

# Å møte utfordringene

Prinsippforslag til framtidig organisering av  
vannforsyning og avløpsvirksomheten  
i Drammensregionen og Modum

# Framtidig VA-organisering – et prinsippforslag

## Alternativer

### - Hovedalternativet -

- Hovedalternativet: Full samling
  - Løsning
    - Sentralisert planlegging og forvaltning
    - Desentralisert drift med nærhet til abonnentene
  - Fordeler
    - Løser de fleste utfordringer på VA-området på beste måte
  - Betingelser
    - Kommunene bevarer råderett over investeringsprogrammet i egen kommune
    - Spesielle løsninger for de kommunene som har spesielle behov
    - Hver kommune vedtar gebyrer – selvkostregnskap for hver kommune
    - Vinn-vinn-løsning - Ingen kommuner kan skyve kostnader over på innbyggerne i andre kommuner

### Alternativ 1: Prosjektsamarbeid (modifisering av prosjektsamarbeidet)

- Det kan ha samme ambisjonsnivå som i dag
- Det er neppe mulig å utvide ambisjonsnivået
- Det bør effektiviseres, med et styre og et klarere mandat og budsjett
  
- Dette gir nye styringsmessige utfordringer

### Alternativ 2: Serviceselskap (IKS?)

- Eksempler på oppgaver
  - Lekkasjesøking
  - Vannprøver
  - Spyling
  - Ledningskart
  - Fjernovervåking
  - Innkjøpsamarbeid
  - Kjøp og arrangement av opplæring
- Men ikke:
  - Planlegging
  - Forvaltning
  - Drift
  - Lager

### Alternativ 3: Flere spesialiserte selskaper

- Vannforsyningsanlegg (IKS?)
  - Drift
  - Planlegging
- Kloakkrenseseanlegg (IKS?)
  - Drift
  - Planlegging
- Serviceselskapet (IKS?)
  - (Som forrige slide)

#### Alternativ 4 Områdeselskaper

- "Indre" IKS
  - Modum
  - Øvre Eiker
  - Nedre Eiker
- "Glitre og Drammen" IKS
  - Drammen
  - Glitre IKS
- "Ytre" IKS
  - Sande
  - Svelvik
  - Hurum
  - Røyken
  - Lier

#### Alternativ 5 Prosjektstyringsselskap m/servicefunksjoner

- "Prosjekt og service" IKS
  - Prosjektledelse
  - Serviceoppgaver som i alternativ 1
- Eies av alle kommuner og Glitrevannverket iks i fellesskap

## Forord

Hensikten med denne rapporten er å legge grunnlaget for en prinsippbeslutning i de deltakende kommunene i Drammensregionen og Modum. Prinsippbeslutningen vil danne grunnlaget for det videre arbeidet i prosjektet. Planen er at resten av dette arbeidet (detaljeringsarbeidet) skal skje i annet kvartal i 2011 og er ment å føre fram til sluttrapport og endelig behandling i kommunestyrene i august 2011. Gjennomføring foreslås fra 1. juli 2012.

Prosjektgruppa for prosjektet står bak rapporten. Det er dissenser med hensyn til konklusjonene. Det framgår av teksten i rapporten. Representantene for de ansattes organisasjoner forbeholder seg å stå fritt i den videre behandling.

Fagforbundets representanter ønsker å fremme følgende erfaringer fra prosessen:

Dersom medbestemmelse skulle vært bedre ivaretatt, skulle det vært en prosess med tillitsvalgte i alle kommuner, før rådmennene i Drammensregionen fattet vedtak om utredning av VA. Mandatet for prosjektet skulle vært drøftet med tillitsvalgte i den enkelte kommune før prosjektet. Ved oppstart av prosjektet burde det vært avholdt møter med de ansatte om hva prosjektet kunne innebære for de ansatte og mandatet for prosjektet.

Da dette ikke skjedde, ble det unødvendig mye uro ute i kommunene.

Anbefaling fra Fagforbundet:

Fagforbundet vil ikke klart anbefale noen av de utredede alternativene. Det er ulike meninger om dette blant våre medlemmer ute i kommunene.

Selv om vi tillitsvalgte fra Fagforbundet som var med i prosjektet mener en videreutvikling av prosjektsamarbeidet kanskje er beste løsning.

Det som er viktig for oss, frem mot politisk behandling:

- Saken må drøftes med tillitsvalgte i den enkelte kommune. Det er her HAs bestemmelser om medbestemmelse kommer inn.
- Der er det viktig at det blir sett på hvilke innvirkning dette får for andre områder i kommunen.
- Hva slags selskapsform vi ønsker dersom full sammenslåing velges.
- Det må også ses på om det får noen innvirkning på lønn og pensjon.

Mange har bidratt med innspill til prosjektgruppas arbeid. De viktigste innspillene er tatt inn som vedlegg i bak i rapporten. Innspillene har kommet under veis i arbeidet, og *mange av innspillene er det tatt hensyn til og har hatt betydning for innholdet i det endelige forslaget.*

Rapporten følger som vedlegg til saksframlegg til behandling i relevant politisk organ i kommunene i perioden januar – mars 2011.

Rapporten er ført i pennen av dr.ing. Bjørn Larsen, Faveo prosjektledelse AS.

Drammen, 6. januar 2011,

*Vidar Gustavsen, Lier leder av prosjektgruppa.*

*Truls Bølgen, Nedre Eiker*

*Vegard Knutsen, Øvre Eiker*

*Tom Christian Schei, Røyken*

*Jan Nylænder, Svelvik*

*Jan Bjerknes, Hurum*

*Frøydis Hegna, Fagforbundet*

*Knut Røssum, Fagforbundet*

*Endre Larsen, Modum*

*Hendrik Panman, Sande*

*Live Johannessen, Drammen*

*Geir Windsrygg, Nito*

*Terje Røren, Glitrevannverket (observatør)*

*Arild Moen (sekretær)*

## Innhold

Sammendrag .....	9
Utgangspunkt og mandat for organisasjonsutviklingsprosjektet.....	9
Hovedplanen .....	9
Mandatet.....	9
Hvem som berøres.....	9
Proessen .....	9
Hovedforslag med fleksible muligheter .....	10
Muligheter og motforestillinger.....	11
Ansattes stilling .....	13
Ansettelsestrygghet.....	13
"Returrett" .....	13
Tariffområde .....	13
Muligheter og trusler.....	13
Viktige forutsetninger for suksess.....	13
Organisasjonsutvikling og ny teknologi .....	13
Lokal tilpasning.....	14
Service- og samhandlingsrutiner er gode og effektive .....	14
God ivaretagelse av de ansatte.....	14
Den sentrale organisasjonen .....	14
Driftsorganisasjonen.....	15
Alternativer som er vurdert.....	15
Alternativ 1 – Prosjektsamarbeid (modifisering av GVD-samarbeidet).....	15
Alternativ 2 – Serviceselskap .....	16
Alternativ 3 – Spesialiserte selskaper .....	16
Alternativ 4 – Områdeselskaper .....	16
Alternativ 5 – Prosjektstyringsselskap – med servicefunksjoner .....	16
Anbefaling .....	16
Å møte utfordringene .....	19
Utgangspunktet .....	21
Proessen.....	22
Utgangspunkt i hovedplanen .....	23
Mandat for VA-proessen I Drammensregionen .....	24
Innledning .....	26
Hovedplanen .....	26
Prosjektgruppa .....	26
Flertall og mindretall.....	27
Arbeidet i prosjektgruppa .....	28
Lokalisering av den sentrale del av organisasjonen .....	31
Hva skal organiseres? .....	32
Funksjonene.....	32
Den sentrale kjernen i en felles organisasjon .....	33
Den desentrale driftsorganisasjonen .....	34
Overordnet styring av Selskapet.....	34
Sentrale problemstillinger .....	35
Styrings spørsmål 1: Hvordan styre/ bestille fra sentralt til desentralt nivå? .....	35
Særskilt om anleggsdrift .....	36
Støttetjenester.....	38

Rask effektivisering i den sentrale organisasjonen.....	39
Mer tålmodighet ved effektivisering av den operative driften .....	39
Styringsspørsmål 2: Hvordan sikres kommunene kontroll og styring? .....	41
Selskapsform.....	41
Beslutninger .....	44
Styringsspørsmål 3: Hvordan skape transparens og positive utviklingskrefter? .....	45
Økonomi.....	46
Rammer som ikke kan endres .....	46
Vurderingsgrunnlag .....	46
Vurdering.....	47
Overgang til Selskapet .....	49
Fordeling.....	49
Gebyrer .....	49
Investeringer og eierskap til ledninger og anlegg .....	50
Legalpant for gebyrene .....	51
Særskilt om Glitrevannverket IKS og Blindevannverket IKS .....	52
Særskilt om Drammen Drift KF .....	52
Særskilt om Lier Drift .....	53
Hovedforslag og alternativer.....	53
Hovedforslag (anbefaling) - Full samling .....	53
Alternativ 1 – Prosjektsamarbeid (modifisering av GVD-samarbeidet) .....	54
Alternativ 2 – Service-selskap.....	55
Alternativ 3 – Spesialiserte selskaper .....	56
Alternativ 4 – Områdeselskaper.....	57
Alternativ 5 – Prosjektstyringsselskap – med servicefunksjoner .....	58
Anbefaling.....	58
Vedlegg 1 – vurdering av de enkelte funksjoner .....	59
Vedlegg 2 - Oppsummering etter kommunebesøk i Drammensregionen og Modum, sommer 2010.....	
Vedlegg 3 – uttalelser og vurderinger fra medarbeidere i Nedre Eiker .....	
Vedlegg 3a – kommentarer fra medarbeidere i Nedre Eiker .....	
Vedlegg 3 b – Uttalelse fra VA-fagmiljøet i Nedre Eiker kommune .....	
Vedlegg 3c Uttalelse og vurdering fra bygningsdrift og vedlikehold i Nedre Eiker .....	
Vedlegg 3d Uttalelse og vurdering fra Bestiller – kommunalteknikk i Nedre Eiker.....	
Vedlegg 3e Kommentar fra Truls Bølgen om økonomiske konsekvenser for Nedre Eiker kommune ..	
Vedlegg 4 Innspill i diskusjonen fra to møter i Drammen .....	
Innspill fra møte på Solumstrand 29.10.10: .....	
Innspill fra møte i Rådhuset 01.11.10: .....	
Vedlegg 5 – to innspill fra Glitrevannverket IKS .....	
Terje Røren, 15.11.2010.....	
Kommentarer til rapport om VA – selskap. ....	
Vedlegg 6 – Uttalelse fra medarbeidere i Øvre Eiker .....	
Vedlegg 7 – Innspill fra medarbeidere i Lier kommune .....	
Vedlegg 8 – Referat etter møte i Modum .....	
Vedlegg 9 – Referat etter møte i Røyken.....	



# Sammendrag

## ***Utgangspunkt og mandat for organisasjonsutviklingsprosjektet***

### *Hovedplanen*

Utgangspunktet for organisasjonsutviklingsprosjektet er å finne i Felles Hovedplan for Vannforsyning og avløp i Drammensregionen 2010 – 2021, som ble vedtatt i kommunestyrene våren 2010. Hovedplanen lister opp en rekke utfordringer på det faglige området. De fleste kan samles under overskriften "*Vann på avveie*", som betyr at det er betydelige lekkasjer i vannledningsnett og at det er utfordringer knyttet både til overvann, spillvann, flomvann og resipienter.

I tillegg framholdes behovet for overvåking og god *vannforsyningssikkerhet*.

Den største trusselen som hovedplanen peker på, mot at en skal klare å møte miljøutfordringene på VA-området i regionen, er *sviktende gjennomføringskraft og framtidige vanskeligheter med å rekruttere* fagfolk på flere nivåer. Rekrutteringen av ingeniører og sivilingeniører antas å bli det vanskeligste, på grunn av lav søkning til relevant utdanning.

For å møte utfordringene peker hovedplanen på at *utdyping av det samarbeidet* en har hatt i GDV-prosjektet, er et viktig virkemiddel, og at regionen bør utvikles til å bli en av de ledende i landet innen vannressursforvaltning. GVD-samarbeidet er allerede meget omfattende i forhold til prosjektet som organisasjonsform, og etter de fleste deltakernes oppfatning krever utdyping av samarbeidet en annen organisasjonsform, ikke minst hvis en skal klare å møte de store utfordringene på en god måte.

### *Mandatet*

Rådet for Drammensregionen, sammen med Modum kommune, har på denne bakgrunn etablert OU-prosjektet. Prosjektet er løftet ut av GVD-styret og lagt under rådmannsutvalget som styringsgruppe. Prosjektet har et mandat som i kortform sier at det skal foreslå *framtidig utvikling av GVD-samarbeidet* som gir *bedre kvalitet* eller *lavere kostnader* for abonnentene – eller begge dele. Prosjektet skal fremme forslag til tiltak *som sikrer at kommunene kan møte framtidige utfordringer på best mulig måte*. Løsningene skal bygge på de gode erfaringene fra GVD-samarbeidet.

### *Hvem som berøres*

Alle de ni kommunene som deltar, berøres av saken. I tillegg berøres Glitrevannverket IKS og Blindevannverket IKS.

### **Prosessen**

Prosjektet startet opp i mai 2010. Det er lagt opp en prosess som går over ca ett år. Den første store milepælen i prosjektet er å legge fram for kommunene en sak om framtidig prinsippløsning. Den saken skal bygge på prinsipp rapporten bak dette sammendraget.

Prosjektgruppa legger fram prinsipprapporten 10 januar 2011, og kommunene skal uttale seg innen 31. mars. Tiden fra 1 april til 20. juni skal brukes til detaljering, basert på kommunenes vedtak i prinsipp-saken. Det er lagt opp til endelig vedtak i kommunestyrene i første møte etter sommerferien 2011. Gjennomføring kan skje fra 1. juli 2012.

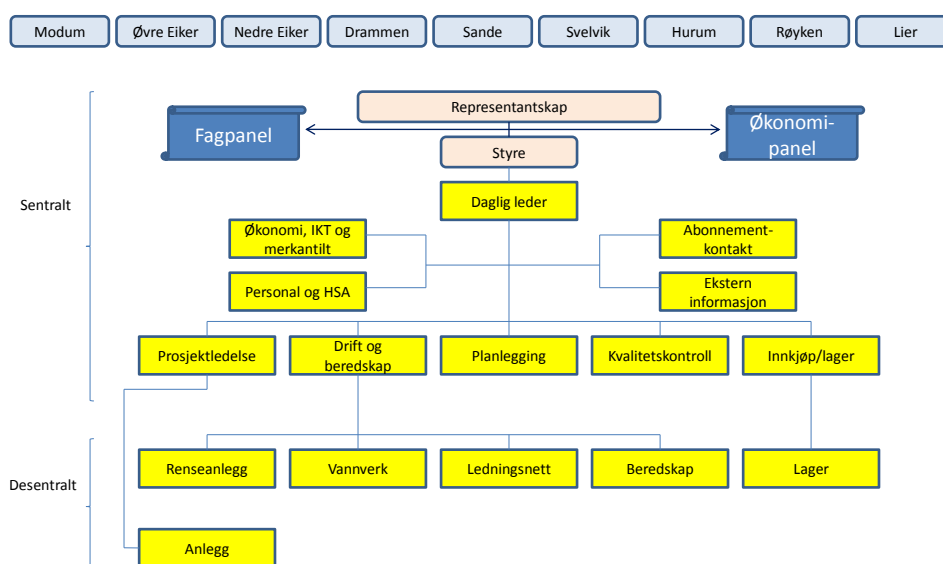
Prosjektets organisasjonsform er fastlagt i mandatet, og i tråd med dette er det prosjektgruppa som har utarbeidet forslagene. Prosjektgruppa har representanter for alle kommunene og for de fagorganiserte. Kommunenes representanter kommer fra VA-miljøet i kommunene.

## Hovedforslag med fleksible muligheter

Flertallet<sup>1</sup> i prosjektgruppa er av den oppfatning at den beste løsningen, den som gir det beste svaret på de utfordringer som er trukket opp, vil være en full organisatorisk samling av VA-virksomheten i Drammensregionen og Modum.

VA-virksomheten er et *ikke-kommersielt* område, og den er selvfinansiert gjennom VA-gebyrene. Den har forvaltningsoppgaver, planleggingsoppgaver, investeringsoppgaver, driftsoppgaver og tilhørende administrative og merkantile oppgaver. Siden VA-virksomheten ikke er å oppfatte som forretningsdrift, er det naturlig å vurdere IKS eller §27-samarbeid som organisasjonsform. Virksomheten er for omfattende til at vertskommuneløsning er hensiktsmessig. Siden virksomheten er ikke-kommersiell, er AS en lite aktuell løsning. Valg av IKS vil gi en ryddig løsning. Det er en forutsetning at det blir en balanse mellom det som krever godkjenning i de enkelte kommunestyrene, og det som ligger til representantskap og styre i selskapet.

## Hovedforslag: Full samling



<sup>1</sup> Flertallet er på åtte medlemmer, mindretallet på ett medlem. Se anbefalingen til slutt i sammendraget for hva mindretallet mener.

De mest åpenbare fordelene er knyttet til å samle og samlokalisere planlegging, forvaltning og administrasjon. Det er stor enighet om at samling og samlokalisering av dette nivået vil være en god løsning om en ser isolert på VA-virksomheten. I denne sentrale delen av organisasjonen vil en raskt kunne hente ut effektiviseringsgevinster, både med hensyn til kvalitet og økonomi.

Den operative driften forslås lagt inn under felles ledelse i selskapet. Det er imidlertid en forutsetning at driftsorganisasjonen er *desentralt basert*. Desentral drift er viktig både for å ivareta lokalkunnskap og for å sikre rask respons og godt samarbeid med kommunene. Over tid vil det være interessant å utvikle driftsområder på tvers av kommunegrensene. Effektiviseringsgevinstene i den operative driften vil det ta lengre tid å realisere enn i det sentrale nivået.

Hovedforslaget omfatter innlemming av Glitrevannverket IKS og Blindevannverket IKS i den felles organisasjonen.

Det forutsettes at det føres *selvkostregnskap for hver kommune*, og at kostnadene mest mulig korrekt belastes det enkelte selvkostregnskap. Investeringer godkjennes av den enkelte kommune. Hver kommune beslutter gebyr for sin kommune.

Figuren som er presentert foran, viser funksjonene og noen mulige linjer i organisasjonen, men den er ikke å oppfatte som et ferdig forslag til organisasjonsplan, noe som ikke vil bli fremmet før i detaljeringsfasen av arbeidet, i tilknytning til endelig behandling.

I et IKS er kommunene fullt økonomisk ansvarlige for selskapets drift. Det inngås en selskapsavtale mellom kommunene som regulerer selskapets myndighet og muligheter for låneopptak. Representantskapet velges av kommunestyrene og er selskapets øverste myndighet.

I selskapsavtalen kan det besluttes at kommunestyrene skal behandle visse saker. Det foreslås at kommunestyrene tar stilling til investeringer i egen kommune og beslutter VA-gebyret i sin kommune, etter forslag fra selskapet. Godkjente investeringer gir selskapet fullmakt til nødvendige låneopptak og gjennomføring av investeringene, uten at investeringene tas inn i kommunenes budsjetter.

Behandling av investeringer og gebyr i kommunestyrene vil bidra til politisk fokus og oppmerksomhet på selskapets virksomhet. I tillegg pekes det i rapporten på muligheten av å etablere et uavhengig fagpanel som skal følge selskapets faglige utvikling og valg av løsninger. Tilsvarende mulighet antydes for den økonomiske utviklingen, med et økonomipanel. Dette vil være tiltak som gir økt transparens. Panelenes rapporter bør følge selskapets årsrapport.

## ***Muligheter og motforestillinger***

Framtida er, på VA-området, som alle andre tekniske områder, preget av *teknologisk utvikling* og *kompetansemessige* utfordringer. Samtidig øker kravene til rensing og sikkerhet i vannforsyning og i alle sider ved avløpshandtering. Å samle virksomheten vil gi en basis for å møte de framtidige utfordringene som de enkelte kommunene ikke vil kunne make alene.

Å samle VA-virksomheten og danne et selskap gir derfor betydelige muligheter for kvalitetsheving innen VA i regionen. Kvalitetsheving kan ikke kvantifiseres, men vil bestå i en mer effektiv gjennomføring, med bedre resultat av de tiltak og strategier som er trukket opp i hovedplanen. Forutsetningen er at selskapet gis gode *rammebetingelser* og sikres en god ledelse. Gode resultater kommer ikke av seg selv. Det er derfor behov for aktiv oppfølging.

Det er gjort anslag på de økonomiske gevinstene (effektivisering) ved en felles organisering. Gevinstene er anslått til 7 – 10 % av det årlige gebyrgrunnlaget. Selv om størrelsen på anslaget er usikker (og de er ikke av revolusjonerende omfang), er gevinsten helt klart positiv. Gevinsten bør kunne realiseres, som effektivisering, i løpet av ca 3 år og uten noen form for aktiv nedbeamaning. Det er forventet gebyrøkning i regionen, først og fremst fordi investerings- og saneringstakten ikke er høy nok til å erstatte kapitalslitet, men også fordi det foreligger et etterslep i oppgaver og fordi bredden i nødvendige oppgaver stadig øker. Det som er anslått som gevinst, må derfor ses i forhold til hva gebyret ellers ville blitt.

Det er viktig å presisere at fordelene og gevinstene er knyttet til VA-virksomheten isolert sett. I den gjenværende organisasjonen i kommunene vil det oppstå noen ulemper. Disse ulempene vurderes ulikt av de ulike representantene i prosjektgruppa. Det avspeiler sannsynligvis at ulempene vil være ulike for de forskjellige kommunene. Ulempene som oppstår i den gjenværende organisasjon vil i de fleste tilfelle være midlertidige, men kreve nye tilpasninger av organisasjonen til de oppgavene som ligger i kommunene.

VA-virksomheten må forholde seg løpende til plan- og byggesaker. I prinsippet vil det ikke bli noen endring i dette forholdet fra det som gjelder i dag, men det vil være praktiske forskjeller. I dag løses mange saker gjennom direkte kontakt under mer eller mindre uformelle prosedyrer mellom saksbehandlerne i kommunen. Dannes det et selskap, må det innføres mer formelle rutiner. I mange sammenhenger kan dette også representere en bedre kvalitetssikring og bedre sporbarhet i beslutninger.

I de fleste kommunene inngår VA-ansatte og andre i felles vakt- og beredskapsopplegg. Det kan fortsette, men krever at en har tilpassede avtaler mellom kommunene og selskapet.

De fleste kommunene har et tett samarbeid mellom VA og vei, særlig når det gjelder maskindrift. Det er mulig å komme fram til gode ordninger der kommunene selv utfører mindre oppdrag som egenregi. Dette er tilpasninger som vil bli ivaretatt i detaljfasen.

For at kundebehandlingen skal bli god, må det være godt samarbeid mellom en samlet VA-organisasjon og servicetorgene i kommunene.

Alt dette fordrer at det utvikles gode samarbeidsrutiner og et godt samarbeidsforhold mellom selskapet og kommunene. Dette gjelder ikke bare ved oppstarten, men må aktivt vedlikeholdes over tid.

Nedre Eiker har en integrert anleggs- og driftsorganisasjon. Dersom VA-virksomheten skilles ut, vil Nedre Eiker muligens stå overfor større tilpasningsutfordringer enn de fleste av kommunene. Noe liknende, men uten omfattende anleggsvirksomhet, gjør seg gjeldende i Lier kommune, som har et integrert driftsmiljø under egen ledelse. Drammen kommune (ved

Drammen Drift KF) har ikke lenger veivedlikehold, og deres driftsorganisasjon er derfor i dag spesialisert på VA-oppgaver. Problemstillingen er derfor enklere enn i de to nevnte kommunene.

## ***Ansattes stilling***

### ***Ansettelsestrygghet***

En etablering av et IKS på VA-området vil omfattes av arbeidsmiljølovens bestemmelser om virksomhetsoverdragelse. I prinsippet bør det være frivillig for hver enkelt ansatt å bli med over i selskapet. I virkeligheten vil det være begrensede muligheter til fortsatt arbeid i kommunen, slik at dette prinsippet kan bare gjøres gjeldende i begrenset grad. Løsninger avtales i hver kommune i forbindelse med behandling av endelig vedtak.

### ***"Returrett"***

De ansatte i selskapet bør også få en tidsavgrenset fortrinnsrett til ledige stillinger i kommunene. Dette avtales også i hver enkelt kommune i tilknytning til endelig behandling.

### ***Tariffområde***

Et IKS vil være innenfor det kommunale tariffområdet og omfattes av alle sentrale avtaler i dette området. Det vil være kommunale pensjonsvilkår.

### ***Muligheter og trusler***

Dannelsen av et regionalt selskap vil gi betydelig bedre muligheter for å skape et utviklende arbeidsmiljø på fagområdet. Det vil være flere utviklings- og karrieremuligheter innen VA, enn det de enkelte kommune kan tilby. Jo bedre rykte selskapet får faglig og administrativt, jo bedre referanse vil arbeidserfaring fra selskapet være ved søkning til jobber utenfor selskapet.

Det er ingenting som tilsier at det i framtiden skal oppstå behov for raske nedbemanninger og overtallighet. Det skjer en stadig teknologisk og faglig utvikling som virker effektiviserende, men bredden i oppgaver øker samtidig. Muligheten for å fange opp den økende bredden i oppgaver bør være bedre i et regionalt selskap enn i hver enkelt kommune, ikke minst fordi nye oppgaver ofte er forholdsvis spesialiserte og "smale". Situasjonen overfor konkurranse mot omverdenen synes i hovedsak å være den samme i et interkommunalt selskap som i en kommune.

## ***Viktige forutsetninger for suksess***

### ***Organisasjonsutvikling og ny teknologi***

Fra etableringen må det være fokus på organisasjonsutvikling og implementering av ny teknologi. Det er nødvendig med en tidlig strategisk plan for å ta i bruk IKT og styringssystemer i alle tekniske og administrative ledd, samt videreutvikling av ledningskartverk. Samarbeid og samkjøring med kommunene er en viktig suksessfaktor. Implementeringen av ny teknologi og organisasjonsutvikling må gjøres i integrerte prosjekter der prosessutvikling og –forbedring står i fokus.

### *Lokal tilpasning*

Sett isolert, fra VA-synspunkt, og fra ståstedet i en framtidig felle organisasjon, vil det mest optimale være at alle ni kommuner er fullt med. At alle kommuner er "fullt med", betyr at hele VA-virksomheten deres tilføres selskapet. Innenfor begrepet "fullt med" er det gode muligheter for god lokal tilpasning og lokale avtaler om samarbeid med kommunens organisasjon. Dette gjøres i detaljeringsfasen og inngår i endelig beslutning i hver kommune.

Det er også mulig å avvike på noen punkter fra det som fra fellesskapets synspunktet framstår som optimalt, uten at det rokker ved anbefalingen om danne et felles selskap. Det er særlig to hypotetiske tilpasninger som kan bli aktuelle:

#### ***Hypotese 1 – noen kommuner ønsker å utføre driften selv***

For flertallet av kommunene ser det ut til å være en forutsetning at driften legges inn i selskapet. Men det er også fullt mulig å etablere en felles driftsorganisasjon uten at alle er med. I et slikt tilfelle må kommunens driftsorganisasjon være ordnet slik at den må forholde seg til bestillinger og framdriftskrav fra selskapet. Ordningene må nedfelles i klare avtaler og rutiner. Kommunen selv må ha kompetanse til ledelse av driften. En eventuell konkretisering vil måtte skje i detaljfasen.

#### ***Hypotese 2 – noen kommuner velger å stå helt utenfor***

Det vil være mulig, og det kan være rasjonelt å danne et felles selskap, selv om noen kommuner skulle ønske å stå utenfor. Om det også i det tilfelle vil være en god løsning for de som ønsker å være med, å danne Selskapet, vil måtte vurderes konkret om situasjonen skulle oppstå. De nærmere tilpasningene må eventuelt vurderes i detaljeringsfasen.

#### ***Service- og samhandlingsrutiner er gode og effektive***

Et selskap vil være til for å yte gode og effektive tjenester til abonnentene, både som enkeltabonnenter og som kollektiv og til kommunene. Skal selskapet bli vellykket, må det utvikles en klar serviceholdning, og lokalkunnskap må holdes ved like. Det er også en forutsetning for å lykkes med å skape god service og effektivt samarbeid at det utvikles gode informasjonssystemer og oppdaterte databaser. *Selskapet bør ha regelmessige samarbeidsmøter med de relevante etater i kommunene.*

Samarbeidsløsninger med de lokale servicetorgene må inngå i opplegget.

#### ***God ivaretagelse av de ansatte***

Selskapet må fra første stund ha en kompetent personalfunksjon og en utviklingsplan for felles kompetanse som omfatter alle ansatte. Selskapet må innhente informasjon om eventuelle forskjeller i personal- og lønnspolitikk i kommunene, slik at en eventuell harmonisering kan skje på en ivaretagende og rettferdig måte.

#### ***Den sentrale organisasjonen***

Det må settes i verk et utviklingsprogram som forberedes før selskapet dannes. Dette må gjøres i samarbeid med de berørte. Overføringen av oppgaver må være vel planlagt, og utfordringer med hensyn til datagrunnlag må være kartlagt og løst før selskapet dannes.

De sentralt ansatte må være forberedt på endringer i arbeidsoppgavene.

Den sentrale organisasjonen må være greit fungerende i løpet av ett år.

Denne delen av organisasjonen må samles på ett sted, selv om informasjonsteknologi også gir muligheter for å arbeide fra flere steder.

I detaljeringsfasen vil det måtte tas stilling til lokalisering av den sentrale del av organisasjonen. Dette må være en åpen diskusjon. Det viktigste kriteriet er at lokaliseringen skjer langs en av de viktigste kollektivtrafikkårene, og ikke alt for langt fra kommunikasjonstygdepunktet. Det må tilstrebes at de ansatte kan få en akseptabel arbeidsreiseavstand. Organisasjonen er ikke større enn at det er ønskelig at hele det sentrale nivået samles på ett sted, selv om det også kan tenkes løsninger der noen enkelte funksjoner lokaliseres andre steder enn til "hovedkontoret".

### *Driftsorganisasjonen*

Det er en forutsetning for suksess at den operative driftsorganisasjonen opprettholdes som en desentralisert organisasjon, men under en felles ledelse. Ledelsen i et eventuelt nytt selskap bør bruke tid på å bli kjent med driftsorganisasjonen og legge en utviklingsplan sammen med de ansatte. Det er prosjektgruppas hypotese at utvikling av samarbeidsområder på tvers av kommunegrensene, der en opprettholder den lokale tilknytningen, representerer den beste utviklingsretningen. Men det bør også legges til rette for utvikling av spesialistfunksjoner på tvers av alle områdegrensene.

Det er en forutsetning for suksess at en drar full nytte av den beste kompetansen fra hver av kommunene, og at driften blir gjenstand for god planlegging og struktur. Alle ansatte bør delta i kompetanseutvikling og i utvikling av driften.

### ***Alternativer som er vurdert***

Prosjektgruppa har vurdert flere alternativer. Alle medlemmer av prosjektgruppa er av den oppfatning at det reelle valget står mellom å *fortsette og eventuelt modifisere prosjektorganisasjonen GVD* eller å *gjennomføre full samling*.

De øvrige alternativene (2 til 5 nedenfor) er tatt med for å illustrere hva som har vært vurdert, men ingen mener at disse alternativene utgjør løsninger som svarer på de utfordringene som er pekt på i hovedplanen.

#### ***Alternativ 1 – Prosjektsamarbeid (modifisering av GVD-samarbeidet)***

Dette alternativet støttes av ett av medlemmene i prosjektgruppa. Det argumenteres for at dette er et alternativ som i større grad tar vare på fordelene i resten av den kommunale organisasjonen, på alle samarbeidsnivåer, men særlig pekes det på fordelene med integrert driftsorganisasjon. Tilhengeren mener at det vil være mulig å videreutvikle og effektivisere det prosjektsamarbeidet som er etablert, basert på fortsatt prosjektorganisering. Flertallet mener at organiseringen av GVD som prosjekt allerede har overskredet grensen for det som er effektivt og forsvarlig, både organisatorisk og når det gjelder belastningen på de sentrale deltakerne. Alternativet gir, etter flertallets mening, ikke svar på de utfordringer som er tatt

opp i hovedplanen og flertallet vektlegger de tilpasningsproblemer som vil oppstå i kommunene ved valg av hovedalternativet vesentlig mindre betydning.

### *Alternativ 2 – Serviceselskap*

Dette innebærer å samle i et selskap en rekke servicefunksjoner som har vært sentrale i GVD-samarbeidet til nå. Dette dreier seg om en blanding av kjøpte og egenproduserte tjenester. Ved dannelsen av et selskap ville en kunne oppnå en større andel egenproduksjon. Det ville imidlertid ikke løse mange av de utfordringene det er pekt på i Hovedplanen.

### *Alternativ 3 – Spesialiserte selskaper*

Eksempelvis kan det dannes ett selskap for renseanlegg, ett selskap for vannforsyningsanlegg og et selskap for overordnet vannforsyningsnett (utvidelse i forhold til Glitrevannverket IKS og Blindevannverket IKS), ett selskap for operativ drift osv. Siden dette ikke er selskaper som verken skal konkurrere eller ha oppgaver ut over regionen, vil dette ikke gi noen egnet organisasjon, med store indre koordineringsoppgaver og uoversiktlig overordnet styring.

### *Alternativ 4 – Områdeselskaper*

Full samling, men for mindre områder enn hele regionen, eksempelvis tre områder, eller eventuelt to (et for "Glitre-kommunene" og et for resten). Noen vil mene at dette kan gi større nærhet til abonnenter og til deltakende kommuner. Færre kommuner som eiere i hvert av selskapene vil også kunne gi bedre eierkontroll. Prosjektgruppa mener at dette ikke er den løsningen som gir best svar på hovedplanens utfordringer. Prosjektgruppa mener at en felles organisasjon vil gi bedre muligheter for faglig utvikling både av *organisasjonen* og *hver enkelt medarbeider*. Dermed vil det bli lettere å løse rekrutteringsutfordringen.

### *Alternativ 5 – Prosjektstyringsselskap – med servicefunksjoner*

Et prosjektstyringsselskap kunne dannes for å drive alle VA-prosjekter i regionen. Utfordringen med prosjektstyring og ledelse er nevnt særskilt i hovedplanen. Det er imidlertid en samstemt oppfatning i prosjektgruppa at dette alene ikke vil være noen attraktiv løsning. Eventuelt kan et slikt selskap også omfatte serviceoppgaver (som i alternativ 2). Konklusjonen i prosjektgruppa er likevel den samme som for de to løsningene hver for seg.

## ***Anbefaling***

***Flertallet – åtte medlemmer – i prosjektgruppa anbefaler at kommunene slutter seg til hovedalternativet, og at det åpnes for at enkelte kommuner kan fortsette med operativ drift i egenregi.***

***Mindretallet – ett medlem av prosjektgruppa – anbefaler at en bør videreutvikle prosjektorganisasjonen av dagens GVD.***

***Fagforeningsrepresentantene tar ikke stilling til valg av alternativ.***





# Å møte utfordringene

Prinsippforslag til framtidig organisering av  
vannforsyning og avløpsvirksomheten  
i Drammensregionen og Modum



## Utgangspunktet

Utgangspunktet for Organisasjonsutviklingsprosjektet er å finne i den felles Hovedplan for VA som er vedtatt i kommunestyrene våren 2010. Hovedplanen lister opp en rekke utfordringer på det faglige området. De fleste kan samles under overskriften "*Vann på avveie*", som betyr at det er betydelige lekkasjer i vannledningsnettet og at det er utfordringer knyttet både til overvann, spillvann, flomvann og resipienter.

I tillegg framholdes behovet for overvåking og god *vannforsyningssikkerhet*.

Den største trusselen som hovedplanen peker på, mot at en skal klare å møte utfordringene på VA-området i regionen, er *sviktende gjennomføringskraft og framtidige vanskeligheter med å rekruttere* fagfolk på flere nivåer. Rekrutteringen av ingeniører og sivilingeniører antas å bli det vanskeligste, på grunn av lav søkning til relevant utdanning, men det kan også bli mangel på driftsoperatører.

### Prosjektgruppas oppgave

- Mandatet:
  - Bedre kvalitet
  - Lavere kostnader
  - Tiltak som sikrer at kommunene møter framtidige utfordringer på *best mulig måte*
  
  - Bygge på erfaringer fra GVD-samarbeidet

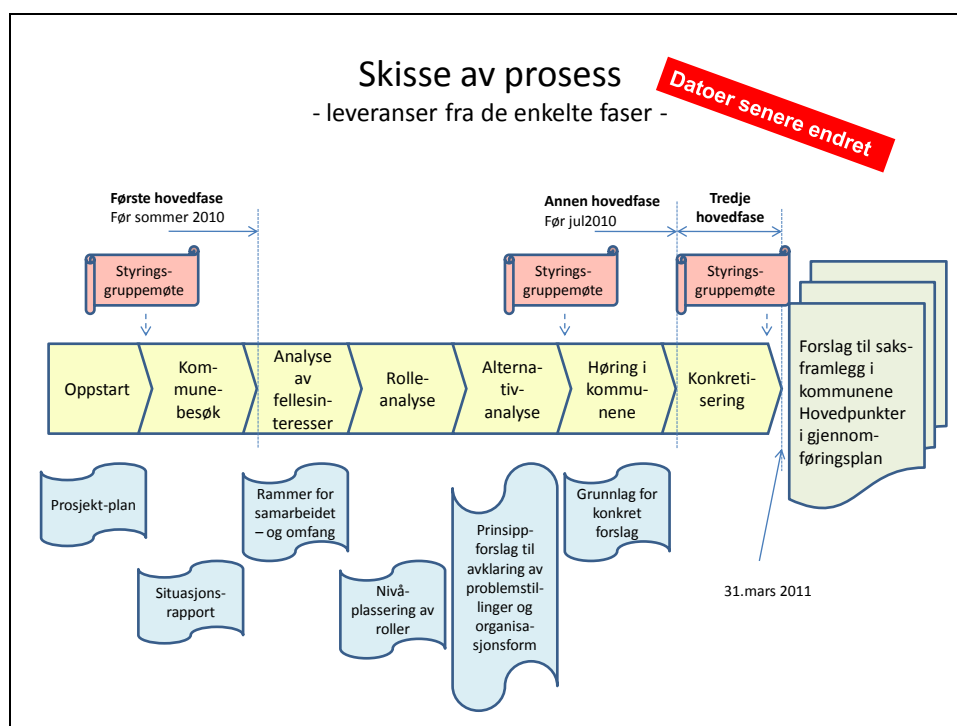
## Erfaringene fra GVD (gjengitt i hovedplanen)

- Samarbeid har utløst stort faglig engasjement
- Likevel: Stor slitasje på enkeltpersoner
- Prosjektsamarbeidet er bare i begrenset grad svar på framtidens utfordringer
- Behov for å videreutvikle det interkommunale samarbeidet innen VA
  - Økt strategisk handlekraft
  - Effektivitet og gjennomføringsevne
  - På tvers av kommunegrensene

## Proessen

Det er lagt opp til en prosess som faller i tre hovedfaser.

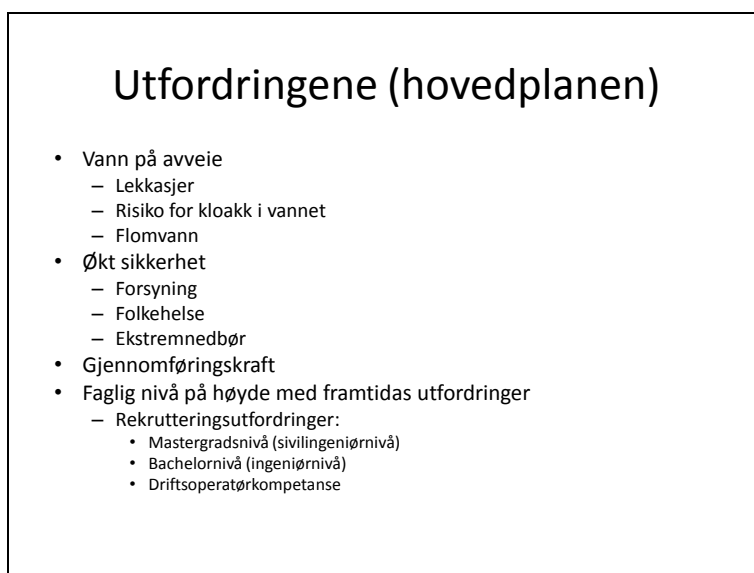
Den første hovedfasen var en *kartlegging av kommunenes utgangspunkt for samarbeidet* i prosjektet. Den andre hovedfasen er *utredningen av et prinsippforslag*. I den andre fasen legges det vekt på forankring hos medarbeiderne i de ulike kommunene. Den tredje hovedfasen kommer etter en behandling i kommunene av prinsippforslaget. Det er en *detaljeringsfase*. I denne fasen forutsettes tett samarbeid med hver kommune og de ansattes organisasjoner om praktiske tilpasninger.



Figuren foran viser den opprinnelig planlagte prosess og framdrift. *Framdriften er underveis justert noe av styringsgruppa*, slik at fristen for prosjektgruppa til å fremme et *prinsippforslag* er 10. januar, at *uttalefristen* i kommunene er 31. mars, og *fristen for detaljeringsfasen* er 20. juni. Det betyr at *endelig behandling* kan skje i kommunestyrene i første møte etter sommerferien 2011. Gjennomføring kan iverksettes fra 1. juli 2012.

## Utgangspunkt i hovedplanen

Hovedplanen for VA i Drammensregionen er resultatet av en lengre tids fruktbart samarbeid mellom kommunene som deltar i dette prosjektet. Også Glitrevannverket IKS er med i samarbeidet. I hovedplanen nevnes en rekke utfordringer en vil stå overfor i regionen i de kommende år. De utfordringene som synes mest relevante i sammenheng med spørsmålet om en framtidig organisering av samarbeidet, er de som er nevnt i figuren under.



Hovedplanen setter også opp ambisjoner som kommunene har sluttet seg til. De viktigste er gjengitt i figuren nedenfor.

## Ambisjonene (hovedplanen)

- Høy fagkunnskap
- Helhetlige, bærekraftige løsninger for vannressursforvaltning
- Vesentlig utbedring av ledningsnett
- Helhetlige løsninger
- Høyteknologiske løsninger, prosessovervåking og effektiv styring av ressurser
- Forsterket kompetanseutvikling og bedret rekruttering

Kommunene har hatt gode erfaringer med GVD-samarbeidet. Det er på denne bakgrunn vi forstår det mandatet som er gitt til prosjektet.

## Mandat for VA-prosessen I Drammensregionen

Dette er regionsrådets mandat for prosjektet:

- 1) *Det etableres et prosjekt med nedenstående mandat og prosess for å utrede mulige tiltak / organisasjonsendringer innen VA-samarbeidet for de åtte kommunene i Rådet for Drammensregionen samt Modum kommune. Kommunene er likeverdige i utredningen.*
- 2) *Prosjektets eier: Rådet for Drammensregionen  
Prosjektets styringsgruppe: Rådmannsutvalget innen regionrådet  
Prosjektgruppe: GVD-styret + tre tillitsvalgte fra de ansattes organisasjoner i kommunene  
Prosjektets arbeidsutvalg: Tre tillitsvalgte fra organisasjonene  
Fire representanter fra VA-sektoren i kommunene  
Prosessleder: Eksternt engasjert  
Observatør: Glitrevannverket*
- 3) *Prosjektets formål er å foreslå tiltak som gir kommunenes innbyggere samme kvalitet med redusert sårbarhet til reduserte kostnader for kommunenes VA-tjenester, alt høyere kvalitet og redusert sårbarhet til reduserte eller samme kostnader som i dag. Tiltakene skal sikre at kommunene i Drammensregionen møter de fremtidige utfordringene innen VA-området på best mulig måte. Erfaringer med arbeidet i GVD-prosjektet skal tas med når løsninger foreslås. Prosjektgruppa står imidlertid fritt til å utrede/foreslå løsninger som berører andre tema enn de som GVD-samarbeidet har behandlet.*
- 4) *Det skrives en sluttrapport som oppsummerer gruppens konklusjoner. Forslag som innebærer organisatoriske grep skal ledsages av forslag om organisasjonsmodeller*

*og –struktur for aktuelle innsatsområder / samarbeidsområder. Vedlagt rapporten skal følge høringsuttalelser.*

- 5) Prosjektgruppa utarbeider tempoplan og etablerer samarbeidsformer som sikrer nødvendig fremdrift og forankring underveis i prosjektperioden. Prosjektgruppa organiserer arbeidet med nødvendige underutvalg m.v.*
- 6) Det etableres informasjonsrutiner, som sikrer at alle ansatte i regionens VA-sektorer får nødvendig informasjon underveis i prosjektet.*
- 7) Sluttrapport med anbefalinger foreligger senest 31.03.2011*

*(Kommentar: Styringsgruppa har senere endret fristene. Se avsnittet om prosessen, foran. Det har bare vært én tillitsvalgt i arbeidsutvalget. Se foran.)*

# Innledning

## ***Hovedplanen***

I Hovedplan for vannforsyning og avløp i Drammensregionen 2010 – 2021 heter det blant annet:

I 2004 sluttet by- og kommunestyrene i kommunene Drammen, Lier, Nedre Eiker og Røyken seg til ambisjonsnivå og virkemiddelbruk i Felles hovedplan for vannforsyning 2005-2015. Det interkommunale samarbeidet er videreført i form av et samarbeidsprosjekt, som har til hensikt å realisere målene i hovedplanen. Prosjektsamarbeidet har fått navnet Godt Vann Drammensregionen (GVD), der også Hurum, Modum, Sande, Svelvik og Øvre Eiker kommuner har sluttet seg til, med utgangspunkt i egne hovedplaner, mål og strategier.

GVD arbeider primært med å styrke kommunenes gjennomføringskraft, og søker å løse oppgaver som vanskelig lar seg løse godt nok i den enkelte kommune. Prosjektsamarbeidet har utløst et betydelig faglig engasjement, som igjen har resultert i en omfattende prosjektportefølje med utgangspunkt i felles lokale utfordringer.

Dagens samarbeidsmodell er prosjektorientert, men basert på stor grad av frivillighet og på spleising av kostnader. I tillegg til 14 arbeidsgrupper, er 5 heltids- og 3 deltidstillinger med på å drive samarbeidsprosjektene fremover.

GVD har på flere områder avdekket at det er gevinster å hente på større grad av samarbeide, Felles hovedplan for vannforsyning og avløp i Drammensregionen 2009-2021 22 og det oppnås allerede stordriftsfordeler både innen utviklings- og utredningsoppgaver, anskaffelser og driftsoppgaver.

Slitasjen på enkeltpersoner i fagmiljøene er likevel stor, og både for store, mellomstore og små kommuner i samarbeidet oppleves det som krevende både å skulle bidra i fellesprosjekter, samtidig som de kommunevise og daglige oppgavene skal ivaretas på en tilfredsstillende måte. Dette påvirker selvsagt fremdriften og resultatoppnåelsen.

Prosjektsamarbeid er derfor bare i begrenset grad en løsning for fremtidens mange lokale utfordringer, også uavhengig av innholdet i foreliggende hovedplan. Det er derfor, både på kort og lengre sikt, åpenbart nødvendig å drøfte interessen for å videreutvikle det interkommunale samarbeidet innen vannforsyning og avløp, som kan gi økt strategisk handelkraft, effektivitet og gjennomføringsevne, på tvers av kommunegrensene.

Mandatet og det som er hentet fra hovedplanen, er utgangspunktet for dette prosjektet.

## ***Prosjektgruppa***

Prosjektarbeidet utføres av et arbeidsutvalg bestående av

- Vidar Gustavsen, Lier (leder)
- Endre Larsen, Modum
- Hendrik Panman, Sande
- Live Johannessen, Drammen

- Geir Windsrygg, Nito
- Terje Røren, Glitrevannverket IKS (observatør)
- Arild Moen (sekretær)

Arbeidsutvalget utgjør *prosjektgruppa* sammen med:

- Truls Bølgen, Nedre Eiker
- Vegard Knutsen, Øvre Eiker
- Tom Christian Schei, Røyken
- Jan Nylænder, Svelvik
- Jan Bjerknes, Hurum
- Frøydis Hegna, Fagforbundet
- Knut Røssum, Fagforbundet

### ***Flertall og mindretall***

Medlemmene av prosjektgruppa er oppnevnt av styringsgruppa og de ansattes organisasjoner, men kommunene eller rådmennene er ikke bundet av prosjektgruppemedlemmenes synspunkter. Prosjektgruppemedlemmene har søkt å forankre sitt syn i VA-miljøet i kommunene. De synspunkter representantene fra de ansattes organisasjoner fremmer i rapporten, binder heller ikke organisasjonene i den etterfølgende behandling i hver kommune.

Prosjektgruppa har i sitt arbeid lagt vekt på å finne løsninger som både gir *kvalitativt* bedre tjenester, *billigere* tjenester og tilrettelegging for *gode arbeidsforhold*. Samtidig er det tatt hensyn til behovet for *politisk styrbarhet* og behovet for å finne gode løsninger for *alle kommuner*. Hele prosjektgruppa ser fordelene for VA-virksomheten isolert sett i det forslaget som legges fram, og det er et flertall på åtte medlemmer som mener at hovedforslaget alt i alt er det beste for kommuner og abonnenter. Prosjektgruppas flertall mener at hovedalternativet vil være en *vinn-vinn-løsning for alle kommunene*. Samtidig må alle kommunene også være forberedt på å foreta mindre tilpasninger i egen organisasjon etter en omorganisering for å unngå ulemper når deler av den kommunale organisasjon føres over til en regional organisasjon. Det er et mindretall, på ett medlem, som mener at hovedalternativet ikke tjener de enkelte kommunenes interesser godt nok, og peker særlig på behovet for nærhet og lokalkunnskap. Dette er synspunkter som særlig VA-miljøet i Nedre Eiker gir uttrykk for. Mindretallet mener en videreutvikling av dagens prosjektorganisering vil fungere bedre. Se alternativ 1 til hovedalternativet. Flertallet mener at behovet for nærhet og lokalkunnskap er godt ivaretatt i hovedforslaget. Fagforbundets representanter tar ikke stilling til valget av selskapsform, men peker på §27-samarbeid som en alternativ mulighet.

Prosjektgruppas flertall mener at argumentene taler for å opprette et *interkommunalt selskap* i regionen for Vannforsyning og Avløp. Mindretallet er enig i de fleste av de fordelene som trekkes fram, isolert sett for VA, men legger større vekt på ulempene som oppstår i kommunene i den operative driftsorganisasjonen om VA-virksomheten skilles ut og mener at *dagens prosjektorganisasjon* derfor i stedet bør videreutvikles. I denne rapporten gjennomgås de overlegninger som har ført fram til hovedforslaget og motforestillingene refereres.

## **Arbeidet i prosjektgruppa**

Fram til at det forelå en første kladd til denne rapporten, var arbeidsmåten basert på at arbeidsutvalget utarbeidet forslag og senere la forslagene fram for prosjektgruppa. Senere ble arbeidsmåten endret, slik at arbeidsutvalget og prosjektgruppa har hatt felles møter, fram til den rapporten som nå foreligger.

I arbeidet forsøkte en først å kartlegge *de ulike interessentenes ønsker og behov*. Resultatet av denne kartleggingen ble lagt fram for styringsgruppa (rådmannsutvalget) som et eget notat. Se vedlegg 2 til rapporten.

Deretter gikk en gjennom alle funksjoner i VA-virksomheten for å forsøke å komme fram til hvilke funksjonelle rammer en så for seg for det videre samarbeidet på området. Dette er oppsummert i vedlegg 1 til rapporten. Alle prosjektgruppas medlemmer er ikke fullt ut enig i alle vurderingene i denne tabellen, og mindretallet på ett medlem viser til de vurderinger som er gjort av medarbeidere i Nedre Eiker, se vedlegg 3.

Framtida er, på VA-området som alle andre tekniske områder, preget av teknologiske og kompetansemessige utfordringer. Samtidig øker kravene til rensing og sikkerhet i vannforsyning og i alle sider ved avløpshandtering. Å samle virksomheten vil gi en basis for å møte de framtidige utfordringene på en måte som de enkelte kommunene ikke vil kunne make alene.

Å samle VA-virksomheten og danne et selskap gir derfor betydelige muligheter for kvalitetsheving innen VA i regionen. Kvalitetsheving kan ikke kvantifiseres, men vil bestå i en mer effektiv gjennomføring av de tiltak og strategier som er trukket opp i hovedplanen. Forutsetningen er at selskapet gis gode rammebetingelser og sikres en god ledelse. Gode resultater kommer ikke av seg selv. Det er derfor behov for aktiv oppfølging.

Siden vurderingene i prosjektgruppa var tydelige i retning av et utstrakt samarbeid, valgte en å se på *ulike grader av samlet organisasjon*. Det etterfølgende må leses i forståelse av at det kan være avvikende vurderinger hos et mindretall på noen punkter i resonnementet, uten at det er markert i hvert enkelt tilfelle. Uenigheten går fram av konklusjonene.

En kom raskt fram til at de viktigste fordelene ligger i en sammenslutning av de *planleggende, forvaltende og administrative* ledd i virksomheten, samt i prosjektstyring. Isolert sett er fordelene, etter prosjektgruppas syn *ikke* like entydige når det gjelder en sammenslutning av den operative driften. Men for flertallet av kommunene er det ikke mulig å gjennomføre sammenslutning av det ene uten det andre. *Alternativene til en full sammenslutning er derfor bare fortsatt samarbeid på begrensede områder*. Alternativene er drøftet lengre ut i rapporten. Det vil imidlertid være mulig å gjøre tilpasninger i hovedalternativet til de enkelte kommunenes behov. Dette er også tydeliggjort lengre ut i rapporten.

Hoveddelen av denne rapporten er derfor bygget opp rundt en *hypotese* om at full samling er ønskelig. I drøftingene har en *kritisk vurdert fordeler og ulemper ved en full samling*. *Hypotesen om full samling har etter flertallets syn stått seg i denne drøftingen*. Forutsetningen er at det tas hensyn til enkeltkommuners behov for gode løsninger og at det

sikres tilstrekkelig politisk styring fra hver enkelt kommune. Mindretallet vektlegger argumentene annerledes og kommer derfor, basert på drøftingen, fram til en annen konklusjon, slik det er redegjort for foran.

Argumentene som har vært framme i diskusjonene, peker, etter flertallets syn, med overvekt mot en felles organisasjon. Argumentene kan slå noe ulikt ut for de enkelte kommunene. Noen argumenter kan veie tyngre i noen kommuner enn i andre.

Med en samlet organisasjon vil vi forstå og se for oss en felles organisasjon for både planlegging, styring, forvaltning og drift. Det vil være naturlig å se for seg en *geografisk samling av planlegging og forvaltning*, mens en *driftsorganisasjon vil måtte være desentral og geografisk spredt*. Fra starten av vil *driftsorganisasjonen ha sete i hver kommune*, men det vil være naturlig å senere vurdere en områdevis organisering, der områdegrensene legges etter det som er hensiktsmessig for driften, ikke etter kommunegrensene.

De fleste argumenter taler, etter prosjektgruppas syn, klart for en samling. De forholdsvis få argumentene som taler mot samling synes etter flertallet syn ikke å ha på langt nær tilsvarende vekt. De viktigste og sterkeste motforestillingene knytter seg til *usikkerhet* om realisering av gevinstene, samt til *faren* for at en mister lokal forankring. Det legges også vekt på uheldig og kostbar *oppsplitting av eksisterende driftsmiljøer*. Store, interkommunale organisasjoner representerer videre en *risiko* for svak politisk styring. Det er derfor viktig å vurdere nøye den risiko en løper på disse områdene. Selv om det i noen kommuner er stor politisk interesse for VA-området, er det vanligvis knyttet *få politiske kontroverser* til dette området. *Utbyggingspolitikk og gebyrnivå* og *forurensingsproblematikk* er områder som fortjener, og som får politisk oppmerksomhet. Spørsmålet om *vannkvalitet*, og ikke minst *vannforsyningsikkerhet*, kan komme høyere opp på dagsordenen. I de fleste tilfelle er dette likevel ikke politisk kontroversielle spørsmål, men et viktig spørsmål om tillit eller ikke til administrasjonen.

Spørsmålet om *egen drift* eller *kjøp av tjenester* er et spørsmål som berører VA-området, og som periodevis har betydelig politisk oppmerksomhet. Kanskje kan de fleste potensielle politiske kontroverser på VA-området knyttes til dette spørsmålet. Spørsmålet om egenregi eller kjøp av tjenester er et politikkområde som ofte skaper klarere ideologisk skillelinjer enn de spørsmål som er nevnt foran. Det virker som at en i Drammensregionen har lang og god erfaring med en *mer pragmatisk* tilnærming til spørsmålet om egenregi eller kjøp av tjenester enn det en finner andre steder i landet. En slik pragmatisk tilnærming betyr antakelig i praksis, på VA-området, at en legger opp til *forholdsvis lite egen anleggsdrift*, men *satser på en egen driftsorganisasjon*. Om en ønsker en felles organisasjon for ni kommuner, vil en her måtte finne noen kompromisser som en kan leve med. Over tid vil en kunne tilpasse driftsorganisasjonen stadig bedre til de til enhver tid rådene behov og ytre forutsetninger. Prosjektgruppa har imidlertid merket seg at en i flere land i Europa har gått bort fra privatisering av VA<sup>2</sup>-området. Det kan derfor synes som at å basere seg på hovedsakelig egen drift, er en framtidsrettet politikk, og prosjektgruppa deler dette synet.

---

<sup>2</sup> Dette gjelder nok først og fremst vannforsyning alene, som oftere andre steder er skilt ut som egen virksomhet.

Det er to forhold som bidrar sterkt til å dempe potensielle politiske skillelinjer innen VA-området. Det første er at VA drives etter et *lovebestemt, entydig selvkostprinsipp*<sup>3</sup>. Det andre er en foreslått lovendring som sier at *kommunene selv<sup>4</sup> skal eie VA-anleggene og ledningsnettene*. (Private vannverk kan bestå.)

Dette betyr sannsynligvis at *den politiske risikoen*, uansett parti, ved å overlate VA-virksomheten til en felles organisasjon er forholdsvis liten.

Det kan synes å være en større risiko knyttet til *administrativ kontroll og styring*. En felles organisasjon kan bli dominert av et sterkt fagmiljø, og den kan lett få for lite offentlig oppmerksomhet og for lite "press" fra både marked og kommunestyre. Dette er en risiko en må forsøke å redusere gjennom det regelverk og oppbyggingen av den organisasjon en etablerer.

Selv om prosjektgruppa ser *klare gevinster både med hensyn til kvalitet og økonomi*, skal en ikke forvente at de økonomiske gevinstene er av revolusjonerende omfang. Ledningsnettet vil fortsatt være like langt, og veksten i befolkningen som skal betjenes, vil være upåvirket av en sammenslutning. Kvalitetskravene vil, over tid, ikke bli redusert, men klart øke. Behovet for investeringer og saneringer er økende. Behovet for kompetanseutvikling og innføring av ny teknologi akselererer. Gevinster *kan* realiseres. De vil bestå i en del økonomiske gevinster, tatt ut som effektivisering, som i sin tur betyr *mindre gebyrstigning enn det en ellers kunne vente*, og *vesentlig bedre kvalitet* enn det hver enkelt kommune vil make alene.

Hvordan dette vil påvirke *personalet*, er et spørsmål som sterkt opptar både ansatte og folkevalgte. Som i alle organisasjoner vil svaret selvsagt avhenge av hva slags ledelse en får i den nye organisasjonen. Hvis vi forutsetter at organisasjonen får en god ledelse, er det mer sannsynlig at flertallet vil oppleve endringen positivt. Det bør, gjennom en samling, ligge til rette for en bedre og mer målrettet faglig utvikling. I den grad lønnsnivået i kommunene er ulikt, vil det sannsynligvis jamne seg ut mot det høyeste nivået. Normalt vil det også bli en liten lønnsgliding ut over det, i alle grupper, men ikke så stor at det vil være noe argument i den ene eller den andre retningen. Prosjektgruppa mener at eierne, i tilfelle en selskapsdannelse må ha et våkent og bevisst forhold til lønnsutviklingen i selskapet.

Noen vil måtte skifte arbeidsplass, og noen vil måtte få nye oppgaver. Det vil i første omgang gjelde de som arbeider med planlegging, administrasjon og forvaltning. De største endringene vil komme på disse funksjonene, for der vil det være ønskelig med en geografisk samling. I den operative driften vil endringene komme mer gradvis og bli mye mindre. Der vil det *ikke* være aktuelt med geografisk samling. De fleste vil arbeide innenfor det geografiske området de arbeider i dag, i sin egen kommune, selv om noe mer samarbeid over kommunegrensene er blant de muligheter en ser både for mer effektiv drift og for mer utviklende arbeidsoppgaver. Der driften i kommunen er felles for vei og VA, kan oppgavene komme til å bli noe mer spesialisert for enkelte.

---

<sup>3</sup> Det er lov å subsidiere området, men det synes ikke være noen aktuell politikk i noen av kommunene. Det er ikke lov for kommunene å tjene penger på virksomheten.

<sup>4</sup> Det er ikke noe i veien for at kommunene kan eie gjennom et selskap.

Det er få *trusler* mot arbeidsplassene knyttet til en omorganisering av denne typen. Snarere er det mulig at en del arbeidsplasser blir tryggere enn før. Den avtalemessige tryggheten for ansettelse vil gjelde, slik det gjelder i kommunene, både i overgangssituasjonen og senere. Forskjellen vil være at ved eventuell nedbemanning vil det være fortrinnsrett bare innenfor selskapet, ikke i de respektive kommuner. Om det vil bety reelt sett større eller mindre muligheter i en slik situasjon, vil variere fra tilfelle til tilfelle. I en avgrenset periode kan det i den enkelte kommune besluttes rett til å returnere til jobber i kommunen.

### ***Lokalisering av den sentrale del av organisasjonen***

Spørsmålet om lokalisering er drøftet i prosjektgruppa kun med sikte på å peke på *kriterier* for riktig lokalisering av den sentrale organisasjonen, ikke med sikte på å konkludere eller komme med noen anbefaling. I detaljeringsfasen vil det bli nødvendig å komme med en anbefaling. Prosessen som er ønskelig å følge for å komme fram til denne anbefalingen, vil en komme tilbake til.

Det er viktig å huske at den operative driften skal være desentral. Det som her sies, gjelder derfor kun lokaliseringen av forvaltings-, administrasjons- og planleggingsfunksjonene.

Prosjektgruppa er av den oppfatning at det finnes flere gode muligheter for lokalisering.

- Når en velger lokalisering, vil en måtte ta hensyn til de ansattes reisevei, men det blir, på grunn av høy gjennomsnittsalder, sannsynligvis stor utskifting i løpet av få år, slik at hvor dagens ansatte bor, kan ikke veie tungt som kriterium alene.
- En legger opp til et åpent kontor for publikum og samarbeidspartnere, men gradvis endrer denne kommunikasjonen seg til å foregå mer og mer pr telefon og på andre måter elektronisk. Behovet for personlig kontakt vil også måtte ivaretas, som i dag i samarbeid med kommunenes servicekontorer.
- Forholdet (avstander) mellom den desentrale driften og den sentrale organisasjonen vil være et moment i overlegningene.
- Kostnadene ved kontorleie er et blant flere momenter.
- Tilgang til høyhastighets bredbånd og høy linjesikkerhet er en selvfølge.
- Siden mange av anleggene ligger slik til at bilbruk er nødvendig, må det også være et visst tilfang av parkeringsplasser.

*Konklusjonen er at rimelige (og egnede) kontorlokaler,*

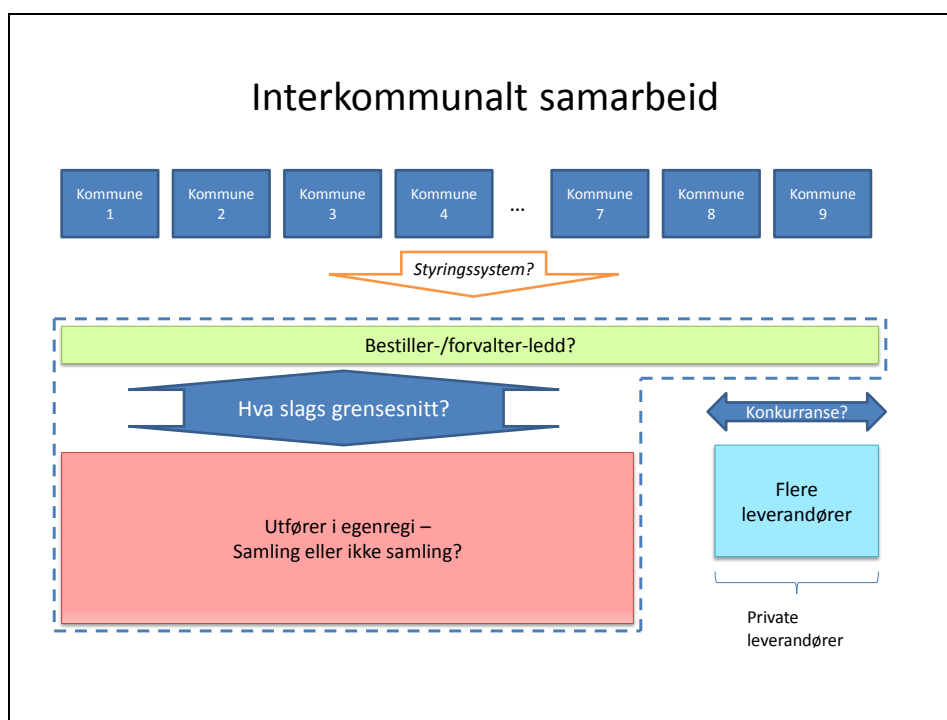
- ✓ *med tilstrekkelig rimelig parkeringsløsning,*
- ✓ *med tilstrekkelig sikker kapasitet på datalinjer,*
- ✓ *beliggende langs hovedkollektivtrafikkårene,*
- ✓ *og ikke helt i utkanten av området,*

*er kravene, og de kan tilfredsstilles flere steder i regionen.*

## Hva skal organiseres?

I dette kapitlet nevnes de viktigste temaene som skal gjennomgås. I det neste kapitlet *drøftes* organiseringen ut fra en *hypotese* om full samling i én organisasjon. Argumenter for og mot trekkes fram fokusområde for fokusområde. Derfor er mange av drøftingene like relevante for alle alternativene som presenteres, som for hovedforslaget. Drøftingene er også relevante for de syn som fører til en annen konklusjon enn den flertallet har trukket, men vektleggingen av argumentene er ulik for flertallet og mindretallet. Hovedforslaget til prosjektgruppa er samling i én organisasjon. Drøftingen i neste kapittel tar for seg ulike utfordringer ved samling i én organisasjon. *Styringsaspektet* er tillagt stor vekt. Drøftingen er ment å belyse problemstillinger knyttet til alternativene. Derfor er den delt opp i ulike *fokusområder*. I kapitlet etter drøftingskapitlet skisseres hovedanbefalingen og alternative løsninger.

Figuren illustrerer hvilke problemstillinger som må gjennomgås.



## Funksjonene

VA-virksomheten består av en rekke *funksjoner*. *Alle* disse må organiseres. Men alle må ikke nødvendigvis inn i samme organisasjon. Løsningen og hvor mange funksjoner som skal samles, kommer an på hvilket alternativ som blir realisert. Bare null-alternativet, å fortsette på samme måte som i dag, forutsetter at alle funksjonene blir liggende i kommunene.

Figuren nedenfor viser hvilke funksjoner vi skal organisere. Den representerer ikke noe forslag til organisasjonsplan<sup>5</sup>. Linjene viser bare nødvendige sammenhenger mellom funksjonene, uansett hva de enkelte funksjoner inneholder, eller i hvilken organisasjon de

<sup>5</sup> Boksene i figuren viser altså *ikke* noe forslag om hvilke avdelinger eller lederstillinger det er behov for.

ligger. Figuren er grovmasket og prinsipiell. Den viser ikke detaljer. Noen detaljer berøres likevel i teksten. *Figuren er prinsipielt gyldig for både hovedforslaget og alle alternativene.* Men for null-alternativet, nemlig videreutvikling av dagens prosjektorganisasjon, er det ikke noe representantskap. Det vil imidlertid måtte være et prosjektstyre, men den daglige ledelsen av de ulike funksjonene som ikke går inn i prosjektet vil selvsagt ligge i kommunene. Det kan likevel være en prosjektleder (der det står "daglig leder" i figuren).



### ***Den sentrale kjernen i en felles organisasjon***

I en felles organisasjon bør kjernen være en felles, samlokalisert enhet for planlegging, kontroll, innkjøp, prosjektstyring, abonnementsforvaltning. Prosjektgruppas flertall<sup>6</sup> mener dette er den klart beste måten å løse utfordringene på. Det eneste reelle alternativet er videreutvikling av dagens prosjektorganisering, eventuell med innslag av vertskommuneorganisering. Andre alternativer<sup>7</sup> er vurdert, men ingen i prosjektgruppa mener at de alternativene er å foretrekke.

La oss for enkelthets skyld kalle de nevnte funksjonene for forvaltningsnivået. Vi kaller samlingen "Selskapet"<sup>8</sup> i fortsettelsen. Selskapet kan bestå av alle eller noen av funksjonene i figuren. Det drøftes i fortsettelsen. Denne kjerneenheten bør enten styre eller bestille *operativ drift*. I noen grad også kjøpe<sup>9</sup> driftstjenester.

<sup>6</sup> Flertallet er på åtte medlemmer.

<sup>7</sup> Se det senere kapitlet om Alternative forslag.

<sup>8</sup> Vi drøfter selskapsformer senere i rapporten.

<sup>9</sup> Dette er i utgangspunktet som i dag.

Denne enheten kan i større eller mindre grad også *kjøre* tjenester innen forvaltningsområdet<sup>10</sup>. Skal enheten ha noen mening, må den uansett ha en *høy egenkompetanse* innen VA-faget, økonomi og forvaltning av VA.

Det er også i figuren skissert funksjoner for Abonnementsforvaltning, Personal/HSA, Økonomi/merkatilt/ikt og Ekstern informasjon og kommunikasjon.

Det er en forutsetning for at Selskapet skal være velfungerende, at det samarbeider planmessig og godt med kommunenes servicetorg<sup>11</sup>.

Figuren viser bare én måte å dele inn på. Endelig forslag om organisering/inndeling kan bli ganske annerledes, og hovedprinsippene går bare fram av drøftingen.

### ***Den desentrale driftsorganisasjonen***

De ulike *driftsoppgavene* og *anleggsoppgavene* må være desentralt organisert og basert. Det vil i praksis bety at i utgangspunktet vil driften være lokalisert til de ni kommunene, og de som arbeider i driften vil i hovedsak betjene sin kommune.

Det synes som at det er naturlig å vurdere, over tid, å utvikle driftsområder på tvers av kommunegrenser. Det er for tidlig å si hvilke områder eller hvor mange. Kanskje vil tre eller fire områder være et naturlig valg. Noen funksjoner kan det kanskje være naturlig å vurdere å gjøre til spesialistfunksjoner for hele regionen.

De nevnte funksjonene er de funksjoner som en gradvis bør vurdere å omorganisere etter de nevnte prinsippene, men *det kan være mange konkrete løsninger*. Det er viktig at Selskapet har tid på seg til å utvikle denne delen av organisasjonen i samarbeid med de ansatte og i dialog med eierkommunene.

Det som tilhører de *prinsipielle* spørsmål, er hvordan denne delen av den operative virksomheten *styres/ bestilles* fra den sentrale delen. Dette blir drøftet senere.

Et viktig *praktisk* spørsmål vil være om alle kommuner skal inngå i driftsorganisasjonen på samme måte. Hovedforslaget (se senere) åpner for flere løsninger på dette spørsmålet.

### ***Overordnet styring av Selskapet***

Hvordan den overordnede styringen (den politiske styringen) organiseres, avhenger blant annet av valg av selskapsform. Uansett hva en velger, må en søke å finne en form som en mener løser *de overordnede styringsutfordringene*, og som fungerer som *bindeledd* mellom de samarbeidende kommunene og den nye organisasjonen. Problemstillingen er viktigst i de alternativene som baserer seg på full samling, mindre sentral om det er bare visse oppgaver som samles. Men en fortsatt prosjektorganisasjon, videreutviklet fra GVD, byr på flere utfordringer når det gjelder overordnet styring.

---

<sup>10</sup> Dette er også i prinsippet som i dag.

<sup>11</sup> Dette er blant de forhold som det vil bli inngått avtale om i detaljeringsfasen.

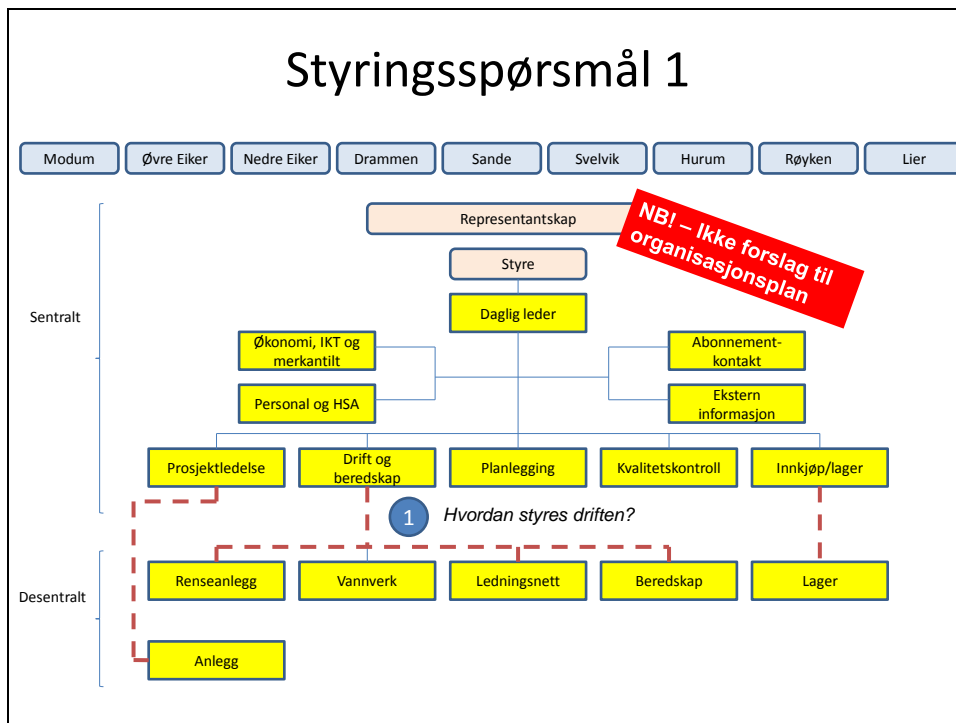
## Sentrale problemstillinger

Vi gjennomgår i dette kapitlet noen sentrale problemstillinger knyttet til en framtidig organisering.

### Styringsspørsmål 1: Hvordan styre/ bestille fra sentralt til desentralt nivå?

Hvis vi forutsetter at vi danner en *felles organisasjonsenhet* (Selskapet) for det vi har kalt *forvaltningsnivået*, kommer det naturlige spørsmålet: Hvordan skal denne enheten styre/bestille de nødvendige tjenester for det operative og desentrale nivået? Svaret kommer an på hvem som skal "eie" det operative nivået.

I prinsippet kan det operative nivået eies enten av Selskapet, av private, av et IKS (som ikke er Selskapet) eller av hver av de deltakende kommunene.



Lov om offentlige anskaffelser (LOA) setter noen begrensninger som vi må ta hensyn til. Selskapet vil oppfattes som et selvstendig, offentligrettslig organ etter LOA. Følgelig må Selskapet konkurranseutsette alt kjøp av tjenester fra andre. Det vil eventuelt også gjelde overfor et eventuelt IKS for driften<sup>12</sup>. Siden det operative nivå beskjeftiger seg med tjenester, ikke myndighetsutøvelse, omfatter "andre" også eierskapskommunene. Skal den operative driften i kommunene bare levere tjenester til egen kommune, vil det være lovlig<sup>13</sup> å ikke konkurranseutsette, siden det da er å oppfatte som egenregi i vedkommende kommune.

<sup>12</sup> Denne konklusjonen er her framsatt litt bastant. Det kan tenkes det er måter å organisere dette på som gjør at et driftsselskap (IKS) kan drive egenregi for kommunene. Men da blir det strenge restriksjoner på selskapets virksomhet, og det er vanskelig å se at en kan vinne noe på å ha driften i et eget selskap.

<sup>13</sup> Det er en del juridiske vurderinger her som er litt usikre og avhengig av vurderinger av helt konkrete konstruksjoner.

Dette fører oss til den konklusjon at vi har valget mellom enten å legge den operative virksomheten inn i Selskapet eller å akseptere at kommunene, *hver for seg*, har ansvaret for den operative virksomheten, men kan utføre den under "instruksjon" fra Selskapet. Kostnadene vil inngå i selvkostregnskapet. Det vil ligge gevinster i samkjøring av drift og beredskap og lagerhold, gjennomført over litt tid, og med fortsatt desentral forankring. Teoretisk sett kan dette gjennomføres i en modell der Selskapet koordinerer de enkelte kommunenes innsats. I praksis vil dette vise seg vanskelig. Skal de enkelte kommunene kunne ivareta det de har framholdt som fordel med desentral drift, det vi har kalt "smådriftsfordeler", uttrykt gjennom et større tverrfaglig kommunalteknisk miljø, vil koordineringen fra selskapet lett bli illusorisk. Et annet problem er at i det øyeblikket vi har dannet Selskapet med forvaltningsenheten, er det i de fleste kommunene ingen igjen til å styre driften, uten at en får en ineffektiv etablering av dobbeltfunksjoner.

Resultatet av denne drøftingen er da at en kommer fram til at det praktiske valg er mellom at Selskapet enten *kan kjøpe tjenestene konkurranseutsatt* i markedet eller *drive i en eller annen form for egenregi*.

Av hensyn til personalet, ut fra ønsket om lokalkunnskap og behovet for kontinuitet er det temmelig opplagt at den beste løsningen, gitt at en vil ha Selskapet, er å *etablere en egen operativ virksomhet i Selskapet*. Det går også an å tolke trenden de senere årene i tilsvarende organisasjoner i andre land i Europa i denne retningen. Det eksisterer heller ikke noe utviklet marked der en kan kjøpe full bredde av operative driftstjenester. Gode resultater i utvikling av den operative driften kommer ikke av seg selv, og Selskapet må ofre betydelig oppmerksomhet på en fruktbar videreutvikling av driftsorganisasjonen.

Hvis en velger egenregi i Selskapet, og det bør en gjøre, gjenstår fortsatt spørsmålet om det skal etableres en bestiller-utfører-modell (BU-modell). Svaret på det spørsmålet er det antakelig for tidlig å gi. Det vil henge nøye sammen med den strategi som legges for utvikling av Selskapet. Spørsmålet berører ikke valget av prinsipløsning, og det vil kunne behandles nærmere i detaljeringsfasen. Om det velges en bestiller-/utførermodell, må modellen og grensesnittet mellom driftsorganisasjonen velges slik at det ikke blir noen unødvendig byråkratisering, og slik at en drar full nytte av at både utfører og bestiller er i samme organisasjon. En effektiv og enkel bestiller-/utførermodell vil gjøre det enklere om enkelte kommuner ikke ønsker å legge driften inn i selskapet<sup>14</sup>. Foreløpige vurderinger peker i retning av en sterk integrasjon mellom planlegging og drift.

### **Særskilt om anleggsdrift**

Der er bare Nedre Eiker som har egen anleggsdrift av noe omfang (med unntak av reparasjoner, som gjelder flere kommuner). Drammen (ved Drammen drift KF) har, i likhet med de øvrige kommunene, egen anleggsdrift bare i beskjedent omfang. Det samme gjelder Lier (ved Lier drift).

I utgangspunktet er det sannsynligvis lite ønskelig at Selskapet driver egen anleggsdrift – ut over reparasjoner. Egen anleggsdrift er vanskelig å få til å lønne seg, og det er et område som er krevende med hensyn til økonomisk kontroll og styring.

---

<sup>14</sup> Se drøftingen av hovedalternativet.

For Nedre Eiker er det imidlertid en utfordring hva en skal gjøre med anleggsavdelingen, dersom Nedre Eiker ellers går med i Selskapet.

Dersom Nedre Eiker velger å la VA-driften i kommunen legges inn i Selskapet, er det tre veier å gå for anleggsavdelingen:

1. Nedre Eiker legger ned VA-delen av anleggsavdelingen
2. Nedre Eiker får fortrinnsrett på anlegg i egen kommune og utfører anlegg etter anvisning fra Selskapet, men som egenregi for kommunen.
3. Anleggsavdelingens VA-del overføres til Selskapet som utfører mindre anlegg i egenregi



Valg av punkt 1 ovenfor innebærer at en sier til Nedre Eiker at om de skal være med i Selskapet, kan selskapet ikke gi dem oppgaver innen området VA-anlegg. Det er kanskje å sette saken unødvendig på spissen overfor Nedre Eiker.

Punkt 2 innebærer at Nedre Eiker tar risikoen på at det skal utføres tilstrekkelig med VA-anlegg som de er kompetente til å løse, til at anleggsavdelingen deres har tilstrekkelig med oppgaver. Om de har for liten kapasitet, er det ikke noe problem, for anleggene kan alltid settes ut til andre. Eventuelt kan denne løsningen velges som en overgangsordning til løsningen i punkt nummer 1, selvsagt i full forståelse mellom Selskapet og Nedre Eiker kommune.

Punkt 3 innebærer et brudd på det hovedprinsippet som de øvrige kommunene hovedsakelig følger, nemlig å ikke ha egen anleggsdrift. Det samme prinsippet er antydnet at bør gjelde for Selskapet. Om en velger å følge punkt 3, vil det derfor sannsynligvis ikke være en langsiktig,

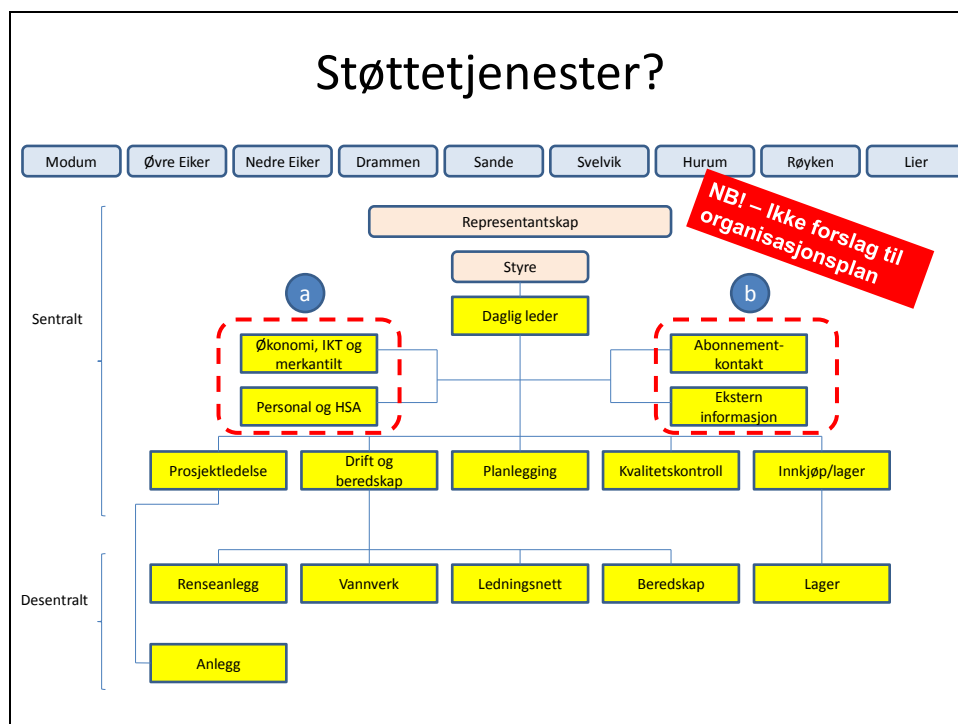
bærekraftig ordning, men den vil kunne være levedyktig i noen år. Anleggsavdelingen vil kunne utføre VA-anlegg i alle eierkommunene. Løsningen vil medføre at Nedre Eiker må dele anleggsavdelingen.

Prosjektgruppa mener en bør være åpen for alle tre løsningene og en bør tilby Nedre Eiker å selv velge løsning.

I tilknytning til hovedalternativet forelås det også at enkelte kommuner kan la være å legge driften inn i selskapet. Om Nedre Eiker velger det alternativet, kan det eventuelt kombineres med alternativ 2 ovenfor.

## Støttetjenester

Selskapet må bygge opp en kompetent *abonnementskontaktfunksjon*. Orden og system i abonnementsarkivet vil sannsynligvis være en betydelig jobb den første tida, for å sikre at det er likebehandling i alle kommunene, basert på det regelverket som gjelder. Denne funksjonen må selskapet ha i eget hus. Men funksjonen må også kunne fungere effektivt og ryddig sammen med kommunenes servicetorg, med plan- og bygningsmyndigheter og GIS-ansvarlige. Informasjonen må være elektronisk tilgjengelig der den behøves.



*Utadrettet informasjon* er viktig. Dette gjelder både informasjon til abonnentene og samfunnskontakt mer generelt. Også deler av kontakten med eierkommunene inngår i dette arbeidet. Denne funksjonen må styres fra Selskapet, men om den utførende delen av tjenesten skal være i eget hus, eller en ønsker å kjøpe tjenestene, er i liten grad et prinsipielt spørsmål.

Selskapet bør ha egen *personal- og HSA<sup>15</sup>-funksjon*. Bare hvis den operative driften ikke blir en del av Selskapet, kan det stilles spørsmål ved dette standpunktet. Enheten bør ha *opplæringsansvar*. De potensielle eierkommunene har i store trekk lik personalpolitikk, og den samme personalpolitikken bør følges av Selskapet. Lønnspolitikken vil følge kommunalt tariffområde. En vil likevel måtte regne med større vekt på lokale lønnsforhandlinger og være forberedt på en liten lønnsglidning ut over det som ellers skjer i kommunesektoren.

Selskapet må ha en egen *økonomisjef*, uansett Selskapets størrelse. Selve *regnskapsfunksjonen* kan kjøpes, men den kan ikke bare settes bort, uten konkurranse, til en av kommunene. Det vil være brudd på LOA. Det samme gjelder for *IKT*. Etter all sannsynlighet er det best å ha økonomifunksjonen i eget hus, ikke minst med tanke på de spesielle krav som stilles til selvkostregnskapet og til føring etter kommunale regnskapsprinsipper<sup>16</sup>. Den første tiden må en regne med et visst ekstraarbeid for å sikre at selvkostregnskapene føres etter samme prinsipper i hele regionen. IKT-tjenester bør sannsynligvis kjøpes.

*Revisjon* vil enten måtte konkurranseutsettes, eller så må selskapet inngå som medeier<sup>17</sup> i Buskerud kommunale revisjon IKS. Buskerud kommunale revisjon vil uansett, på vegne av eierkommunene ha tilgang til kontroll i Selskapet, men Selskapet må ha egen revisor. Det enkleste og sannsynligvis beste er at revisjon konkurranseutsettes og kjøpes i markedet. Dette vurderes i detaljeringsfasen.

### ***Rask effektivisering i den sentrale organisasjonen***

I den sentrale organisasjonen bør en ta sikte på å hente ut de fleste effektiviseringsgevinster knyttet til stordriftsfordeler og reorganisering i løpet av et års tid. Det er tale om både kvalitetsgevinster og økonomiske gevinster. Dette kan realiseres både ved at (på noen områder) ikke alle som i dag arbeider med tilknyttede tjenester blir med over i Selskapet, og ved at Selskapet øker sin innsats på områder der kapasiteten i dag er i minste laget.

Selvsagt vil en hente ut effektiviseringsgevinster over lengre tid, men første milepæl for dette arbeidet bør være ca ett år etter at Selskapet etableres.

### ***Mer tålmodighet ved effektivisering av den operative driften***

Mens en realiserer de fleste effektiviseringsgevinster temmelig raskt i det sentrale nivå, bør en ha litt mer tid på å realisere gevinstene i den desentrale delen av organisasjonen. Dette er en oppgave som bør legges til Selskapet, og som bør påbegynnes straks en ny organisasjon er på plass. Et rimelig tidsperspektiv fram til første større milepæl kan være tre år.

Det vil ikke være tjenlig nå å foreslå i detalj hvordan den operative (desentrale) virksomheten bør organiseres. Det synes temmelig åpenbart at det bør etableres *driftsområder på tvers av kommunegrensene*, men det er for tidlig å foreslå hvor mange områder det bør være.

---

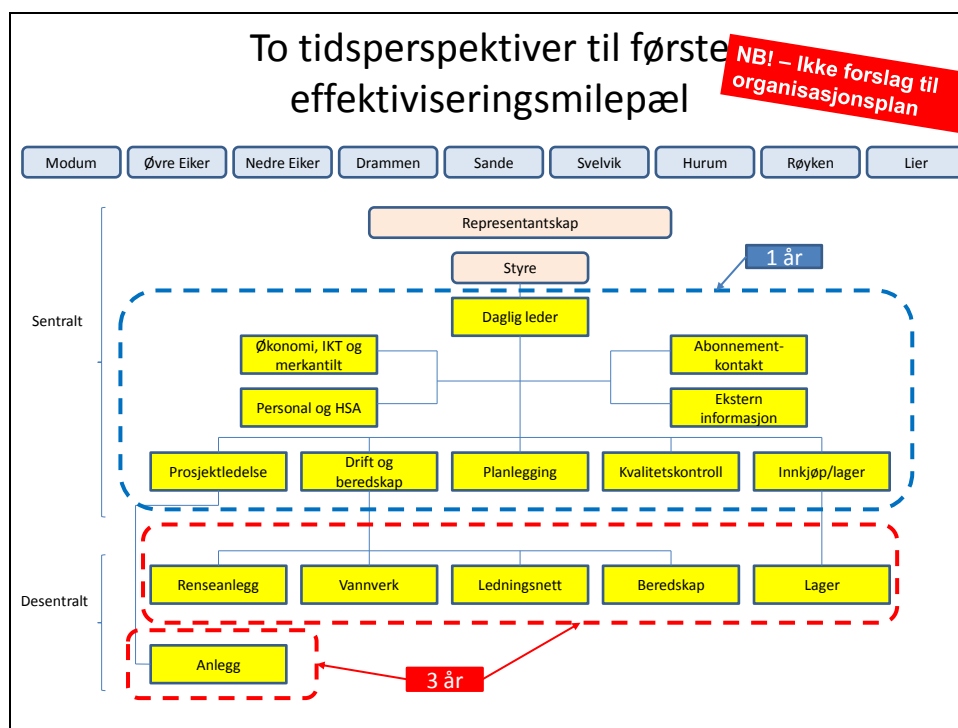
<sup>15</sup> Det er HSA som nå er den riktige betegnelsen på denne funksjonen i Selskapet, for i Selskapet vil det ytre miljø håndteres i andre deler av organisasjonen.

<sup>16</sup> Det er nesten sikkert at disse må følges, selv om Norsk Standard også kan være et alternativ.

<sup>17</sup> Men det fordrer i sin tur at Selskapet selv bare kan være et IKS.

Eventuelt kan en komme tilbake til dette spørsmålet i detaljeringsfasen våren 2011. I detaljeringsfasen bør en peke på effektive løsninger for lager og beredskap.

En bør i prinsippet overta alt driftspersonale fra kommunene og deres nåværende organisering av driften. (De overordnede kommandolinjene endres, selvsagt). Det er pekt på særskilte forhold omkring anleggsvirksomhet i noen kommuner, først og fremst Nedre Eiker. Det betyr, om en følger hovedalternativet helt ut, at Selskapet overtar noe anleggsdrift, men ikke mer enn at dette utgjør mindre enn den kapasiteten en trenger til reparasjoner og mindre anlegg i regionen. Alle kommunene har noe anleggsdrift, om ikke annet noen gravemaskiner felles for VA og vei. I detaljeringsfasen vil en måtte gå gjennom dette med hver enkelt kommune, og det er en *selvfølgelig forutsetning at en her finner praktiske løsninger for alle kommunene og at ingen kommuner får mulighet til å løse utenforliggende bemanningsproblemer gjennom dannelsen av Selskapet.*



I økonomikapitlet er det anslått effektiviseringsgevinster, selv om tallene er usikre.

Utviklingen av den framtidige operative driftsorganisasjonen bør være et oppdrag til Selskapet. Det bør i dette oppdraget trekkes opp noen mål og retningslinjer for utviklingen. Det er, ut fra det som er alle de potensielle eierkommunenes personalpolitikk, gitt at *ingen skal miste ansettelse*. Det må også gjelde i Selskapet. Det vil være naturlig å ha et særlig utviklingsfokus på anleggsdriften. Over tid bør sannsynligvis anleggsdriften trappes ned til et minimum.

Etter den første fasen med fokus på effektivisering av det overordnede nivå, bør oppmerksomheten først og fremst være på det operative nivå. Der kreves det bredt utviklingsarbeid, som må gjennomføres sammen med de ansatte, for å realisere en

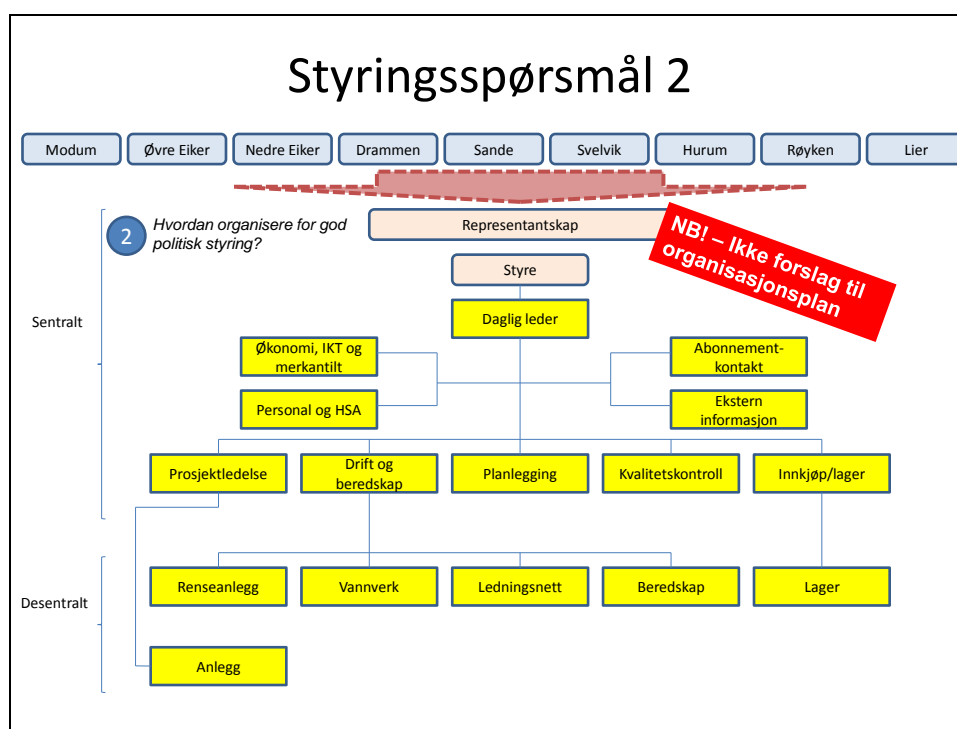
effektivisering. Effektivisering i administrasjonen er også betydelig, og gevinsten er, som nevnt, der størst i første omgang.

I prinsippforslaget tas det ikke stilling til hvor grensene bør gå for hva Selskapet bør velge å produsere i egenregi og hva som bør kjøpes av tjenester. Det er normalt en fordel at en organisasjon som Selskapet ikke blir for driftstung. Kjøp av tjenester, på alle nivåer, sikrer også god kontakt med private fagmiljøer. Det er kanskje særlig viktig innen ulike spesialisttjenester, prosjektering, prosjektstyring og entrepriser (anleggsdrift).

Når det gjelder det som mer er å betrakte som kjerneoppgaver i planlegging, forvaltning og drift, er det i tillegg like mye å hente i kontakt med andre, kommunale VA-miljøer og i akademiske miljøer.

## Styringsspørsmål 2: Hvordan sikres kommunene kontroll og styring?

Et sentralt spørsmål er hvorledes en sikrer politisk kontroll med Selskapet. Dette handler dels om hva som kan utøves av styring og kontroll, fra alle kommunene under ett, og hva som kan og bør styres og besluttes lokalt (i den enkelte kommune) i tilfelle en danner Selskapet.



### Selskapsform

I denne sammenheng må vi først komme inn på spørsmålet om *selskapsform*. Det vi teoretisk kan velge mellom, er:

- A. Prosjektorganisering
- B. Vertskommuneorganisering etter §28 i kommuneloven

- C. Paragraf 27-samarbeid med eget styre
- D. IKS
- E. AS

*Prosjektorganisering* egner seg i utgangspunktet for oppgaver som har en klar avgrensning i tid og et klart og avgrenset formål. Det er imidlertid mulig å lage en konstruksjon der en organiserer et permanent prosjekt. Skal en oppnå noen av de fordeler en ellers er ute etter, vil en måtte opprette en *prosjektgruppe* og en *styringsgruppe*, som begge har utstrakte fullmakter og mandater. En vil måtte innføre interne beslutningsprosesser med lederansvar og flertallsavgjørelser.

Resultatet er at en etter hvert vil måtte bygge opp en organisasjon som likner mer og mer på et selskap, men der en ikke har klare og kjente lovregler å forholde seg til for drift og styring. Det er en mulig løsning å velge, men flertallet i prosjektgruppa mener det er vanskelig å se at en ikke ved dette skaper like mange problemer som en løser.

*Vertskommune-organisering* er kanskje teoretisk mulig, men det er ikke en velegnet løsning for å sikre lokal beslutningsrett og politisk kontroll fra eierkommunene. Ved en vertskommuneløsning overlates det til én av samarbeidskommunene å drive virksomheten. Det er mulig å tenke seg at en organiserer Selskapet som et KF i en av kommunene der en samtidig inngår en avtale om hvordan KF-et skal styres. Et KF er imidlertid en integrert del av kommunen som rettssubjekt, og det er da vertskommunen som velger styret, og som styret er ansvarlig overfor. Det er vanskelig å inngå avtaler om styrevalg i dette tilfelle, for styrevalg styres av lovverket. Selv om en velger KF-formen, vil en muligens kunne inngå vertskommuneavtale etter §28.

Men vertskommuneløsning gjennom et KF synes noe søkt. Det er mulig at løsningen ikke er forenlig med §28a i det hele tatt. En bedre løsning er i tilfelle at en velger avgrensede funksjonsområder som inngår i hver sine vertskommuneløsninger.

Generelt kan en si at §28-konstruksjoner er beregnet på områder der det er tale om offentlig *myndighetsutøvelse* og *lovpålagte oppgaver*. Slike områder er også unntatt fra LOA. VA er tjenesteyting, ikke myndighetsutøvelse.

*Paragraf 27-samarbeid med eget styre.* §27 er formulert med sikte på å opprette en felles virksomhet, der deltakerkommunene velger representanter til et styre som står ansvarlige for den felles virksomheten og kan delegeres myndighet ”som angår virksomhetens drift og organisering”. Denne typen samarbeid kan ses på som en løsere variant av et interkommunalt selskap, men styres etter *kommuneloven*, mens et iks styres etter en *egen lov* (Lov om iks). Det skal ved §27-samarbeid foreligge en *avtale om styresammensetning*. Styret kan delegeres myndighet som ellers kan delegeres til administrasjonen i kommunen. *Det er ikke anledning til å delegerer investeringsbeslutninger og fastsetting av årsbudsjett.* Det kan avtales at det skal gjøres innskudd. Denne løsningen vil innebære å sette opp en *egen organisasjon*. Det som vil skille løsningen fra et iks, vil være at det ikke velges noe representantskap, og at alle spørsmål som normalt krever politisk behandling, *må avgjøres i de deltakende kommuners respektive politiske organer*. Særlig vil full behandling av investeringsvedtak i de enkelte kommunestyrer, innenfor deres budsjetter, være en ulempe. Et styre i et IKS kan få delegert noe større myndighet og har et klart videre ansvar enn et

styre i et §27-samarbeid. Den store forskjellen ligger imidlertid i myndigheten et *representantskap* har i et IKS. Låneopptak ved §27-samarbeid må gjøres av hver enkelt kommune. I praksis vil det lett bli slik at etter at en har gjort de nødvendige avtaler kommunene mellom, vil samarbeidsløsningen måtte ligne så mye på andre alternativer at det er vanskelig å se at en kan vinne noe i forhold til selskapsdannelser som bygger på et mer gjennomarbeidet og velprøvd lovverk.

Fagforbundets representanter i prosjektgruppa vil uttale:

Rapporten beskriver de aktuelle selskapsformer på en god måte.

Fagforbundets representanter i gruppa vil anbefale et § 27 samarbeid.

Da vi mener dette gir den beste muligheten til politisk styring av selskapet.

Selskapet kommer nærmere den politiske beslutningsprosessen.

Den gir også mulighet til å knytte en del av fellestjenestene til en av eierkommunene.

Vi slipper å bygge opp en egen avdeling for interne tjenester i selskapet.

*Et IKS* er et eget rettssubjekt, men likevel garanterer<sup>18</sup> deltakerkommunene fullt ut for dets økonomi. Det er en egen lov om IKS som sier hvordan styringen i prinsippet foregår og hvordan de styrende representanter velges. Et IKS opprettes gjennom en selskapsavtale. I et IKS trer i praksis selskapsavtalen som må ligge til grunn for dannelsen, i stedet for vedtekter. Deltakerkommunene velger et representantskap. Dette representantskapet er selskapets øverste myndighet og har den myndighet som følger av selskapsavtalen. Vedtak i representantskapet kan ikke overprøves av kommunestyrene, men i selskapsavtalen kan det likevel settes regler for saker som krever godkjenning i den enkelte deltakerkommune. Representantskapet har ikke større myndighet enn det som det tillegges gjennom selskapsavtalen.

Det er representantskapet som velger styre. I regionen har en lang erfaring med IKS-er av ulik størrelse og omfang.

*Et AS* følger aksjeloven, som også er et veldefinert lovverk.

Det er noen forskjeller mellom IKS og AS. Generelt egner AS-formen seg bedre for kommersiell virksomhet, og IKS-formen er mer velegnet for forvaltningsnær virksomhet. Når det gjelder VA-virksomhet, er virksomheten så sterkt styrt av andre lovverk, at valget mellom IKS og AS ikke vil bety noe særlig for hvordan styringen av selskapet foregår, eller hvordan selskapet kan handle. Styret og administrerende direktør i et AS kan delegeres mer myndighet enn i et IKS. Det vil uansett måtte lages vedtekter og aksjonæravtaler (i tilfelle AS) som vil føre til stor praktisk likhet mellom konstruksjonene. Virksomheten kan ikke gå med overskudd og heller ikke underskudd<sup>19</sup> over tid. VA-virksomheten er derfor *høyst ikke-kommersiell*.

Både AS og IKS vil kunne gi tilfredsstillende rammer for den overordnede politiske styringen. Det er vanskelig å se at noen av de øvrige mulige selskapsformene vil løse dette spørsmålet

---

<sup>18</sup> Dette er lovbestemt. Ansvaret får betydning om noe går "helt galt" i selskapet. Under normale forhold er det jo abonnentene som betaler for VA-virksomheten.

<sup>19</sup> Det er ikke noe i veien for at kommunene kan subsidiere VA-driften, men det synes ikke å være aktuell politikk i noen av kommunene i regionen.

like godt. §27-samarbeidet vil kunne gi overordnet politisk styring, men den vil kreve at langt flere saker kommer til kommunestyrebehandling i den enkelte kommune enn det som vil være tilfelle i et IKS, og det kan lett bli svært ineffektivt.

Dersom en etablerer Selskapet med full samling, er det prosjektgruppas<sup>20</sup> oppfatning at IKS er den mest egnede selskapsformen.

### *Beslutninger*

Dette avsnittet bygger på forutsetningen om at en velger å danne Selskapet som IKS.

Styret velges av representantskapet, som også beslutter budsjett og låneopptak innen de rammer som selskapsavtalen fastsetter. Representantskapet velges av kommunestyrene, etter reglene i selskapsavtalen.

Styret beslutter, sammen med daglig leder, alt om daglig drift<sup>21</sup>. Representantskapet gjør ikke beslutninger om driftsspørsmål.

*Gebyrer må vedtas av det enkelte kommunestyre.* Dette betyr at det må føres et selvkostregnskap for hver kommune, til grunn for beslutningen. *Kommunene bør også godkjenne investeringer*, i alle fall større investeringer, for sin egen kommune. Investeringene skal riktignok ikke belastes kommunekassene, men for at det skal være noen realitet i at kommunen vedtar gebyrene, bør de vedta investeringer for egen kommune. Noen investeringer vil berøre flere kommuner. Det vil oftest være større investeringer, og de bør derfor godkjennes i hvert enkelt berørt kommunestyre. Kommunestyrevedtakene kan derved ses som fullmakter til selskapet.

Selskapet (styret) fremmer forslag om investeringer og gebyrer.

For at det ikke skal bli en vanskelig praktisk situasjon at kommunestyrene vedtar større investeringer, kan godkjenning gjøres på passende tidspunkter forut for neste års budsjett og utformes om fullmakt for hele investeringsperioden.

Driftskostnader fordeles dels etter direkte regnskapsførsel, dels etter fordelingsnøkler. Kostnadene i driften kan i all hovedsak posteres direkte. Det samme gjelder alle investeringer. Så stor del av kostnadene som mulig bør fordeles etter direkte postering på den enkelte kommune selvkostregnskap. Det må være mange ulike fordelingsnøkler for de kostnader som ikke posteres direkte. Hovedkravet er at de skal, i størst mulig grad, være *kostnadsriktige*. Prinsippene kan nærmere beskrives i detaljeringsfasen av prosjektet. Representantskapet/generalforsamlingen må bestemme driftsrammene i budsjettet.

---

<sup>20</sup> De ansattes representanter tar ikke stilling til selskapsform. Se forordet.

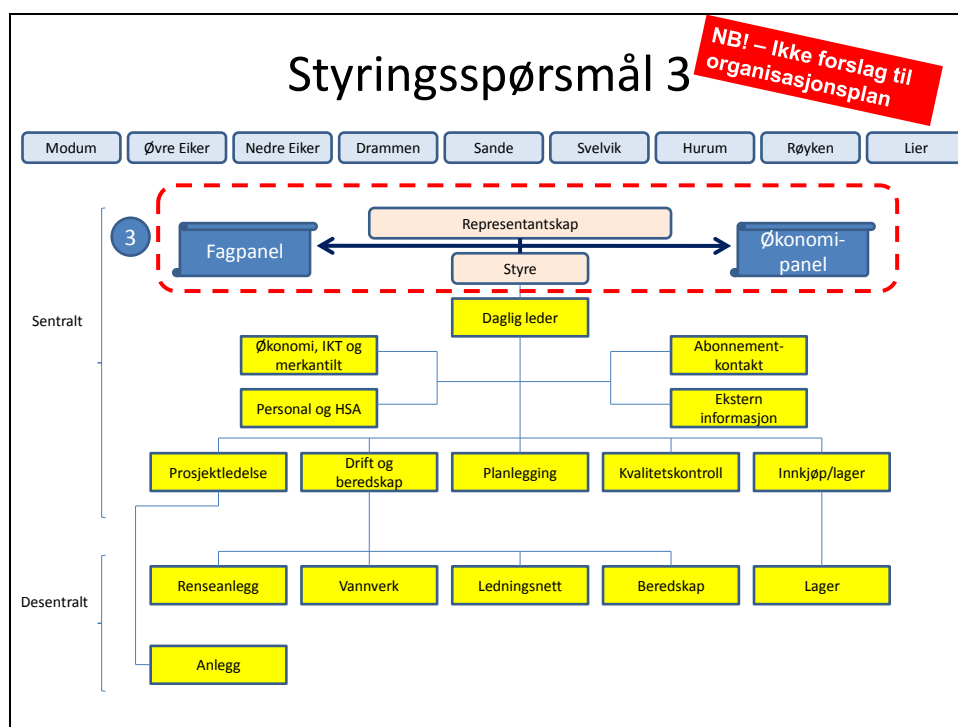
<sup>21</sup> Uttrykket daglig drift kan være temmelig omfattende, og mer omfattende i et AS enn i et IKS, for et styre i et AS har oftest myndighet til å oppta lån og å investere, i alle fall innenfor rammer. Slik fullmakt kan ikke styret i et IKS ha.

### Styrings spørsmål 3: Hvordan skape transparens og positive utviklingskrefter?

Om en danner Selskapet som IKS, vil kommunene ha et organ mellom seg og styret for Selskapet. Innen de rammer som selskapsavtalen (IKS) setter, vil representantskapet kunne gi føringer for styrets virksomhet. Representantskapet kontrollerer styrets virksomhet.

Selskapet vil ikke ha andre ytre press på effektivisering enn det som ligger i gebyrnivået. Gebyrnivået vil bli sammenlignet kommunene mellom og med nivået i andre kommuner. Det er ikke noe annet markedspress, ikke noen annen konkurranse, og selskapet er selvfinansiert gjennom gebyrene.

Selskapet vil og bør ha faglige ambisjoner, men det er ikke uten videre sikkert at de faglige ambisjonene drives i riktig retning, ettersom det ikke foreligger få korrigerende mekanismer. VA er ikke en sektor med informerte kunder<sup>22</sup> som har individuelle valg. Representantskapet er politisk valgt, men vil i økonomiske vurderinger og faglige vurderinger være prisgitt ledelse og styret. De vil ha noe hjelp av Selskapets revisor, og eierkommunene vil kunne bruke Buskerud kommunale revisjon for vurderinger.



Det kan imidlertid være behov for *en annen type kritisk vurdering* enn de en normalt oppnår gjennom de nevnte kanalene, både av den faglige og den økonomiske utviklingen. En løsning kan være at det oppnevnes to permanente "evalueringspaneler". Ett for VA-faglige spørsmål og ett for økonomiske spørsmål. Hensikten er å få en vurdering av utviklingseffektiviteten og hvordan Selskapet ligger an i forhold til det som er "state of the art", både faglig og økonomisk i bransjen.

<sup>22</sup> "Informerte kunder" er et uttrykk som er vanlig i økonomien og som henspiller på hvor informert kunden er om markedets tilbud og valgmuligheter.

Det er naturlig at evalueringspanelene uttaler seg en gang i året, i forbindelse med årsrapporten, til representantskapet. Panelene bør ikke være store, men ha anerkjent kompetanse. De oppnevnes av representantskapet, gjerne etter nominasjon fra de deltakende kommunene. Fagpanelet vil måtte bestå av personer hentet inn utenfor kommunene, for i regionen vil alle relevante kommunale fagpersoner være ansatt i selskapet. Økonomipanelet kan derimot settes sammen av økonomisjefer fra kommunene. Panelene bør være små, helst tre personer i hvert.

En kan hevde at det som her omtales, er styrets oppgave, og det er riktig. Erfaring synes imidlertid å tyde på at det også er en fordel å etablere flere kontrollmekanismer<sup>23</sup>, uten på noen måte å svekke styrets ansvar, snarere skjerpe det.

Prosjektgruppa ønsker bare å fremme det skisserte forslaget som en mulighet, uten å ta stilling. Hensikten er å vise til at en bør søke å finne svar på noen viktige utfordringer knyttet til styring og utvikling på området.

Kommunene i regionen deltar også i bench marking-prosjektet til Norsk vann. Dette gir hvert år nyttig informasjon for å vurdere VA-virksomheten.

## **Økonomi**

### *Rammer som ikke kan endres*

Det er to forhold en alltid må ha med i vurderingen når en i denne sammenheng gjør økonomiske vurderinger:

1. Økonomien i VA berører kommunenes økonomi bare helt marginalt.
2. Gebyrene vil i framtida måtte heves uansett, jamfør hovedplanen. Når vi her omtaler mulighet for å spare kostnader, betyr det at gebyrgrunnlaget vil stige mindre enn det ellers ville ha gjort.

### *Vurderingsgrunnlag*

Det er gjort foreløpige vurderinger av effektiviseringspotensial ved en felles organisasjon. Det finnes få eksakte svar på spørsmålet om hvor mye en kan spare, rent økonomisk, på å danne en felles organisasjon, noe disse foreløpige vurderingene også bekrefter. Men vurderingene bekrefter også at *det er økonomiske gevinster å hente*.

Hvor store gevinstene vil være, vil blant annet bli påvirket av om Glitrevannverket IKS skal være med eller ikke. Den samlede gevinsten vil være større om Glitrevannverket er med i en felles organisasjon. Det meste av denne gevinsten ved at Glitrevannverket kommer med vil komme gebyrene i eierkommunene til Glitrevannverket til gode, men det vil også ha en positiv effekt på gebyrene i de øvrige kommunene. I de foreløpige vurderingene som her er gjort, er det ikke tatt hensyn til Glitrevannverket. Den effekten kommer altså i tillegg til det som er anslått.

---

<sup>23</sup> Det er ikke ukjent med kontrollutvalg i private selskaper. Det kan ha et visst slektskap med det vi her foreslår.

*Den viktigste usikkerheten i realiseringen av gevinster vil imidlertid ligge på effektiviteten i gjennomføringen og dyktigheten både til ledelsen og i eierstyringen i en ny organisasjon.*

Det som her sies, gir likevel et visst beregningsmessig grunnlag for de økonomiske vurderingene.

Det er samlet inn data fra kommunene<sup>24</sup>. De dataene som er samlet inn, er sammenlignet med data fra Kostra. Erfaringen er imidlertid at en del typer Kostra-tall, særlig når en kommer til det mest detaljerte nivå, er svært upålitelige. Grunnen til det er oftest at jo mer detaljerte data, jo mer blir tallene påvirket av ulik regnskapspraksis og regeltolking i den enkelte kommune. Slik er det også i dette tilfelle. Det er grunn til å anta at de tall for årsverk som er samlet inn for rapporten, derfor treffer vårt formål bedre enn tallene for lønnsutbetalinger i Kostra. Uansett må det presiseres at dette ikke er noen eksakt vitenskap.

### *Vurdering*

Ved å sammenligne tallene fra kommunene i regionen kan en finne en viss støtte for at det er *stordriftsfordeler*, særlig i det som tidligere i dette kapitlet er kalt den sentrale del av organisasjonen. Det er i samsvar med hva en burde forvente. Drammen ser, i tråd med dette, ut til å utmerke seg med gode tall for den sentrale delen.

Det er *ikke* like tydelig at det er stordriftsfordeler i den operative driftsdelen av organisasjonen. Det er ikke overraskende. Det er først og fremst Lier som utmerker seg med gode tall i driften. Det gjelder enten vi regner pr innbygger eller pr løpemeter ledning. Det samme gjelder Hurum, men ikke i same grad Modum og Sande<sup>25</sup>. Det kan være tilfeldige utslag, og det kan være litt ulike vurderinger bak tallene som er samlet inn, men det kan også reflektere ulik standard. Drammen ligger temmelig midt i gruppen når vi regner pr innbygger, men ligger høyt når vi regner pr løpemeter ledning.

Det kan, ut fra tallene, være rimelig å anta at andelen ledninger i byliknende områder fører til høyere tall for driften pr løpemeter ledning, noe som heller ikke er en uvanlig antakelse. En sammenslutning av VA-virksomheten i regionen vil jo ikke ha noe å si for bosettingsmønsteret, så dermed er det de øvrige forklaringene på forskjellene som er interessante i vår sammenheng.

I tillegg kommer det faktum at de tallene for ÅV vi har hentet inn, inkluderer renseanlegg og pumpestasjoner, noe som ikke nødvendigvis samsvarer med verken ledningsmeter eller innbyggertall eller bosettingsmønster. Det vil forstyrre det mønsteret en ellers kanskje forventer å finne.

Alt dette understreker at størrelsen på anslagene for økonomiske gevinster i driften, er *usikre*, men *bekrefter at det er økonomiske gevinster å hente*. De potensielle gevinstene er å

---

<sup>24</sup> Det mangler noen data fra Svelvik og Røyken, men det er ikke avgjørende for resultatet av beregningene.

<sup>25</sup> Disse tre kommunene nevnes fordi de alle har en betydelig utstrekning i forhold til folketallet. Variasjonen viser at det er andre grunner til forskjellene. Sande har gode tall når en regner pr løpemeter ledning, men ikke når en regner pr innbygger. Modum ligger omkring gjennomsnittet, regnet pr løpemeter. Hurum kommer godt ut etter begge regnemåter.

regne som organisatoriske stordriftsfordeler, knyttet til profesjonalisering, bedre planlegging, faglig utvikling og noe spesialisering, mer enn rent tekniske stordriftsfordeler.

Vi må kunne forutsette en profesjonell og god ledelse av et eventuelt nytt selskap. Med det vil vi mene at selskapet må kunne drives opp mot det beste på de ulike områdene av det vi ser i kommunene i dag. (Vi forutsetter da omtrent samme sluttstandard som det vi gjennomgående finner i dag.)

Det bør også være stordriftsfordeler og profesjonaliseringsgevinster ut over dette. De er vanskeligere å vurdere. Vi kommenterer ut fra ovenstående drøfting av bemanning først. I *faglig administrasjon* bør en kunne effektivisere tilsvarende verdien av 12 ÅV om en legger seg på Drammens nivå. I *drift* bør en kunne effektivisere tilsvarende verdien av 20 ÅV om en legger seg på Liers nivå<sup>26</sup>. I abonnementsregister og kundebehandling bør en kunne spare 6 ÅV. Til sammen er dette en verdi av 38 ÅV, men det kommer noen nye administrative ÅV i tillegg, som ikke er fanget opp i tallene fra kommunene, sannsynligvis omkring 3 ÅV. I tillegg kommer kostnader til et styre og et representantskap/generalforsamling. *Det bør likevel være mulig å effektivisere/spare tilsvarende mer enn verdien av 30 ÅV.* Det vil tilsvare ca 5% av *gebyrgrunnlaget* i regionen. Trekkes Glitrevannverket med, vil dette tallet øke noe. Det vil ikke være ønskelig å ta ut hele effektiviseringen i sparing. *I driften vil det sannsynligvis ikke være aktuelt å redusere antall årsverk i det hele tatt*, for det pekes i hovedplanen på betydelig framtidig vekst i oppgaver. Uansett er det ikke tale om aktiv bemanningsreduksjon, men tilpasning ved naturlig avgang. Alderssammensetningen er i dag slik at det vil skje betydelig avgang i årene som kommer. *Utfordringen vil ligge på rekruttering, ikke på nedbemanning.*

Det er en fordel om driftsorganisasjonen holdes forholdsvis slank, slik at den alltid har nok å gjøre. Sannsynligvis trykker det også arbeidsplassene best.

I tillegg til det som ovenfor er nevnt, vil det være et potensial både i en *bedre totalløsning*, særlig av vannforsyningssystemet, og i planleggingen og styringen av alle *enkeltprosjekter*.

Det vil kunne være litt å spare på *beredskap, lager og lagerdrift*, men tallene ser her ut til å være så små, at det ikke vil gi seg signifikante utslag. Det bør også være gevinster i innkjøp, men så langt har vi ikke gjort noe anslag på betydningen av dette. Størrelsen er imidlertid sannsynligvis signifikant.

*Med de rekrutteringsutfordringene en står overfor i de årene som kommer, vil de beregnede gevinstene være lettere å realisere jo lettere det blir å rekruttere dyktige fagfolk. Og det vil være lettere å rekruttere til en felles organisasjon.* Det vil i en slik felles organisasjon være mulig å ha større oppmerksomhet på god økonomisk planlegging og løpende effektivisering. Slik gjøres realiseringen av gevinster *sikrere* og gevinstene bør kunne bli *større* enn beregnet<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Tallene for drift i Lier er lagt til 1 ÅV for andel i driften i Glitrevannverket.

<sup>27</sup> Det kommer fra tid til annen inn rapporter om at lovede gevinster ved sammenslutning til større enheter har uteblitt. Nå sist har dette blitt rapportert om sammenslutning av sykehus. Årsaken er nesten alltid at det *ikke gjennomføres en reell sammenslutning*. Det lages ofte bare en felles ledelse, lengre vekk fra produksjonen, så går produksjonen videre i samme gamle spor. *Betingelsen for suksess er derfor at det bygges en helt ny organisasjon på nye betingelser*, selv om den skal ivareta

Gevinstene knyttet til de årsverk som brukes til abonnementsregnskap bør kunne realiseres fra starten av, men det kan være nødvendig med en viss investering i systemoppbygging. Det bør heller ikke ta lang tid å realisere effektiviseringen i den faglige administrasjonen og forvaltningen, men gevinster i driften vil det ta litt lengre tid å oppnå.

*Det er rimelig å anta at samlet gevinst, realisert over noen år, vil ligge mellom 7% og 10%<sup>28</sup> av gebyrgrunnlaget.*

### **Overgang til Selskapet**

Selskapet vil overta VA-organisasjonen fra kommunene "i den stand den er". Det betyr at Selskapet i første omgang sannsynligvis kan være litt overtallig i forhold til den ønskede bemanningen i administrasjonen. Men det kan også hende at kommunene ikke ønsker å overføre så mange som selskapet har behov for. Eventuell undertallighet må løses raskt. Eventuell overtallighet løses ved naturlig avgang.

I driftsorganisasjonen vil det ikke være noen overtallighet, selv om det er beregnet effektivisering. Effektiviseringen tas ut i økte og nye oppgaver i løpet av en treårsperiode. Det samme vil gjelde for planlegging.

### **Fordeling**

Gevinstene er beregnet for området under ett. Det er ikke gjort noe overslag over hvordan gevinstene vil slå ut i de enkelte kommuner. Det vil være noe ulikt, noen vil få større gevinster, noen vil få mindre, men alle vil ha noe å hente. Det er ikke slik at noen er best på alt, og en felles organisasjon må kunne bli bedre enn selv den beste praksis i regionen.

En utskilling av VA fra kommunene vil ha en noe negativ kortvarig effekt på produktiviteten i den gjenværende delen av kommuneadministrasjonene. Den effekten vil ventelig ha størst betydning i de små kommunene, men kan slå litt tilfeldig ut. Den negative effekten bør være midlertidig, knyttet til funksjoner som får mindre belastning enn tidligere, og der arbeidskraften ikke vil følge med over i Selskapet. Etter hvert vil alle funksjoner tilpasses sine nye oppgaver, og den negative effekten vil avta<sup>29</sup>.

### **Gebyrer**

Den enkelte kommune vedtar gebyrer for sin kommune etter forslag fra Selskapet. For at dette ikke skal være et vedtak med "revolveren mot panna", må kommunestyrene ha beslutningsrett over noe av det som påvirker gebyrnivået. Se neste avsnitt.

---

kontinuiteten fra den gamle organisasjonen. Gevinster kommer ikke automatisk ved en sammenslutning.

<sup>28</sup> Dette er egentlig ganske konservativt anslått. Potensialet er større. Kommunene vil i mye mindre grad kunne realisere effektiviseringsgevinster på VA-området på egen hand.

<sup>29</sup> Se også vedlegg 3e for litt avvikende synspunkter.

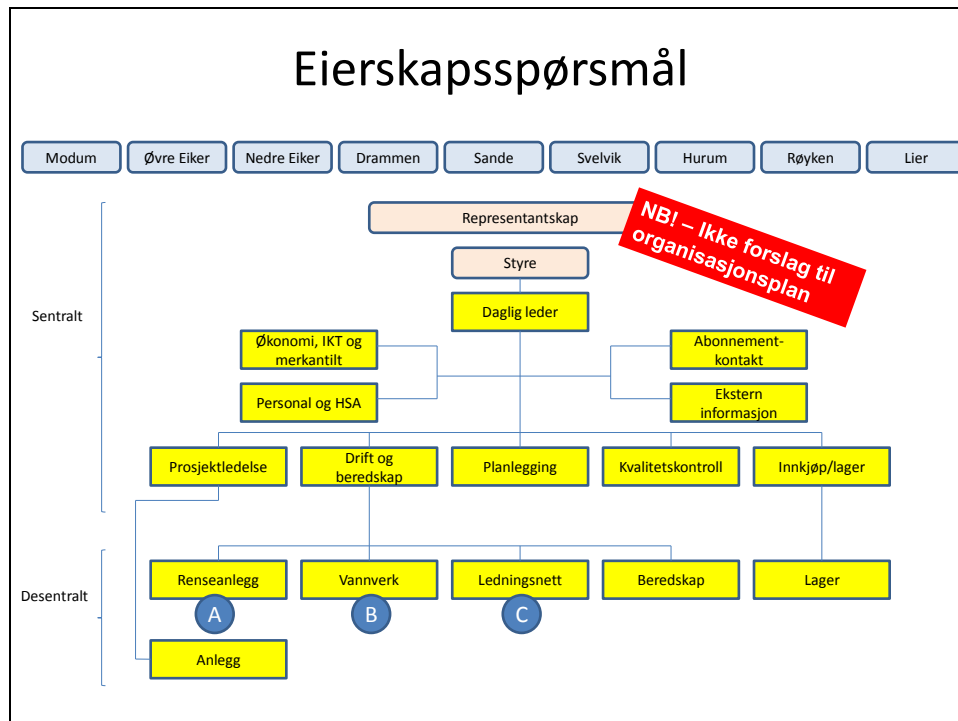
## Investeringer og eierskap til ledninger og anlegg

Spørsmålet om eierskap dreier seg om flere forhold. Det viktigste spørsmålet er imidlertid ikke den juridiske siden av eierskapet, men hvordan en ønsker å styre og finansiere framtidige investeringer, altså *det økonomiske eierforholdet*. Det er spørsmål om fordeling av myndighet mellom kommune og Selskapet. Det vi nedenfor sier om eierskap, omhandler det økonomiske ikke det juridiske. De juridiske sidene løses i detaljfasen. Det må skilles mellom nye investeringer og investeringer som er gjort før selskapet opprettes.

En bør gjøre ulike vurderinger for hver av gruppene:

- Ledninger og anlegg som er overordnet (angår flere kommuner eller har direkte påvirkning på totaloptimalisering av VA-systemet),
- Ledninger og anlegg som er infrastruktur til nytte for bare én kommune
- Ledninger og anlegg som eies av kommunene<sup>30</sup> i dag.

Investeringer i gruppe a) vil det være naturlig at Selskapet beslutter, gjennomfører og finansierer med egne låneopptak. Det vil derfor være naturlig at Selskapet eier den infrastruktur som faller inn i gruppe a). For hver investering må det beregnes en kostnadsfordeling, slik at kostnadene henføres til de kommunene som har nytte av investeringen, i størrelse etter den nytten de har. For slike investeringer bør hvert av de berørte kommunesyrene slutte seg til investeringsplanen. Dette må skje forut for selskapets behandling av økonomiplanen<sup>31</sup>. Det vil bety at investeringer må behandles som egen sak i kommunestyrene, tidligere enn økonomiplanen normalt behandles.



<sup>30</sup> Glitrevannverket nevnes ikke eksplisitt her, men det må gjøres en parallell vurdering med hensyn til det Glitrevannverket eier, om det blir besluttet at det skal inngå i Selskapet.

<sup>31</sup> Dette forslaget er annerledes enn praksis i Glitrevannverket IKS i dag. Det kan vurderes om forslaget bare bør gjelde investeringer i gruppe b).

Investeringer i gruppe b) bør godkjennes i den enkelte kommune etter forslag fra Selskapet. Dette gjøres på samme måte som for gruppe a).

Gruppe c) er investeringer som allerede er gjort. Det er neppe noen grunn til at Selskapet skal overta det økonomiske eierskapet til disse. Det vil føre til kompliserte transaksjoner mellom kommunen og selskapet. Den beste ordningen er sannsynligvis at selskapet leier disse anleggene av kommunen for den sum som disse anleggene inngår i selvkostregnskapet (gebyrgrunnlaget) med. Disse anleggene har en gjenværende økonomisk levetid (avskrivningstid) definert for hvert anlegg. Når denne tiden er ute, overtar Selskapet de økonomiske eierrettighetene vederlagsfritt og automatisk. Allerede fullt avskrevne ledninger overtar Selskapet umiddelbart. Selskapet skal stå for alle reparasjoner og vedlikehold og reinvesteringer<sup>32</sup>. På denne måten står kommunene selv ansvarlige for de finansieringsordninger<sup>33</sup> de har valgt, og det blir ingen kompliserte transaksjoner mellom eierkommunene og Selskapet. Verken kommunenes eller selskapet vil tjene eller tape. Ordningen angår bare selvkostregnskapet for hver kommune, og hvorvidt ledninger og anlegg er nye eller gamle eller i dårlig eller god forfatning har effekter bare den enkelte kommune<sup>34</sup>.

Overføringen til selskapet kan løses på flere praktiske måter. Det viktige er at det gjøres på en måte som er økonomisk nøytral alle veier. Endelig forslag legges fram i detaljfasen.

Det en juridisk må passe på ved opprettelsen av selskapet, er at det i praksis får rå over alle de rettigheter kommunen har til å ha ledninger i grunnen. Dette er detaljer som en kommer tilbake til i detaljeringsfasen våren 2011.

Eierskapet til vannrettigheter trenger ikke/bør ikke følge med inn i selskapet. I de tilfelle kommunene eier vannkilden, antas utleie/salg av vannrettigheter å være lovlig inntekt<sup>35</sup> for kommunen, og vannrettighetene leies av Selskapet. Det må sikres forsvarlige langsiktige leieavtaler.

### **Legalpant for gebyrene**

Det er såkalt legalpant for VA-gebyrene. Det vil si at gebyrene legges på den enkelte eiendom, og det er automatisk pant i eiendommen for gebyrene. Dette er en rett som ligger til kommunene. Dette kan ordnes ved at det er kommunene som formelt eier avgiftene, men at Selskapet fakturerer dem (og disponerer dem). Blir de ikke betalt etter purringer, går handteringen over til kommunekassereren i angjeldende kommune som driver inn pantet<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup> Teoretisk sett kan det oppstå en unntakssituasjon om ledninger eller anlegg skiftes ut før avskrivningstida er ute. Den situasjonen vil neppe inntreffe i praksis.

<sup>33</sup> Det vil si de låneopptak som er gjort eller den egenkapital som er skutt inn for å betale for anlegget.

<sup>34</sup> De samme prinsippene anvendes på anleggene til Glitrevannverket IKS og Blindvannverket IKS, men basert på de regler som gjelder i de to selskapene i dag.

<sup>35</sup> Det er ingen tvil om at kjøp av vann fra andre er lov å belaste gebyrene. Lovligheten av at kommunene kan selge vann til selskapet, skal undersøkes nærmere.

<sup>36</sup> Dette er den ordningen som gjelder for renovasjonsgebyrene til RfD IKS. Problemstillingen er helt parallell på dette området mellom renovasjon og VA.

Etter foreløpige tall som er hentet inn, ser det ut til at dette kan dreie seg om ca 350 saker i året<sup>37</sup>.

### **Særskilt om Glitrevannverket IKS og Blindevannverket IKS**

Glitrevannverket IKS eies av fire av de deltakende kommunene. Blindevannverket IKS eies av to av kommunene. Det er av betydning at en velger en konstruksjon som gjør at disse selskapene naturlig er med i all totaloptimalisering av VA-systemene i regionen.

Det er lite rasjonelt å opprettholde flere administrasjoner, men det er mulig.

Det er flere tenkelige løsninger i forholdet mellom Selskapet og disse selskapene:

- i. Det inngås samarbeidsavtale mellom Selskapet og Glitrevannverket IKS og Blindevannverket IKS.
- ii. Selskapet blir dannet som et IKS<sup>38</sup> og blir medeier i Glitrevannverket IKS og i Blindevannverket IKS, som består som selvstendige selskaper.
- iii. Glitrevannverket IKS og Blindevannverket IKS oppløses og inngår i det nystiftede Selskapet.

Kanskje romertall i kan være å foretrekkes dersom det gjennomføres på følgende premisser:

Glitrevannverket IKS gjøres til et selskap uten ansatte<sup>39</sup>. Glitrevannverket IKS og Blindevannverket IKS vil deretter ha som eneste formål å eie anleggene sine, så lenge de ikke er avskrevet, slik vi behandlet investeringer i gruppe c) ovenfor. Etter at anleggene er avskrevet, overtar Selskapet eierforholdet vederlagsfritt. Vannrettigheter og tomtegrunn avskrives ikke, og må gjøres til gjenstand for egen vurdering.

Løsning iii vil være litt mer krevende i overgangsfasen, men kan være den beste på sikt. Det er denne løsningen som anbefales. Alternativt kan en gjøre som nevnt i avsnittet ovenfor, så kan Glitrevannverket IKS og Blindevannverket IKS formelt oppløses når alle anlegg er avskrevet.

Eierkommunene bør selv kunne velge løsning. Framgangsmåten bør utredes i detaljeringsfasen.

### **Særskilt om Drammen Drift KF**

Drammen kommune utfører VA-drift og delvis vedlikehold og reparasjoner i egneregi gjennom Drammen Drift KF. Slik det ser ut i øyeblikket, er Drammen Drift KF omdannet til et rent VA-foretak. Drammen Drift KF har slitt med for lite oppdrag innen veisektoren og har en periode hatt betydelig overtallighet.

---

<sup>37</sup> Sammenlignet med erfaringene fra RfD IKS er dette et overraskende lavt tall. Men tallene fra kommunene er veldig sprikende. RfD sender over nærmere 700 saker i året til kemner for innfording. Ulik oppfølgingspraksis kan være årsaken.

<sup>38</sup> Bare kommuner, fylkeskommuner og IKS kan være medeiere i IKS.

<sup>39</sup> Blindevannverket IKS har ikke ansatte.

Selskapet kan ikke sette bort arbeid til Drammen Drift KF uten gjennom konkurranseutsetting. Det kan gjøres unntak fra dette om det bare dreier seg om oppdrag innen Drammen, som da kan utføres som egenregi i Drammen kommune<sup>40</sup>. Et KF er en integrert del av Drammen kommune. Drammen kommune bør møtes på samme måte som de øvrige kommunene, og valget bør stå mellom:

- a) Overføring av VA-virksomheten og VA-ansatte<sup>41</sup> i Drammen Drift KF til Selskapet.
- b) Tilby Drammen kommune at de under Selskapets styring og kontroll kan utføre oppdrag i Drammen<sup>42</sup>

Det er ikke tvil om at a) gir den beste løsningen, sett fra Selskapets side. Og denne løsningen anbefales. Men Drammen kommune bør selv velge hvorledes den vil gå fram.

I den grad Drammen Drift KF fortsatt har noe anleggskompetanse på VA-anlegg, bør Drammen kommune møtes på samme måte som vi tidligere har beskrevet for anleggsdriften i Nedre Eiker kommune.

### **Særskilt om Lier Drift**

Lier Drift er formelt en del av basisorganisasjonen i Lier kommune, men gjennomføring av BU-modell skjer fra nyttår 2011, og det er gjort vedtak om vurdering av større fristilling av Lier Drift. Lier Drift ser ut til å representere en noe større utfordring når det gjelder eventuell deling av virksomheten mellom vei, bygg og VA enn den vi finner i de øvrige kommunene på samme størrelse. Utfordringen vil først og fremst ligge i den gjenværende delen av Lier Drift, som vil måtte omstilles til å konsentrere seg om de øvrige kjerneområdene, vei og bygninger.

## **Hovedforslag og alternativer**

### **Hovedforslag (anbefaling) - Full samling**

Hovedforslaget til flertallet i prosjektgruppa er full samling av hele VA-organisasjonen. Det vil gi den største samlede positive effekten for alle kommunene, etter prosjektgruppas vurdering.

Hovedforslaget er slik utformet at det gir *god kontroll for de enkelte kommuner* over investeringsnivå og dermed delvis over gebyrnivå. Gebyrene vedtas uansett i den enkelte kommune. Full samling forutsetter organisatorisk samling av driftsorganisasjonen. Men utførelsen av driftsoppgavene vil skje *desentralt* for å ivareta lokalkunnskap, beredskap i kommunene, rask respons og sikre korte arbeidsreiser. Over tid, eksempelvis tre år, kan det utvikles nye driftsområder, muligens tre – fire, på tvers av kommunegrensene, bedre tilpasset krav til driftseffektivitet og effektiv beredskap, men basert på de samme grunnleggende nærhetsprinsipper.

---

<sup>40</sup> Her er det juridiske grunnlaget, som nevnt tidligere, noe usikkert.

<sup>41</sup> De som utfører driftsoppgaver innen VA er naturlige kandidater, men i likehet med det som er sagt for Nedre Eiker, må en være åpen for at det også er noen anleggsarbeidere i andre kommuner, med særlig VA-kompetanse, som kan overføres.

<sup>42</sup> Forutsatt, som nevnt, at dette er akseptabelt etter LOA.

Selv om flertallet i prosjektgruppa mener at full samling av alle funksjoner innen VA og med Glitrevannverket IKS og Blindevannverket IKS fullt integrert, mener prosjektgruppa at en også bør åpne for at kommuner som har spesielle organisatoriske forutsetninger, bør kunne velge å utføre driftsoppgavene i egen regi, men da under full styring gjennom bestilling, fra Selskapet. Valg av en slik løsning vil kreve grundig gjennomarbeidede rutiner og avtaler.

Flertallet er også av den oppfatning at om enkelte kommuner skulle velge å stå utenfor Selskapet, bør det likevel sannsynligvis dannes. Dette er en situasjon som imidlertid ikke kan vurderes nærmere før, om den eventuelt oppstår, etter at prinsippssaken er behandlet i kommunestyrene.

Det er to ulike tradisjoner i regionen for fordelingen av stemmer i representantskap. Den ene tradisjonen er at hver kommune har én stemme. Den andre tradisjonen er at stemmene fordeles mer i forhold til antall innbyggere eller antall abonnenter. Prosjektgruppa mener at i denne saken er det naturlig å ta utgangspunkt i antall abonnenter. Fordelingen gjøres likevel slik at det må minst være tre kommuner som stemmer for en sak. I tråd med det som ellers er praksis i regionen, avgis hver kommunes stemmer som blokkstemmer.

Innskudd i selskapet må gjøres i forhold til antall abonnenter, uansett hvordan en velger stemmerettsfordeling.

Lokalisering av hovedkontoret tas opp i detaljfasen, men det pekes på at det er mange lokaliseringmuligheter langs de store kollektivtrafikkårene.

Forslaget inneholder et eksternt fagpanel for årlige *faglige vurderinger* av utviklingen og et tilsvarende panel for å vurdere utviklingen i den *økonomiske effektiviteten*. Panelene avgir uttalelse som følger årsrapporten. Dette for å sikre at Selskapet ikke utvikler svakheter som ofte assosieres med offentlige selskaper i monopolsituasjon. Dette fremmes mer som en idé fra prosjektgruppa enn som et forslag.

Siden dette er en *ikke-kommersiell og forvaltningsnær* virksomhet, der kommunene uansett vil måtte hefte for økonomien i Selskapet, vil det være mest naturlig å velge IKS som selskapsform.

### **Alternativ 1 – Prosjektsamarbeid (modifisering av GVD-samarbeidet)**

Det er *mulig* å fortsette på prosjektbasis. En kan fortsette som i dag, eller en kan bygge en fastere prosjektorganisasjon. I ytterpunktet kunne en tenke seg at en samlet all planlegging av investeringer og kanskje de tjenestene som er nevnt i alternativ 1 til hovedforslaget (ovenfor). En kunne opprette et prosjektkontor der en samlet de nevnte oppgavene. Det kunne opprettes et prosjektstyre, og det kunne være en tydelig prosjektleder. Alle kommunene behøvde ikke være representert i styret. Hvert år måtte prosjektstyret få et mandat og et budsjett. Selve prosjektorganisasjonen kunne altså effektiviseres.

Det er vel først og fremst styringen av en slik organisasjon som vil være utfordringen. Det må være regler for hvordan styret skal velges, mandat, budsjett og investeringer må hvert år vedtas i hvert av kommunestyrene. Låneopptak må skje i hver enkelt kommune. Kontroll og

revisjon må besluttes for prosjektet. En vil ikke ha utdypende lovregler som en kan støtte seg til i oppbyggingen av styringsorganene, slik en vil ha ved en selskapsdannelse.

Mye tyder på at prosjektorganisasjonens fordeler allerede er uttømt når det gjelder videreutvikling til større og tyngre oppgaver i VA-samarbeidet. I dag er det en utfordring med det tungroddede styringssystemet. Den sterke siden ved dagens ordning, er at den gir full deltakelse fra alle kommunene, men for flere kommuner betyr det rett og slett deltakelse i for mange møter og ineffektivitet i arbeidet.

Dersom en forsøker å effektivisere selve prosjektorganisasjonen, støter en fort på de styringsproblemer vi allerede har nevnt. Dessuten, jo mer en videreutvikler prosjektet, vil organisasjonen likne på et selskap, men uten klare rammer for politisk kontroll.

Dette resonnementet er det samme som det som ligger til grunn for at en har ønsket å sette i gang dette OU-prosjektet. En må derfor konstatere, at om en ikke beslutter en ny organisasjonsform, er grensene for hva en prosjektorganisasjon kan og bør ta på seg, uttømt.

Eventuelt fortsatt prosjektsamarbeid kan eventuelt etableres som et interkommunalt samarbeid etter §27 i kommuneloven. Det vil gi en viss lovmessig forankring for styringen av prosjektet, og det kan være en vei å gå for å strømlinjeforme beslutningene i prosjektsammenheng. Å knytte prosjektsamarbeidet til §27 i kommuneloven med felles styre løser noen av styringsutfordringene, men langt fra alle koordineringsspørsmålene som hele tiden oppstår, og som vil oppstå, i økende omfang om en utdyper samarbeidet. De spørsmålene kan bare løses tilfredsstillende innenfor en felles selskapsorganisasjon.

Et mindretall på én i prosjektgruppa, som legger stor vekt på nærheten til de enkelte kommunene og på ønsket om å beholde de tverrintegrerte fagmiljøene i hver kommune, går inn for alternativ 1, Fortsatt prosjektsamarbeid med modifikasjoner.

Flertallet, på åtte, peker på at etter deres vurdering vil dette alternativet ikke gi vesentlig bedre løsning på spørsmålet om nærhet og lokalkunnskap, som etter alles mening er viktig, og heller ikke gi svar på de utfordringene det er pekt på i hovedplanen.

## **Alternativ 2 – Service-selskap**

Det er mulig å utvikle et *service-selskap for spesialiserte tjenester*, uten at en samler verken det som foran er benevnt sentralt (forvaltningsnivå) eller desentralt (drift) nivå, men bare tjenester som<sup>43</sup>:

- Lekkasjesøk
- Ledningskartverk
- Prøvetaking
- Innkjøp av materiell og tjenester

---

<sup>43</sup> Dette er de mest aktuelle tjenestene, men det kan være andre, eller det kan gjelde for bare noen av de nevnte.

- Kjøp og arrangement av kurs
- Fjernovervåking

Denne typen tjenester kan samles i et selskap, sannsynligvis fortrinnsvis et IKS, men selve selskapsformen er ikke avgjørende. Selskapet må være *fullt ut eid* av kommunene som deltar, og det *må bare levere tjenester til kommunene i noenlunde samsvar med deres deltakelse i selskapet*. Selskapet bør ikke levere tjenester til andre enn de deltakende kommunene. Disse rammene er nødvendige for at tjenestene selskapet leverer, skal kunne betraktes som egenregitjenester.

Denne typen selskap vil kunne svare på *noen* av de utfordringene en ser i Drammensregionen og Modum, og vil dekke en del av de oppgaver som har vært viktige i GVD fram til i dag. Denne typen selskap vil *ikke* være et redskap for å møte de største utfordringene, som ligger på rekruttering til sentrale fagstillinger, utvikling av kompetanse og gjennomføringskraft<sup>44</sup>. Det vil heller ikke være egnet til å gi økonomiske gevinster av betydning. En kan ikke se for seg at et slikt selskap skal kunne ta over den viktige planleggingen på VA-området, verken driftsplanlegging eller investeringsplanlegging. Det vil kunne bidra i liten grad til faglig utvikling.

En kan tenke seg at GVD-samarbeidet fortsatte på prosjektbasis, ved siden av dannelsen av et service-selskap. (Se alternativ 5.) Dermed unngikk en å miste noe av det en allerede har utviklet av godt samarbeid, samtidig som en fikk profesjonalisert visse støttetjenester. Men enklere organisasjon og styring ble det ikke, og det ville belaste<sup>45</sup> fagmiljøet enda sterkere enn i dag.

Dersom en i dag mener at det er for mange fora å delta i for å drive GVD-samarbeidet, ville en slik situasjon ikke bli bedre, og den ville ikke styrke den faglige utviklingen i kommunene. Kommunene ville fortsatt måtte være bestillere av tjenestene, og en ville møtes i GVD-samarbeidet for å koordinere kjøp og bestilling av tjenester. Styringen av en slik organisasjon ville ikke bli oversiktlig.

Det er vanskelig å se at et slikt selskap ville kunne ha noe tydelig formål. Spennvidden i tjenestespekteret er også for stor på et alt for lite "marked" til at en kan tenke seg en god og effektiv utvikling av en slik organisasjon.

Ingen i prosjektgruppa vil gå inn for denne løsningen.

### **Alternativ 3 – Spesialiserte selskaper**

Det er en mulighet å danne spesialiserte selskaper, for eksempel eget selskap for drift av vannverk, eget selskap for drift av kloakkrensaneanlegg. Dette kunne kombineres med serviceselskap (se alternativ 2).

Glitrevannverket IKS er et eksempel på et slikt selskap for fire kommuner. Blindevannverket IKS for to kommuner. Selv om Glitrevannverket har vært en vellykket samarbeidsform for de deltakende kommunene, er det ikke nødvendigvis en modell som bør gjentas i hele regionen.

---

<sup>44</sup> Dette er de hovedutfordringene som nevnes i Hovedplanen.

<sup>45</sup> Hovedplanen nevner nettopp dette som et av motivene for å sette i gang organisasjonsprosjektet.

Dannelsen av flere spesialiserte selskaper ville skape en meget uoversiktlig styringssituasjon, og det er vanskelig å se hvilke av de utfordringene som har vært utgangspunkt, både for GVD-samarbeidet og for å ta opp spørsmålet om å danne en felles organisasjon for VA i Drammensregionen og Modum, som ville bli løst. Løsningen ville i alle fall spre kompetansen innen VA-området på enda flere sårbare enheter.

Det en kanskje kunne oppnå, var en optimalisering av investeringsplanleggingen innen regionen. Det er imidlertid vanskelig å se hvilke fordeler en på dette området kunne oppnå som er større enn de en kan oppnå ved en full samling.

Ingen i prosjektgruppa vil gå inn for denne løsningen.

### **Alternativ 4 – Områdeselskaper**

Dersom en vektlegger behovet for nærhet og korte avstander mer enn andre momenter når en skal avveie de ulike fordeler og ulemper, kan det være naturlig å foreslå flere områdebaserte selskaper, for øvrig basert på full samling innen hvert selskap.

Ett eksempel er å dele inn i følgende områder:

Område 1:

1. Modum
2. Øvre Eiker
3. Nedre Eiker

Område 2:

1. Drammen

Område 3:

1. Sande
2. Svelvik
3. Hurum
4. Røyken
5. Lier

Et annet eksempel kunne være å danne et selskap rundt de fire kommunene som eier Glitrevannverket IKS og et annet av resten av kommunene.

For øvrig vil alternativet innebære "full samling" i hvert område. Det første eksemplet vil reise spørsmålet om hva en skal gjøre med Glitrevannverket IKS, som omfatter vannforsyning i flere områder. Svaret er at sannsynligvis ville Glitrevannverket måtte bestå som selvstendig organisasjon. Teoretisk sett kunne det tenkes at det kunne slås sammen med område 2, Drammen. Ulempen er at vi ville få et selskap som var sterkt knyttet opp til én kommune og mindre sterkt opp til de øvrige deltakerne.

Sammenlignet med hovedalternativet vil vi finne at effektiviseringen i den operative driften vil kunne bli bortimot den samme, dersom en inkorporerte Glitrevannverket på den nevnte måten.

Effektiviseringen i den sentrale delen av organisasjonen ville sannsynligvis bli vesentlig mindre. Ulempene med hensyn til effektivisering i de gjenværende organisasjonene i kommunene ville være tilnærmet de samme som for hovedalternativet. Mulighetene til optimalisering av totalsystemet ville bli mindre. Mulighetene til å møte rekrutteringsutfordringene ville bli mindre enn ved full samling i hele regionen.

Siktemålet med et slikt alternativ er å oppnå større nærhet til de deltakende kommunene. Det kan medføre at en sikrer klarere fokus på koordinering med plan og med øvrig drift i kommunene.

Ingen i prosjektgruppa vil gå inn for denne løsningen.

### ***Alternativ 5 – Prosjektstyringselskap – med servicefunksjoner***

I hovedplanen for VA i regionene er det pekt på at et samarbeid om prosjektledelse vil kunne gi både kvalitative og økonomiske gevinster. Et selskap for prosjektledelse og –styring av alle prosjekter ville kunne kombineres med et service-selskap (alternativ 2.) Et slikt selskap ville anslagsvis kunne realisere 1 – 3% økonomisk gevinst (av gebyrgrunnlaget).

Selskapet ville måtte ta prosjektledelse på oppdrag fra kommunene. Det må eventuelt utredes noe nærmere hvordan dette ville fungere i relasjon til lov om offentlige anskaffelser, men det antas at med noen restriksjoner på selskapet vil det være en lovlig konstruksjon.

Prosjektgruppa oppfatter at dette alternativet løser alt for få av de utfordringene som er pekt på i hovedplanen. Det er ingen i prosjektgruppa som går inn for dette alternativet.

## **Anbefaling**

***Flertallet – åtte medlemmer – i prosjektgruppa anbefaler at kommunene slutter seg til hovedalternativet, og at det åpnes for at enkelte kommuner kan fortsette med operativ drift i egenregi.***

***Mindretallet – ett medlem av prosjektgruppa – anbefaler at en bør videreutvikle prosjektorganisasjonen av dagens GVD.***

***Fagforeningsrepresentantene tar ikke stilling til valg av alternativ.***

## Vedlegg 1 – vurdering av de enkelte funksjoner

Kommentarene i dette avsnittet følger i hovedsak den figuren som ligger til grunn for organisasjonsdrøftingen.

Kommentarene er fordelt på en rekke, mer detaljerte funksjoner og behandler spørsmålet om økonomiske og/eller kvalitetsmessige gevinster ved en samling. Også i dette avsnittet er det tale om organisatorisk samling. Framstillingen bygger på antakelsen om geografisk samling av det sentrale nivå i organisasjonen og geografisk spredning av det desentrale nivået. Det er foreløpig ikke mulig å kvantifisere gevinstene, men det er gitt uttrykk for i hvilken retning en samling av organisasjonen vil påvirke resultatet. Det er også gitt uttrykk for en vurdering av hvor sannsynlig gevinstene er og hvilken usikkerhet som er knyttet til dem.

Oppgavene er delt inn i noen hovedområder:

1. Samlet overordnet styring
2. Den enkelte kommunes innflytelse
3. Planlegging og programmering
4. Prosjektstyring
5. Forvaltning
6. Drift
7. Støttefunksjoner

For oversiktens skyld er det først laget en tabell som viser resultatet av vurderingene på de ulike områder uten argumenter. Deretter er det laget en utvidet tabell med argumenter. Oppgavene til VA-virksomheten er så vidt komplekst satt sammen at det er behov for en slik detaljert gjennomgang som prosjektgruppa har gjort.

Sammenligningen er gjort med dagens situasjon. Det er skilt mellom de vurderinger som er gjort for regionen under ett og det som gjelder for hver enkelt kommune, men bare når det gjelder overordnet styring. Alt som står om økonomiske gevinster kommer selvsagt abonnentene til gode, ikke kommunene.

Drøftingen her bygger på hovedalternativet til prosjektgruppa, nemlig full organisatorisk samling.

Graderingen i tabellen er for kvalitets- og økonomigevinster:

- 2 (Betydelig)
- 1 (Noe)
- 0 (Ubetydelig)
- 1 (Negativt)

Graderingen er ment hvordan endring på det enkelte området bidrar til "helheten". Det betyr at stor forbedring på et lite (viktig) område kan bli betegnet som "Ubetydelig".

Graderingen av sannsynlighet er etter følgende skala.

H (Høyst sannsynlig)

S (Sannsynlig)

U (Usikker)

Skalaene er laget for at de skal være mest mulig "intuitivt" forståelige.

Funksjoner	Kvalitets- gevinst ved sam- arbeid?	Sikker- het for at kvalitets- effekten reali- seres	Øko- nomisk gevinst ved samarb- eid?	Sikker- het for at den øko- nomiske effekten reali- seres	Kommentarer
<b>Samlet overordnet styring (sett fra kommunene)</b>					
Hovedplan	2	H	0	U	Utarbeidelsen vil være enklere. Prosessen mellom selskapet og kommunene vil bli like krevende som i dag
Investeringsbeslutninger	2	H	2	H	Mulighetene for totaloptimalisering og rasjonelle investeringsbeslutninger øker i betydelig grad, sammen med høyere kompetanse
Drift	2	H	2	S	Det vil ta noe tid å realisere gevinstene i driften, for det vil ta tid å utvikle fra den kommunebaserte driftsformen til en områdebasert driftsorganisasjon
Personalpolitikk	0	U	-1	S	Personalpolitikken bør bli den samme som i kommunene, men lønnsnivået vil nok gå noe opp.
Gebyrer	0	S	1	H	Gebyrpolitikken er allerede samkjørt så langt det har vært ønskelig. Gebyrene bør kunne bli noe lavere enn de ellers ville ha blitt ved samme kvalitetsnivå, men de vil sannsynligvis alt i alt gå opp, uansett organisering
Abonnementsvilkår	1	H	1	S	Det vil bære et større fokus på løpende utvikling og økonomisk riktig tilpasning av abonnementsvilkårene
<b>Den enkelte kommunes innflytelse</b>					
Hovedplan	0	S	0	S	Sett fra den enkelte kommune vil det ikke være noen betydelig endring fra i dag

Investeringsbeslutninger	1	H	2	H	Den økonomiske gevinsten vil ligge på gebyrene og vil ikke komme den enkelte kommune til gode, siden VA er fullt ut knyttet til selvkostprinsippet. Når det gjelder investeringer, er det ikke negative ringvirkninger
Drift	-1	H	-1	S	(Kommunenes <i>egen drift</i> , ikke selskapets.) For de mindre kommunene er det midlertidige negative ringvirkninger i driften, fordi det blir mindre muligheter for å se eksempelvis vei og VA i sammenheng. Det er noen som har samme negative effekt innenfor beredskap og innen anleggsdrift
Personalpolitikk	-1	S	-1	S	Knytter seg til samme typen argumenter som over
Gebyrer	1	S	1	S	Se det som er sagt under "Samlet overordnet..."
Abonnementsvilkår	1	U	1	S	Se det som er sagt under "Samlet overordnet..."
<b>Planlegging (resultater i Selskapet)</b>					
Hovedplan	2	H	2	H	Se det som er sagt foran
Kommuneplan	1	U	0	H	Bidraget til de enkelte kommunenes kommuneplaner kan bli bedre, men kan bli stivere. Det blir ingen forenkling.
Saneringsplan	2	S	1	S	På dette området kan det være at det er motsetninger mellom enkelte kommuner ønsker og det som er en regional prioritering. For å realisere et positivt resultat, er det viktig med løpende dialog med kommunene.
Tiltaksplan	1	S	1	U	Som over
Programmering	2	H	1	S	Det blir større muligheter til å se områder i sammenheng. God programmering krever høy kompetanse. Vesentlig mer effektiv gjennomføring
Økonomiplan	0	S	0	H	Innspillene til økonomiplanen blir enklere til i hver enkelt kommune, men den overordnede koordineringen i hver kommune blir mer tungvindt uten felles organisasjon.
VA-normer	1	H	0	U	Her er det meste av gevinstene allerede tatt ut
Vannkvalitet	1	S	1	U	

<b>Prosjekter (resultater i Selskapet)</b>					En større organisasjon med mer faglig tyngde bør kunne sørge for bedre styring av prosjekter i alle faser.
Forprosjekt	2	H	0	H	Se ovenfor
Prosjektering	1	S	0	H	Se ovenfor
Gjennomføring av anlegg	2	H	2	S	Se ovenfor
Overtakelse	2	S	0	S	Se ovenfor
Risikoanalyser	2	H	1	U	
<b>Forvaltning (resultater i Selskapet)</b>					Alt det som her er under "Forvaltning" vil kunne bedres og drives mer effektivt i en større organisasjon
Selvkostregnskapet	1	H	2	H	Sikrer enhetlig praksis
Vannmåleravlesning	0	S	0	S	
Vannmålerklager	1	U	0	S	
Feilmeldinger	0	U	0	S	Kortere responstid
Publikumsinformasjon	2	H	0	S	
Kundekontakt	1	S	2	S	
Abonnentarkiv	1	H	2	H	
Fakturagrunnlag	1	H	2	H	
Saksbehandling mot byggesak	1	U	0	H	
Utslipssøknader <sup>46</sup>	1	S	0	H	
Tilsyn med oljeutskillere	1		1	U	
Slamtømming	0	H	0	U	
Brukerundersøkelser	1	H	1	S	
<b>Drift (resultater i Selskapet)</b>					
Innkjøp/lager	2	H	1	H	Dette er et av de mest opplagte gevinstområdene
Beredskapslager	2	H	1	H	Som over
Avløpsrenseanlegg	1	H	1	U	
Pumpestasjoner	1	S	1	S	
Overløpstasjoner	0	S	1	S	
Prøvetaking avløp	1		0	S	
Lab-tjenester	0	H	1	H	
Fjernovervåking	2	H	2	H	Det er nesten uendelige stordriftsfordeler på et slit område
Vannverk	1	S	1	H	
Spyling	1	S	1	U	Bedre systematikk
Styring i hovedledningsnettet	2	H	2	H	Dette henger nøye sammen med optimaliseringen av investeringene
Vannprøver i nettet	1	H	1	U	

<sup>46</sup> Infiltrasjon flyttes til Spredt avløp i Lier. Oljeutskillere inngår fortsatt.

Styring i nett under hovednettet	0	H	0	S	
Reparasjoner	0	S	0	H	Dette vil ikke bli verken bedre eller billigere enn i dag
Beredskap	0	U	1	U	
Flomforbygging	2	S	1	S	
Kontroll av avløpsrør	2	S	1	H	
Drift av kummer	0	H	0	H	
Ledningskartverk	1	H	1	S	
Lekkasjesøking	1	H	1	H	
Tjenestekjøp generelt	2	H	2	S	
Usikkerhets-analyser	2	H	1	U	Kvaliteten blir sikkert bedre. Teoretisk vil det bidra til bedre økonomi, men det vil gjelde bare over lang tid.

## **Vedlegg 2 - Oppsummering etter kommunebesøk i Drammensregionen og Modum, sommer 2010.**

## **Oppsummering etter kommunebesøk i Drammensregionen og Modum, sommeren 2010.**

BL/23.08.2010

Alle kommunene uttrykker stor tilfredshet med det samarbeidet som har vært i GVD. Det nevnes derfor ikke under hver kommune.

Det er gjennom GVD lagt et betydelig grunnlag for tillit og gjensidig forståelse og utvikling av felles holdninger. Det er det viktigste grunnlaget en kan ha for en eventuell utdyping av samarbeidet.

Det er i Hovedplanen for VA i regionen uttrykt at den viktigste utfordringen på VA-området i regionen er vann på avveie. Dette gjelder alle kommunene, og det gjentas ikke under omtalen av hver kommune.

Det som er kalt "personalutfordringer" i gjennomgangen, sikter til utfordringer i en eventuell gjennomføringsfase av en felles organisasjon. Dagens utfordringer er nevnt under "viktige utfordringer for kommunen".

Det er til slutt tatt med litt om holdninger som ledelsen i Glitrevannverket har gitt uttrykk for.

*Kommunebesøkene bekrefter en positiv interesse for det arbeidet som nå gjøres, og at det er betydelig grad av interessefelleskap mellom kommunen som deltar.*

## Innhold

Oppsummering etter kommunebesøk i Drammensregionen og Modum. ....	1
Sande .....	5
Generell holdning .....	5
Viktige utfordringer i kommunen .....	5
Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid .....	5
Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid.....	5
Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid .....	5
Personalutfordringer .....	5
Politiske forhold .....	5
Andre forhold .....	5
Nedre Eiker .....	5
Generell holdning .....	5
Viktige utfordringer i kommunen .....	5
Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid .....	5
Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid.....	5
Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid .....	5
Personalutfordringer .....	6
Politiske forhold .....	6
Andre forhold .....	6
Modum .....	6
Generell holdning .....	6
Viktige utfordringer i kommunen .....	6
Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid .....	6
Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid.....	6
Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid .....	6
Personalutfordringer .....	6
Politiske forhold .....	6
Andre forhold .....	6
Hurum .....	6
Generell holdning .....	6
Viktige utfordringer i kommunen .....	7
Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid .....	7
Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid.....	7
Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid .....	7
Personalutfordringer .....	7
Politiske forhold .....	7
Andre forhold .....	7

Røyken.....	7
Generell holdning .....	7
Viktige utfordringer i kommunen .....	7
Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid .....	7
Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid.....	7
Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid .....	8
Personalutfordringer.....	8
Politiske forhold .....	8
Andre forhold.....	8
Øvre Eiker .....	8
Generell holdning .....	8
Viktige utfordringer i kommunen .....	8
Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid .....	8
Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid.....	8
Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid .....	8
Personalutfordringer.....	8
Politiske forhold .....	8
Andre forhold.....	8
Lier .....	9
Generell holdning .....	9
Viktige utfordringer i kommunen .....	9
Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid .....	9
Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid.....	9
Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid .....	9
Personalutfordringer.....	9
Politiske forhold .....	9
Andre forhold.....	9
Svelvik.....	9
Generell holdning .....	9
Viktige utfordringer i kommunen .....	9
Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid .....	10
Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid.....	10
Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid .....	10
Personalutfordringer.....	10
Politiske forhold .....	10
Andre forhold.....	10
Drammen .....	10
Generell holdning .....	10

Viktige utfordringer i kommunen .....	10
Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid .....	10
Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid.....	10
Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid .....	10
Personalutfordringer .....	10
Politiske forhold .....	10
Andre forhold .....	11
Glitrevannverket .....	11
Holdninger .....	11

## **Sande**

### **Generell holdning**

Har hele tiden vært positive til regionalt samarbeid

### **Viktige utfordringer i kommunen**

Nytt renseanlegg for avløp skal bygges. Vanskelig å rekruttere fagarbeidere og ingeniører.

### **Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid**

Gode erfaringer. Fornøyd med felleskontor for spredt avløp.

### **Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid**

Løse spesialoppgaver som det ikke er grunnlag for i den enkelte kommune. Eksempelvis

Drikkevannsprøver, pumpeparasjoner, pumpedepot, laboratoriearbeid, prosjektering.

Hovedvannledninger ville være positive å ha i et interkommunalt samarbeid.

Det går i dag (for) mye tid med til møter og administrasjon i prosjektet – positivt med enklere styring.

### **Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid**

Har ikke vannmålere og ønsker det ikke. Ønsker annen profil på fordeling av gebyrene enn resten av regionen.

### **Personalutfordringer**

Driver i dag integrert med alle typer kommunaltekniske oppgaver. Må legge om driften om dette splittes.

### **Politiske forhold**

Stor politisk interesse for VA-saker. Stor interesse for å løse forurensings spørsmål. Mindre interesse for avgiftsspørsmål.

### **Andre forhold**

Driver i dag Blindevannverket IKS sammen med Svelvik. (Ingen ansatte, driftes av Svelvik.)

## **Nedre Eiker**

### **Generell holdning**

Positive til interkommunalt samarbeid, mer spørrende til utdyping av samarbeidet.

### **Viktige utfordringer i kommunen**

Renseanslegget nærmer seg en maksimal grense. Hvor skal nytt renseanlegg bygges?

### **Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid**

Veldig godt fornøyd med Glitre-samarbeidet. Her har selvstendigheten til kommunene ikke blitt utfordret. Har sluttet seg til kontoret for spredt avløp. Har ikke sett mye rasjonalisering ved interkommunalt samarbeid.

### **Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid**

Nevner egentlig økonomi som eneste (mulige) positive drivkraft. Er skeptiske til løfter om effektivisering. Må vise til "hard facts". Felles innkjøp er positivt.

### **Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid**

Om det ikke er tydelige positive økonomiske gevinster. Er redde for at "smådriftsfordelene" blir borte. (Lokalkunnskap, effektiv utnyttelse av arbeidsstokken.) Stor frykt for sentralisering. Stor frykt for å tape

i kostnadsfordelingssaker. Ønsker ingen endring av dagens prosjektarbeidsform, oppfatter at GVD er enkel å administrere.

### **Personalutfordringer**

Ingen rekrutteringsproblemer. De tillitsvalgte uttrykker redsel for å bli "spist" av Drammen. Selv om det framholdes integrert drift, er driftspersonalet i realiteten greit fordelt mellom VA og andre oppgaver.

### **Politiske forhold**

Ingenting særskilt nevnt.

### **Andre forhold**

Ingenting særskilt nevnt.

## **Modum**

### **Generell holdning**

Økende interesse for å samarbeide interkommunalt, også inn mot Drammensregionen, for der er det mer å hente for en kommune som Modum. (I Midt-Buskerud er Modum "storebror".)

### **Viktige utfordringer i kommunen**

Fortsatt store investeringer. Renseanlegg. Trenger ny reservevannskilde. Brannvannsforsyning er en utfordring. Er svært sårbare på personalsiden, særlig i ingeniørsjiktet, men også den merkantile driften er sårbar. Se behovet for større faglig miljø.

### **Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid**

Det har vært litt delte oppfatninger om RfD. Administrativt og faglig mener en det er gode erfaringer. Politisk er meningene noe delte.

### **Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid**

Det er en nokså entydig holdning i administrasjonen at bare et utdypet samarbeid kan sikre framtidig kvalitet og ikke minst tilgang til dyktige fagfolk.

### **Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid**

Avgivelse av politisk kontroll, ikke minst med investeringene.

### **Personalutfordringer**

Ser ingen av betydning.

### **Politiske forhold**

Stor opptatthet av avgiftsnivå. Viktig å beholde politisk kontroll.

### **Andre forhold**

Ingen nevnt.

## **Hurum**

### **Generell holdning**

Positive til interkommunalt samarbeid

### Viktige utfordringer i kommunen

Kommunen har rekrutteringsproblemer på VA-området. Det er høy gjennomsnittalder. Må kjøpe vann til en til dels høy pris.

### Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid

Gode erfaringer. Samarbeider i RfD og ellers med Røyken og Svelvik om rensing.

### Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid

Bedre og sterkere fagmiljø.

### Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid

Ingen nevnt.

### Personalutfordringer

Ingen spesielle, men har i dag felles vaktordning med andre deler av kommunalteknisk. De fagorganiserte ser de samme utfordringene, men ønsker en gradvis gjennomføring på driftssiden. Peker på faren for at lojaliteten skal bli til selskapet, ikke til brukerne. De ønsker en krevende faglig ledelse.

### Politiske forhold

Ingen spesielle nevnt.

### Andre forhold

Ser gjerne at det blir dannet et IKS, viser til tidligere gode erfaringer.

## **Røyken**

### Generell holdning

Positive til interkommunalt samarbeid, men har diskusjon om kommunegrensene, og holdingen vil være noe preget av hva som skjer på dette området. Kommunen ønsker at en vurderer hvordan Asker kan trekkes med i organisasjonsutviklingsprosjektet. Har et rent pragmatisk syn på løsninger. Ønsker samarbeid også om ikke alle 9 kommuner blir med.

### Viktige utfordringer i kommunen

Rekrutteringsproblemer på området. Føler de er sårbare. Bestillerskompetanse på dette området er en utfordring. Kommunen ser også behov for en raskere rehabilitering av ledningsnettene enn det som i dag skjer.

### Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid

Har veldig gode erfaringer med resultatene av RfD, men ser at enkelte interkommunale selskaper blir litt mye "seg selv nok".

### Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid

Ønsker et større fagmiljø. Tror også at det er økonomiske gevinster å hente i driften. Trenger å ha tilgang til gode prosjektledere. Mener det er viktig å kunne dokumentere økonomiske gevinster av de løsninger det legges opp til, sammenlignet med fortsatt prosjektsamarbeid..

## Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid

### Personalutfordringer

Ingen spesielle nevnt.

### Politiske forhold

Politikerne er opptatt av VA med hensyn til nivå på prosjekt som påvirker gebyrsatser og vil være det i forhold til hvordan man organiserer interkommunale selskap.

### Andre forhold

Røyken er en vekst- og utbyggingskommune, dette kan gi noen spesielle utfordringer i samarbeidet mellom en felles VA-organisasjon og kommunen.

## Øvre Eiker

### Generell holdning

Positiv holdning til interkommunalt samarbeid, men ønsker praktiske løsninger som ivaretar lokalkunnskap i driften.

### Viktige utfordringer i kommunen

Har alt for lav utskiftingshastighet i ledningsnett. Det er en utfordring å holde tilstrekkelig kompetanse i prosjektledelse.

### Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid

Hovedsakelig gode erfaringer med interkommunalt samarbeid. Samarbeidet med RfD har av og til gitt noen utfordringer. GVD-samarbeidet har gitt store fordeler, men er veldig ressurskrevende å drive.

### Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid

Utvikling av bedre og mindre sårbart fagmiljø.

## Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid

Tap av løpende koordinering. Fare for at for sterkt fagmiljø kan bli for ambisiøst.

### Personalutfordringer

Ingen spesielle. De fagorganiserte ser klart at det er nødvendig å skape en felles organisasjon, reserverer seg bare mot AS-løsning. De peker også på at det er viktig at en ny organisasjon sikrer faglig utvikling av de ansatte.

### Politiske forhold

Det er en del engasjement knyttet til gebyrene, ellers er det stekt politisk engasjement knyttet til stedsutvikling, og dermed utviklingen av VA-løsningene.

### Andre forhold

VA kjøper en del tjenester fra andre deler av virksomheten. Det kan gi litt utfordringer om/når det faller bort.

## **Lier**

### **Generell holdning**

Positive til interkommunalt samarbeid, også om ikke alle 9 blir med. ("Forutsatt at dette gir oss noen fordeler.")

### **Viktige utfordringer i kommunen**

Lierelva og fjorden må bli rein. Rekruttering av prosjektledere er ikke lett. Det gjelder også planleggerkompetanse. Glitrevannverket nærmer seg grensen for hva oms kan leveres av vann. Ren elv og fjord. For høy lekkasje prosent.

### **Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid**

Gode erfaringer generelt med IKS-er. Samarbeidet i GVD krever for mange møter og det er vanskelig å få til klare beslutninger. GVD: Gode erfaringer med samarbeidet så lang. Utfordringen er at beslutningsprosessen tar for lang tid på grunn av at flere store organisasjoner skal samkjøres. Moden for fornyelse.

### **Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid**

Det er et hav av prosjekter å samarbeide om. Ønsker økonomiske stordriftsfordeler. Ønsker bedre fagmiljø for å sikre bedre planlegging (valg av løsninger). Oppfatter at de i dag er litt for store til å dra full nytte av "smådriftsfordeler" og litt for små til å dra nytte av spesialiseringsløsninger.

### **Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid**

Mener at de klarer økonomisk effektivitet utrolig bra i dag. Er redd for lønnsdrivende løsninger. Et eventuelt selskap må på alle måter være transparent.

### **Personalutfordringer**

Driften er organisert i Lier Drift (egen virksomhet i Lier Kommune), sammen med øvrige kommunalteknisk virksomhet. Investering og noe forvaltning er organisert i Anlegg og eiendom (egen virksomhet i Lier Kommune). Disse to forhold krever spesiell oppmerksomhet under konkret organisering av en eventuell interkommunal løsning.

### **Politiske forhold**

Ingen spesielle nevnt.

### **Andre forhold**

Konsekvent gjennomført BU-modell. Prosjekt BU for Vann og avløpsområdet gjennomføres inneværende år. Forventet igangsetting av drift 1 januar 2011.

## **Svelvik**

### **Generell holdning**

Mener VA-området er velegnet for organisering i en større (interkommunal) enhet. Ser gjerne at det dannes et IKS. Kommunen vil arbeide for en interkommunal løsning, også om noen av de 9 trekker seg.

### **Viktige utfordringer i kommunen**

Det er manglende utbygging av (akseptabelt) nett i deler av kommunen.

## Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid

Kommunen har i hovedsak gode erfaringer med interkommunalt samarbeid.

## Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid

Etablere et stabilt og godt fagmiljø.

## Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid

Kommunens politiske innflytelse over VA-området må ikke svekkes for mye. Kommunikasjon (også løpende) er en utfordring i all endring.

## Personalutfordringer

Ingen spesielle.

## Politiske forhold

Det er behov for nøktern utvikling av gebyrene. Det henvises til hovedplan for VA.

## Andre forhold

Er åpen for samarbeid med Asker. Lokalisering av kontor for en ny enhet er ikke tema i Svelvik. Utredning av felles vannmålerkontor bør prioriteres.

## **Drammen**

### Generell holdning

Positive til interkommunale løsninger. Ønsker ikke å fremme dette for sterkt, siden de er største kommune. Ønsker ikke å være dominerende i samarbeidet. VA-området blir i stadig mindre grad styrbart lokalt, fordi det kommer stadig flere og mer detaljerte nasjonale og europeiske føringer. Det egner seg derfor godt for organisering i egen organisasjon.

### Viktige utfordringer i kommunen

Har en sårbar organisasjon, men godt tjenestenivå i dag.

## Erfaringer med tidligere interkommunalt samarbeid

Gode erfaringer. Ser at noen selskaper kan kreve litt mer aktiv eierstyring.

## Positive drivkrefter for utdypet VA-samarbeid

Rasjonelle driftsløsninger og faglig gode løsninger i planlegging og prosjektering. Ser behov og muligheter for en betydelig gevinst gjennom en totaloptimalisering av vann og avløpssystemene i hele regionen.

## Reservasjonsfaktorer mot utdypet VA-samarbeid

Samordning av kommunalteknisk område i Drammen blir tyngre. Prosjektledelse er ikke en del av VA i Drammen, men ligger i en egen avdeling.

## Personalutfordringer

Betydelige utfordringer knyttet til Drammen Drift KF, som må løses av kommunen parallelt med VA-utviklingen, men disse utfordringene vanskeliggjør ikke en løsning på VA-området.

## Politiske forhold

Generelt positiv holdning til interkommunale løsninger. Ingen spesiell oppmerksomhet på VA-området, men backing for høy kvalitet.

Andre forhold

Ingen nevnt.

## **Glitrevannverket**

### Holdninger

- Oppfatningen er at Glitre IKS på en eller annen måte må bli del av hele løsningen i regionen.
- Kommunene – ikke minst Drammen Drift har en kompetanse som er viktig fordi de kjenner systemene i Drammens området og kvalitetskravene på VA-området.
- Mener at man bør vurdere om en ny organisasjon bør ha en egen anleggsavdeling.
- Ser en rekke eksempler på at en totaloptimalisering på VA-området i regionen ville gi positive gevinster.
- Mener det er et viktig suksesskriterium at en skaper en organisasjon som er attraktiv/faglig interessant for dem som jobber der, og som vil være gunstig med tanke på rekruttering.



		mye kompetanser i vår organisasjon at vi ivaretar dette aspektet best lokalt.		prosess hvor en må gjennom mange flere ledd for å kunne gjennomføre.
Økonomiplan	Nei	Innspillene til økonomiplanen blir enklere til i hver enkelt kommune, men den overordnede koordineringen er tungvindt uten felles organisasjon.	Nei	
Forprosjekt	Ja Nei	Bedre bestilling, bedre styring av oppdrag Lokale forankring er med på å få den riktige styringen med oppdragene.	Ja Nei	Følger av det samme som bedre kvalitet  Lokalkunnskapen er med på å redusere ressurskrevende prosjektering senere. Vi samarbeider tett med driften for lokalisere behov og driftsproblemer.
Prosjektering	Ja Nei	Oppfølgingen av oppdrag blir bedre Lokal kunnskap og lokal forankring gjør optimal oppfølging.	Ja Nei	Som for forprosjekt  Den lokale kunnskapen fører til at ressursene blir utnyttet maksimalt i en kost nytte vurdering for kommunen. Korte beslutningslinjer, liten administrasjon.
Gjennomføring av anlegg	Ja Nei	Bedre bestilling, bedre styring av oppdrag Den lokale kunnskapen både på bestiller og utfører siden optimaliserer gjennomføringen	Ja Nei	Som for prosjektering  Dette fører til mer presis gjennomføring av anlegget med lavere kostnader.
Overtakelse	Ja Nei	Større autoritet, bedre kontroll Den grunnleggende kjennskapen til anleggene gjør at vi vet hva som kreves ved overtagelse	Ja Nei	Bedre utnyttelse av kontraktsgrunnlag Liten organisasjon, vi har ofte med driftsansvarlig og fagansv.

Risikoanalyser	Ja Nei	Lokalkunnskap ivaretar en solid risikoanalyse	Ja Nei	På bakgrunn av disse kunnskaper unngår en kostnadskrevende tiltak uten noen effekt.
VA-normer	Ja Tja	Normen åpner for lokal tilpasning.	Tja	
Vannkvalitet	Ja Nei	Våre driftsfolk inne og ute har beste forutsetninger for å vite hvor tiltak skal settes inn. Vi får raskt ryddet opp i problemene uten avbrudd for abonnentene.	Ja Nei	Lokalkunnskapene gjør at endeløse tiltak på nettet unngås. Dette medfører reduserte kostnader.
<b>Forvaltning</b>				
Selvkostregnskapet	Ja  Nei	Sikrer enhetlig praksis	Ja  Nei	Kan effektiviseres gjennom felles utvikling av nye rutiner Hva tenker en på i så fall ?
Vannmåleravlesning	Ja Nei	Vi har 3 vannmåleravlesninger per år, øvrige kommuner 1 avlesning	Ja Nei	Ved 3 avlesninger må vi ha spesielle rutiner. Dette gir også bedre lekkasjekontroll, og oppfølging av abonnentene.
Vannmålerklager	Ja Nei	Vi har rask og enhetlig oppfølging av klager. Deretter politisk behandling	Ja Nei	Det ryddes fortløpende opp i klagesaker. Ingen tidspille for publikum eller administrasjon. Lokalisert sammen med de som skifter ut, gir bedre kommunikasjon internt.
Feilmeldinger	Tja Nei	Kortere responstid Enda kortere responstid ved lokal behandling av feilmeldingene.	Ja Nei	Rask oppfølging lokalt betyr reduserte kostnader for

				kundene.
Publikums- informasjon	Ja Nei	Mye av informasjonen er lokal karakter. Bl a 3 avlesninger.	Ja Nei	Men mye ligger til rette for felles informasjon. Her ligger det til rette for utvidet samarbeid.
Kundekontakt	Tja Nei	Vi klarer å betjene kundekontakten utmerket med våre personal ressurser	Ja Nei	.  Opprettelse av eget kundesenter vil kreve mye ressurser. Vi klarer det innen egen org.
Abonnentarkiv	Ja Nei	Ufullstendige arkiv løses best med lokal gjennomgang og lokal kunnskap.	Ja Nei	Det vil være svært ressurs krevende å sette dette arbeidet bort til et kundesenter. Og det vil være ufullstendig i lang tid fremover.
Fakturagrunnlag	Ja Nei	Som ovenfor. Abonnentene er best tjent med lokal kunnskap slik at alle betaler riktige gebyrer.	Ja Nei	Riktige gebyrer vil kunne gi kommunen og VA avdelingen mer ressurser.
Saksbehandling mot byggesak	Ja Nei	Nærheten til byggesak lokalt gjør at en raskt får avklart forhold som er uheldig for VA anlegg.	Tja Nei	Rask og riktig avklaring gjør byggeprosessen hurtigere for utbygger og kommunen VA avd unngår kostnadskreven de endringer i ettertid.
Utslipssøknader <sup>47</sup>	Ja Ja	Vi får frigjort kapasitet i forhold til denne saksbehandlingen. Lang saksbehandlingstid.	Nei Ja	. Riktig kompetanse på rett sted er kostnadsbesparende for abonnent og kommune.
Tilsyn med oljeutskillere	Ja Ja	Lengre saksbehandlingstid for søkere.	Tja Ja	Dette feltet bør på lik linje med utslippssøknader behandles i felles kontoret.

<sup>47</sup> Infiltrasjon flyttes til Spredt avløp i Lier. Oljeutskillere inngår fortsatt.

Slamtømming	Nei Nei	Vi har egen slamsugebil som tar vår slamavskillere. Dette er driftspersonell som også drifter RA.	Tja Nei	Vi mener at vår ordning med egen slambil er økonomisk gunstig. Denne kan også nyttes i andre sammenhenger.
Brukerundersøkelser	Ja		Ja	
<b>Drift</b>				
Innkjøp/lager	Ja Nei		Ja Nei.	Mange eksempler på at lokale leverandører leverer billigere utenfor innkjøpsavtale
Beredskapslager	Ja Nei	Et lokalt lager vil raskt kunne betjene publikum.	Ja	
Avløpsrenseanlegg	Ja Nei	Stor lokal kunnskap gjør at en får tatt feilene riktig.	Ja Nei	En slik kunnskap fører til kostnadseffektiv drift.
Pumpestasjoner	Ja Nei	Lokal utforming med tanke på drift. HMS i sentrum. Betjeningsvenlig.	Ja Nei	Dette gir god service på stasjonene. Og optimal drift på lang sikt.
Overløpstasjoner	Nei	Samme som over.	Ja	
Prøvetaking avløp	Ja		Nei	
Lab-tjenester	Nei		Ja	
Fjernovervåking	Ja Nei	VA har over flere å i samarbeid med IT bygget opp et eget fiberkabel nett for fjernovervåking av vår e pumpestasjoner.	Ja Nei	Dette gjør at vi får en meget rimelig drift. Vi har full kontroll. Med kapasitet for utvidelse.
Vannverk	Tja Nei	Våre driftsfolk er svært raskt på plass, og gjør reparasjoner.	Ja Nei	Våre driftsfolk er svært effektiv i forhold til eksterne entreprenører. Vet hvor de skal stenge ut.
Spyling	Ja	Bedre systematikk	Ja	

	Nei	Lokal kunnskap gjør at en vet hvor og hvordan en skal spyle nettet.	Nei	Effekten av tiltakene gjør at dette blir rimeligere tiltak.
Styring i hovedledningsnettet	Ja Nei	Lokal kunnskap både på fag- og driftsansvarlig nivå gjør at en foretar de rette valg for nettet.	Ja Nei	Dette vil gjøre at tiltakene blir mer kostnadseffektiv.
Vannprøver i nettet	Ja		Ja	
Styring i nett under hovednettet	Tja Nei	Som for hovednett	Tja Nei	Som for hovednett.
Reparasjoner	Nei	Lokale mannskaper med høy kompetanse fører til at reparasjonene blir utført svært raskt.	Nei	Stor økonomisk gevinst.
Beredskap	Nei	Lokal kunnskap	Ja Nei	En vil bruke svært kort tid på å lokalisere hendelsen.
Flomforbygging	Ja Nei	Høy lokalkunnskap gjør at en vet hvor en skal sette inn tiltak.	Ja Nei	Dette innebærer at en hurtig kan sette inn målrettede tiltak.
Kontroll av avløpsrør	Ja Nei	Med egen spylebil foretar vi også lokale inspeksjoner med kamerautstyr.	Ja Nei	Vi slipper ofte å leie inn kostbare kamerainspeksjoner.
Drift av kummer	Nei	Lokal kunnskap	Nei	
Ledningskartverk	Ja Nei	Med egen lokal ledningskartansvarlig har vi bygget opp solid lokal kunnskap som er fortløpende lagt inn i kartverket. Kort avstand til driften for å oppdage feil og mangler. Ved anlegg i egen regi er ledningskartansvarlig med i hele prosessen.	Ja Nei	Dette gjør at vi har svært god kunnskap om ledningsnettet som er svært kostnadseffektivt for oss.
Lekkasjesøking	Ja Nei	Samarbeidet mellom avløp og vann gjør	Ja Nei	Fortløpende økonomiske

		at vi stadig oppdager mange lekkasjer.		effekter av dette samarbeidet.
Tjenestekjøp generelt	Ja Nei	Vår kunnskap lokalt, vil medføre bedre spesifisering av de innkjøp som foretas.	Ja Nei	Dette gjør at vi får utnyttet disse innkjøp mest mulig kostnads-effektivt.
Usikkerhetsanalyser	Ja Nei	Den lokale kunnskapen er en forutsetning for å gjennomføre en solid usikkerhetsanalyse.	Ja Nei	Dette innebærer en mye mer kostnadseffektiv analyse.



## **Vedlegg 3 b – Uttalelse fra VA-fagmiljøet i Nedre Eiker kommune**



### **NEDRE EIKER KOMMUNE**

#### ***Bestiller kommunalteknikk***

Saksbehandler: Truls Bølgen

Direkte tlf.: 32 23 26 11

Dato: 10.11.2010

L.nr. 30871/2010 Arkiv: 2010/5974 - 600/&20

«MOTTAKERNAVN»

«ADRESSE»

«POSTNR» «POSTSTED»

«UTLANDSADRESSE»

«KONTAKT»

### ***Uttalelse fra VA-fagmiljøet i Nedre Eiker Kommune, i tilknytting til foreløpig rapport: Fram mot et prinsippforslag.***

GENERELT OM RAPPORTEN OG GRUNNLAGET, HVORDAN KOMMUNENE ARBEIDER.  
FORSLAG TIL FRAMTIDIG GVD SAMARBEID.

#### **Kort om rapporten "Fram mot et prinsippforslag" og konsulentens arbeid.**

Det er vanskelig å kommentere en rapport som så ensidig har falt ned på en fremtidig organisasjonsmodell.

Rapporten om fremtidig organisering starter med utredning av full samling i et selskap. Dette gjøres ut fra en analyse som delvis mangler forankring i kommunene.

Dersom alle 9 kommunene hadde gjennomført denne analysen, ville utredningen hatt et mye mer bredspektret fundament og en mer tillitsvekkende tilnærming.

Vi vil si det så klart som:

- Mottatte dokumenter er fulle av feil, ubegrunnede påstander og kontroversielle vurderinger. Dokumentene er derfor dårlig egnet som beslutningsgrunnlag, og kan derfor ikke fremlegges for politikere/beslutningstakere slik de nå fremstår.
- Konsulenten jobber tilsynelatende for dannelse av felles VA-selskap, er lite objektiv, og lite lydhør for innspill. Hvor har det for eksempel blitt av alle motargumenter mot dannelse av selskap i det som fremstilles skriftlig?
- Diskusjoner i Nedre eiker viser at samling i felles VA-selskap ikke er aktuelt. Forslag om VA-selskap bør derfor avvises, og GVD bør heller jobbe med andre alternativer for utvidet samarbeid.
- Alternativt må prosessen med selskapsdannelse gå videre uten NEK. Dette fremstår som problematisk, da NEK er en av eierkommunene av Glitrevannverket og dermed også GVD. Administrasjonen i Nedre Eiker Kommune innstiller derfor på å avvise selskapsdannelse, og heller se på alternativer for organisasjonsutvikling.

NB! NEK ønsker å utvide samarbeidet innenfor enkeltområder, tross for vårt klare NEI til dannelse av felles VA-selskap.

### **GVD samarbeidet**

Det mest ryddige ville være å ta en gjennomgang av hva som fungerer bra i det samarbeidet vi har i GVD samarbeidet.

På mange måter har dette vært en svært målrettet og effektiv samarbeidsform, hvor 9 kommuners VA-organisasjoner har produsert resultater på områder som til dels har ligget nede i hver enkelt kommune. (felles: avtalevilkår, forskrifter, hovedplan, VA-norm, VTA etc)

Vi har også etablert et "kontor" under Glitre hvor lekkasjereduksjon i regionen har vært i fokus. Herunder har arbeidet med kartgrunnlaget (Gemini) utgjort en vesentlig del av dette for å få oversikt over vannstrømmene. (Modellering av infrastrukturen)

Alt i alt er dette et imponerende samarbeid. Det er ingen andre forvaltningsområder i de 9 kommunene som kan vise til et så omfattende samarbeid!!

Men det krever ressurser.

Variasjonen i kommunenes størrelse innebærer at noen av kommunene sliter for å følge med. Samtidig må det understrekes at det hele tiden har vært en forutsetning at hver kommune prioriterer de prosjekter de ønsker å være med på.

### **Mandat med utgangspunkt i erfaringer i GVD samarbeidet**

Fra punkt 3 i mandatet fra regionrådet (s 4 i rapporten):

## **”Erfaringer med samarbeidet i GVD prosjektet skal tas med når løsninger foreslås”**

Det er dette, en drøfting av fremtidig organisering må ta utgangspunkt i.

Hvilke erfaringer har hver kommune gjort?

### **5% GVD**

Dersom vi tar utgangspunkt i vedlegget som danner grunnlaget for rapporten, så dekker den i grove trekk svært mange av arbeidsområdene i VA organisasjonene.

Men 90 eller 95 % av dette arbeidet gjøres i den enkelte kommune. Bare knappe 5% av vår arbeidsinnsats legges i GVD samarbeidet (og da tar vi godt i).

Slik sett, er det marginalt av ressurser kommunene legger inn GVD prosjektet.

### **Arbeidet i kommunene, 95% av tiden vår.**

Arbeidet i kommunene innebærer samhandling mellom andre fagområder i kommunen (plan, bygg, oppmåling, eiendom etc), eller eksterne og interne entreprenører og konsulenter, og med politisk nivå.

Arbeidet består også i å produsere nyanlegg samt drifte eksisterende infrastruktur.

På vinteren tilpasser vi anleggsdriften i forhold til snøbrøyting. Slik at vi raskt kan betjene befolkningen ved plutselig store eller vedvarende snøfall. Ved vannlekkasjer er vi helt klart de raskeste til å utbedre skaden, ved å stenge ut og vite hva som skal gjøres i rett rekkefølge. Dette har både abonnenter og VA organisasjonen (kommunen) stor nytte av.

Nedre Eiker kommune er svært flomutsatt, både i forbindelse med 13 sidebekker (17 dammer) og Drammensvassdraget som tidvis kan vise seg fram.

Kunnskapen til å håndtere disse til dels uregjerlige kreftene på en effektiv måte ligger i VA organisasjonen. Lokalkunnskaper hos både inn- og ute arbeidere gjør at vi raskt kan begrense skadeomfanget dersom noe er i ferd med å utvikle seg. (Vi har i dag både maskiner og mannskaper til dette).

Det er denne evnen og viljen til stadig å kunne utvikle tjenestene som vi tilbyr våre innbyggere som er den viktigste drivkraften i vårt arbeid. Dette utviklingsarbeidet skjer i en prosess med mange forskjellige aktører på ulike arenaer i kommunen.

Med denne bakgrunn blir prinsippforslaget spesiell lesing for oss (en selektiv virkelighetsoppfatning).

Skal vi bare forkaste det vi har bygd opp over en lang årrekke, til fordel for et selskap som skal smelte alle disse prosessene og samhandlingene inn i organisasjon med 9 kommuner for å gjøre arbeidet vårt mer rasjonelt?

En må ta utgangspunkt i, og ha forståelse hvordan kommunene fungerer, og gjøre analyser på et slikt grunnlag. Først når en grundig gjennomgang av konsekvensene foreligger, kan en foreslå organisasjonsmessige endringer.

GVD samarbeidet er en av flere arenaer for å utvikle og bedre tjenestetilbudet for våre innbyggere.

Ser vi på GVD i en slik sammenheng så får samarbeidsprosjektet riktige proporsjoner.

### **Fremtidig GVD samarbeid**

På bakgrunn av rapportens punkt om slitasje blant samarbeidskommunene, må det være riktig å stramme inn på omfanget av samarbeidet.

- Vi må ta utgangspunkt i vann på avveier, med fokus på lekkasje reduserende tiltak.
- VTA samarbeidet går fortløpende, og gir svært nyttig kompetanse til kommunene.

Hovedfokus må knyttes opp mot disse hovedpunkter og bør være plattform for det framtidig samarbeidet.

### **Alternativ organisering.**

Dersom noen av kommunene føler at det er stor slitasje av samarbeidet bør det åpnes for at disse kommuner trer ut av det formelle samarbeid (VA-sjefs nivå) og tilbys en ad hoc lignende samarbeidsløsning.

Ved å gjøre slike grep vil GVD raskt få den rollen prosjektet reelt har i kommunene, samtidig kan det være en møteplass for å koordinere de tiltak som kan utføres felles for å oppnå visjonen om å gjøre Drammensregionen til en ledende vannregion. Her kan vi se for oss ulike samarbeidskonstellasjoner mellom kommunene for å oppnå bestemte resultater.

Thore Hegnes  
Virksomhetsleder

Truls Bølgen  
Virksomhetsleder

### **Vedlegg:**

**1** Tilbakemelding på Vedlegg i rapporten med kommentarer i **Rødt** fra Nedre Eiker Kommune

**2** Kommentarer fra uteseksjonen: Virksomhet Kommunalteknikk drift

**3** Kommentarer fra administrativt personell: Virksomhet Bestiller kommunalteknikk.

***Vedlegg 3c Uttalelse og vurdering fra bygningsdrift og vedlikehold i  
Nedre Eiker***



## NEDRE EIKER KOMMUNE

### *Bygningsdrift og vedlikehold*

Saksbehandler: Thore Hegnes

Direkte tlf.: 32 23 26 47

Dato: 04.11.2010

L.nr. 30322/2010 - Arkiv: 2010/5974 -  
600/&20

## *Notat*

### *Kommentarer til rapport*

Innspill og kommentarer fra ansatte i kommunalteknikk drift i Nedre Eiker kommune til **Rapport for felles organisering av VA sektoren.**

<b>Fordeler med dagens driftsmodell</b>	<b>Muligheter for utvidet samarbeid med kommunene i Drammensregionen</b>
1. De ansatte som arbeider på VA anlegg i egenregi er de samme som driver med vintervedlikehold av veier. Samme ansatte/samme utstyr/maskiner.	1. Nedre Eiker sitt beredskapslager dekker eget behov for VA deler. Deler lånes tid om annet av andre kommuner. Lageret kan utvides til å dekke flere kommuner sitt behov.
2. Rimelig vaktordning basert i hovedsak på velvillighet. Ordningen fungerer i Nedre Eiker kommune med dagens organisasjon.	2. Nedre Eiker kommune har eget godt utstyrt verksted som vedlikeholder maskiner/utstyr som brukes på VA anlegg/brøyting. Responstiden ved havari av maskiner/utstyr er lik null. Verkstedet kan rustes opp etter aktiviteten til å bistå flere kommuner.
3. Nedre Eiker kommune VA sektoren har egen suge/spylebil med fagarbeidere som besitter stor lokalkunnskap. Responstiden på akutte hendelser er lik null. Forebyggende vedlikehold av ledningsnett medfører at kostnader til skader ved tilbakeslag etc. er i nedgang.	3. Nedre Eiker kommune kan bistå flere kommuner ved behov med egen suge/spylebil.
4. Nedre Eiker kommune VA sektoren har i dag en dynamisk organisasjon som arbeider på tvers av ansvarsområder. Det betyr at ansatte i park/grønt sektoren også arbeider på VA anlegg ved behov. Ansatte på renseanlegg er også med på vintervedlikehold av veier, ansatte på VA har kompetanse til arbeid på verkstedet osv.	4. Nedre Eiker kommune ser nytten av at kommunene i Drammensregionen utvikler felles kurs/opplæring innen VA sektoren
5. Ansatte i VA sektoren utfører mye arbeid for andre avdelinger i Nedre Eiker kommune. Eksempelvis kommunale bygg og eiendommer.	5. Nedre Eiker kommune ønsker samarbeid om felles kvalitet og intern-kontroll

6. Nedre Eiker kommune har et beredskaps lager som dekker VA deler. Ved akutte hendelser er responstiden på nødvendige deler meget kort.	6. Nedre Eiker ser nytten av felles innkjøpsordninger på materiell, herunder også varer og tjenester.
--	---

### **Kommentarer til vedlegg: - vurdering av de enkelte funksjoner**

Det er vår oppfatning at i Nedre Eiker kommune med den driftsformen vi i dag har, så er ikke funksjonsvurderingen i den foreløpige rapporten representativ for vår kommune.

#### **Kommentarer:**

Som nevnt i kolonnen *fordeler med dagens driftsmodell* ovenfor, har Nedre Eiker kommune en meget fleksibel organisasjon som arbeider på tvers av ansvarsområder.

Kommunen har over tid bygget opp en maskinpark og ansatte med stor kompetanse til å rehabilitere kommunens VA nett, samt løse kommunale driftsoppgaver slik som veivedlikehold, park og grønt etc.

I undersøkelser påpeker de ansatte i kommunalteknikk drift at dagens organisering medfører variasjon i arbeidsoppgavene, noe som oppfattes entydig positivt.

Samarbeidet mellom bestiller og utfører organisasjonen i Nedre Eiker kommune oppleves som godt, hvor oppgavene løses i fellesskap i et faglig dyktig miljø.

Ved en eventuell selskapsdannelse hvor ansatte i Nedre Eiker kommune inngår i selskapet og dermed er utenfor kommunens styringsrett, vil Nedre Eiker kommune måtte kjøpe langt flere tjenester eksternt enn i dag.

Tjenester som veivedlikehold park og grønt, samt tjenester kommunalteknikk drift i dag utfører for kommunens eiendomsavdeling og andre må kjøpes eksternt.

Vi ser også for oss et økt byråkrati med større avstand til innbyggere i Nedre Eiker enn i dag.

#### **Konklusjon:**

De ansatte i Nedre Eiker kommune kommunalteknikk drift, ønsker på bakgrunn av ovennevnte argumenter for dagens driftsform, ikke å gi sin tilslutning til dannelse av et selskap i full skala slik som i alternativ 1 (Hovedalternativet)

Thore Hegnes  
Virksomhetsleder

***Vedlegg 3d Uttalelse og vurdering fra Bestiller – kommunalteknikk i Nedre Eiker***



## NEDRE EIKER KOMMUNE

### *Bestiller kommunalteknikk*

Saksbehandler: Heidi Hansen

Direkte tlf.: 32232693

Dato: 08.11.2010

L.nr. 30641/2010 - Arkiv: 2010/5974 -  
600/&20

## *Notat*

### *Kommentarer til rapport*

Innspill og kommentarer fra ansatte i Bestiller Kommunal teknikk vedrørende Rapport for felles organisering av VA sektoren.

<b>Fordeler ved dagens driftsmodell</b>	<b>Muligheter for utvidet samarbeid</b>
<p><b>VANNMÅLERE</b> <i>Felles lager/utlevering</i> Bestiller Kommunal teknikk har vannmålerlageret på huset. Dette sikrer en riktig varebeholdning fordi bestilling/utlevering foregår på samme sted. Rørleggere kan til enhver tid hente vannmålere hos oss. Dette letter deres arbeid og gir oss mulighet til å sjekke installasjonsopplysninger, kontrollere valg av målertype og plassering. Modellen gir et godt og nært samarbeid med de utførende foretak.</p> <p><i>Vannmålertester</i> Responstiden for utskifting og testforsendelse av vannmåler er i gjennomsnitt 1 arbeidsdag. Dagens driftsmodell sikrer god og rask service da ansatte til abonnementshenvendelser og målerutskifting arbeider på samme sted. Vår førstelinjetjeneste kan avverge unødig testing da de har tilgang til forbruksstatistikk samt tett kontakt med uteseksjonen. Saksbehandling av vannmålertester avhenger av tilgang til byggesaksarkivet. Det er kun deler av dette arkivet som er elektronisk. En sentralisert beliggenhet ved en felles organisering av VA sektoren, ville gjøre saksbehandling tidskrevende, kostbart og lite gjennomførbart.</p>	<p>Samarbeid med hensyn til oppnåelse av gunstige priser er fordelaktig, men en eventuell opprettelse av felles lager for utlevering ansees som lite hensiktsmessig.</p> <p>Felles lokaliteter med kommunene i Drammensregionen vil føre til avstand mellom Bestiller Kommunal teknikk og Byggesaksavdeling og skaper problemer med hensyn til arkivtilgang.</p>

<p><i>Vannmåleravlesing</i></p> <p>Vår driftsmodell innebærer 3 avlesninger pr. år. Dette sikrer mulighet til å oppdage lekkasjer, avdekke feilavlesninger og redusere stipulerings - intervaller. Nedre Eiker kommune er etter vår kjennskap alene om modellen. Dette stiller krav til spesielle tilpassninger ved fag-/faktureringsprogram. Vi er i tillegg avhengig av en rask behandling av innkomne avlesninger for å rekke prosedyren 3 ganger pr. år.</p>	<p>Samarbeid med kommuner som praktiserer færre avlesninger, vil ikke gi gevinst.</p>
<p><b>FAKTURERING</b></p> <p><i>Kommunale gebyrer</i></p> <p>Våre kommunale gebyrer faktureres etter ”faktisk forbruk”. I motsetning til mange kommuner, anvender vi ikke a konto beløp. Når enkelte fakturaer må krediteres grunnet diverse feil eller eierskifte, er vi ofte avhengig av tilgang til byggesaksarkivet. Hver fakturering resulterer i henvendelser vedrørende behov for kontrollavlesning og diverse befaringer. Vår modell innebærer at de som mottar henvendelsen, har samme lokalitet som de som foretar befarings/utskifting. Dette sikrer rask og god service for våre abonnenter.</p> <p><i>Annen fakturering</i></p> <p>Forruten kommunale gebyrer, fakturerer vi tekniske anlegg, byggesaksgebyr, tilknytningsgebyr, plangebyr, situasjonsplaner m.m. Dette krever tett samarbeid med enkelte virksomheter som for eksempel Samfunnsutvikling.</p>	<p>Vår faktureringsmodell har en særegenhet som gjør den vanskelig å innlemme i et felles samarbeid.</p> <p>Annen faktureringen av diverse art, skaper god kontroll og en samordnet utførelse av tiltak. Dette betinger at vi lokaliseres sammen med Samfunnsutvikling.</p>
<p><b>MEGLERINFORMASJON</b></p> <p>Bestiller Kommunal teknikk leverer megler informasjon til landets eiendomsmeglere. Informasjonen omhandler diverse pålegg, tilknytning, septik, vannmålerstand og gebyrinformasjon. Informasjonen som vi leverer er en del av en pakke som utarbeides i tett samarbeid med Samfunnsutvikling og med bakgrunn i byggesaksarkivet. Det er ikke mulig å gjennomføre dette om vi får andre lokaler enn disse virksomhetene.</p>	<p>En felles organisering av VA sektoren, med spredt lokalisering, vil gjøre meglerarbeid umulig.</p>
<p><b>SAKSBEHANDLING AV VEI, VANN OG AVLØP</b></p> <p>For å kunne saksbehandle vei, vann og avløp er vi ikke bare avhengige av VA arkiver, men også av kommunens øvrige arkiv. I dag er kun deler</p>	<p>En sentralisert felles organisering av VA sektoren vil føre til at vi ikke kan sikre riktig saksbehandling grunnet manglende/</p>

av disse arkivene fullelektroniske.	vanskeliggjort tilgang til kommunens arkiv.
<b>INTERNE HØRINGER</b> Bestiller kommunal teknikk mottar hver uke saker til intern høring fra andre virksomheter i kommunen. Sakene tas opp til felles vurdering og resulterer ofte i behov for hyppig kontakt/orienteringer mellom virksomhetene for å finne løsninger. Å skape avstand mellom virksomhetene vanskeliggjør dette arbeidet.	En sentralisering vil skape avstand mellom virksomheter som er i stor grad avhengige av hverandre for å treffe samordnende vedtak innen teknisk etat.

Heidi Hansen  
Førstesekretær

### ***Vedlegg 3e Kommentar fra Truls Bølgen om økonomiske konsekvenser for Nedre Eiker kommune***

For Nedre Eiker kommune vil det måtte opprettes 3-5 årsverk på permanent basis for å ivareta oppgaver innen veiforvaltning, veidrift, administrativ håndtering av flom, ras, vassdrag, dammer utenfor VA inkl. ansvar som VTA, dersom dagens modell opphører og VA-selskap dannes. Disse årsverk vil måtte lønnes over kommunens ordinære driftsbudsjett. Da disse årsverk per i dag delvis eller helt lønnes via VA etter selvkostprinsippet, innebærer dette en varig kostnadsøkning for Nedre Eiker kommunes ordinære driftsbudsjett.

Nedre Eiker kommunes anleggsavdeling utfører en stor andel av vintervedlikeholdet (snøbrøyting) og alt sommervedlikehold (begrenset omfang) på veinettet i Nedre Eiker. All tid utenom veivedlikehold benyttes til sanering av VA-anlegg eller reparasjon av lekkasjer. For alle maskiner som benyttes både til veivedlikehold og til VA-sanering, deles kostnadene iht timeforbruk. Alle manskaper og maskiner på anleggsavdelingen er derfor tilnærmet 100% effektivt utnyttet i tjeneste for innbyggerne i Nedre Eiker kommune. Ved dannelse av Selskap vil anleggsavdelingen enten beholdes av kommunen, og utføre veivedlikehold for kommunen, eller tas med over i Selskapet og jobbe 100% med VA-sanering/reparasjoner for Nedre Eiker kommune eller alle kommuner (jmf tidligere nevnte modeller 1, 2 og 3).

Dersom anleggsavdelingen kun skal utføre veivedlikehold for kommunen, vil det være mangel på oppgaver i brorparten av året, og veivedlikeholdet vil derfor bli urimelig dyrt. Anleggsavdelingen må derfor over i selskapet. Veivedlikehold og beredskap i forhold til flom og ras (forekommer hyppig i Nedre Eiker) må dermed konkurranseutsettes til private entreprenører. I forhold til dagens effektive samordning av VA- og veioppgaver vil dette medføre vesentlig kostnadsøkning for veivedlikeholdet og beredskap, dersom dagens beredskap og standard skal opprettholdes. En dobling av kostnadene til veivedlikeholdet flom-/rasberedskap må påregnes ved konkurranseutsetting.

## **Vedlegg 4 Innspill i diskusjonen fra to møter i Drammen**

### ***Innspill fra møte på Solumstrand 29.10.10:***

#### **Eventuell samling av VA-virksomheten i Drammensregionen**

##### **Beredskap:**

Med bedre overvåkingssystemer kan man klare seg med færre personer i beredskap. Men Drammensregionen er et stort område – det øker sjansen for at flere ting skjer samtidig i en beredskapssituasjon.

Sentralisering vil gi lengre avstander, det er en fordel med nærhet til det man driver med, lokalkunnskap er viktig.

##### **Avløpsrenseanlegg:**

Det er ingen betingelse å være en del av et større selskap for å utvikle kunnskapen til medarbeiderne.

Det ligger en mulig fordel med større innkjøp, men renseanleggene i regionen er svært forskjellige og trenger forskjellige leverandører.

Når det gjelder renseanlegg vil det ikke bli forandringer (stordriftsfordeler) uten rotasjon av personell.

Hvis folk skal spre seg på flere anlegg blir det mer transport og kunnskapen om anleggene blir ikke like stor. En fordel er at det kan bli mulig å låne personell i spesielle situasjoner. Spesialkompetanse på enkelte områder kan utnyttes bedre.

##### **Pumpestasjoner:**

I dag har vi stor nærhet til oppgavene og treffer hverandre ofte for utveksling av erfaring.

Forutsetning for gevinst er felles lager og standardisering av systemer og materiell.

##### **Prøvetaking:**

Ved sentralisering kan det lett bli mer dødtid i form av transport (for eksempel ved at 1 person reiser rundt og tar prøver). Det kan oppstå situasjoner med personellmangel på stedet personen reiser fra, dersom denne personen også har andre oppgaver.

Men at noen få personer gjør jobben vil sikre at prøvetakingen vil bli utført på samme måte.

Stordriftsfordelene knyttet til akkreditering er ikke så store fordi mye av kostnadene er knyttet til ombygging på det enkelte anlegg.

##### **Vannmålere:**

Felles innkjøpsordning er en fordel.

Lokalkunnskap er viktig.

### ***Innspill fra møte i Rådhuset 01.11.10:***

## **Eventuell samling av VA-virksomheten i Drammensregionen**

### **Større fagmiljø:**

Prosjektsamarbeidet i GVD viser allerede at man kan få gjort ting som den enkelte kommune ikke får til med nåværende bemanning. Dette er viktigst for små kommuner som har størst mangel på kompetanse og/eller kapasitet.

Et stort selskap vil ha større mulighet for å ha spesialister, folk med høy kompetanse på enkeltområder.

Et selskap som inkluderer driftsdelen vil føre til et tettere forhold mellom planlegging og drift, og det er bra.

Er Drammen så stor at stordrift gjennom et VA-selskap ikke vil gi gevinst? Noen mener at i konkurranse med Asker-Bærum-Oslo om fagfolkene så er selv ikke Drammen stor nok.

### **Saksbehandling:**

Vi ser ikke at saksbehandling drift er vurdert med hensyn til kvalitet og økonomi i tabellen.

Det er forskjellige sakArkiv-systemer i kommunene og dette kan bli en utfordring for et VA-selskap ved håndtering av VA i forbindelse med byggesaker. Kommunikasjonen med de saksbehandlerne som behandler de andre sidene av byggesaken kan bli vanskeligere (annen lokalisering, mindre lokalkunnskap).

Vi har tett kontakt med enkelte støttetjenester, for eksempel kommuneadvokat og IKT. Det kan bli nødvendig med jurister i selskapet.

I et selskap vil det bli en utfordring at kommunene har forskjellige systemer for forvaltning av VA-abonnentene.

### **Pumpestasjoner og overløp:**

Pumpestasjoner og overløp bør få samme vurdering i tabellen.

Det er behov for mer ressurser, bedre koordinering og organisering, prioritering av forebygging og vedlikehold. Det ble antatt at et VA-selskap kan klare dette bedre enn dagens situasjon i Drammen.

### **Lokalkunnskap:**

Lokalkunnskap er viktig for å kunne gi god service. 2 tilsynelatende like problemer på ledningsnettets kan noen ganger løses best på 2 helt forskjellige måter. VA er svært ulikt renovasjon, og vi må være forsiktige med å trekke paralleller til driften av RfD.

Ved programmering av investeringer er lokalkunnskap viktig. I et selskap blir det en større utfordring å koordinere VA med andre investeringsprosjekter i den enkelte kommune.



## Vedlegg 5 – to innspill fra Glitrevannverket IKS

Glitrevannverket (GV) – felles VA-organisasjon i Drammensregionen.

### **Terje Røren, 15.11.2010**

*OU-prosjektet har i stor grad hatt VA-virksomhetene i de 9 kommunene som utgangspunkt, og i mindre grad behandlet GV. Nedenfor vil jeg oppsummere en del synspunkter jeg som leder av GV ønsker å tilkjenne:*

På vannverkssiden (kildepleie, vannproduksjon, hoveddistribusjon) er GV ganske dominerende i regionen siden GV – som *engros*-verk - leverer vann til ca 135.000 personer. GVs system er stort og komplisert: Det geografiske området strekker seg fra (nesten) Vikersund og Sylling i N, til Drøbak i SØ, og i tillegg har vi RGA-anlegget, dvs 'sugerøret' i Holsfjorden via Asker. Vi har ca 65 kontrollpunkter (inntak, vannbehandlingshus, pumper, høydebassenger, ventilkamre, etc), noe som viser hvor komplisert systemet er. En god forvaltning og utvikling av systemet er svært viktig! En ny organisasjon må ikke føre til forhold som rokker ved kvaliteten, effektiviteten og sikkerheten/beredskapen i GVs vannverk, men den må etter hvert gi mulighet til å realisere de forbedringspotensialene som selvsagt også finnes innen GVs virksomhet.

**Hvis det dannes et stort (eller større), felles selskap for vann/avløp i regionen, må den nye organisasjonen legge til rette for følgende (noe det ikke skulle være noe i veien for å få til):**

1. Det vil være naturlig at GV inngår i det nye selskapet. Dette kan gjøres på forskjellige måter, men uansett må GV samlokaliseres med hovedkontoret. (Dette bør ligge sentralt i Drammen eller nær Drammens grenser i Lier eller Nedre Eiker. Nærhet til NSB, dvs Gulskogen, Drammen eller Brakerøya stasjon, vil være ideelt). Hvorfor samlokalisering?: Det er viktig at det dannes et fruktbart fagmiljø der GVs fagekspertise på vannproduksjon blir tilgjengelig for alle, og det er viktig at den samme fagekspertise lærer av sine kolleger i kommunene. Et slikt felles fagmiljø vil være gunstig (og nødvendig?) for å sikre fremtidig rekruttering.
2. I tråd med prinsippene som er nedfelt i OU-arbeidet, er det viktig at driftsorganisasjonen i GV ikke endres før organisasjonen har gått seg til og man kan se samdriftsfordeler/forbedringspotensialer. Med drift menes den virksomhet som driftsavdelingen står for i dag. Hvorvidt tyngre vedlikehold i større grad enn i dag skal foretas i egenregi på Glitres system etter at Selskapet er etablert, er avhengig av tilgjengelighet på folk og utstyr som blir med i det nye Selskapet fra Drammen Drift og de øvrige kommunenes egendrift.
3. Samtlige i Glitrevannverket er enige i at det ikke må bli avstand mellom ledelse og planlegging på den ene side og drift på den andre. En bestiller/utfører-modell, som nødvendigvis vil skape større avstand her, vil være negativt. Dette kommer av (og dette burde være innlysende) at det tette samspillet mellom daglig drift og planlegging/ledelse, er en forutsetning for at forvaltningen og videreutviklingen av vannproduksjonssystemet skal få den kvaliteten som man ønsker, og at det skjer så effektivt som mulig og til riktig tid. Dette betyr at planlegging og GVs drift må samlokaliseres. Modellen vi har i dag i GV, med driften integrert i selskapet, gjør at også beredskaps-aspektet (som er svært viktig) blir bedre ivaretatt enn det ellers ville blitt.

## Notat (Utgave 3 )

### ***Kommentarer til rapport om VA – selskap.***

Som ansattes representant i Styret for Glitrevannverket så har jeg tatt initiativ til å gi en omforent tilbakemelding fra de ansatte.

#### **Konklusjon:**

- 1. De ansatte i Glitrevannverket stiller seg positive til OU- prosjektet.**
- 2. I den fasen man er nå vil det kun være riktig å beslutte selskapsform og forholdene mellom selskap og kommunene.**
- 3. Beslutningen om en dannelse av selskap gjøres først etter man har utredet neste fase og der man har utredet synspunktene som er nevnt nedenfor.**

#### **Hovedalternativene**

Rapporten så langt har et sterkt fokus på det overordnede som styring, politisk forankring og innflytelse og organisering av selskapsformen. Slik vi ser det, så er det 2 veier videre: IKS eller prosjektsamarbeid som nå. Skal man fortsette prosjektsamarbeidet, vil det være naturlig å opprette mindre arbeidsgrupper med bare 3 til 5 personer for at denne formen ikke skal involvere for mange personer.

#### **Videre faser i arbeidet**

Så langt er det vanskelig å lese seg til hva som kan bli den fremtidige hverdagen til dem som arbeider innen dette fagområdet. Slik jeg tolker stemningen nå, så bør man ikke fatte noe endelig og irreversibel beslutning om dannelse av selskap i denne fasen. Det vil være fornuftig å behandle det foreliggende prinsippforslaget, der man kun beslutter selskapsmodell styringsform, kommunenes innflytelse og politisk forankring osv. . En beslutning om selskapet skal etableres eller ikke gjøres etter at man har arbeidet seg gjennom neste fase der konsekvensene til de ansatte er blitt utredet.

#### **Glitrevannverkets plass i et nytt selskap**

Glitrevannverket bør få en sentral plass i et nytt selskap. Det er store forskjeller på de anleggene som Glitre besitter og drifter, og vanlige tradisjonell kommunal VA. Glitrevannverkets kjernevirksomhet bør beholdes komplett i det nye selskapet, men det vil være naturlig at den avdelingen vil utvides med tanke på drift av vannverk i andre kommuner. Da vår virksomhet skiller seg så mye fra kommunenes virksomhet, så vil det være fornuftig å ha noen egne bokser i organisasjonsmodellen der man bevarer denne organisasjonen mest mulig urørt. Jeg stiller meg bak notatet til Terje Røren av 11.11.2010.

#### **Forhold til planmyndigheter og politikere**

Det vi jobber med er infrastruktur. Infrastruktur er en vesentlig del i PBL som vil fortsatt forvaltes i den enkelte kommune. Selv om man danner et selskap, så må man fortsatt ha tette bånd til kommunene ved planlegging og regulering av nye områder, men også ned på den enkelte byggesaks nivå. Det ligger en utfordring her for og ikke å gjøre saksbehandling av byggesaker mer tidkrevende enn det som er i dag.

## **Informasjon om prosessen**

I neste fase gjelder det å konkretisere mer for dem som jobber med dette. Uten det så vil det ligge en stor usikkerhet om hva som skjer videre. Usikkerhet vil skape motstand og da kan prosessen videre strande. Man bør i det videre arbeid ha fokus på hva som er mulighetene for den enkelte. Mange av oss liker nye utfordringer, men det er ikke så lett å se enda hvordan dette blir.

## **Smådriftfordelene i kommunene**

Norge har lange tradisjoner med å se kommunalteknikk som et fag. Dette fordi det er mange mindre kommuner hvor man har plassert ansvar for VA, vei, vassdrag og renovasjon på de sammen menneskene. Det jeg ser som en utfordring er at vi her skal rendyrke VA og at man i større grad må ta hensyn til at det er mange personer som ved en omorganisering bare får ett ben å stå på. Usikkerheten er jo stor for dem som her har hovedoppgaven innen vei, park og lignende men også bidrar på området som er VA. Det meste av deres finansielle grunnlag vil bli borte og de forstår at det som er igjen av deres virksomhet, kan bli avviklet og bli konkurranseutsatt. Hvis det dannes et VA selskap, bør en ta hensyn til denne "kommunaltekniske helhet", og eventuelt å etablere særordninger der man både ivaretar både de som blir med i selskapet og de som ikke blir en del av det.

## **Rekruttering**

Rekruttering til selskapet bør gjøres internt. I forkant av dette så bør man gjennomføre en omfattende kompetansekartlegging. Skal man skreddersy en organisasjon til den kompetansen man har og ikke være låst til mange bokser, eller skal man sette i gang headhuntere som står fritt til å hente inn de man finner best til å fylle de boksene som er skissert. Jeg mener det er så mange dyktige mennesker som jobber med VA innen disse kommunene i dag at man primært skal rekruttere internt med stor grad av medvirking fra oss som jobber med dette, og at eksternt kun der man ikke finner kvalifiserte søkere.

Med litt kjennskap til rekrutteringen til RFD så ble jo resultatet at man tok inn dem som hadde renovasjon som eneste eller som hovedoppgave, valgt til selskapet fremfor dem som jobbet med det som kan kalles kommunalteknikk. Det ble en kabal som også måtte gå opp for alle kommunene slik at de slapp å sitte med personer som man måtte gi andre oppgaver og stillinger. Ikke så lett å forutse det presset som kan komme fra et høyt nivå i de enkelte kommuner for å få til personalkabalen.

Den neste utfordringen er kulturforskjellene blant dem som skal inn i selskapet. Det er stor forskjell på Drammen og de mindre kommunene. Drammen har en langt større og mer spesialisert organisasjon med lange tradisjoner for prosesstyring. Små kommunene må løse de samme oppgavene med langt mindre resurser. Det ligger en fare i det jeg kaller storebror-syndromet. Kan trekke noen erfaringer tilbake til den gang jeg jobbet i Tønsberg. Kom rett inn i en jobb der etter sammenslåingen Sem og Tønsberg. Stort sett ble alle i ledende roller under Byingeniøren besatt av dem som hadde jobbet i Tønsberg, mens de som kom fra Sem fikk mer underordnede roller. Et paradoks er jo at det var i Sem utvikling og utbygging hadde funnet sted siste 20 år og det var de som var de innovative og kunne prosjektering, utbygging og fornying av VA-anlegg.

Vi står overfor en større utfordring her. I prinsippet kan man si at bare med intern rekruttering så kan 8 av 9 føle at de får et mindre ansvarsområde når man skal bemanne opp

### **Suksessfaktorer**

Det ligger noen suksessfaktorer for at dette skal bli bra. Er suksessfaktoren at det skal bli billigere tjeneste for kommunen, eller at vi samler ressurser for å ha en robust og fremtidsrettet organisasjon med høy kompetanse?

Det er jo alle menneskene som skal ha sitt daglige virke i den nye organisasjonen som er helt avgjørende om dette blir en suksess eller ikke. Selskapsform og modell har mindre betydning.

Jeg tror på en bred kartlegging av disse menneskenes kompetanse, hva de har lyst til å jobbe med i en ny organisasjon. Skreddersy litt utfordrende oppgaver etter den enkeltes ønsker. Alternativet kan fort bli at man sitter med 50 % missfornøyde som bidrar negativt i organisasjonen og føler seg degradert i forhold til det ansvaret og utfordringen de hadde.

Mulig jeg høres negativ ut til denne prosessen, men jeg liker utfordringer og vil at prosessen videre må ha mer fokus på suksessfaktorene.

Generelt så er det for mange bokser i organisasjonsforslagene:

Planlegging, utbygging og prosjektstyring bør være en boks.

HMS, KS, Info og alt som har med ren administrasjon likedan.

Flat organisasjon er å foretrekke da den er langt med effektiv, så det er bra

Dag Runar Hansen

19.11.2010

## **Vedlegg 6 – Uttalelse fra medarbeidere i Øvre Eiker**

**Fra:** Knutsen, Vegard. [vegard.knutsen@Ovre-Eiker.Kommune.no]  
**Sendt:** 8. november 2010 08:54  
**Til:** Bjørn Larsen2  
**Kopi:** Arild D. Moen

**Vi har gjennomført et informasjons-/drøftingsmøte i Øvre Eiker kommunes VA-organisasjon. Vi har drøftet konsekvenser og holdninger til konklusjonene i foreløpig rapport om organisasjonsutvikling for GVD- kommunene og Glitrevannverket.**

**Konklusjonen fra møtet er at en samlet organisasjon står bak hovedalternativet om full samling. Man mener at dersom organisasjonene skal settes i stand til å takle alle utfordringer i fremtiden, så er en større enhet, med mer spesialisert oppgavehåndtering, den beste måten å håndtere dette på.**

**På det personlige plan uttrykkes det bekymringer for økte reiseavstander og at det ikke er automatikk i at alle ansatte følger med over i et selskap.**

Vennlig hilsen

Vegard Knutsen  
seksjonsleder Teknisk Infrastruktur  
Øvre Eiker kommune

## Vedlegg 7 – Innspill fra medarbeidere i Lier kommune

Her er noen innspill vi mener er viktig.

Mer tydelig på gevinst. Hva er forventet gevinst? Hvorfor skal vi gjøre dette. Mer trykk på insitamenter på hvorfor dette er mer effektivt. Det kan være stort gap mellom teoretisk gevinst og praktisk gevinst. Viktig og stille følgende spørsmål å få frem følgende: Hva betyr dette i virkeligheten?

I sammendraget må mandatet fremheves.(jeg ser at dette er mer tydelig i siste utgave)

Et moment vi hadde oppe tidlig i prosessen var utvidet samarbeid for alle eller bare for noen. Vi ble tidlig enige om at vi så for oss samarbeid for alle. Må få frem at alternative løsninger kan være en mulighet men at prosjektet ikke har drøftet andre rasjonelle løsninger innefor GVD kommunene. Finnes det alternativer vi ikke har belyst?

En bedre beskrivelse av overgangskostnader. Noen må nødvendigvis være igjen i egen kommune. Vi kan ikke dele mennesker.

Driften påpeker at de i dag, har store fordeler av samorganisering med vei. Va og veidriften er under en ledelse, og man benytter mannskaper på tvers, har gode effekter uten masse byråkrati.

Ulemper ved at man oppretter et selskap. Mindre konsensus, man blir mer formelle(med dette menes at det blir en større geografisk avstand mellom selskapet og gjennværende forvaltning i kommunene)

Plassering. Man må drøfte plassering av selskapet med hensyn til transport, i et miljøperspektiv.

Side 10 Utadrettet informasjon. Hvorfor er ikke dette en prinsipiell vurdering. Må utdypes noe mer.

Side 11 fremtidig effektivisering. Viktig at noen grep/alternativ synliggjøres i forslaget. Det vil ufarliggjøre saken. I neste avsnitt hevdes det at fremtidig fokus på effektivisering bør først og fremst ligge på det operative.....Her kan det fort bli DEM mot OSS, og det er uheldig. Det kan fort oppfattes som at adm har bestilt oppdraget.

Side 12 Hva er politisk interessant, og hva skal politikere behandle? (Lover forskrifter etc.) Bør beskrives noe mer.

Andre kommentarer/spørsmål: Hvor skal Arkivet plasseres. I dag har vi fellesarkiv med Plan. Hvordan skal søknad om sanitærabonnement håndteres. Side 10 Utadrettet informasjon. Hvorfor er ikke dette en prinsipiell vurdering. Må utdypes noe mer.

Skriveformen i forslaget kan oppfattes som provoserende slik det foreligger nå. Man bør unngå ord som åpenbart og opplagt. Videre er det skrevet noe om at de som liker forandringer og de som ikke liker forandringer.....her bør vi nok være noe rundere i formuleringene.

Vær obs på at innspill over er med utgangspunkt i prinsippforslag forelagt prosjektgruppa 21 oktober.

## **Vedlegg 8 – Referat etter møte i Modum**

**Fra:** Larsen, Endre [endre.larsen@modum.kommune.no]  
**Sendt:** 8. november 2010 13:34  
**Til:** Bjørn Larsen2  
**Kopi:** Arild D. Moen (E-post)  
**Emne:** Tilbakemelding fra informasjons- og diskusjonsrunde i Modum kommune

Informasjonsskriv datert 24.10.10 ble sendt til alle som jobber med vann og avløp, samt fagorganisasjoner, rådmann, teknisk sjef og personalsjef. Foreløpig kladd datert 19.10.10 "Fram mot et prinsippforslag" ble kopiert og delt ut til de som jobber innen VA.

Den 3.11. ble det avholdt et møte med rørleggere, driftsoperatører, ansvarlig for kommunale avgifter, formann VA, fagansvarlig drift vann og avløp og undertegnede på teknisk sentral. På møtet ble alle oppfordret til å komme med synspunkter og spørsmål ang. fremtidig organisering av VA-tjenesten. Mitt inntrykk etter møtet er at samtlige at de fremmøtte var positive til arbeidsutvalgets hovedforslaget, samling til en felles VA-organisasjon. Dette henger nok sammen med av vi ser nytten av å komme med i et større faglig organisasjon. På møtet ble det fokusert på det prinsipielle ved forslaget, de praktiske spørsmålene må vi komme tilbake til.

Jeg har ikke mottatt noen tilbakemelding fra rådmann, personalsjef eller fagorg.(NITO og FAGFORBUNDET.)

### ***Endre Larsen***

Overingeniør

Modum kommune

Rådhuset

3370 Vikersund

Telefon 32789419

Mobil 959 42 285

E-post [endre.larsen@modum.kommune.no](mailto:endre.larsen@modum.kommune.no)

## **Vedlegg 9 – Referat etter møte i Røyken**

## Bjørn Larsen2

---

**Fra:** Georg Njargel Smedhus [Georg.Smedhus@royken.kommune.no]  
**Sendt:** 21. desember 2010 13:34  
**Til:** Tom Christian Schei; Audun Erlandson; Jarle Drevdal; Ingvild Tørum Halden; Ina Rasmussen; Tom Christian Schei; Jan Erik Lindøe; Georg Njargel Smedhus; Bjørn Larsen2  
**Emne:** Kort oppsummering fra møte mellom arbeidstakerorganisasjoner, kommuneledelse og prosjektleder for VA-prosjektet.

Kort oppsummering fra møte mellom arbeidstakerorganisasjoner, kommuneledelse og prosjektleder for VA-prosjektet.

Til stede:

- Audun Erlandson
- Jarle Drevdal
- Ingvild Tørum Halden
- Ina Rasmussen
- Tom Christian Schei
- Jan Erik Lindøe
- Georg Smedhus
- Bjørn Larsen

Følgende spørsmål ble berørt:

- Sikring av pensjonsrettigheter: Ivaretagelse av pensjonsrettigheter må være en forutsetning fra Røyken kommune. Rådmannen viste her for øvrig til at bl.a. Røyken Eiendom har samme pensjonsordninger som kommunen.
- Lokalisering: Dette er ikke avklart, men det må bli en forutsetning at administrative stillinger fjernes. Dette må legges langs kollektivaksene. Man ser også for seg en hvis samling av driftsenheter, men det er ikke avklart.
- Organiseringsform: Det er ønske med en klarere utredning trygghet for jobben, både knyttet til IKS og AS. Det ble klargjort at prosjektgruppen er klar på å anbefale IKS-modellen.
- Sikkerhet for jobb: Det ble uttrykt bekymring for at det var vanskeligere å få en annen jobb ved nedbemaning i IKSet. Dette fordi kommunen er en større organisasjon med større mulighet for fleksibilitet. Prosjektleder uttrykte at han anså ett stort IKS som mer sikkert enn kommunal drift som enkelt kunne konkurranseutsettes.
- Det ble tatt opp at det sto lite om ulemper i rapporten.
- Videre ble det tatt opp at man savnet dokumentasjon på effekten av samarbeidet.
- Det er uklart om ulemper / fordeler for Grette. De kan oppleve mer avstander enn i dag. Det er også en redsel for at man blir flyttet til andre kommuner ved sykdom.
- Videre ble det tatt opp at man kan oppleve det som en ulempe med felles lager.
- Det bør lages ett "miniseminar" med bygningsrådet om temaet. '.
- Det er regnet ut at man vil spare 30 årsverk. Det er beregnet en effektivisering på 7-10% av gebyrgrunlaget.
- Man mener man kan styre prosjekter bedre.
- Det ble uttrykt bekymring rundt hvordan man skal sikre god faglig styring av prosjektet.
- Det må sikres god styring opp mot brannvesen.
- Det må sikres at driftsavdelingen som blir i området må kunne løse veioppgaver etter bestilling.

Frist for innspill fra organisasjonene som skal tas hensyn til i saken til politikerne i Røyken er 15 januar (gitt at rapporten kommer den 10).

Med vennlig hilsen  
**Georg N. Smedhus**  
Rådmann

Røyken Kommune  
Katrineåsveien 20  
3440 Røyken  
Mobil: +47 970 63 808  
Tlf.: +47 31 29 60 00 (sentralbord)  
Faks: +47 31 29 60 20  
[www.royken.kommune.no](http://www.royken.kommune.no)



Tenk miljø – ikke skriv ut denne om det ikke er absolutt nødvendig!