



## 12-kommunesamarbeidet i Vestfold (12k)

---

# STRATEGISK PLAN FOR 12K 2008 - 2011

Strategisk plan ble behandlet i 12k styret 23.11 med følgende vedtak:  
*Strategisk plan for 2008-2011 anbefales.*

Planen ble drøftet på 12k strategiseminar 21. – 22. mars 2007, og skal videre behandles i de enkelte kommunestyrer.

### Innhold

<b>1. UTGANGSPUNKT OG ERFARINGER .....</b>	<b>2</b>
<b>2. HVA ER 12K? MÅL OG RAMMER .....</b>	<b>5</b>
<b>3. VIRKEMÅTER OG STRATEGIER .....</b>	<b>7</b>
<b>4. INNSATSOMRÅDER .....</b>	<b>8</b>

Postadresse  
12k  
c/o HVE, p.b. 2243  
3103 Tønsberg

Besøksadresse:  
Raveien 197,  
Borre

Saksbehandler /e-post  
Torill Lønningdal  
Torill.Lonningdal@hive.no

Telefon: 330 31000  
Innvalg: 33031033  
Mob: 414700 41  
Fax: 33031100

Dato: 06.12.2007  
Filnavn: strategisk plan  
12k

# 1. UTGANGSPUNKT OG ERFARINGER

## 1.1. Innledning

Strategisk plan presenterer en gjennomgang av samarbeidets hensikt og mål, prinsippene for organisering og styring, den regionale plattformen, samt forståelsen av utfordringer og muligheter for kommunene i 12k-området. Til slutt gjennomgås kort enkelte antatt strategisk viktige innsatsområder. Planen skal således gi en tydelig ramme for 12k-samarbeidet.

Planen bygger på erfaringer fra inneværende planperiode 2004 - 2007:

- En betydelig aktivitetsvekst; både i bredde, dybde og kompleksitet, jf 12k's prosjektoversikt.
- Dokumenterte resultater i form av økonomiske besparelser og ikke minst bedre faglig kvalitet på tjenestene, på flere av innsatsområdene.
- Det er grunn til å anta at flere utviklingstiltak ikke ville blitt gjennomført så tidlig uten 12k-samarbeidet; eks: digital plandialog og ny portalløsning/hjemmesider, e-kommunetiltak, bredbåndutbygging. Flere prosjekter er dermed også et konkurransefortrinn for Vestfoldsamfunnet.
- Stadig større fokus på felles fagutvikling og opplæringstiltak for deltakerkommunene; dvs at samarbeidet har utnyttet Vestfolds komparative fortrinn knyttet til nærhet og små avstander
- Sterk satsning på **nye** utfordringer for kommunene, jf Norge Digitalt og E-kommune
- Fortsatt en betydelig ekstern finansiering av felles utredningsvirksomhet: totalt har 9k/12k mottatt ca 15 mill kr i eksterne tilskudd i perioden 2000-2006.
- Fortsatt utfordringer knyttet til informasjon, forankring, læring og gevinstrealisering i deltakerkommunene
- Faglige tilrådinger framholder administrasjon, fag- og støttesystemer og teknisk sektor som særlig interessante for kommunesamarbeid, både i forhold til skalagevinster og kvalitet. Direkte samarbeid om produksjon av individrettede velferdstjenester kan derimot i mindre grad gi stordriftsfordeler pga lokaliseringsaspektet. 12k-samarbeidet erfarer likevel at felles fagutvikling på slike områder kan gi betydelige gevinster for kommunene.
- Fortsatt gjør ulik organisering, teknisk / administrative plattformer, styrings- og fagsystemer i kommunene veien fram mot felles løsninger krevende.
- Større fokus på tjenester samt utvikling og effektivisering av administrative støttefunksjoner enn på plan og næring.

## 1.2. Samarbeidserfaringer og grunnlag

12k's resultater kommer til gjennom ideer og bidrag fra mange hold. Innspill er kommet fra fagmiljøer og administrativ ledelse, gjennom nettverk og faggrupper, fra møter mellom fagnivå, 12k-sekretariat og Høgskolen, og fra samarbeidets politiske ledelse.

### **Suksessfaktorer:**

- 12k tar fatt i samarbeidsområder som gir gevinster til de som deltar (vinn – vinn). Eksempler er kart- og geodata, bredbåndsutbygging, felles sak-arkivsystem (innkjøp og implementering/opplæring)
- Fagmedarbeidere samt politisk og administrativ ledelse i deltakerkommunene lærer hverandre stadig bedre å kjenne faglig og personlig. Det stimulerer åpenhet, relasjon og tillit, og til et perspektiv utover egen kommunes grenser.
- 12k legger stor vekt på felles fagutvikling i prosjekter og nettverk. Samarbeidet gir bl.a. anledning til å hente nasjonal spisskompetanse på utvalgte fagområder.
- Lokalisering av administrativ leder til Høgskolen gir gode synergier med fagmiljøene der. Eksempler er bredbåndsutbygging, IKT-skole, elektroniske innbyggerinitiativ, mm
- Betydelig engasjement og aktiv støtte fra den valgte politiske ledelsen for 12k, sammen med et handlingsdyktig og fleksibelt sekretariat, gir samarbeidet evne til å gripe sjanser raskt og utvikle seg dynamisk.
- Konstruktiv kopling av lokale initiativ til sentrale program og tilskuddsordninger, (eks. Norges Forskningsråd (Høykom, VIOS), Fornyingsmidler, Uninett.
- 12k er en felles nettverks- og utviklingsorganisasjon; driftsløsninger iverksettes primært gjennom vertskommuner, egne selskap, kjøp av tjenester eller lignende.
- Kommunene beslutter selv egen prosjektdeltakelse. Dette gir fleksibilitet og deltakerstyring, og samarbeidet "truer ikke" kommunenes selvstendighet.
- Styrets fokus på praktisk nytte heller enn på politisk/ideologisk uenighet og debatt, samtidig som 12k fyller en viktig rolle som felleskommunal politisk arena.

### **Kritiske faktorer:**

- 12k omfatter mange kommuner og det er mange interesser som skal samordnes. Aktivitetsveksten i inneværende planperiode tydeliggjør utfordringene.
- Kommunenes beslutningsrett krever tidkrevende informasjons-, forankrings- og beslutningsprosesser. Det er viktig at deltakerkommunene systematisk følger opp behov for lokal avklaring og tilbakemelding til samarbeidet.
- Koplingen mellom opplevde utviklingsbehov i kommunene og relevante samarbeidsinitiativ er avgjørende. 12k må erfares som en verdifull ressurs og tilvekst til deltakerkommunenes problemløsningsevne og –kapasitet, og ikke som en konkurrent.
- Økt volum og aktivitetsvekst krever et godt og løpende oppdatert system for dokumentasjon og oppfølging av prosjekter, jf Econ's undersøkelse i 2006 av interkommunale samarbeider.
- I et risikostyringsperspektiv har 12k-samarbeidet en sårbar sekretariatsløsning med én stilling (administrativ leder) og høy aktivitet. Både system- og prosedyrekunnskap, samt mye operativ prosjektledelse, er i stor grad samlet i denne funksjonen.

- Kontinuerlig synliggjøring i "det offentlige rom" av den merverdi 12k-prosjektene kan ha for publikum og næringsliv er viktig for oppslutning om samarbeidet.

### **1.3. Måloppnåelse, gevinstrealisering og resultatvurdering**

Resultatene av samarbeidet bestemmes i stor grad av deltakernes interesse for å investere tid og kapasitet til samarbeid om felles utfordringer, samt vilje til å dele kunnskap over kommunegrensene. Samarbeidsløsninger i 12k må utformes i skjæringspunktet mellom lokal egenart og nødvendige felles plattformer. På noen områder oppnås også direkte ekstern effekt av samarbeidet gjennom utvikling av felles systemer og felles brukergrensesnitt mot næringsliv og publikum, jf felles struktur på kommunale nettsider, felles geodataløsning og elektronisk innbyggerinitiativ. Fortsatt gjør ulik organisering, ulike teknisk / administrative plattformer, ulike styrings- og fagsystemer i kommunene veien fram mot felles løsninger krevende.

På andre områder er felles tjenestenivå viktig for måloppnåelse, jf næringslivets tilfredshet med felles kart- og geodataløsning i 12k. Derimot er felles tjenestenivå av mindre betydning i forhold til individrettede velferdstjenester og undervisning. Her kan standarden variere mellom kommunene når det gjelder utmåling, samtidig som systemharmonisering, felles drift av fagsystemer og kompetanseutvikling, samt læring gjennom beste praksis, kan gi betydelige gevinster.

Resultater må dokumenteres. På samme måte som omstilling i kommunene hver for seg som regel tar en viss tid og krever investeringer før en bedre tjeneste og/eller billigere drift avtegner seg, forløper tilsvarende prosesser i 12k. Vurderingene av, og forventningene til merverdi gjennom samarbeidet, kan derfor ikke knyttes til andre kriterier enn det som generelt gjelder for utviklingsarbeid. Legitim evaluering av samarbeidsnytte må således bygge både på realistiske tidsperspektiv og aksept av nødvendige investeringer i form av penger og/eller arbeidskraft, før gevinst kan hentes ut.

Forholdet mellom kostnader og nytte påvirkes av flere forhold enn de samarbeidsløsninger som iverksettes. Hvordan deltakerne nyttiggjør seg felles utredninger og planlegging, for utvikling av "beste praksis" i egen kommunes regi, er svært viktig. Her er informasjons- og læringssløyfer er sentrale stikkord. Det samme gjelder realisering av gevinster i den enkelte deltakerkommune, der felles løsninger f eks er iverksatt gjennom vertskommuner.

**Det er den enkelte kommune som må ta ut gevinstene som kan oppnås i egen organisasjon; enten utgangspunktet er felles utredning og utviklingsarbeid eller felles driftsløsninger.**

På plan- og arealsiden handler måloppnåelse mye om kommunenes vilje til å samarbeide om felles planforutsetninger for området, og til å harmonisere langsiktig bærekraftige strategiske perspektiv på utbyggingsmønstre og infrastruktur. I sin tur må disse perspektivene og planforutsetningene kommuniseres samstemt og systematisk fra 12k-kommunene til fylkeskommune/ region og til stat.

## **2. HVA ER 12K? MÅL OG RAMMER**

### **2.1 Hensikt**

12-kommunesamarbeidet i Vestfold (12k) er et samarbeidsorgan mellom kommunene Andebu, Hof, Holmestrand, Horten, Lardal, Larvik, Nøtterøy, Re, Sandefjord, Stokke, Tjøme og Tønsberg. 12k er landets største kommunale samarbeid målt i antall innbyggere (ca 209 000). Samarbeidets utgangspunkt er at Vestfold er et integrert befolkningstett bo- og arbeidsmarked, med små avstander, der innbyggerne daglig krysser kommunegrenser i stort omfang.

Gjennom samarbeid skal deltakerne søke å oppnå fagutvikling, bedre økonomi og bedre brukerservice. Intensjonen er å ta ut fagutviklings- og rasjonaliseringsgevinster i et regionalt perspektiv..

Samarbeidet bygger på følgende forutsetninger:

- Kommunenes frihet - kommunene bestemmer selv hvilke prosjekter / saker de deltar i
- Likhet - alle kommunene har samme status og stemme i samarbeidet
- Utviklings- og læringsarena - gi arenaer for dialog, utviklingssamarbeid og erfaringsutveksling
- Forankring - deltakelse i samarbeidet vedtas i de enkelte kommunestyrene

### **2.2 Mål**

Samarbeidet i 12k har tre hovedmål:

- Utvikle, forbedre og effektivisere kommunenes tjenestetilbud
- Samordne kommunenes plan-, areal- og næringspolitikk
- Være talerør for kommunale fellesinteresser i Vestfold

Samarbeidet skal gi et forbedret tjenestetilbud og være et middel til å styrke fagmiljøer og rekruttering.

Kommunenes plan-, areal- og næringspolitikk søkes samordnet for å fremme felles perspektiv i plan-, bolig- og næringsspørsmål – de skal utvikles mellom kommunene gjennom samarbeidsprosesser i 12k. Regionale perspektiv i plan- og utviklingsspørsmål bør fortrinnsvis ivaretas gjennom partnerskapet mellom kommunene og fylkeskommunen (ev. regionen), men 12k bør hevde Vestfold-kommunenes fellesinteresser.

Som talerør for kommunale interesser i Vestfold skal 12k legge vekt på å avklare forholdet til regionen etter som forvaltningsreformen fylles med innhold. 12k bør være en tydelig Vestfold-stemme i regionale spørsmål.

### **2.3 Organisering og styring**

12k organiseres med et styre, en rådmannsgruppe, et arbeidsutvalg og en administrasjon.

#### **Styret**

Styret er 12k's øverste organ. Hver kommune kan møte med 2 deltakere (ordfører og rådmann) i styret, med tale- og forslagsrett. Styret velger selv sin leder og nestleder for 2 år om gangen. Styret skal søke å oppnå konsensus om saker. Avgjørelser i styret treffes ved alminnelig flertall, jf prinsippene i kommuneloven § 35. I styrets avstemminger har hver kommune en stemme.

Styret godkjenner oppstart og avslutning av større samarbeidsprosjekter, og behandler saker av felles interesse. Styret godkjenner budsjett for 12k.

### **Tillitsvalgte**

I styret møter en tillitsvalgt, som utpekes av tjenestemannsorganisasjonene i fellesskap, som observatør med tale- og forslagsrett. Tillitsvalgte skal være representert i relevante prosjekter med en felles representant.

### **Strategikonferanse**

Hvert år inviteres formannskapene, gruppelederne, hovedtillitsvalgte og administrative ledere i de 12 kommunene til en rådgivende strategikonferanse.

### **Rådmannsgruppen**

Rådmannsgruppen består av rådmennene i deltakerkommunene. Rådmannsgruppen velger selv sin leder og nestleder for 2 år om gangen.

Rådmannsgruppen skal være saksforberedende organ for styret. I tillegg godkjenner gruppen oppstart og avslutning av prosjekter som ligger klart innenfor rådmannens ansvarsområde og mandat og som ikke har økonomiske konsekvenser for 12k (slike saker tilligger styret). Rådmannsgruppen holder styret systematisk orientert om prosjekter den iverksetter og avslutter.

Rådmannsgruppen skal, så langt det er praktisk mulig, avklare ansvar for ledelse av nye prosjekter i sin saksbehandling.

### **Arbeidsutvalget**

Arbeidsutvalget består av leder og nestleder i styret, leder og nestleder av rådmannsgruppen, samt administrativ leder i 12k. AU's sammensetning og funksjon vil bli nærmere gjennomgått av styret.

### **Administrasjon**

12k skal ha én administrativ leder som står for den daglige driften av samarbeidet innenfor de rammer styret og rådmannsgruppen gir, 12k sin administrative leder er sekretær for styret, rådmannsgruppen og arbeidsutvalget. 12k sin administrative leder har møte- og talerett i disse fora.

## **2.4 Økonomi**

Kostnader til utredninger, opplæring, kjøp av fagkompetanse etc i forbindelse med fellesprosjekter, samt innkjøpt prosjektledelse, kontorutgifter / lønnsutgifter og lignende dekkes over 12k – budsjett. Kommunenes deltakelse i prosjektgrupper dekkes over kommunenes egne budsjetter.

Kostnadene ved drift av samarbeidet skal finansieres ved tilskudd fra kommunene, fordelt med en halvpart etter innbyggertall og en halvpart likt fordelt pr kommune.

Mange prosjekter og utredninger i 12k er finansiert av eksterne midler. Totalt har 12k pr 01.12.06 mottatt om lag 16,6 mill kr i ekstern finansiering.

### 3. VIRKEMÅTER OG STRATEGIER

#### **12k skal:**

- fortsatt være en frivillig **nettverksbasert utviklingsorganisasjon**, der hver kommune selv bestemmer hvilke samarbeidsinitiativ den ønsker å delta i.
- fortsatt være **initiativtaker, utreder og planlegger** av mulige felles tiltak, mens operativ drift legges til **vertskommuner, egne selskap**, osv.
- fortsatt legge til grunn at koplingen mellom opplevde utviklingsbehov i kommunene og relevante samarbeidsinitiativ er avgjørende for dynamikken i samarbeidet
- **fortsatt satse på fag- og læringsnettverk som en viktig strategi i samarbeidet.** Arbeidsgrupper og fagnettverk skal ha fokus både på resultater og læring. Det krever tydelige oppdrag, rammer og tilbakemelding
- utnytte muligheter i **nasjonale programmer og tilskuddsordninger**. Det kan gi utviklingsfinansiering og bidra til samsvar mellom lokale og nasjonale mål.
- legge vekt på **samarbeidets omdømme**, ved systematisk dokumentasjon og en bevisst intern og ekstern kommunikasjonsstrategi. Det handler om å få fram den **merverdi** 12k's prosjekter kan tilføre kommunene, næringslivet og innbyggerne. Hjemmesiden til 12k ([www.12k.no](http://www.12k.no)) er viktig i så måte.
- **ha oversikt over prosjektporteføljen, med ajourførte nøkkelopplysninger**, bl.a. for at kommunenes deltakere enkelt skal kunne redegjøre for og følge opp de ulike aktivitetene.
- vektlegge utnytting av deltakerkommunenes **komparative fortrinn** mht kompetanse, kapasitet og motivasjon ved ledelse av utviklingsprosjekter og fordeling av oppgaver. De store kommunene / fagmiljøene må ta et særlig utviklingsansvar for fellesskapet. Verts-ansvar bør fordeles etter forutsetninger, kompetanse og interesse, men det er viktig at flere kommuner involveres og tar ansvar.
- arrangere **felles opplæring** i forbindelse med prosjektutvikling / felles temaer

#### *Videre er følgende viktig:*

- Alle deltakerkommunene har et særlig ansvar for å bidra til at **samarbeidets muligheter som problemløser og utviklingsaktør for kommunene systematisk blir vurdert** når nye spørsmål og saker tas opp i kommunene, (kontrollspørsmålet: kan 12k bidra med noe her?)
- Rådmennene har et særlig ansvar for involvering av administrasjon og virksomheter i egen kommune; dels med sikte på å få fram gode prosjektforslag; - dels med sikte på å knytte læringsløyper fra samarbeidet til egen kommune, dvs: involvere/orientere ledergruppe og virksomhetsledere, tillitsvalgte, m.fl. om aktivitetene i 12k og utviklingsmulighetene for egen kommune.
- Ordførerne har et særlig ansvar for å legge til rette god informasjon til politiske organ om arbeidet i 12k
- Administrativ leder skal ha et særlig blikk for nye utfordringer og muligheter for kommunesektoren, der samarbeid kan bidra til merverdi for deltakerne.

## 4. INNSATSOMRÅDER

12k skal i perioden 2008 – 2011 legge vekt på å utnytte, utvikle og følge opp innsatsen på områder samarbeidet allerede er engasjert i, og som antas å kunne gi stor nytte for kommunene framover. Det viktigste er at samarbeidet fungerer effektivt, fleksibelt og dynamisk i forhold til nye behov og muligheter som oppstår i kommunene. Nedenfor nevnes noen viktige innsatsområder.

- Harmonisering og standardisering av administrative systemer (søknader, prosedyrer, skjemaer, osv)
- Felles administrative driftsløsninger (stab / støttefunksjoner)
- Videre oppfølging av Norge Digitalt og E-kommune 2009
- Videreutvikling av digital kompetanse i skolen
- Systemharmonisering innenfor IKT
- Utvikle og effektivisere tjenesteproduksjonen
- Arbeide med samordning av plan-, areal- og næringssspørsmål
- Gevinstrealisering – hvordan synliggjøre og hvordan ta ut gevinster av samarbeidet?
- Utvikle rollen som talerør for kommunale fellesinteresser i Vestfold