



Inderøy oppvekst- og kultursenter

Innholdsprosjekt 3 -
Utredning av organisasjonsmodeller for IOKS

Prosjektrapport 10. april 2015



Inderøy kommune
Best – i lag



Inderøy videregående skole
• et ansvar for **FYLKESTINGET** i Nord-Trøndelag



Sammendrag 1:5

Kapittel 1: Innledning med beskrivelse av prosjektet og muligheter med IOKS.

Kapittel 2: Konklusjon

I denne delen drøfter og oppsummerer Senter for Ledelse utredningsarbeidet som er utført.

Det har vært et bredt, intenst og iderikt arbeid i prosjektet. Den kulturelle verdiplattformen i IOKS har stått sterkt og dette er tydelig i synet på barn/elever og i forhold til ledelse. Menneskers frihet til å bruke sin intelligens, sine følelser og sin kreativitet har vært gjennomgående i arbeidet, og dette går igjen både når man diskuterer tilbudet til elever og prosesser rundt å utvikle IOKS som organisasjon.

Prosjektet har utredet og vurdert tre alternative modeller for organisering av IOKS. Et fullintegrert alternativ (IKS-modellen), en modell med eksisterende forvaltning og styring men med felles ledelse (enledermodellen) og en mindre integrert modell der selvstendige enheter samarbeider gjennom flettverk (samarbeidsmodellen). Sistnevnte modell presenteres med to ulike alternativer, hvor det ene alternativet i praksis avvikler Kulturhuset SA mot eksisterende intensjonsavtale.

IOKS har først og fremst et potensiale i å øke kvaliteten på tjenestene som skal leveres. Det framgår at samlokalisering vil gi gode samhandlingsgevinster mellom aktører innenfor undervisning og kultur, uavhengig av organisasjonsstruktur. Det vektlegges at den viktigste suksessfaktoren er forente

verdier og en godt etablert kultur for samhandling og nyskaping i Inderøy. Organisasjonsmodellene er vurdert med hensyn til juridiske muligheter. Det framgår at IKS-modellen er umulig å realisere, begrunnet i Opplæringsloven. Videre er det ikke juridisk umulig å avvikle Kulturhuset SA med gjeldende intensjonsavtale.

Det har vært klare forventninger om at IOKS skal medføre økonomiske gevinster. Utredningsarbeidet har derimot ikke klart å avdekke klare økonomiske gevinster gjennom å analysere hypoteser, datagrunnlag og sammenlikningsgrunnlag. Teoretisk vil realisering av økonomiske gevinster være størst med en mest mulig integrert organisasjonsstruktur. Stordriftsfordeler gjennom å ta i bruk et mer moderne og arealeffektivt bygg vil være mulig, men er avhengig av et fokus på kostnadskontroll og kontinuerlig forbedring av ressursbruk.

I utredningsarbeidet med de ulike alternativene for organisering av IOKS, har det framgått at det er liten tro på snarlige radikale strukturendringer, men at man kan oppnå å realisere de kvalitetsmessig potensiale gjennom styrking av de eksisterende enhetene og utvikling av samarbeid. Det blir derfor fremmet forslag om at man utvikler IOKS gjennom flere faser basert på den organisasjonsmodellen som blir valgt.

Kapittel 3: Delprosjekt Felles ledelse og overordnet organisasjonsmodell.

I første kapittel – Felles ledelse og overordnet organisasjonsmodell - viser ulike ledelsesmodeller, koblet til forskjellige overordnede organisasjonsdesign. Vi presenterer dette først selv om det kunne vært like naturlig å starte med en

Sammendrag 2:5

beskrivelse av de faglige mulighetene IOKS inviterer til. Vi velger denne rekkefølgen fordi vi mener organisasjonsmodellene gjør det lettere å relatere og sammenligne de faglige mulighetene når en har «kartet» klarere foran seg. Utredningsmandatet ber om inntil tre forskjellige organisatoriske modeller.

Prosjektet endte opp med følgende tre: IOKS som IKS (Interkommunalt selskap), en IKS modell og en samarbeidsmodell.

Under prosessen ble det klarlagt at en løsning med IKS ikke var realiserbar innenfor dagens opplæringslov, hvor det presiseres at kommuner og fylkeskommuner ikke kan sette bort tjenester på opplæringsområdet.

Det gjenstår således to ulike modeller, enleder - eller samarbeidsmodell, med to alternativer, avhengig om en velger å opprettholde Kulturhuset SA som en selvstendig, juridisk enhet eller utvikle Inderøy Kulturhus SA og innlemme tjenestene som en del av den kommunale forvaltning.

Enledermodellen innebærer en leder med to styringslinjer, delvis tilsatt i Nord-Trøndelag fylkeskommune og delvis i Inderøy kommune, og med ansvar for de underliggende enhetene.

Utredningen viser til at en slik modell vil gi tydelige styrings- og ledelseslinjer, med en person ansvarlig for hele IOKS. Dette vil gi en handlekraftig leder med store muligheter til faglig kvalitet og trykk i utviklingsprosessene.

I denne organisasjonsmodellen løftes kulturområdene betraktelig. Ledere for bibliotek og kulturskole vil sitte i ledergruppen i IOKS, men ikke i enhetsledergruppen til rådmannen. En topptung organisasjon i starten.

Modellen representerer rasjonaliseringsgevinster på sikt og mulige stordriftsfordeler. Modellen vil ikke kreve store organisatoriske endringer på kommunalt nivå. Utfordrende å klare å tydeliggjøre identiteten til de enkelte skolene/tjenesteområdene. I forhold til omgivelsene, næringsliv og frivillige organisasjoner vil det å kunne vite hvem som er «leder» for virksomheten også gjøre det lettere å forholde seg til IOKS.

De tydeligste ulempene vil være omfanget i leders oppgaveportefølje, og de tilpasninger som kreves i forhold rektorkollegiet i videregående skole i Nord-Trøndelag, samt rådmannen i Inderøy sin ledergruppe. På kort sikt betyr en slik løsning også at det tilsettes en ekstra person.

Samarbeidsmodellen bygger på samarbeid mellom selvstendige enheter. Modellen presenteres som to alternativer der den ene legger til grunn en opprettholdelse av Inderøy kulturhus SA som en selvstendig juridisk enhet som i dag, mens den andre peker på mulighetene og utfordringene knyttet til om kulturhuset oppløses eller reduseres. Førstnevnte representerer færrest justeringer fra dagens modell, hvor de enkelte virksomhetene samarbeider og koordinerer sin virksomhet på stadig bedre måter. I en slik modell vil leder for kulturhuset inngå i IOKS som en del av flettverksledelsen.

Sammendrag 3:5

Et IOKS basert på samarbeidsmodellen vil kunne intensivere arbeidet med en «kulturell integrasjon» - og slik bli opplevd som en enhet internt og eksternt uten endringer i de overordnede organisatoriske strukturer. Enheten bygges gjennom flere samarbeidsprosjekter mellom de ulike virksomhetene, men også gjennom et sterkt fokus på felles visjon, barne- og læringssyn. IOKS-identiteten vil gradvis bli like sterk som identifiseringen med egen virksomhet.

Samarbeidsmodellen *med* kulturhus gir en ledergruppe med god faglig kjennskap til sine virksomheter. Videreføring av ledelse innenfor alle enheter, sikrer god videreføring av pågående utviklingsarbeid og satsinger, samt god kjennskap til organisasjonenes indre liv. Modellen avhenger av at lederteamet tar felles ansvar for helhet og retning i utvikling av IOKS. Risikoen for at ansvar blir pulverisert i forhold til at ledelse blir et kollektivt ansvar. Kulturhusleder deltar i lederteamet.

Samarbeidsmodellen *uten* kulturhus gir en ledergruppe med god faglig kjennskap til sine virksomheter. Enhetsleder for kultur deltar i lederteamet, noe som vil gi bedre samhandling med kommunen for øvrig. Modellen er veldig avhengig av at lederteamet tar felles ansvar for helhet og retning i utvikling av IOKS. Risikoen for at ansvar blir pulverisert i forhold til at ledelse blir et kollektivt ansvar. Kulturhusleder, bibliotek og kulturskole deltar ikke i ledergruppen og vil på den måten få en mindre framtrekkende rolle i IOKS - noe som ikke er i tråd med målbildet.

Økonomisk vil denne organisering kunne gi gevinster ved stordrift, og over tid må en anta det vil være mulig å spare ved sammenslåinger og effektivisering. Det blir på den andre siden behov besette vakant kulturlederstilling i kommunen. Nedleggelse av Kulturhuset SA vil være krevende da det bryter med gjeldende intensjonsavtale, og det vil kreve nye ansettelsesforhold for ansatte.

Erfaringene fra både mulighetsstudien og foreliggende utredning viser at «ledelse i nettverk» til tider kan være svært givende, men også krevende. Det tar tid å forstå utfordringer på noenlunde lik måte, for så å kunne enes om gode løsninger og beslutninger. I en tid med endringer tas noe av denne tiden fra medarbeiderne i egen virksomhet. Risikoen er at virksomhetsleder oppleves mer fjern enn tidligere, nettopp under en periode hvor behovet for ledelse i egen virksomhet er nødvendig. Modellen stiller krav til «eierstyring»; det vil si at de overordnede politiske og administrative organer i kommunen og fylkeskommunen utvikler felles målbilder for IOKS og uttrykker felles eierskap.

Kapittel 4: Delprosjekt Faglig samarbeid og felles lærerressurser på tvers av IOKS

Faglig samarbeid på tvers av fagseksjoner i ulike nettverk, vil gi en bedre sammenheng i opplæringen fra første klasse på barneskolen til avslutning på videregående skole. Her ligger muligheten til helhetlige planer for grunnleggende ferdigheter, god kartleggingsmetodikk og systemer for oppfølging. Det vil også være mulig å sikre faglig oppdatering ved at det etableres større fagmiljø.

Sammendrag 4:5

En sentral, ny struktur vil være etablering av «flettverket». Dette betyr at alle medarbeidere fra 1 – 13 som arbeider innen et fag, f.eks norsk samles for fagspesifikke møter.

Tilrettelegging av arbeidsplaner, felles læringsplattform, timeplanlegging og arbeidsavtaler vil være krevende. Det er sannsynlig at valg av organisasjonsform vil virke forskjellig på flere av disse prosessene.

Fast samarbeid om fagtjenester vil gi bedre utnyttelse av kompetanse og mer profesjonalitet i tjenestene. Eksempler på slike tjenester er bibliotek, IKT, produksjon/scene/lys/lyd, drift og elevtjenester. I tillegg til bedring i kvalitet vil dette samarbeidet også redusere de samlede kostnadene.

Etableringen av driftsteam og fagteam for samordnede tjenester baseres på samarbeidsavtaler som avklarer hvor store ressurser den enkelte virksomhet skal bidra med.

Arbeidet med utredningen har både synliggjort mange gode faglige prosjekter og også skapt nye muligheter. De faglige prosjektene gir mulighet for større stillingsandeler, bedre ressursutnyttelse og en mulighet for at ansatte kan konsentrere sin faglige aktivitet om tema de er spesielt interesserte og kompetente over lengre perioder. En ser for seg muligheten til å etablere en «ressurspool», hvor de ulike virksomhetene legger inn ressurser for skoleåret, eller en avgrenset periode.

Også på dette området vil samordning av fagressurser kunne være krevende. Det forutsettes ordninger som letter innskudd og uttak av ressurser, koordinerte års- og dagsplaner. Samarbeidet vil også stimulere til økende kompetanse i å arbeide i nettverk noe som også vil være avgjørende for deltakelse i eksterne fagnettverk, men også i samarbeid med nærings- og frivillighetsorganisasjoner i kommune og fylke.

Kapittel 5: Delprosjekt Felles studieadministrative prosesser

Et eget delprosjekt har frembrakt kunnskap om mulig realiserbare synergieffekter ved samordning av felles studieadministrative tjenester.

Gruppen konkluderer med at en full sammenslåing av enhetene i IOKS vil møte store utfordringer knyttet til skoleadministrativ programvare og øvrige IKT-baserte systemer. Kostnadene vil være høye om en vil bygge fellesløsninger. Snarere vil det være viktig å bygge videre på de plattformene som henholdsvis grunnskolen i Inderøy og den videregående skolen bygger på.

De studieadministrative tjenestene lar seg løse relativt enkelt både innenfor modell 2 og modell 3.

Kapittel 6: Delprosjekt Felles driftsorganisasjon

Delprosjektet felles driftsorganisasjon identifiserer særlig synergimuligheter innenfor tekniske tjenester. Man ser for seg at tekniske tjenester utføres innenfor IOKS, og at de deltakende virksomheter har organisasjonsstrukturer

Sammendrag 5:5

hvor de tekniske tjenestene i større grad er rendyrket, og ikke så integrert i virksomhetens drift som i dag. Det avgjørende argumentet for en slik organisering er synergimulighetene mellom pedagogikk, kultur og driftstjenestene. Om disse tjenestene kjøpes fra et annet selskap, reduseres fleksibiliteten og spontaniteten i samarbeidet, og det vil være vanskeligere å sikre at de samme verdiene legges til grunn for arbeidet.

I en felles driftstjeneste enhet kan følgende funksjoner inngå; kantine/kafe, renhold, teknisk vedlikehold ute/inne (vaktmestertjenester), teknisk drift av kulturproduksjoner, brukerstøtte og vedlikehold teknisk utstyr, IKT brukerstøtte og informasjonsforvaltning. I delutredningen pekes det også på mange fordeler med å legge disse driftsfunksjonene til Inderøy kultur SA - om en velger å opprettholde denne virksomheten.

Kapittel 7: Delprosjekt Eiendomsfordeling mellom kommune, fylkeskommune og Inderøy Kulturhus

Kultur er en sentral pillar i IOKS. I dag ivaretas denne funksjon både av Inderøy kommune og Inderøy kulturhus. Kulturhuset er i dag både en produksjonsenhet og en huseier. Delprosjektet har arbeidet med å avklare eiendomsforhold vedrørende bygningsmasse samt Inderøy kulturhus SA sin funksjon i IOKS. Det skisseres to hovedløsninger; den ene hvor en bygger videre på dagens organisasjon, med en samarbeidsavtale med kommunen og fylkeskommunen; den andre hvor en går inn for å avvikle Inderøy Kulturhus SA og legge oppgavene samvirkeorganisasjonen har inn under en kommunal kulturavdeling og en

kommunal driftsavdeling. Prosjektgruppen finner langt flere muligheter ved å opprettholde dagens Inderøy Kulturhus SA som en egen juridisk enhet.

Kapittel 8: Delprosjekt IOKS innvirkning på kultur og næringslivssatsning i Inderøy og Nord-Trøndelag

IOKS er tenkt som et vesentlig bidrag til kultur- og næringslivssatsingen i Inderøy og Nord-Trøndelag. Utredningen trekker frem flere åpninger for samarbeid mellom kultur- og næringsliv og IOKS. Det understrekes at tydelige avtaler både vil sikre samarbeidet og gjøre det mindre personavhengig. Skal mulighetene bli virkelighet trengs konkretisering gjennom handling. IOKS bør ha en sentral rolle i å initiere dette.

Flere av kultur- og næringsaktørene peker på muligheten til å bli brukt som opplæringsarena eller i opplæringssituasjonen. Dette gir IOKS tilgang til flere roller for sine elever, roller som utfordrer og stimulerer på andre områder enn tradisjonell undervisning. De nye arenaene styrker ideen om praktiske og estetiske fag som lim i opplæringen og IOKS ideen om «håndens intelligens». Gjennom dette samarbeidet kan også flere av elevene finne seg til rette, og dropout-prosenten sannsynligvis bli redusert.

IOKS bærer i seg muligheten til å være «mer» skole etter klokken 1530 og «mer» kulturhus før 1530. Utredningen peker på at kulturinstanser utenfor IOKS er skeptiske til å legge kommunens kulturenhet til IOKS, mens de kulturinstansene som i utgangspunktet er tenkt innlemmet i IOKS er positive til å at hele kulturenheten integreres i IOKS.

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	8
2.	Diskusjon og oppsummering	15
3.	Delprosjekt Felles ledelse og overordnet organisasjonsmodell	31
4.	Delprosjekt Faglig samarbeid og felles lærerressurser på tvers av IOKS	50
5.	Delprosjekt Felles studieadministrative tjenester	61
6.	Delprosjekt Felles driftsorganisasjon	66
7.	Delprosjekt Eiendomsfordeling mellom kommune, fylkeskommune og Inderøy kulturhus	87
8.	Delprosjekt IOKS innvirkning på kultur og næringslivssatsing i Inderøy og Nord-Trøndelag	95

Vi skal etablere et utviklende skole- og kultursenter med gjennomgripende samarbeid mellom pedagogiske og kulturelle institusjoner



1. INNLEDNING

1.1 Inderøy oppvekst- og kultursenter

Her møtes barn og ungdom på ulike arenaer og på tvers av arenaer.
De møtes i skoletida og på fritida.

Det er her, i IOKS, at barn, ungdom og voksne bygger nettverk og vennskap for livet. Det er her bolyst skapes.

Det er her båndene knyttes, som skal sørge for at barn og ungdom, etter å ha erobret den store verden og sanket kunnskap kommunen trenger i framtida, vender tilbake til bygda si.

***IOKS skal gi mennesker lyst på livet og evne til å mestre det.
IOKS – en investering i nåtid og framtid!***

IOKS – Inderøy oppvekst- og kultursenter - er et resultat av behovet for ny ungdomsskole, oppgradert videregående skole og kulturhus, egnede lokaler for kulturskole og biblioteklokaler tilpasset ei ny tid.

Proessen startet opp vinteren 2012, ved skolestart 2016 er IOKS en realitet!

Sentralt står ønske om tettere samarbeid mellom skoleslagene og mellom skole og kultur i Inderøy kommune. Under ett og samme tak har vi felles verdier, felles kulturprofil og felles pedagogisk plattform.

Proessen har åpnet for å tenke store tanker om det 13-årige skoleløpet, for oppvekst sett under ett og med et skjerpet fokus på kunst og kultur. Samarbeid mellom skole, kultur og næring gir innovasjon.

IOKS kan bli et nasjonalt fyrtårn og et foregangsprosjekt, fordi vi går motstrøms. Vi vil aktualisere estetiske fags viktige og naturlige plass i menneskers liv.

Vi vil ha en skole som ser det hele mennesket, ikke bare som en generell del av læreplaner. I varierte opplæringsarenaer lever mennesket aktivt i møte med kunst og kultur i alle varianter, med sterkt fokus på helse og i nært samarbeid med lokalt kultur- og næringsliv.

IOKS er møteplassen for hele bygda, for folk i alle aldre. Her har husflidslaget strikkekafe og hybelelever fordyper seg i prosjekter på biblioteket, korps- og band øver og 9-åringen løper til fiolintimen. Et jentelag har fotballtrening og bridgeklubben har sitt ukentlige oppgjør mens ungdomsteateret øver til neste forestilling. Hit kommer Riksteatret med forestillinger, kjente artister med konserter, kunstnere med utstillinger, kinopremierer og forfattere med sine nyeste bøker. I IOKS tar vi sjansen på å dyrke mangfold og individualitet!

1.2 Om prosjektet

Etter at fylkestinget i Nord-Trøndelag vedtok å videreføre Inderøy videregående skole, ble nødvendigheten av å styrke det formelle samarbeidet mellom fylkeskommunen ved Inderøy videregående skole og Inderøy kommune understreket.

Høsten 2013 gjennomførte eierne et utviklingsprosjekt som resulterte i et målbilde for den nye virksomheten. Denne mulighetsstudien som ble levert i oktober 2013 viste vei i forhold til hvordan en kunne realisere et utviklende skole og kultursenter med gjennomgripende samarbeid mellom pedagogiske og kulturelle institusjoner. Fylkestinget vedtok i sitt desembermøte 2013 : «*vil fylkestinget realisere Inderøy oppvekst- og kultursenter (IOKS) med felles organisasjon og ledelse på tvers av forvaltningsnivå, i tråd med det fundament som bygges i innholdsprosjektet..*». Et vedtak med samme intensjon ble også gjort av Inderøy kommunestyre.

Senter for Ledelse ble etter en anbudsrunde valgt av eierne til å bidra til utføring av utredninger og ledelse av tilknyttede prosesser. «*Oppdraget gjelder bistand med utførelse av utredninger og ledelse av tilknyttede prosesser. Leverandøren skal som del av sitt tilbud, framlegge et kortfattet løsningsforslag for utredningsarbeidet og utredningsprosessen med framdriftsplan, hovedaktiviteter og milepæler basert på etterfølgende rammer og krav*

Prosjektmål

Gjennom prosjektet skal vi konkretisere tre ulike modeller for IOKS som bygger på hovedhypotesene fra innholdsprosjekt 2. Prosjektet skal levere et beslutningsunderlag for valg av organisasjonsmodell til IOKS. Gjennom høy grad av involvering legges det i prosjektet opp til en prosess som tester og styrker samarbeidet ved IOKS.

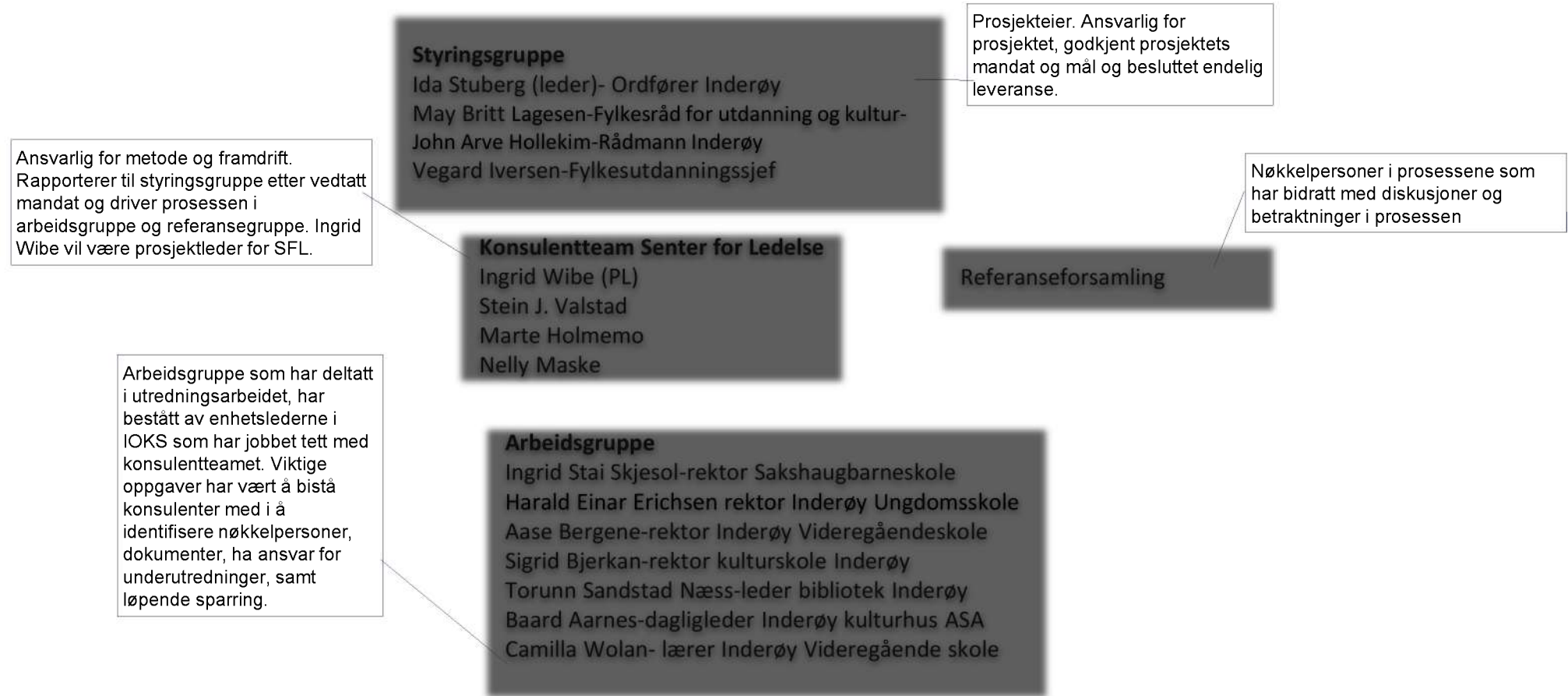
Utredningen skal omfatte:

- En vurdering av rammebetingelser
- Utredning av ulike samarbeidsmodeller og organisasjonsløsninger inkludert prosesser for avstemming av inntil 3 aktuelle alternativer
- Innhente erfaringer med modeller og løsninger hos andre
- Beregne effekter, gevinster og empiri
- Samlede konsekvenser for hver av samarbeidspartene med utsjekking mot strategiske hensyn og vurdering av fordeler og ulemper

Avgrensninger:

- Prosjektet skal ikke foreslå personer inn i ulike stillinger/roller
- Prosjektet vil ikke gå inn på arealdisponeringer / endringer i romprogrammet

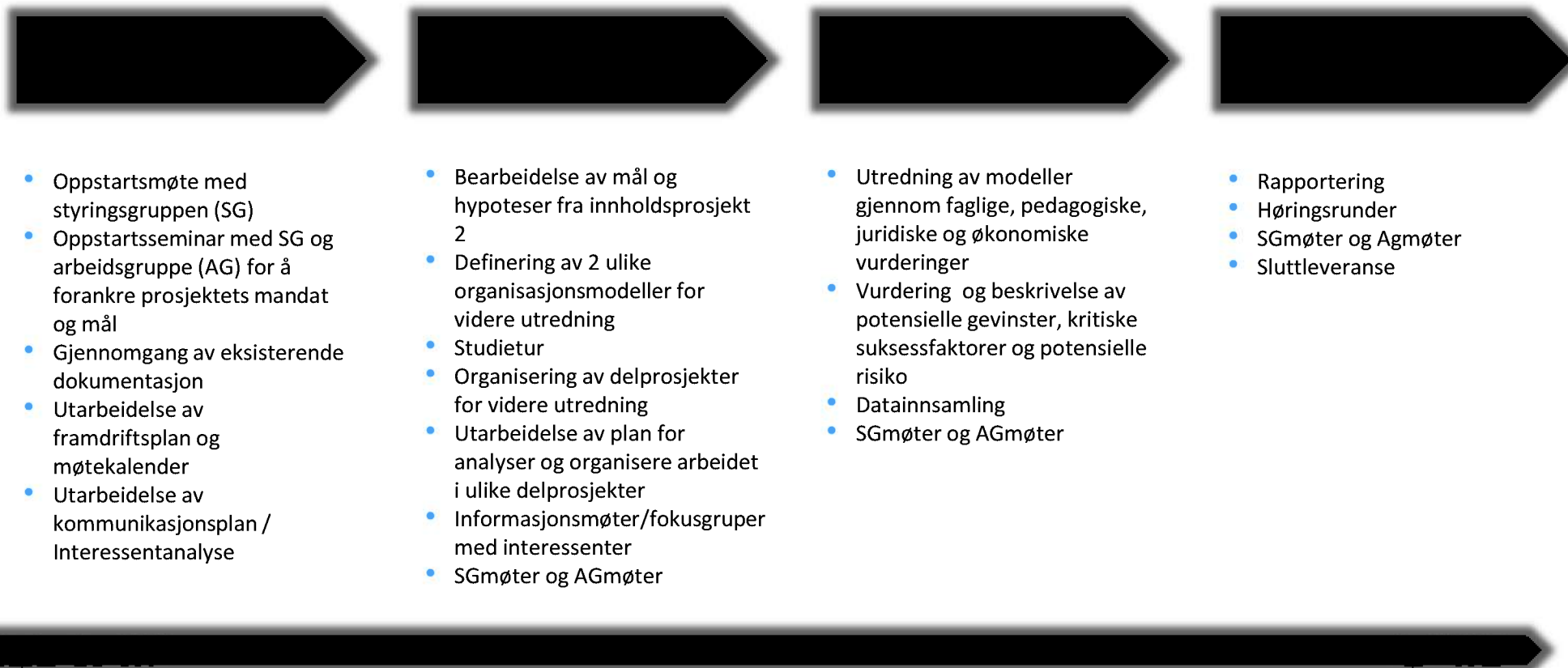
1.3 Organisering av prosjektet - Roller og ansvar



1.4 Forventninger til utredningen fra oppstartsmøtet med styringsgruppen

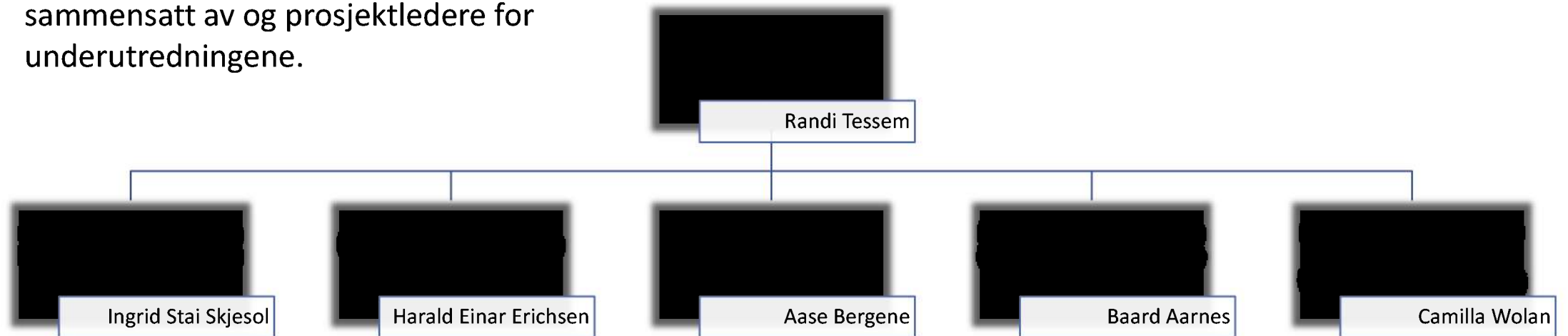
- Må tenke «stort nok» og skape en nasjonal pilot for et helhetlig oppvekstløp. Samhandling på tvers av enheter er det viktigste, men vi kommer ikke til å finne den optimale løsningen med en gang
 - Fokus på et helhetlig løp, men ta vare på overgangene («ny frisk»)
 - Elver blir på Inderøy hele skoleløpet og det er attraktivt for elever utenfra å komme til videregående
 - Satsing på kultur må stå sterkt. Kulturkommunen Inderøy må være en motor å bygge videre på, dette må bli en klar gevinst av IOKS
 - Må klare å skape en sammenheng mellom bygge- og innholdsprosjektet
- Avklare hva som er den ideelle organisasjonsformen for eiendoms og driftsselskapet (ref. Kulturhuset SA)
 - Fokus på pedagogisk og ledelsesmessig samarbeid
 - Enhetlig ledelse må utredes
 - Prosjektet må tenke ut over Sakshaug skolekrets, dekke hele Inderøy kommune og fylkeskommunen
 - Må ha store ambisjoner og tørre å ta organisasjonsmessige grep som gjør at vi løfter prosjektet

1.5 Prosjektets hovedaktiviteter



1.6 Organisering av delprosjekter

Delutredninger som utredningen er sammensatt av og prosjektledere for underutredningene.



*Vi skal etablere et utviklende skole- og kultursenter med
gjennomgripende samarbeid mellom pedagogiske og
kulturelle institusjoner*



2. DISKUSJON OG OPPSUMMERING

2.1 Alternativer for samorganisering og samhandling

Det har vært lagt vekt på en bred og kompleks utredning, mange ressurspersoner, og særlig arbeidsgruppen, har lagt ned et stort arbeid. Senter for Ledelse ser at dette har bidratt til en positiv aktivering og ikke minst utvikling av mange gode ideer. Det er imidlertid krevende å systematisere alle data, og fremstille disse på en måte som gjør det mulig å trekke gode beslutninger. For å håndtere dilemma av både faglig og ressursmessig art, har vi lagt en del verdimeslige og organisasjonsteoretiske forutsetninger til grunn.

Inderøy oppvekst- og kultursenter anses som en lærende organisasjon hvor læring, utvikling, relasjonskompetanse og kreativitet utgjør sterke identitetsdefinerende elementer. Det er mye forskningsmessig belegg for at slike virksomheter mest effektivt utvikler seg på en organisk måte. Det vil si at endringsprosessene styres av gradvis tilpasning til nye rammebetingelser gjennom at aktørene i systemet gjennomgår både spontane og tilrettelagte læringsprosesser. Formulert på en noe annen måte er en slik endringsprosess et kulturløft. Vi tror at utredningen sin organisering og delutredningens arbeid har gitt grobunn til en slik organisk utviklingsprosess og som uansett valgt modell vil gi enhetene i IOKS et utgangspunkt for felles utvikling og endringskraft.

Prosjektet har utredet og vurdert tre alternative modeller for organisering av IOKS. Et fullintegrert alternativ (IKS-modellen), en modell med eksisterende forvaltning og styring men med felles ledelse (enledermodellen) og en mindre integrert modell der selvstendige enheter samarbeider gjennom flettverk

(samarbeidsmodellen). Sistnevnte modell presenteres med to ulike alternativer, hvor det ene alternativet i praksis avvikler Kulturhuset SA mot eksisterende intensjonsavtale.

Både i fylkestingsbeslutningen og i utredningsmandatet understrekes viktigheten av en felles ledelse av IOKS. Dette kan leses som en leder, eller en gruppe ledere som har felles verdigrunnlag og omforente mål for virksomheten. Utredningen understreker nødvendigheten av felles visjon og verdiplattform. Sentrale elementer i verdigrunnlaget er ens forståelse av barn og pedagogikk. Uavhengig av hvilke organisatoriske modeller som til slutt blir besluttet, vil en viktig del av samlingen av IOKS være en kulturell integrasjon. Det vil si at en skal kjenne igjen alle ansatte ved IOKS – pedagoger og driftspersonale – på deres måte å forholde seg til barn og læringsprosesser.

Sammenligner vi de skolene som skal inn i et samlet IOKS, ser vi at de faglige prestasjonene ligger nært opp til både et fylkes- og nasjonalt gjennomsnitt. Dette er et godt grunnlag for mer ambisiøse faglige målsettinger og vi tror at IOKS vil gi grobunn og utviklingsmuligheter for å nå mål lettere i alle skoleslag i IOKS

2.2 Kulturell plattform i IOKS 1:3

Både under arbeidet med mulighetsstudien og under dette utredningsarbeidet har kultur og organisasjonsidentitet vært sentrale tema. På den ene side skal IOKS fremstå som en helhet, og på samme tid skal de virksomhetene som inngår i IOKS kunne bevare sine identiteter. Det er derfor hensiktsmessig å tenke på IOKS som helheten og de andres identiteter som sub-identiteter.

Utredningen viser at suksessen med IOKS vil avhenge av sterkere og mer koordinert samhandling - innenfor og på tvers av etablerte strukturer. Den kvalitetsforbedring IOKS kan bidra til avhenger av å finne en hensiktsmessig organisering og ledelse av virksomheten - men i enda sterkere grad av det som kan beskrives som den kulturelle integrasjon. Alle aktører i og rundt IOKS bør eie visjonen for et samlet IOKS, og dele de grunnleggende verdier som ligger til grunn for virksomheten. En sterk, felles visjon og meningsbærende verdier skaper den begeistring som er nødvendig for å samhandle på nye måter, i nye situasjoner med nye mennesker.

I tillegg til en generell verdiplattform peker utredningen særlig på de verdiene som ligger i lærings- eller kunnskapssyn og hvordan vi tenker på og om barn.

Verdiplattform

Opplæringslovens §1 – 1, også betegnet som skolens formålsparagraf representerer også en verdiplattform som enhver skole skal forholde seg til. Den stiller forventninger til at skolen skal vise respekt for den enkelte sin overbevisning, fremme demokrati, likestilling og vitenskapelig tenkemåte. Barna og ungdommene skal utvikle kunnskap, ferdigheter og holdninger til å kunne

mestre sine liv. De skal videre få utfolde sin skaperglede og utforskertrang, lære å tenke kritisk og handle etisk og miljøbevisst. Paragrafen understreker også at de skal ha medansvar og rett til medvirkning og at de skal bli møtt med tillit, respekt og utfordringer.

Barne- og elevsyn

Mens skolens formålsparagraf peker på hva som forventes av en skole, ligger begrunnelsen for disse momentene implisitt i de ulike punktene. Det ligger et syn på hva et barn er til grunn for paragrafen. IOKS gjør dette barne- eller elevsynet mer eksplisitt ved å støtte seg til en del av filosofien utviklet innen Reggio Emilia tradisjonen (1). Når en arbeider i IOKS mener en derfor at det å være et barn eller et helt menneske betyr at man gis muligheter til å bruke sin intelligens, sine følelser og sin kreativitet. For at dette skal kunne realiseres trenger elevene en stor grad av frihet, friheten til å undersøke og forsøke, til å gjøre feil og til å korrigere disse feilene. Det må også få muligheten til å velge hvor, og sammen med hvem, de skal investere sin nysgjerrighet, intelligens og følelser. Elevene trenger frihet til å kunne verdsette de uendelige ressursene de har tilgjengelig, øyne og ører, ressurser i former, materialer, lyder og farger. «De trenger frihet til å forstå hvordan fornuft, tanker og fantasi kan skape kontinuerlig vev som kan bevege og riste verden. Elever må ha frihet til å gjøre alt dette uten at noen setter tilfeldige tider, rytmer eller mål for dem.» (2)

(1) Arbeids- og styringsgruppen har her hentet innspill og inspirasjon fra Reggio Emilia bevegelsen

(2) Manifesto – Reggio Children International Network

2.2 Kulturell plattform i IOKS 2:3

Lærings- eller kunnskapssyn

IOKS bærer i seg flere kunnskapssyn, teoretisk spenner disse fra et strukturelt til et prosessuelt syn på innlæring. Det strukturelle perspektivet forholder seg til kunnskap som frukten av tenkning, kunnskap er en avgrensbar enhet som kan adskilles fra mennesker, og noe som mennesker har. Kunnskap er objektive fakta og kan måles og gis en verdi. I dette perspektivet er kunnskap nærmest en ting eller pakke som kan overføres til andre, gjerne i form av program, oppskrifter og bruksanvisninger.

I motsetning til dette har vi det prosessuelle perspektivet som tar utgangspunkt i at kunnskap er rotfestet i praksis, handlinger og sosiale relasjoner. Kunnskapen kan være kroppsliggjort og er sosialt konstruert. Det vil si den blir til i relasjonen mellom mennesker. Kunnskap er dynamisk og det å utvikle kunnskap er like viktig som selve kunnskapen.

I sin beskrivelse av mulige faglige gevinster ved IOKS fremgår en forståelse av IOKS som en lærende organisasjoner. Pedagogisk forskning innen dette området understreker betydningen av kunnskapsstøttende læringskultur, etableringen av læringsarenaer for dialog og refleksjon og kunnskapsbyggende ledelse. Disse momentene bærer kraft i seg til å skape gode kollektive læringsprosesser - noe som en gjennomgang og reorganisering av de etablerte virksomhetene i IOKS åpner for.

Arbeidet med utredningen har vist at refleksjons- og læringsprosesser er krevende prosesser; det å sette ord på egne erfaringer og tanker forutsetter tid og rom. Selve utredningsprosessen er på mange måter en parallell prosess til samhandlings- og utviklingsprosesser som vi ønsker å generere i et senter som IOKS. Hvor en legger til rette for refleksjonsrunder, hvor en knar begreper og setter ord på det en mener og tenker, slik at en kontinuerlig utvikler et felles språk. Utredningsprosessen har skapt flere læringsarenaer preget av trygghet, tillit og gjensidig respekt, hvor en har kunnet tenke høyt og også være uenige. Kort sagt, det har blitt lagt til rette for refleksjon over praksis i praksisfellesskap med høy omsorg. Vi har sett at det har eksistert ulike kunnskapssyn – side om side – og at dette har gjort refleksjonene over praksis mer fruktbare. Det å kunne kombinere ulike forståelsesformer for kunnskap er krevende, men nødvendig for å kunne utvikle seg som reflekterte praktiker.

Utredningen har i begrenset grad analysert modeller for kreativitet og de utfordringer dette reiser for samhandlingspraksis og samhandlingsmønstre i IOKS. Samtidig er det en klar og bred forståelse av dette er viktig.

Vi legger til grunn for vår tenkning at kreativitet, i tillegg til å være en individuell egenskap, også er en sosial og kollektiv prestasjon, og at kreativitet kan defineres som individuell og kollektiv kapasitet til å løse problemer på en ny måte. Oddane (2008) hevder i sin doktoravhandling at kollektiv kreativ kapasitet er essensen i kunnskapsutvikling. Videre at kreativitet forutsetter ekspertise

Oddane, T. A. W. (2008). Organizational conditions for innovation: a multiperspective approach to innovation in a large industrial company.

2.2 Kulturell plattform i IOKS 3:3

og evnen til å utfordre egen og andres ekspertise. IOKS tilstreber å bli en institusjon hvor både ansatte og elever får en mulighet til å bli utfordret for så å endre tanke- og handlingsmønstre.

Lektor Grethe Melby fremhever at; «For å skape noe, må man kunne noe. Og for å kunne noe, må man lære noe. For å lære noe, må man erfare noe. For å erfare noe, må man føle noe. Å føle, eller å sanse, er en vesentlig del av de kognitive prosesser som oppstår i et menneske som lærer.» IOKS kan gjennom å trekke kunst og kultur sterkere inn i pedagogikken åpne for nye erkjennelsesmuligheter også i fag som matematikk og naturfag. Foredlingen av evnen til å sanse og reflektere over verden gir mestringsfølelsen er en kilde til motivasjon.

Ledelse

Ledelse i IOKS bygger på barne- og elevsyn, samt kunnskapssyn. Vivian Robinson (2011) hevder at ledere har ansvaret for å utvikle en kollektivt orientert kultur ved skolen, ved å legge til rette for et økt profesjonsfellesskap gjennom samarbeid, refleksjon og erfaringsdeling. Dette er elevsentrert ledelse. Den skolelederpraksis som har en særlig god innflytelse på elevenes læringsutbytte er hvor lederne fokuserer på sin egen læring relasjon med lærerne om kjernevirksomheten, undervisning og læring. Skolelederen må ha evnene til å skape kritisk refleksjon i sitt personale, de må modellere interesser for en undersøkende og utforskende holdning.

Den ledelsesmessige utfordringen knyttet til arbeidet med virksomhetens kunnskapssyn er å balansere disse, se verdien i å utvikle en egen forståelse ved virksomheten for at IOKS skal arbeide med både utdanning og dannning.

Arbeidet med den kulturelle integrasjonen, med å bli kjent med og utfordre hverandres verdier og syn på barn og læring, forutsetter deltakelse av alle både ansatte og elever. Dette er fundamentale prosesser som krever tid og rom, og ikke minst meningsfull koordinering. Arbeidet med utredningen har demonstrert en sterk motivasjon for å gå videre med disse prosessene. Odd Nordhaug (2008) skiller mellom praksisfellesskap, refleksjonsfellesskap og viljesfellesskap, og mener at det første i stor grad består av endeløse samtaler om praksis, mens refleksjonsfellesskapet bidrar til refleksjon over praksis, og hva en kan lære sammen. I denne sammenhenger det forståelsen av viljesfellesskapet som er viktig. Fellesskapet skal komme frem til løsninger og beslutninger som faktisk blir gjennomført.

For å lykkes med dette kulturarbeidet er god ledelse viktigere enn overordnet organisasjonsstruktur. Det trengs lederkraft for å fokusere og drive igjennom slike prosesser.

Robinson, Viviane (2011) Elevsentrert skoleledelse

Nordhaug, O. (2006). *Kunnskapsledelse: trender og utfordringer*. Universitetsforlaget.

2.3 Mulighetene til økt kvalitet på tjenestene innenfor en IOKS modell 1:3

I sin vurdering av hvordan etableringen av IOKS virker på kvaliteten på tjenestene ses denne opp mot ulike kvalitetselementer.

- Opplæringslovens §1-1
- Omforente visjoner og felles kulturell plattform
- Sammenlignende målinger med andre skoler, regionalt og nasjonalt
- Ny internasjonal pedagogisk forskning

Opplæringsloven og skolens formålsparagraf står sentralt i tenkningen. Utredningen understreker betydningen av et felles syn på barn som en kjerne i en institusjon som IOKS. Å være et barn eller et helt menneske betyr at man gis muligheter til å bruke sin intelligens, sine følelser og sin kreativitet. For at dette skal kunne realiseres trenger elevene en stor grad av frihet, friheten til å undersøke og forsøker, til å gjøre feil og til å korrigere disse feilene. Det må også få muligheten til å velge hvor og sammen med hvem de skal investere sin nysgjerrighet, intelligens og følelser. Elevene trenger frihet til å kunne verdsette de uendelige ressursene de har tilgjengelig, øyne og ører, ressurser i former, materialer, lyder og farger. «De trenger frihet til å forstå hvordan fornuft, tanker og fantasi kan skape kontinuerlig vev som kan bevege og riste verden. Elever må ha frihet til å gjøre alt dette uten at noen setter tilfeldige tider, rytmer eller mål for de.»

Sammenligning mellom ulike skoler er en komplisert øvelse og utviklingen av gode måleindikatorer er krevende. Skoleporten og andre kvalitetssystem gir likevel et ståsted for sammenligning og kvalitetsmessige spørsmål. Utredningen

konkluderer her med at Sakshaug skole ligger på et fylkesmessig gjennomsnitt, mens Inderøy ungdomsskole ligger over dette på et nasjonalt gjennomsnitt på sentrale parametere som lese- og regneferdigheter. Inderøy videregående skole ligger på snittet av de videregående skolene i fylket. Dette er relativt gode «tilbakemeldinger» som IOKS har mange muligheter til å bedre ytterligere.

Nyere pedagogisk forskning fokuserer på en kombinasjon av en kollektivt orientert kultur ved skolen, et profesjonsfellesskap preget av samarbeid, refleksjon og erfaringsdeling, samt en elevsentrert ledelse. Den skolelederpraksis som har en særlig god innflytelse på elevenes læringsutbytte er hvor lederne fokuserer på sin egen læring i samarbeid med lærerne, konsentrert om kjernevirksomheten - undervisning og læring. Skolelederen må ha evnene til å skape kritisk refleksjon i sitt personale, og de må modellere interesser for en undersøkende og utforskende holdning. (Vivian Robinson 2011) Den pedagogiske forskningen kan også kobles med sentral forskning innen kunstfag som viser at kunstfagrike programmer av god kvalitet har en positiv effekt på utdanningsmessige prestasjoner.

Utredningen finner at IOKS bærer et potensiale i seg til å sikre og videreutvikle kvalitet innenfor mange av de områdene som det er rimelig å forholde seg til. Gjennom innspill til byggingen av den nye skolen og arbeidet med forstudien (Mulighetsstudien) til denne utredningen, og ikke minst den brede deltakelsen i denne utredningens ulike undergrupper har allerede ideen om IOKS hatt en viktig betydning for et senter av høy kvalitet. Senter for Ledelse har registrert

2.3 Mulighetene til økt kvalitet på tjenestene innenfor en IOKS modell 2:3

stor deltakelse og stort engasjement, systematisering og produksjon av nye ideer i skjæringspunktet mellom pedagogikk og kultur, og ikke minst en opplevelse hos deltakerne av at de har tilhørt samme lag. Det er et momentum i dette arbeidet som ved hjelp av gode innholdsmessige og strukturelle beslutninger vil kunne bli forsterket, og som med dette vil føre til nytt innhold og nye måter å samhandle på mellom kultur og skole, mellom IOKS og eksterne interessenter som næringsliv og frivillige organisasjoner, og sist men ikke minst innenfor det 1. – 13. skoleløpet.

Rapporten viser mulighetene for bedret kvalitet innenfor tre områder; fagsamarbeid og nettverk/fagseksjoner på tvers, fast samarbeid om fagtjenester og ulike faglige prosjekter. Og også hvordan organiseringen av de studieadministrative tjenestene, felles driftsenhet og arbeidet opp mot Inderøysamfunnet vil gi nye faglige gevinster.

Fagsamarbeid og nettverk/fagseksjoner på tvers

Det er allerede i dag et betydelig samarbeid gjennom interne og eksterne nettverk. Dette arbeidet kan bli styrket og fokusert gjennom alle de organisatoriske modellene som er skissert. IOKS gir først og fremst muligheten til å tenke og bruke ressurser helhetlig. Utredningen peker på en ny struktur – flettverket – som viser hvordan ansatte som underviser i samme fag, på alle trinn, kan møtes fast flere ganger i året. I dette flettverket vil også fagpersoner fra de andre skolene i Inderøy delta.

Helhetlige planer sikrer den faglige utviklingen fordi både lærere og elever får bedre kunnskap om hva som forventes senere i utviklingsløpet, og kan arbeide mer systematisk mot dette. Samarbeid er koordinert innsats både med hensyn til mål, men også i forhold til praktisk tilrettelegging av møteplasser og møtetider. Et samordnet planverk gjør dette enklere.

Både kulturskole og bibliotek får en mer likeverdig rolle i samarbeidet, noe om styrker dannelsesarbeidet. I tillegg gir dette bedre muligheter for elevene til å bruke sin totale kompetanse.

IOKS gjør det mulig å samle barne- og ungdomsarbeidere, sosialarbeidere og de som arbeider i team for elevtjenester i eget nettverk. Dette vil styrke innsatsen for et godt psykososialt miljø for elevene, og være et aktivt virkemiddel for å forebygge at enkeltelever slutter i skolen for tidlig.

Fast samarbeid om fagtjenester

Utredningen peker på at IOKS legger til rette for et mer fast samarbeid om fagtjenester. Dette gir bedre utnyttelse av de samlede kompetanse, mer profesjonalitet i tjenestene og bedre effektivitet.

Det faste samarbeidet organiseres gjennom ulike team; driftsteam og fagteam. Medarbeidere er koblet til disse teamene i en viss del av sin stilling, noe som

2.3 Mulighetene til økt kvalitet på tjenestene innenfor en IOKS modell 3:3

reduserer internfakturering og diskusjoner om innleie av tjenester. Fagpersonene kan konsentrere seg om faget.

Faglige prosjekter og unike tilbud – Ressurspool

Flere faglige prosjekter gir både elever og lærere en mulighet til å konsentrere seg om områder de er spesielt interesserte i, og hvor mestringsopplevelsen er god. Bruken av en ressurspool vil gi rom for en mer fleksibel og kreativ anvendelse av ulike fagressurser. Disse faglige prosjektene kan, i større grad enn i dag, åpnes opp mot lokalsamfunnet ved at det samarbeides både med privat næringsliv og frivillige organisasjoner. Det skapes flere og alternative læringsarenaer som gir flere roller – og muligheter for gode opplevelser og mestringsfølelse.

Felles studieadministrative tjenester, felles driftsorganisasjon

Utredningen peker på store utfordringer knyttet til for sterk kobling av ulike skoleadministrativ programvare og ulike IKT baserte systemer hvor Inderøy kommune og fylkeskommunen har utviklet ulike løsninger. Dette er videre plattformer som de respektive eierne ønsker å bygge videre på. For både grunnskole og videregående skole er det nødvendig at eksamensoppmelding etc. knyttes til pedagogisk ledelse. Det er vår oppfatning at full integrasjon ikke er nødvendig for å utvikle kvaliteten på IOKS sine tjenester. En samlokalisering vil lette kommunikasjon og samordning hvor dette er ønskelig og mulig.

I en organisatorisk modell hvor alle tekniske tjenester blir ivaretatt innenfor IOKS vil disse kunne ses i sammenheng med den pedagogiske virksomheten. Det er i

dag mange ansatte i de ulike virksomhetene som ikke er pedagoger, men som er viktige aktører i elevenes læringsmiljø. Disse representerer en ressurs som gjennom IOKS, kan integreres tydeligere i forhold til pedagogiske målsettinger. Det er sannsynlig at en rekke lovpålagte tjenester knyttet til HMS (internkontroll, stoffkartotek, brannvern, beredskap, arbeidsmiljøinnsats) vil kunne utføres mer kvalitetsmessig og kostnadseffektivt innenfor en IOKS-modell med felles driftsorganisasjon. Utredningen konkluderer med at det er åpenbare fordeler ved en felles driftsorganisasjon i IOKS. Dette kan løses uavhengig av overordnet organisasjonsmodell gjennom at alle virksomhetene legger inn en ressurs tilsvarende eget behov for driftstjenester til en utøver som har ansvar for oppfølging og tilbakerapportering til virksomhetene. Et viktig moment både i forhold til studieadministrative tjenester og felles driftsorganisasjon, er den faglige – tekniske integrasjon. IOKS legger til rette for en god nærhet mellom disse ulike funksjonene som både har et faglig og et økonomisk potensial.

Innvirkning på kultur- og næringslivssatsing i Inderøy og Nord- Trøndelag

Utredningen viser hvordan IOKS stimulerer til utvikling av både interne og eksterne nettverk. Gjennom å åpne flere arenaer, skape flere møter mellom kunst, kultur og pedagogikk, utvikles kunstneren i pedagogen og pedagogen i kunstneren. Det er i det daglige arbeidet, i de daglige møtene at det kan gis innhold til ambisjonen om at IOKS skal bety en forskjell i integrasjon mellom kultur og pedagogikk. IOKS legitimerer uortodokse arbeidsformer og uvanlige relasjoner.

2.4 Juridiske vurderinger knyttet til ulike IOKS modeller

Et interkommunalt selskap er et eget rettssubjekt regulert i lov om interkommunale selskaper med forskrifter. Organisasjonsformen kan benyttes for samarbeid mellom kommuner og/eller fylkeskommuner. Loven er utformet med tanke på virksomheter som har egne inntekter, og hvor det er et element av næringsvirksomhet.

Selv om interkommunale selskaper er gitt for mer forretningsmessig virksomhet, regulerer den ikke hva slags oppgaver som kan legges til et slikt selskap. Hvorvidt en lovpålagt oppgave kan legges til et interkommunalt selskap, vil være avhengig av en tolkning av det enkelte lovgrunnlag. Det følger i den sammenheng direkte av opplæringsloven § 13-1 3.ledd at *«offentlige grunnskoler skal være kommunale»* Det antas at bestemmelsen utelukker at driften av grunnskoler organiseres som et eget rettssubjekt, dvs i denne sammenheng som IKS.

De samme betraktninger som for IKS modellen gjør seg også gjeldende for enledermodellen. Dette innebærer at en organisering hvor ansvar for opplæringsfunksjonen flyttes ut av kommunen evt. fylkeskommunen, ikke vil være tillatt etter opplæringsloven. Det vil si at en som ansatt i kommunen ikke kan ha ansvar for en fylkeskommunal funksjon.

Imidlertid så er opplæringsloven ikke til hinder for at to eller flere kommuner/fylkeskommuner samlokaliserte hele eller deler av administrasjonen sin. Det antas vider at det ikke er noe i veien for at kommune/fylkeskommune har en felles leder som er ansatt i delt stilling i henholdsvis kommunen og fylkeskommunen (1).

Samarbeidsmodellen er å oppfatte som et samarbeid om administrative støttefunksjoner som kommunen frivillig tar på seg, dvs. som ikke

er lovpålagt. Det vil være en utstrakt mulighet til samarbeid kommunene imellom på disse områdene, og kommunene vil i stor grad stå fritt til å organisere samarbeidet som et interkommunalt samarbeid etter kommuneloven § 27.

Vi har videre undersøkt de juridiske sidene ved en eventuell oppløsning av Kulturhuset SA og påfølgende overføring av funksjonene til Inderøy kommune, samt hvorvidt intensjonsavtalene mellom Inderøy kommune og Inderøy Kulturhus SA av 1.3.2014 er til hinder for en organisering av SA'et inn i kommunen.

Det finnes klare prosedyrer for oppløsning av et SA i samvirkelovens regler. En slik endring krever årsmøte vedtak, men vil i så fall være ukomplisert formelt å gjennomføre. I henhold til den juridiske betenkning SFL har fått gjort er det sannsynlig at arbeidsmiljølovens regler om virksomhetsoverdragelse vil komme til anvendelse da dette antas å være en overdragelse av en selvstendig økonomisk enhet som innebærer en ny arbeidsgiver for de ansatte, jfr. Arbeidsmiljøloven § 16-1.

Med hensyn til intensjonsavtalen kan påpekes at avtalepartene i fellesskap kan velge å se bort fra den. Dersom kun en av partene ønsker å gå fra intensjonsavtalen, må det vurderes i hvilken grad det er mulig, dvs. i hvilken grad intensjonsavtalen faktisk er bindende for partene. I utgangspunktet er det en presumsjon for at en intensjonsavtale ikke binder partene til å inngå den påtenkte avtalen (se bla. Høyesteretts dom Rt. 1995 s.543). Ettersom intensjonsavtalen ikke har noen bestemmelser om at partene skal være rettslig forpliktet til å inngå den anses denne ikke til hinder for en oppløsning av Inderøy Kulturhus SA.

(1) Ingun Sletnes: Juridiske rammebetingelser for interkommunalt samarbeid om særlovsoppgaver, HiO-rapport 2003 nr. 12, Oslo

2.5 Økonomiske aspekter ved IOKS 1:3

Oppsummering økonomiske aspekter

Prosjektet har ikke klart å dokumentere vesentlige økonomiske gevinster ved IOKS. Det er identifisert potensial innenfor områdene som beskrevet over men fordi effektene er marginale kan de vise seg å være vanskelig å realisere.

Det er videre utfordrende at dagens ressursbruk/kostnadsnivå ikke er tilgjengelig for de ulike tjenestene. Dette vil kreve en detaljert kartlegging som så kan danne grunnlaget for mer konkrete vurderinger av muligheter for stordrift og økonomisk potensial.

Et viktig hinder for å realisere stordriftsfordeler innenfor fellestjenester er knyttet til ulike forvaltningsnivå som medfører ulike systemer og ulike rapporteringslinjer. Så lenge dette eksisterer er det trolig at stordriftsfordelene er større i et interkommunalt og fylkeskommunalt samarbeid. Dette legger også begrensninger for muligheter til outsourcing av for eksempel regnskap og lønnsproduksjon.

Prosjektet har gjennom utredningen analysert en rekke hypoteser om stordriftsfordeler i et felles oppvekst, kultur og skolesenter. De økonomiske konsekvensene er behandlet under hvert av delprosjektene, men vi vil i dette kapitlet kort oppsummere de økonomiske aspektene ved IOKS. Hypotesene om stordriftsfordeler kan kategoriseres innenfor følgende 4 hovedområder;

1. Personalkostnader kjernevirksomhet – reduserte vikarkostnader ved kortere og lenger sykdom, bedre utnyttelse av enkeltressurser som dekker et kompetanseområde, for eksempel miljøarbeider
2. Støttetjenester – stordriftsfordeler enten i form av reduserte innkjøpskostnader ved outsourcing eller mer effektive støtteenheter som drives i IOKS regi. Tjenester som er vurdert her bla; regnskap og lønn, innkjøp, IKT, personal, lyd/lys ifm forestillinger og studieadministrative tjenester (rom- og timeplanlegging, vitnemål, studieveiledning mm)
3. Stordriftsfordeler knyttet til drift og vedlikehold av bygningsmassen.
4. Unngått mva ved endret organisering av driftstjenester; Kulturhuset SA innlemmes som en del av IOKS

Det har vist seg å være vanskelig å tallfeste potensielle effekter ved disse tjenestene fordi dagens kostnadsbase i svært liten grad har vært tilgjengelig for prosjektet. Vi har likevel forsøkt å skissere potensialet innenfor hvert av disse hovedområdene basert på grove estimater og erfaringstall. Under vil vi kort gjøre rede for disse og henviser videre til delutredningene for mer kvalitative

2.5 Økonomiske aspekter ved IOKS 2:3

beskrivelser av potensialet. Det er prosjektets klare anbefaling at dette utredes videre og at det settes klare mål for å realisere økonomiske gevinster i IOKS. Overordnet peker prosjektet også på at det må være økonomiske gevinster som følge av en strammere virksomhetsstyring dersom IOKS organiseres som en egen resultatenhet.

1. Personalkostnader knyttet kjernevirksomheten. En tett integrert organisasjonsmodell med felles ledelse kan teoretisk sett gi større muligheter til å forvalte personalressurser på tvers gjennom prioriteringer og styringsrett. I en samarbeidsmodell vil bruk av lærerressurser på tvers være fundert på ledig kapasitet, særlig interesse og «velvilje» eller økonomiske kompensasjoner (overtid/mertid). En grov kartlegging avdekker at det ikke finnes mye slakk i dagens lærerstillinger ved noen av skoleslagene i dag. Imidlertid peker utredningene peker på et potensial for bedre utnyttelse av årsverk med spesialkompetanse og andre stillinger som for eksempel miljøarbeidere. Videre vil det være mulig å redusere innleie ved et tettere samarbeid mellom skoleslagene. Dette vil redusere kostnader knyttet til innleie ved korttidsfravær og i ferier, men vil neppe gi store utslag på innleie ved langtidsfravær. Prosjektet har ikke lyktes å få tall fra IVGS men basert på tall fra Inderøy kommune har vi beregnet at dette kan utgjøre en besparelse tilsvarende 0.3 årsverk (200 000 NOK) i et veldig lavt estimat, og en besparelse på til sammen 2 årsverk (1 200 000) på et høyt estimat. Det er trolig at det vil være større muligheter for å realisere et høyt potensial med en organisasjonsmodell med stor grad av integrasjon.

2. Stordriftsfordeler i støttetjenester. Kartleggingen avdekket at de fleste administrative støttetjenestene (økonomi, regnskap, lønn, personal, ikt) i grunnskolen leveres enten fra kommunen eller gjennom det interkommunale samarbeidet Inn-Trøndelagssamarbeidet, og at de samme tjenestene for IVGS leveres fra NTFK. Det har ikke lyktes på kartlegge dagens forbruk fordi dette ikke er fordelt på enhetene. Delutredningene peker også på at så lenge de to forvaltningsnivåene eksisterer vil det være begrensede muligheter for å ta ut effekter innenfor disse områdene på grunn av ulike støttesystemer og rapporteringslinjer. Mao antas det at stordriftsfordelene utnyttes bedre i dagens løsning med interkommunale og fylkeskommunale enheter.

Når det gjelder studieadministrative tjenester vil det være grader av stordriftsfordeler knyttet til bla rom og timeplanlegging, organisering av skoleskyss, karriereveiledning, elevmottak mm. Kartlegging viser imidlertid at det er vanskelig å isolere tid til disse oppgavene fordi de utgjør små stillingsprosenter og det antas dermed at effekten er beregnet inn under estimatene i punkt 1.

For å understøtte disse overordnede vurderingene har prosjektet sammenliknet Kostradata fra norske kommuner av samme størrelse (utstrekning og innbyggere) Inderøy har mange barneskoler, men vi kan likevel ikke se at de er signifikant dårligere på indikatorene økonomi/kvalitet i dag, noe som understøtter et relativt forsiktig potensial i stordriftsfordeler.

2.5 Økonomiske aspekter ved IOKS 3:3

For lys og lyd produksjoner til forestillinger som i dag kjøpes fra Kulturhuset SA, har prosjektet gjennomført en benchmark mellom andre vgs med studiespesialisering innen musikk, dans og drama. Kartleggingen viser at oppgitte kostnader for IVGS, er på linje med de øvrige skolene. Imidlertid klarer ikke prosjektet å bryte ned alle kostnadene som belastes IVGS og prosjektet. Det anbefales en gjennomgang av reelle kostnader og behov i et samarbeid mellom Kulturhuset SA og IVGS uavhengig av valgt organisasjonsmodell.

3. Stordriftsfordeler som følge av et nytt og mer kostnadseffektivt bygg. Et moderne bygg bør gi vesentlig reduserte kostnader til drift og vedlikehold sammenlignet med eksisterende bygningsmasse. Prosjektet har ikke lyktes å få disse tallene fra byggeprosjektet men forutsetter at dette foreligger og at gevinstrealisering sikres gjennom budsjettprosessen. Dette gjelder kostnader knyttet til bla kantine, renhold, vaktmester og vedlikehold av bygningsmassen.

4. Prosjektet har utredet muligheten for **reduert mva på driftstjenester** levert av Kulturhuset SA dersom enheten innlemmes som en del av IOKS. Foreløpige uttalelser fra revisor tyder på at denne hypotesene må forkastes:

- «nøytralt mht momskomp om kommunen (fylkeskommunen) får faktura inkl mva fra ekstern eller driver tjenesten selv. Dette under forutsetning av at kulturhuset/driftsorganisasjonen benytter frivillig registrering

- areal som leies ut til private vil uavhengig av organisasjonsform ikke falle innenfor eget bruk og vil ikke få frdrag mva/momskomp (dette gjelder både kommunen/ftfk og kulturhuset SA i dag)
- det må undersøkes om kjøp av driftstjenester fra kulturhuset SA/annen ekstern driftsorganisasjon kommer under regler om offentlige anskaffelser»

Det er store muligheter for å oppnå effektiviseringsgevinster gjennom at ledelse og medarbeidere har fokus på å kontinuerlig forbedre arbeidsprosesser. Dette krever at man etablerer oversikt over prosesser og kostnadsdrivere i felles praksis, og gjennom bred medvirkning iverksetter små og større forbedringstiltak som følges opp gjennom måling og evaluering. Etablering av IOKS er en god anledning for å etablere gode rutiner for kontinuerlig forbedring.

2.6 Organisatoriske aspekter ved IOKS 1:4

I utredningens mandat etterspørres fremstilling og sammenligning av maksimum tre ulike organisatoriske modeller for IOKS.

Prosjektet har vurdert tre hovedmodeller, hvorav den ene – interkommunalt selskap (IKS) – relativt raskt ble utelukket på grunn av begrensninger satt av opplæringslovens § 13 – 1. tredje ledd.

Vi står derfor igjen med to ulike modeller som svarer på mandatet, både ved å legge til rette for felles ledelse av IOKS og samtidig gjøre dette på en måte som ikke utfordrer eksisterende lov- og instruksverk. Den ene har vi gitt betegnelsen enledermodellen og den andre samarbeidsmodellen. Begge disse modellene kan kombineres med et fortsatt selvstendig Inderøy Kulturhus SA eller en oppløsning av samvirkeforetaket og en overføring av de funksjonene som i dag er tillagt kulturhuset til kommunen, ved IOKS'et.

Som alle organisatoriske strukturer løser begge disse modellene enkelte, viktige utfordringer, mens de snarere skaper utfordringer på andre områder.

Enledermodellen

Ved å velge en modell med en leder, samles myndighet og ansvar hos en person. Dette skaper en synlig leder både internt i IOKS, men også i forhold til omgivelser som næringsliv og frivillige organisasjoner. Den kulturelle og den strukturelle integrasjon i IOKS vil røre ved tidligere samhandlingsmønstre og fordeling av belønning og ytelser. Dette vil i perioder og situasjoner kreve tydelig ledelse om

fremdriften i prosessene skal sikres. En leder med alle fullmakter vil kunne gjennomføre de nødvendige endringene på en annen måte enn om flere ledere i samarbeid skal gjøre det samme.

Modellen med en leder gjør det praktisk mulig å koble flere mellomledere i en ledergruppe. I forslaget åpnes det således for at både biblioteksjef og kulturskolerektor deltar i gruppen sammen med rektorene for Sakshaug skole, Inderøy ungdomsskole og Inderøy videregående skole. En slik løsning legger forholdene til rette for en spennende interaksjon mellom pedagogikk og kultur. Samarbeidet med et selvstendig kulturhus reguleres gjennom en andelseieravtale mellom Inderøy kommune og Inderøy kulturhus.

Endringsprosesser lykkes bedre når ledere kan være tett på medarbeiderne, regissere gode utviklingsløp og tydeliggjøre mål og motiver. Ved å velge en leder «frigjøres» nåværende virksomhetsledere til internledelse på en annen måte enn om disse sammen skulle drive hele IOKS i et samarbeid.

Enledermodellen forutsetter at en finner nye løsninger på deltakelse i henholdsvis fylkeskommunale og kommunale leder- og fagnettverk. Det vil også måtte arbeides med fullmaktsavklaring mellom den nye leder og nåværende enhetsledere i kommunen og rektor for Inderøy videregående skole. Modellen ligger tett opp til organiseringen av NAV kontorene, hvor en leder rapporterer til to eiere; rådmannen i kommunen og fylkesdirektøren i NAV. Erfaringene fra NAV viser at dette fungerer godt når eierne er samkjørte og enige om målene for virksomheten.

2.6 Organisatoriske aspekter ved IOKS 2:4

Leder vil måtte ha rektorkompetanse.

Samarbeidsmodellen

Om denne modellen velges vil overgangen fra dagens ordning bli begrenset. Nåværende ledere vil beholde sine fullmakter og sitt ansvar, og de vil kunne fortsette dagens gode samarbeid med en forsterket innsats. Lederne innen de ulike forvaltningsnivå rapporterer til sine nåværende ledere.

Ledelsen av IOKS'et blir en nettverksledelse som styres på grunnlag av konsensus. Om enighet ikke nås flyttes beslutningene opp til rådmann og fylkesskolesjefnivå. I denne modellen inngår enhetsleder for kultur i kommunen, som fortsatt vil være leder for biblioteksjef og kulturskolerektor. Leder for Inderøy Kulturhus SA knyttes til ledergruppen særlig under strategiske diskusjoner og ved gjennomføring av større avgrensede prosjekter.

Stadig flere organisasjoner får erfaring med nettverksledelse ettersom de oppgavene som skal løses ikke kan løses av en organisasjon alene. I denne sammenhengen er det særlig to ting som kan trekkes frem; nettverksledelse betyr ofte at det må skapes likeverdighet mellom organisasjoner som er asymmetriske langs en eller flere dimensjoner. Dette krever en tålmodig utvikling av gjensidig respekt og tillit som i et kort perspektiv oppleves kostnadskrevende, men som på lenger sikt gir betydelige gevinster. Det andre er at de som inngår i nettverksledelsen må ha en klar og omforent oppfatning av hva ledelse er og hvordan den skal utøves. Nettverksledede organisasjoner må utføre og utøve de samme ledelsesoppgaver som en leder ofte gjør i en

hierarkisk ledet virksomhet.

Under arbeidet med utviklingsprosesser i IOKS vil det være en fordel at de lederne som kjenner hverdagen i egne virksomheter står samlet om målene for prosessene og de virkemidler som skal anvendes. Ulempen kan være at det er både tids- og ressurskrevende for en noe større gruppe å regissere og gjennomføre større endringer og drifte en stor og kompleks organisasjon. Et bidrag til å sikre fremdrift vil kunne være gjennom omforente krav fra begge eierne på samme måten som staten i dag praktiserer ordningen med tydelige tildelingsbrev til underordnede myndigheter.

Inderøy Kulturhus SA

Utredningen har hatt et særlig fokus på hvordan kulturhuset skal organiseres inn i en IOKS modell. Det er juridisk fullt mulig å gjennomføre en prosess hvor kommunen til slutt overtar alle andelene, om andelseierne ønsker eller tvinges til dette.

Det er sterke argumenter for å opprettholde kulturhuset som en selvstendig enhet. For det første representerer kulturhuset en sterk merkevare på Inderøy og delvis også i regionen, for det andre samhandler kulturhuset med omgivelsene på en noe annen måte enn skolene og for det tredje har kulturhuset innbygget en annen «forretningslogikk» enn de andre virksomhetene. Dette gjør at kulturhuset evner å stimulere og irritere samarbeidspartnerne på en spennende og utviklende måte.

2.6 Organisatoriske aspekter ved IOKS 3:4

Utredningen har pekt på at det vil være både faglig utviklende og kostnadsbesparende med en samling av de ulike driftstjenestene i et driftsteam. Om kulturhuset opprettholdes vil en mulighet være å legge en slik tjeneste til kulturhuset. De andre tjenestene finansierer deler av dette gjennom en avtalt modell og får en kvalitetsmessig bedre service av en mer robust enhet.

De studieadministrative funksjonene

Det fremgår av utredningen at uansett om enleidermodellen eller samarbeidsmodellen velges som hovedmodell kan de studieadministrative funksjonene samlokaliseres, men ikke fusjoneres. Dette er delvis begrunnet i at tjenesten serverer hver sine virksomheter, men også at det nå er gjennomført betydelige satsinger på ulike støttesystemer i henholdsvis den kommunale og den fylkeskommunale delen.

Elevtjenester

I dag er elevtjenestene svært sårbare enheter. En samling vil både styrke fagligheten og sikre robustheten. Det at samme tjeneste har et 1 – 13 perspektiv kan være en betydelig mulighet for å redusere «dropout» i videregående skole. Det er ulike muligheter for å organisere en slik felles funksjon. Den kan legges til en av eierne og den andre kjøper tjenester, eller den kan med enleidermodellen underordnes denne.

Måten utredningsprosjektet har blitt gjennomført på har visst sentrale aspekter

ved IOKS og dagens virksomheter. Organisatoriske- og faglige dilemma har blitt synlige og gjort til gjenstand for nyttige analyser og drøftinger. Prosessen har vist oss en stor begeistring for ideen om å skape IOKS som noe nytt, en institusjon hvor pedagogikk og kultur blir vevet sterkere sammen enn i vanlig norsk skole, og hvor åpningen mot samfunnet, representert ved frivillighet og næringsliv, gir både IOKS og samfunnet viktige vekst- og utviklingsimpulser. Samtidig har også utviklingsprosessen illustrert betydelige verdier som ligger i eksisterende virksomheter. Et gjennomgripende tema har derfor vært hvordan en både kan bygge en ny institusjon samtidig som nåværende virksomheter får en mulighet til å beholde og videreutvikle sine identiteter. En institusjon er en organisasjon som det er knyttet sterke verdier til. Vi har sett dette demonstrert både under vurderinger om å legge ned Inderøy Kulturhus SA, fusjonere barne- og ungdomsskolen og ikke minst i forhold til trusselen om å svekke den merkevaren Inderøy videregående skole representerer.

En rimelig oppsummering vil være at prosjektdeltakerne både ønsker å realisere og samtidig styrke egen virksomhet. Det er så mye kraft i denne forståelsen at mye peker i retning av at den bør legges til grunn for valg av videre prosess.

Utredningen viser at en kan velge mellom to hovedmodeller; enleidermodellen og samarbeidsmodellen. Disse kan så bygges opp på noe forskjellige måter avhengig av hvordan en velger å løse spørsmålet om kulturhuset. I tillegg til at en kan tilpasse modellene til noe ulike understrukturer, kan en også tenke seg å faseinndele institusjonsbyggingsprosjektet.

2.6 Organisatoriske aspekter ved IOKS 4:4

- A. En kan velge å starte med samarbeidsmodellen for å se hvordan en lykkes med å drive både det kulturelle og strukturelle integrasjonsarbeidet, for så å tilsette en leder etter en tid om en ikke får tilstrekkelig kraft i utviklingsprosessene
- B. En kan starte med enledermodellen, men med en prosjektleder, som trekkes ut når endringsarbeidet fungerer godt.
- C. En kan starte med enledermodellen, og med en leder tilsatt på åremål.

Under det videre utviklingsarbeidet vil det også være ønskelig med en dypere analyse av gevinster og utfordringer knyttet til en felles rektor for Sakshaug skole og Inderøy ungdomsskole. En foreløpig undersøkelse fra skoler som har gjort dette synes positiv til sammenslåing, men evalueringene kan synes overflatiske. Ved å ikke foreslå dette i første fase av endringsprosessene berøres heller ikke de andre barneskolene i Inderøy. Inderøy ungdomsskole vil fortsatt stå i samme forhold til alle barneskolene. Mulighetene vil dessuten også være åpne for å utvikle andre og mer nyskapende samhandlingsmodeller, f.eks. å organisere oppvekstløpet på tvers (barne- og kulturskole, ungdom- og kulturskole f.eks.) i stedet for parallelle skoleløp (skole og kultur hver for seg).

I arbeidet med endring av organisasjoner kan en velge en inkrementelle- (steg for steg) eller radikal tilnærming. I kunnskapsorganisasjoner – og særlig i

situasjoner hvor det på kort sikt er vanskelig å påvise særlig økonomiske gevinster – vil ofte den inkrementelle, organiske modellen være tilrådelig. I forhold til utviklingen av IOKS kan dette virke som en skuffende konservativ tilnærming i forhold til en løsning med full strukturell integrasjon. Det er etter vår oppfatning ikke nødvendigvis slik. Det går an å bygge videre på den entusiasme som har fremkommet gjennom utredningsprosjektet, forsterke samarbeid og legge til rette for det vi beskriver som en sterkere kulturell integrasjon. Fokuset kan holdes på oppgaver som kan løses på nye og bedre måter enn i dag, planlegging kan koordineres, samhandlingstider kan samordnes og målbildet for IOKS kan detaljeres ytterligere.

*Vi skal etablere et utviklende skole- og kultursenter med
gjennomgripende samarbeid mellom pedagogiske og
kulturelle institusjoner*

3. DELPROSJEKT FELLES LEDELSE OG OVERORDNET ORGANISASJONSMODELL

Arbeidet er ledet av Randi Tessem



3.1 Innledning

Mandat

Delprosjektet skal gi kunnskap om valg av ledelses- og organisasjonsmodell. Leveransen skal være beslutningsgrunnlag for styringsgruppa, der de valgte modellene er vurdert ift. juridiske, økonomiske og kvalitetsmessige hensyn. Utredningsgruppen skal sikre at ulike perspektiver får komme fram i leveransen

Gruppas arbeid

Gruppa har hatt fire møter med skriveprosess innimellom møtene. Det har i tillegg vært arbeidsmøter underveis for å utvikle modellene/organisasjonskartene. Vi valgte etter hvert å dele gruppa i tre for å utvikle hver sin modell, inklusive organisasjonskart, videre.

Gruppas sammensetning

Ingrid Stai Skjesol, Harald Einar Erichsen, Aase Bergene, Baard Aarnes, Torunn Sandstad Næss, Sigrid Bjerkan, Ole Tronstad, Stein Jonny Valstad, Randi Tessem

Gruppa har sett på tre modeller for ledelse og organisasjon:

1. Et interkommunalt selskap (IKS)
2. En ledermodellen; en organisasjonsmodell med en leder som har ansvar for to forvaltningsnivå (jf.NAV). Lederen har en ledergruppe under seg bestående av mellomledere/rektorer fra hvert tjenesteområde.
3. En samarbeidsmodell bestående av et ledernetttverk som øverste ledelse med representanter fra de ulike enhetene innen skole og kultur. To utgaver av modellen presenteres; med og uten Kulturhuset integrert.

Gruppa har valgt å se bort fra Interkommunalt selskap (IKS) som modell grunnet juridiske hindringer.

Rapportens oppbygning

To hovedformer for modeller presenteres, der den ene modellen presenteres i to utgaver; med og uten Kulturhus. En matrise med gevinster og utfordringer knyttet til modellene legges fram etter en gjennomgang/beskrivelse av de enkelte modellene. Avslutningsvis analyseres konsekvenser av modellene.

Overordnet drøfting av alternativer felles ledelse og overordnet organisasjonsmodell 1:3

Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
Interkommunal selskap (IKS) En sammenslått organisasjon med én felles leder i et IKS. Kulturhuset SA består utenfor den sammenslåtte organisasjonen.	• Bedre utnyttelse av ressurser og kompetanse • Økonomiske rasjonaliserings-gevinster • Handlingskraft i ledelse og styring, store muligheter for faglig kvalitet	• Stor organisatorisk omveltning for interessenter • Juridisk krevende å implementere • Antatte økonomiske gevinster kan være vanskelig å realisere pga andre/ytre forhold (f.eks. ulike systemer/krav) • Kulturhuset SA ikke integrert, kan skape avstand? • Svakere lokaldemokrati enn dagens løsning • Identitet til de enkelte partene svakere, profilering/rekruttering VGS vanskeligere.	• Modellen er den mest radikale av alternativene, sammenliknet med dagens løsning (Privat IOKS AS også diskutert, men gått bort fra) • Etter å ha innhentet juridisk hjelp er det avklart at man ikke kan opprette IKS for kommunale tjenester på skoleområdet (kun på enkelttjenester...) jf. Opplæringsloven. • Modellen utredes ikke videre.
Enledermodellen En felles leder med ansvar for to forvaltningsnivå; dvs. med rapporteringsansvar overfor to eiere. Kulturhuset SA består utenfor den sammenslåtte organisasjonen.	• Organisering med én leder med et lederteam under seg, vil gi tydelige styrings- og ledelseslinjer - en handlekraftig ledelse med store muligheter for faglig kvalitet og trykk i utviklingsprosesser. Det faglige (overordnet), praktiske og organisatoriske vil ivaretas på en god måte i denne modellen. • Rasjonaliseringsgevinster på sikt. • Bedre samordning av tjenester enn dagens situasjon (spesialisering, mindre sårbarhet, rekruttering). • I denne organisasjonsmodellen løftes kulturområdene betraktelig (Kan nå de målene som er beskrevet for kultur-området i Mulighetsstudiet). Ledere for bibliotek og kulturskole vil sitte i ledergruppen i IOKS, men ikke i enhetsledergruppen til rådmannen. Modellen vil ikke kreve store organ. endringer på kommunalt nivå.	• Topptung organisasjon i starten – krever kostnader og koordinering • Krever tilsetting av ny øverste leder. • Krevende lederjobb med mange kontaktpunkt, møtearenaer. Utfordrende for øverste leder å forholde seg til flere eiere, to rapporteringslinjer og mange mellomledere. • En utfordring å holde tett dialog mot alle ansatte? • Identiteten til den/det enkelte skole/tjenesteområde vil kunne bli noe svakere ved en slik modell.	• Stegvis endring vil sikre en bedre organisasjonsendring for interessenter og berørte parter (reduere risiki) og sikre erfaringslæring underveis. • Økonomiske og kvalitetsmessige effekter kan være vanskeligere å realisere tidlig i prosessen, men ved kontinuerlig fokus på læring/forbedring kan dette skje over lengre tid. • Det er økonomiske gevinster med hensyn til renhold (færre kvm og lettere flater å renholde) og vaktmestertjenester. • Samlende rolle mot de andre barneskolene hvis leder tillegges rollen som kommunalt ansvarlig for oppvekst og kultur. • Kommunen inngår en andelseieravtale med Inderøy Kulturhus SA som gjør det mulig for kommunen langt på vei å ha kontroll over organisering og bruk av ressurser.

Overordnet drøfting av alternativer felles ledelse og overordnet organisasjonsmodell 2:3

Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
Samarbeidsmodell uten Kulturhus Selvstendige og samarbeidende enheter i samboerskap. Et nettverk av ledere, en fra hvert område, leder/styrer IOKS. Enhetsleder for kultur deltar i nettverket. To forvaltningsnivå der hver leder rapporterer til sin eier. Felles driftsteam finansiert av virksomhetene. Kulturhuset SA oppløses/redueres.	• Kjernevirksomhet som i dag: samlokalisering og samarbeid kan fortsatt skape kvalitetsgevinster. • Store muligheter for å få til et godt faglig samarbeid basert på videreutvikling av etablerte erfaringer. • Driftsteam: bedre kvalitet på tjenester (spesialisering, mindre sårbarhet, rekruttering) • Stordriftsfordeler gir økonomisk gevinst • Kulturadministrasjonen i kommunen legges til IOKS. I tillegg inngår bibliotek, kulturskole, kultur-formidlingsenheten i dagens kulturhus og DKS i en felles kulturenhet. Vil kunne gi innsparingsmuligheter?	• En stor, flat ledergruppe kan gjøre styringslinjene noe uklare. samarbeidsmodellen vil få utfordringer med å holde trykk i utviklingsprosesser. • Utfordrende hvem som skal ha ansvar for oppgaver knyttet til felles adm., felles drift - og ikke minst knyttet til utnyttelse av personalet. • En utfordring å klare å se hele ansattegruppen i IOKS under ett? • Modellen svekker/avvikler eller gjør kulturhuset mer kostbart enn det er i dag. • Flytting av personell mellom institusjoner (fra kommune og Kulturhus til IOKS) er juridisk og organisatorisk krevende (jf. delutredning Selskapsform/kulturhus, brudd på intensjonsavtalen)	• Modellen er konservativ for undervisning. Kommunen beholder en rektor i hvert skoleslag; en for barneskolen, en for ungdomsskolen og en for Kulturskolen. Modellen har muligheter for å vokse til en mer integrert modell med tiden. • Modellen er radikal for drift; organiseringen er krevende personalmessig på driftssiden. • Det er økonomiske gevinster med hensyn til renhold (færre kvm og lettere flater å renholde) og vaktmestertjenester. • Man mister den fleksibiliteten man anser at Kulturhuset SA representerer i dag på driftssiden. Fare for at man får en dårligere service kveld og helg?

Overordnet drøfting av alternativer felles ledelse og overordnet organisasjonsmodell 3:3

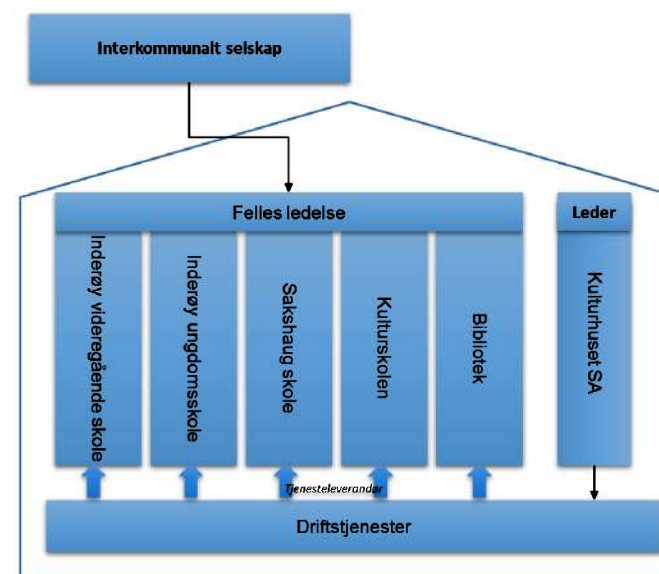
Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
Samarbeidsmodell med Kulturhus Selvstendige og samarbeidende enheter i samboerskap. Et nettverk av ledere, en fra hvert område, leder/styrer IOKS. To forvaltningsnivå der hver leder rapporterer til sin eier. Felles driftsteam finansiert av virksomhetene. Kulturhuset SA består som eget selskap utenfor den sammenslåtte organisasjonen.	• Kjernevirksomhet som i dag: samlokalisering og samarbeid kan fortsatt skape kvalitetsgevinster. • Store muligheter for å få til et godt faglig samarbeid basert på videreutvikling av etablerte erfaringer. • Driftsteam: bedre kvalitet på tjenester (spesialisering, mindre sårbarhet, rekruttering);synergier vedrørende servicegrad og fleksibilitet. • Stordriftsfordeler gir økonomisk gevinst?	• En stor, flat ledergruppe kan gjøre styringslinjene noe uklare. • Samarbeidsmodellen vil få utfordringer med å holde trykk i utviklingsprosesser. • En utfordring å klare å se hele ansattgruppen i IOKS under ett? • Utfordrende hvem som skal ha ansvar for oppgaver knyttet til felles adm., felles drift - og ikke minst knyttet til utnyttelse av personalet. • Modellen er krevende og fordrer et tett samarbeid mellom flere kommunale enheter og en privat aktør.	• Modellen er konservativ for undervisnings-siden. Kommunen beholder en rektor i hvert skoleslag; en for barneskolen, en for ungdomsskolen og en for Kulturskolen. Modellen har muligheter for å vokse til en mer integrert modell med tiden (som kanskje til og med blir mer nyskapende og funksjonelle enn om vi omorganiserer etter organisasjonsmodeller vi kjenner fra andre steder pr. i dag.) • Kulturhuset SA består utenfor den sammenslåtte organisasjonen, men deltar i et utvidet ledernetttverk vedrørende samarbeid, prosjekt og driftsoppgaver. • Bygge videre på dagens organisasjon med en samarbeidsavtale med kommunen og fylkeskommunen som ivaretar kommunens og fylkeskommunenes interesser i samvirkeforetaket (jf. delutredning fra eiendomsgruppa). Liten grad av omorganisering. Kompetanse og arbeidsavtaler tilpasset IOKS nye behov. • Det er økonomiske gevinster med hensyn til renhold (færre kvm og lettere flater å renholde) og vaktmestertjenester.

3.2 Vurdering av IKS-modellen

Motivet for å undersøke muligheten for å organisere IOKS som et IKS er begrunnet i den åpning dette ville gi for en selvstendig leder for IOKS, en leder som samtidig kunne være leder både for den kommunale og den fylkeskommunale delen av virksomheten.

Med interkommunale selskap menes et selskap med mer enn en deltaker og hvor deltakerne bare kan være kommuner, fylkeskommuner eller interkommunale selskaper. Staten eller privat kan ikke være deltakere. Interkommunale selskaper som organisasjonsform er i utgangspunktet ment som et tilbud for organisering av de delene av kommunens virksomhet som har mer preg av forretningsmessige hensyn enn kommunens myndighetsutøvelse og forvaltningsvirksomhet (1).

Det interkommunale selskapet utgjør et selvstendig rettssubjekt som er rettslig og økonomisk adskilt fra deltakerkommunene eller det interkommunale selskapet. Det har egen formue og inntekter. Selskapet inngår avtaler i eget navn og er selv part i rettsaker og overfor forvaltningsmyndighetene. Selv om interkommunale selskaper er gitt for mer forretningsmessig virksomhet, regulerer den ikke hva slags oppgaver som kan legges til et slikt selskap. Hvorvidt en lovpålagt oppgave kan legges til et interkommunalt selskap, vil være avhengig av en tolkning av det enkelte lovgrunnlag. Det følger i den sammenheng direkte av opplæringsloven § 13-1 3.ledd at *«offentlige grunnskoler skal være kommunale»* Det antas at bestemmelsen utelukker at driften av grunnskoler organiseres som et eget rettssubjekt, dvs. i denne sammenheng som IKS.



Imidlertid så er opplæringsloven ikke til hinder for at to eller flere kommuner/ fylkeskommuner samlokaliserte hele eller deler av administrasjonen sin. Det antas vider at det ikke er noe i veien for at kommune/fylkeskommune har en felles leder som er ansatt i delt stilling i henholdsvis kommunen og fylkeskommunen (2).

På grunnlag av den juridiske betenkingen knyttet til IKS som modell for organisering av IOKS har en i utredningsarbeidet valgt å se bort fra denne modellen.

(1) Hentet fra Høringsnotat om endringer i lov om Interkommunale selskaper (2015)

(2) Ingun Sletnes: Juridiske rammebetingelser for interkommunalt samarbeid om særlovsoppgaver, HiO-rapport 2003 nr. 12, Oslo

3.3 Vurdering av enledermodellen 1:5

Innledning

Enledermodellen beskriver, som navnet tilsier, en organisasjon med én felles leder. Lederen skal rapportere til to ulike forvaltningssystem; i vårt tilfelle det kommunal og det fylkeskommunale. Lederen vil ha ansettelsesforhold både i Inderøy kommune og i Nord-Trøndelag fylkeskommune.

Modellen har mange likhetstrekk med det som kalles NAV-modellen (jf. intervju med NAV-leder feb. 2015). Vi har i utformingen av enledermodellen sett nærmere på NAV sin måte å organisere ledelse på - og på organisasjonens styringslinjer.

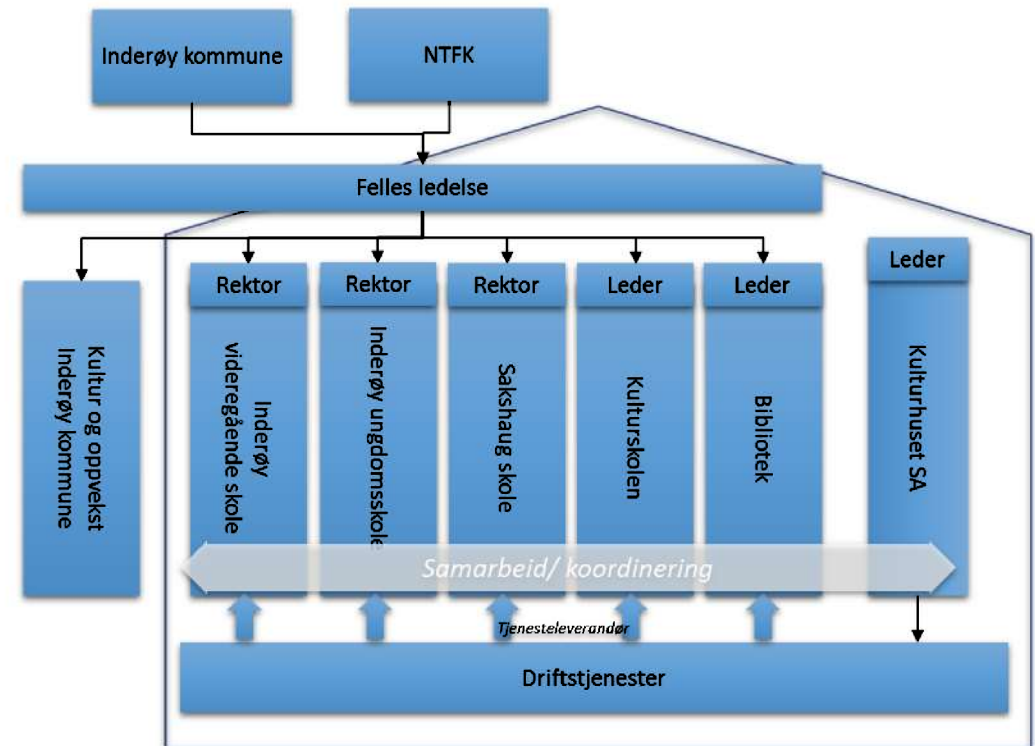
Man ser for seg en utvikling av IOKS i flere faser:

Fase 1: I stor grad en kulturell integrasjon der hovedmålet blir å holde opp visjonen og begeistringen.

Fase 2: En strukturell integrasjon

Kravspesifikasjon til daglig leder/leder for IOKS/rektor 1 vil blant annet være: lederutdanning, erfaring fra ledelse av kunnskapsorganisasjoner og pedagogisk utdanning og erfaring (beskrives i vedlegg 3.1)

Under daglig leder/leder for IOKS vil man kunne organisere et lederteam bestående av inntil fire kommunale ledere/rektorer, inklusive leder for bibliotek og leder for kulturskolen, og en fylkeskommunal rektor. Leder i IOKS vil ha både økonomisk, pedagogisk og organisatorisk ansvar. Det er også nødvendig at daglig leder følger tett opp det faglige utviklingsarbeidet/samarbeidet i enhetene - og mellom enhetene.



3.3 Vurdering av enledermodellen 2:5

Personalansvar og fagansvar vil delegeres til mellomledernivået. Dette er viktig av flere årsaker, blant annet for å involvere og integrere ansatte i beslutningsprosesser, men også for at leder skal være tett på hver enkelt ansatt. Kulturhuset SA (egen juridisk enhet) inngår ikke i modellen. Kommunen og fylkeskommunen må ha samarbeidsavtaler/intensjonsavtaler med selskapet. Ledergruppen vil måtte arbeide tett opp mot leder i Inderøy Kulturhus SA. Det er behov for en egen utredning/avklaring knyttet til organisasjonsform for Inderøy Kulturhus SA (jf. undergruppe Felles eiendomsselskap).

Organisering og struktur

De pedagogiske mellomlederne for skole vil i denne modellen ha tittel assisterende rektor. Alternativt kunne man kalle leder for IOKS for rektor 1 og mellomledere skole for rektor 2. De kommunale rektorene møter i rektorgruppa under rådmannen, mens rektor for vgs møter i den fylkeskommunale rektorgruppa. Leder for IOKS møter i begge fora.

I og med at skoledelen av organisasjonen tar så pass stor plass, vil det være naturlig med ledermøter i IOKS som differensierer noe mht. deltakelse. Det vil være hensiktsmessig å ha ledermøter som er rene skolemøter med rektorene fra grunnskole og vgs, og ledermøter der alle lederne møter for å diskutere/avklare saker på tvers av enhetene, utviklingsoppgaver, samarbeidsområder, prosjektarbeid etc.

Gevinster

En begeistret og dedikert leder

Det er viktig å ha en begeistret leder som er dedikert til visjon og målbildet beskrevet i Mulighetsstudiet (oktober 2013). Lederen må også ha kunnskap om de ulike utfordringene man har på skoleområdet kontra kulturskole og bibliotek.

Ledelse og organisasjon

Organisering med én leder med et lederteam under seg, vil gi tydelige linjer og en handlekraftig ledelse med store muligheter for faglig kvalitet og trykk. Det faglige (overordnet), praktiske og organisatoriske vil ivaretas på en god måte i denne modellen. Det vil også gi stort handlingsrom for samarbeid på tvers av «enhetene». Muligheten for å nå de målene som er beskrevet på en grundig måte i Mulighetsstudiet, vil være gode.

I denne organisasjonsmodellen løftes kulturområdene betraktelig. Leder for bibliotek og kulturskole vil sitte i ledergruppen i IOKS, men ikke i enhetsledergruppen til rådmannen. Modellen vil ikke kreve store organisatoriske endringer på kommunalt nivå.

Ansatte

Ved å samordne det pedagogiske personalet under en leder/rektor, vil man dra veksler på en bred fagkompetanse på de ulike fagområdene (norsk, musikk, instrumentalundervisning, engelsk, kroppsøving etc.) i spennet fra 1. klasse (småskolepedagogikk) til videregående skole. Man ville ha mulighet for å utnytte personalet, både pedagogisk og organisatorisk, på en bedre måte enn i dag – og det vil på sikt kunne gi økonomiske gevinster (vikar, spesialpedagogikk, tilpasset opplæring m.m.).

3.3 Vurdering av enlendermodellen 3:5

Samtidig oppnår man med denne modellen for organisering at leder (her: mellomleder) kommer tett på ansatte. Dette er viktig fra et faglig og personalpolitisk ståsted.

Driftstjenesten

Driftstjenestene i en ledermodell vil for eksempel kunne organiseres i en, eller flere, driftsenheter (gjennom intensjonsavtaler) der de to partene (kommuner og privat aktør) bidrar inn med ressurser i form av personer - og eventuelt midler.

Ulike eksempel på organisering av driftstjenesten vil derfor kunne være:

1. To driftstjenester; en kommunal og et SA (Kulturhuset): Den kommunale driftsenheten (som allerede eksisterer), har ansvar for renhold og vaktmestertjenester på Sakshaug skole i tillegg til de andre kommunale byggene. Kulturhuset SA drifter IOKS-bygget som inkluderer ungdomsskolen, vgs, bibliotek/kultur, kulturhus gjennom intensjonsavtaler der de to partene (kommuner og privat aktør) bidrar inn med ressurser i form av personer - og eventuelt midler (kjøp av tjenester). Ved denne organiseringen kan det i tillegg til renhold og vaktmester ligge oppgaver knyttet til IKT, støtte kulturformidling, kantine etc.

2. En driftsenhet, kommunal, som drifter hele senteret. Fordrer at Kulturhuset SA endrer selskapsform og blir en del av den kommunale organisasjonen. Fylkeskommunen kjøper tjenester av kommunen. Alle ansatte vil være i kommunale stillinger, med en arbeidsgiver og innenfor et regelverk. Vurderes å kunne gi god kvalitet på tjenesten, men sannsynligvis et mindre fleksibelt system enn i dag.

3. Det etableres et felles driftsselskap eid av fylkeskommunen og kommunen som tar ansvar for alle oppgavene; renhold, vaktmester, IKT, kulturformidling etc. Dette vil redusere inntektene og vanskeliggjøre eksistensen til Kulturhuset SA, og dermed redusere muligheten for å fortsette med så mange ansatte som i dag. Sannsynligvis et mindre fleksibelt system enn det som eksisterer dag.

Man oppnår en større grad av profesjonalisering/spesialisering av driftstjenesten, og det vil kunne gi synergier i form av kombinerte stillinger og en mer rasjonell drift.

Administrative tjenester

Ved å etablere felles innkjøpsavtaler, felles løsninger med tanke på personal, regnskap, arkiv m.m. (stordriftsfordeler), kan man se for seg en mer rasjonell drift over tid og større grad av spesialisering/profesjonalisering. Andre tjenester man kan se for seg felles er elevtjenesten (rådgivere, helsesøster, PPT, spes.ped, miljøarbeidere), timefagplanlegging, eksamensplanlegging og gjennomføring m.m.

Økonomi

Det er økonomiske gevinster med hensyn til renhold (færre kvm og lettere flater å renholde) og vaktmestertjenester.

3.3 Vurdering av enlendermodellen 4:5

Utfordringer

- Utfordring for øverste leder å forholde seg til flere eiere, to rapporteringslinjer og mange mellomledere.
- Enlendermodellen gir en topptung organisasjon i starten. Denne lederorganisasjonen vil, på kort sikt, ikke gi store innsparinger. Det vil tvert i mot være nødvendig å rekruttere en øverste leder.
- Det vil være noe usikkerhet knyttet til kostnadseffektivitet. Dersom man ikke kan ha synergier ved fellesskapsløsninger mht. verktøy, kvalitetssystem, kompetanse (ikke har fordelene av fellesskapsløsninger innenfor fylkeskommunene og/eller kommunen), vil en slik organisering på deler av driftssiden kunne bli noe mer kostbar en dagens modell. (Vil da måtte kjøpe en del tjenester/kompetanse.) Ulike IKT-løsninger vil bli utfordrende i denne organisasjonsmodellen. Dersom man skal bruke samme kostbare løsninger, vil det utfordre kommunens system og avtaler med Inn-Trøndelagssamarbeidet.
- Identiteten til de enkelte skolene/tjenesteområdene vil bli noe svakere ved en slik organisering. Det vil kunne bli utfordrende for Inderøy videregående skole, fordi kan bli vanskeligere å drive profilering. Det igjen vil kunne gi utfordringer med hensyn på rekruttering til IVGS.
- Kulturhuset SA står utenfor IOKS organisatorisk. Det vil kreve tett samarbeid og gode samarbeidsavtaler/intensjonsavtaler mellom den private og de kommunale aktører. Det er en større prosess dersom man ønsker å omdefinere selskapet og gjøre Kulturhuset om til en kommunal enhet.

- Forholdet til, og samarbeidet med, de andre barneskolene i kommunen, må utredes grundig. Det må avklare hvilken rolle et slikt senter skal spille i samarbeidet med de andre rektorene/ansatte.
- Organisasjonsformen vil kreve at alle aktører/ansatte er ambisiøse på senteret sine vegne – og på vegne av hverandre.

ALTERNATIVT

Enleder-modellen som beskrevet over, men med Kulturhuset/kommunens kulturavdeling integrert inn i modellen.

Det vil bety at øverste leder må være både oppvekstansvarlig i Inderøy kommune/oppvekst og kultursjef - og leder for IOKS.

Gevinster

- For barneskolene utenom Straumen vil samarbeidet med IOKS bli tydeligere ved at leder for IOKS også er oppvekstansvarlig i kommunen. Det vil skape sammenheng og gi kvalitative synergier.

3.3 Vurdering av enledermodellen 5:5

- Det vil gi en innsparing i form av en leder mindre – eller kanskje en halv?
- Vil gi muligheter for større grad av sammenheng i hele oppvekstløpet; fra 0-18 år.
- En samling av kommunes kulturenhet i IOKS vil kunne ha positive synergier. Den kulturelle boksen blir noe tyngre totalt sett med den kommunale enheten inn.

Utfordringer

- Denne stillingen vil være krevende, både med hensyn til ledelse, styring og organisering. Det blir blant annet mange ulike ledermøter/lederfora å møte i for IOKS-leder; rektormøter i kommunal regi, rektormøter i fylkeskommunal regi, møter i rådmannens ledergruppe, politiske møter, interne ledermøter IOKS der alle ledere møter (skole og kultur) – og av og til også avdelingsvise møter.
- Det kan bli krevende å finne en leder med riktig kompetanse/bakgrunn/erfaring. Det vil være en klar fordel med kunnskap om og erfaring med både grunnskolen og den videregående skole – og kulturområdet.
- Det vil kreve en omorganisering innad i kommunen med tanke på ledelse for oppvekst og kultur.

Drøfting av Enlendermodellen

Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
Kvalitet	- Organisering med én leder med et lederteam under seg, vil gi tydelige styrings- og ledelseslinjer - en handlekraftig ledelse med store muligheter for faglig kvalitet og trykk i utviklingsprosesser. Det faglige (overordnet), praktiske og organisatoriske vil ivaretas på en god måte i denne modellen. - Bedre samordning av tjenester enn dagens situasjon (spesialisering, mindre sårbarhet, rekruttering). - I denne organisasjonsmodellen løftes kulturområdene betraktelig (Kan nå de målene som er beskrevet for kultur-området i Mulighetsstudiet). Ledere for bibliotek og kulturskole vil sitte i ledergruppen i IOKS, men ikke i enhetsledergruppen til rådmannen. Modellen vil ikke kreve store organ. endringer på kommunalt nivå.	- Krevende lederjobb med mange kontaktpunkt, møtearenaer. Utfordrende for øverste leder å forholde seg til flere eiere, to rapporteringslinjer og mange mellomledere. - Identiteten til den/det enkelte skole/tjenesteområde vil kunne bli noe svakere ved en slik modell. - En utfordring å holde tett dialog mot alle ansatte?	- Stegvis endring vil sikre en bedre organisasjonsendring for interessenter og berørte parter (reduere risiki) og sikre erfaringslæring underveis. - Samlende rolle mot de andre barneskolene hvis leder tillegges rollen som kommunalt ansvarlig for oppvekst og kultur.
Økonomi	- Rasjonaliseringsgevinster på sikt. - Økonomiske gevinster med hensyn til renhold (færre kvm og lettere flater å renholde) og vaktmestertjenester.	- Krever tilsetting av ny øverste leder. - Topptung organisasjon i starten – krever kostnader og koordinering.	Økonomiske og kvalitetsmessige effekter kan være vanskeligere å realisere tidlig i prosessen, men ved kontinuerlig fokus på læring/forbedring kan dette skje over lengre tid.

Drøfting av Enledermodellen 1:2

Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
Juridiske forhold	Modellen med en felles leder gir mulighet til en integrert organisering av IOKS samtidig som man oppfyller opplæringsloven sitt krav om at kommune eller fylkeskommune ikke flytter opplæringsfunksjonen ut av sitt ansvarsområde.	Utfordringen med modellen vil kunne være at leder av IOKS, for å ikke gå i mot opplæringsloven sitt krav om at kommune og fylke ivaretar sitt ansvarsområde i forhold til opplæringsfunksjonen, er ansatt både i kommunen og i fylkeskommunen. Dette vil kunne bli krevende i forhold til organisering og rapportering for IOKS-leder og for kommune/fylkeskommune.	Modellen vil være god ut ifra juridiske forhold.
Organisatoriske forhold	Organisering med én leder med et lederteam under seg, vil gi tydelige styrings- og ledelseslinjer - en handlekraftig ledelse med store muligheter for faglig kvalitet og trykk i utviklingsprosesser. Det faglige (overordnet), praktiske og organisatoriske vil ivaretas på en god måte i denne modellen.	Krevende å rekruttere en leder med ønsket kompetanse og erfaring.	- Kommunen inngår en andelseieravtale med Inderøy Kulturhus SA som gjør det mulig for kommunen, langt på vei, å ha kontroll over organisering og bruk av ressurser. - Intensjonsavtaler og leieavtaler må på plass mellom: 1. Inderøy kommune og N-Trøndelag fylkeskommune 2. Inderøy kommune og Kulturhuset SA 3. Nord-Trøndelag fylkeskommune og Kulturhuset SA

3.4 Samarbeidsmodell uten kulturhus 1:2

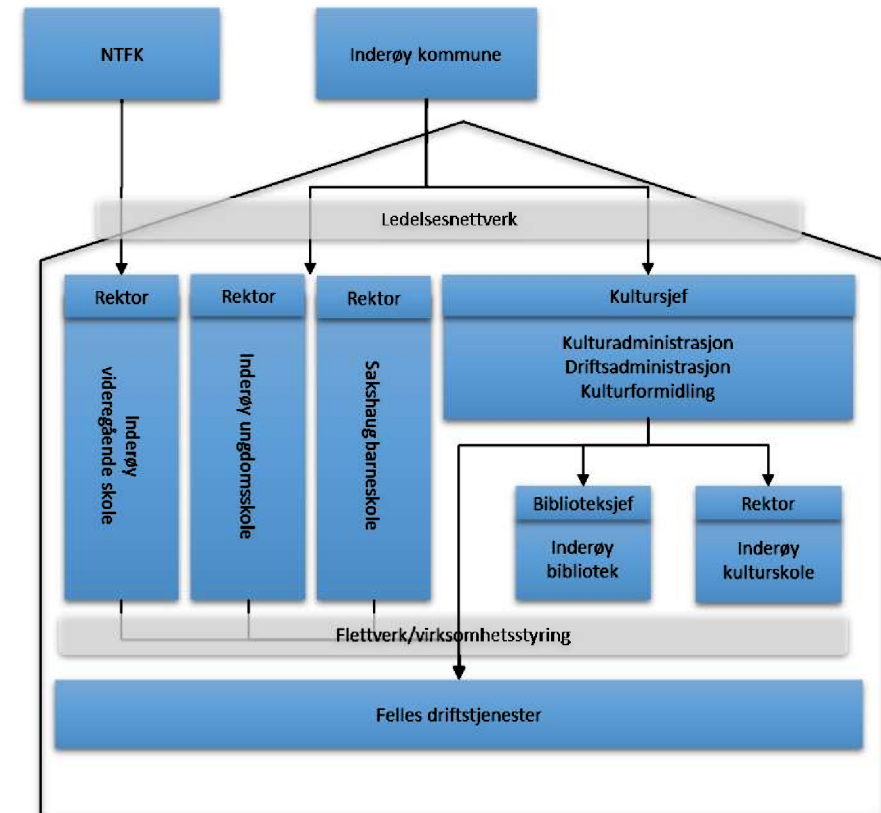
Denne modellen for organisering skiller seg først og fremst fra dagens løsning ved at Kulturhuset SA avvikles og tar en annen form.

I modellen beholder man langt på veg de samme virksomhetene som i dag i ledelsesstrukturen: Inderøy videregående skole, Inderøy ungdomsskole, Sakshaug skole, Inderøy kulturskole, Inderøy bibliotek. Inderøy kulturhus overtas av Inderøy kommune, under en kommunal «kulturavdeling» og en kommunal «driftsavdeling» (jf. delutredning fra eiendomsgruppa).

Kommunen utvider sin virksomhet og leverer tjenester til alle enheter i IOKS.

Politiske myndigheter formulerer forventninger til samhandling som skal rapporteres fra IOKS, jf. tildelingsbrev. Felles driftsteam og flettverk sikrer samarbeidet i IOKS.

En kan tenke seg at i en fase 1 er /bør de 6 virksomhetene være representert med en egen leder i et lederteam, for å fortsette utvikling av felles kultur og verdigrunnlag tett på virksomhetenes praksis. Lederne er fortsatt faglig ansvarlige for sine områder og rapporterer som før, men er forpliktet av felles målsettinger og samhandling i lederteam. De har ansvar for å drive utviklinga av organisasjonen framover i tråd med den politisk bestillingen. Ambisjonen er videre utvikling i en fase 2, hvor ulike sammensmeltinger av enheter kan vokse fram av god samhandlingspraksis.



3.4 Samarbeidsmodell uten kulturhus 2:2

Modellen reduserer ledergruppen til tre virksomheter; videregående skole, grunnskole og kultur. Dette vil forenkle samarbeid og samhandling. Det faglig/pedagogiske samarbeidet og det kulturelle samarbeidet kan ivaretas med ledermøter på tvers av ledernivåer, f.eks. mellom rektorer i skole og kulturskole.

Modellen innebærer i ett perspektiv en styrking av kultur ved at alle kommunale kulturinstitusjoner blir samlet og får en felles leder (kultursjef). «Kulturadministrasjon» vil i praksis si at kultursekretæren i kommunen flyttes til IOKS. Sett i et annet perspektiv blir kulturskolen og bibliotekets betydning svekket ved at de tas ut av toppledelsen i IOKS.

I modellen er oppgavene Inderøy kulturhus i dag har, for det første flyttet til kommunal virksomhet. I modellen betegnes dette som «Driftsadministrasjon». Det forutsettes at *alle* driftstjenester for virksomhetene i IOKS ivaretas av en driftsavdeling i IOKS. Denne kan legges inn under kulturleder i IOKS. For det andre må driftstjenestene splittes slik at interne driftsoppgaver (teknisk drift, produksjonstjenester, kantine, IKT osv) skilles fra driftsoppgaver knyttet til eksterne oppgaver. Dette er beskrevet i utredningen om driftstjenester.

De interne driftstjenestene finansieres av driftstjenester de ulike virksomhetene i IOKS har behov for og beskrives gjennom avtaler. Dette er et 0-regnskap. Personalet er ansatte under kultursjefen, evt leies fra de øvrige virksomhetene i IOKS.

For å sikre samarbeidet, må arbeidet med virksomhetsstyring, dvs planleggingen av det faglige, pedagogiske og kulturelle samarbeidet (aktiviteter) formaliseres. Det må settes av ressurser til en egen funksjon i IOKS som har ansvar for virksomhetsstyringen. Dette vil være praktiseringen av «flettverket».

I denne modellen flyttes alle kommunens kulturoppgaver til IOKS. I IOKS vil det være behov for en kulturformidlingsavdeling som har ansvar for arrangementer av ulike slag, eksterne forestillinger, produksjoner, festivaler, konferanser osv. I modellen betegnes dette som «Kulturformidling». Det må utredes hvordan/om kommunal virksomhet kan ivareta slike oppgaver.

Utfordringer

Hvis målet er fagsamarbeid på tvers, må vi sikre likeverd i status innad i organisasjonsmodellen. Inderøy kulturskole og ressurs- og kompetansesenter, er en pedagogisk institusjon på lik linje med de andre. Denne modellen sikrer verken rektor i kulturskolen, biblioteksjef deltagelse i toppledelsen i organisasjonen, noe som er uheldig for det faglige og pedagogiske samarbeidet på tvers av enhetene.

Logistikk med tanke på kontorplass/fasiliteter blir en utfordring og samsvarer ikke med en slik modell, dvs de lokalene som står snart ferdige. Dette fordi det trekkes inn flere funksjoner fra kulturenheten som nå er lokalisert på rådhuset, som ikke var tenkt inn planleggingen da tegningen ble vedtatt.

Drøfting av Samarbeidsmodell uten kulturhus

Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
Kvalitet	- Ledelsen har til sammen tett og god faglig kjennskap til sine virksomheter. - Enhetsleder for kultur deltar i lederteamet. Bedre samhandling med kommunen for øvrig.	- Avhenger av at lederteamet tar felles ansvar for helhet og retning i utvikling av IOKS. - Forutsetter endringer i ledelsen av kommunens kulturenhet. - Vil kunne styrke kulturområdet, men samtidig oppleves det utfordrende at bibliotek og kulturskole ikke sitter i øverste linje i ledergruppen i IOKS.	- Ledelse blir et kollektivt ansvar, noe som lettere kan bli påvirket av den enkelte enhets innstilling til samarbeid. Dette kan gi både positive og negative utslag. - Ledelse av kommunens kulturenhet blir tydeligere og gir en klar prioritet av dette området som styrker kommunens kulturprofil. - Modellen kan være et godt utgangspunkt for ledelse av IOKS, og et godt utgangspunkt for å videreutvikle senteret s ledelsesorganisering.
Økonomi	Usikkert, men stordriftsfordeler vil det kunne bli.	Overføring av oppgaver fra kulturhuset til fylkeskommunen/kommunen vil gi muligheter til innsparing i forhold til mindre behov for ledelse av kulturhuset. Samtidig gir modellen økte utgifter ved at det opprettes stilling som kulturhussjef.	- Stordriftsfordeler gir en viss effekt, og over tid må en anta det vil være mulig å spare ved sammenslåinger og effektivisering. - Noe høyere utgifter til ledelse, ved at det opprettes ny stilling som kultursjef, noe reduserte utgifter som følge av nedleggelse av kulturhuset og overføring av oppgavene til kom./fylk.
Juridiske forhold	Vil gi enklere betingelser i forhold til ledelse, da oppgavene fordeles på færre hender.	- Bryter med gjeldende intensjonsavtale. - Ved å nedlegge kulturhuset, må personalet som i dag er tilsatt der overføres til nye stillinger i den nye driftsorganisasjonen.	Denne modellen forutsetter nedleggelse av kulturhuset. Denne prosessen kan bli relativt krevende, og det er et spørsmål om omkostningene med dette kan forsvares.
Organisatoriske forhold	Bedre betingelser for kultur.	- Nye ansettelsesforhold for kulturhusets personale - Nedleggelse av kulturhuset vil representere en stor belastning i forhold til den samhandlingskulturen som er innarbeidet mellom kulturhuset, kommunen og fylkeskommune.	- En nedleggelse av kulturhuset vil også representere en stor belastning i forhold til den samhandlingskulturen som er innarbeidet mellom kulturhuset, kommunen og fylkeskommunen. - Utfordringer i forhold til ansettelsesforhold

3.5 Samarbeidsmodell med kulturhus 1:2

Dette er den mest konservative modellen av alternativene man har valgt å se på. Man beholder de samme virksomhetene som i dag i ledelsesstrukturen: Inderøy videregående skole, Inderøy ungdomsskole, Sakshaug skole, Inderøy kulturskole, Inderøy bibliotek, Inderøy kulturhus.

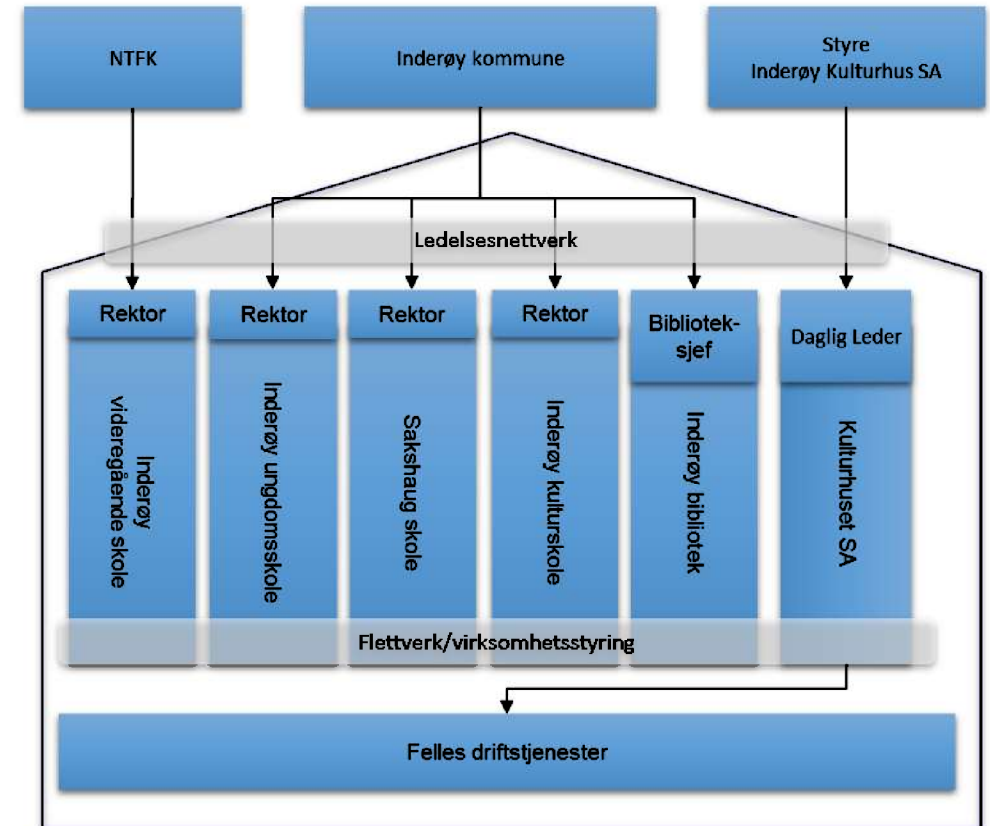
Felles synergier i IOKS-fellesskapet vil bygge på samlokalisering og samarbeid.

Kulturhuset SA bevares som i dag, men vil utvide sin virksomhet. Man bygger videre på dagens organisasjon med en samarbeidsavtale med kommunen og fylkeskommunen som ivaretar kommunens og fylkeskommunenes interesser i samvirkeforetaket (jf. delutredning fra eiendomsgruppa). Dette innebærer i liten grad av omorganisering, men man må sikre at kapasitet, kompetanse og arbeidsavtaler er tilpasset IOKS nye behov.

Kulturhuset SA utvider sin virksomhet og leverer tjenester til alle enheter i IOKS. Det må ligge faste samarbeidsavtaler til grunn som avklarer økonomi og leveranse av tjenester.

Politiske myndigheter formulerer forventninger til samhandling som skal rapporteres fra IOKS i årlige tildelingsbrev. Det vil kreves en del koordinering på forvaltningsnivåene slik at tildelingsbrevene harmoniseres.

Felles driftsteam og fagpedagogisk flettverk sikrer samarbeidet (se nærmere beskrivelser i delutredninger!): ledelsesteam, driftsteam (jf. delutredning drift), produksjonsteam sal og scene (jf. delutredning fagsamarbeid).



3.5 Samarbeidsmodell med Kulturhus 2:2

Gevinster

Denne modellen bygger på årelang erfaring og samarbeid; et godt grunnlag for videreutvikling for enda tettere samarbeid hvor likeverd, status, identitet og tillitt står sentralt.

Denne modellen sikrer et godt lederteam for utvikling nedad i egen virksomhet og gode utviklingsmuligheter på tvers. Viktig for å anerkjenne kompetanse i de ulike organisasjonene.

Kommunens kulturenhet vil kunne ivaretas med en slik modell. I dag ligger funksjonene UKM, DKS, DKSS under kulturskolen. De andre oppgavene kan også knyttes opp mot enhetsleder som i dag, eller knyttes nærmere leder i kulturskolen.

Drøfting av Samarbeidsmodell med kulturhus

Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
Kvalitet	• Ledelsen har til sammen tett og god faglig kjennskap til sine virksomheter. Kan drive videre utviklings-prosesser tett på. • Gode muligheter for utvikling av nye samhandlings- og org.modeller.	• Avhenger av at lederteamet tar felles ansvar for helhet og retning i utvikling av IOKS. Kulturhusleder deltar i lederteamet. • Muligheter for at ansvar blir pulverisert i forhold til at ledelse blir et kollektivt ansvar. • Utfordrer politikere på to forvaltningsnivå til å komme med gode bestillinger/krav til ønsket måloppnåelse og samarbeid.	• Ledelse blir et kollektivt ansvar, noe som lettere kan bli påvirket av den enkelte enhets innstilling til samarbeid. Dette kan gi både positive og negative utslag. • Videreføring av ledelse innenfor alle enheter, sikrer god videreføring av pågående utviklingsarbeid og satsinger, samt god kjennskap til organisasjonenes indre liv i ledelsen av organisasjonen. • Modellen kan være et godt utgangspunkt for ledelse av IOKS, og et godt utgangspunkt for å videreutvikle senteret s ledelsesorganisering.
Økonomi	• Gir lite utslag i forhold til økonomi da alle enheter opprettholdes, men det vil ligge en stordriftgevinst i forhold til drift (mindre og bedre arealer).	• Gir lite innsparing?	• Modellen er lite ambisiøs i forhold til å drive mer økonomisk. Stordriftsfordeler gir en viss effekt, og over tid må en anta det vil være mulig å spare ved sammenslåinger og effektivisering.
Juridiske forhold	• Avklares i samarbeidsavtaler.	• I forhold til drift av ulike skoleslag (to nivå) gir denne modellen små juridiske utfordringer. Ved å opprettholde kulturhuset med driftspersonalet, må personalet i dagens kommunale virksomhet overføres til nye stillinger i kommunen, eller overføres til kulturhusets driftsstab.	• De juridiske utfordringene synes overkommelige i denne modellen.
Organisatoriske forhold	• Ingen strukturelle endringer for ansatte.	• Endringer for kommunens driftspersonale.	• Slike endringer vil for noen måtte komme som ledd i sammenslåingen av enhetene uansett hvilken organisering som velges. I denne modellen synes utfordringene å være relativt overkommelige.

*Vi skal etablere et utviklende skole- og kultursenter med
gjennomgripende samarbeid mellom pedagogiske og
kulturelle institusjoner*

4. DELPROSJEKT FAGLIG SAMARBEID OG FELLES LÆRERRESSURSER PÅ TVERS AV IOKS

Arbeidet er ledet av Ingrid Stai Skjesol



4.1 Innledning 1:2

Mandatet for delutredninga har vært å identifisere aktuelle områder for faglig samarbeid og felles ordninger, samt å gi kunnskap om muligheter og konsekvenser.

Arbeidsgruppa har bestått av: Elin Kogstad Evenstad, Britt Mari Tanem Stølan og Gunnhild Skrødal Steppling fra Inderøy videregående skole, Kristin Johnsen og Merete Røvik fra Inderøy ungdomsskole, Kjellrun Kleven, Bjørn Håvard Bakken og Anna Rennemo fra Inderøy kulturskole, Marit Trondstad fra Inderøy bibliotek, Hanne Hollås Aas og Janne Vang fra Sakshaug skole, Ingrid Stai Skjesol fra Sakshaug skole og prosjektgruppa. I tillegg har Anne Siri Wester (Sakshaug skole), Unn Elisabeth Fjerstad (Indus), Mette Foseid Brattgjerd, Tone Næss og Stig Ekker (IVGS) bidratt til å utrede elevtjenesten.

Mandatet inneholdt flere problemstillinger som gruppa har brukt som igangsettere for egen prosess og for idemyldring på enhetene. Vi løfta fram ei av dem som ei samlende overskrift for prosessen: Hva må til for å gjøre IOKS unikt?

Først grupperte vi innspill fra enhetene i fem hovedområder:

- Faglig samarbeid og overganger mellom skoleslag
- Faglige prosjekter og unike tilbud (ev. eksterne midler)
- Stillingspool (i løpet av prosessen omdøpt til ressurspool)
- Elevtjenester
- Utvida kulturbegrep, nær tilknytning til nærmiljø og næringsliv

Gruppa delte seg så i undergrupper på tre for å arbeide videre med hvert sitt hovedområde. Ut fra dette arbeidet har vi trukket ut noen hovedfunn og har skissert tre hovedformer for organisering av samarbeid:

- Fagsamarbeid og nettverk (fagnettverk)
- Fast samarbeid om fagtjenester (faste avtaler)
- Faglige prosjekter (ressursbank)

Det er skissert flere eksempler på konkrete idéer til samarbeid. Noen samarbeidsområder kan innebære alle disse tre samarbeidsformene, mens andre områder innebærer en av formene. Arbeidsgruppa har ikke hatt kapasitet til å utrede og utdype de enkelte ideene i denne omgang, så dette arbeidet må fortsette i de riktige utvida fagmiljøene framover.

Rapportens oppbygging:

Først skisseres de tre hovedformer for samarbeid, som så brukes som strukturerende ramme for å presentere muligheter og utfordringer fra de fem hovedområdene i de neste tre lysarkene. Så følger to ark med mer overordna betraktninger og generelle gevinster/utfordringer, før de tre samarbeidsformene sees innafor rammene av tre organisasjonsmodeller.

4.1 Innledning 2:2

Konklusjon:

Arbeidsgruppa og personalet på enhetene viser et stort engasjement, og det har kommet fram mengder av gode idéer og muligheter fra alle hold. Igjen synliggjøres gode muligheter for samhandling og videreutvikling i fellesskap. Gruppa har samla inn mange gode innspill som må utredes videre i nært samarbeid med de aktuelle fagmiljøene fram mot og inn i IOKS 2016.

Vi har sett at det er store muligheter for faglig samarbeid uansett hvilken organisasjonsmodell som blir valgt. Uansett er det avgjørende å få utvikla gode samarbeidsmodeller som ivaretar ulike behov for ulike former for samarbeid. Vi håper denne delutredninga kan være en start på arbeidet. Hvilken lederstruktur som best ivaretar dette, har gruppa ikke tatt stilling til, men er tydelig på at den må ha forankring nedover i systemet.

Vi har tro på at vi kan få til det meste uansett lederstruktur, men det viktig at alle i personalet tas gradvis med i endringene. Gruppa er tydelig på at hvis vi ikke får med oss grasrota, vil vi ikke lykkes. Om det betyr at vi bør ha *en* type organisasjons-/lederstruktur i endringsprosessen, betyr det jo ikke at denne strukturen behøver å bli den endelige – når de viktigste omstillingene er gjort. Samtidig ønsker vi en organisasjon med mulighet for stadig utvikling.

4.2 Tre hovedformer for organisering av faglig samarbeid

	Antatte gevinster	Antatte utfordringer	Konklusjon
Fagsamarbeid og nettverk/ fagseksjoner på tvers	• bedre sammenheng i opplæringa 1-13 • bedre overganger • helhetlige planer for grunnleggende ferdigheter • muligheter for kartlegging og systemer for oppfølging • faglig oppdatering og større fagmiljø	• Tid og arenaer for samarbeid blir ei stor utfordring, • samordning av arbeidsplaner • Behov for felles timeplanlegging • Felles læringsplattform	- Krever en prosess og gjennomgang av arbeidstidsavtaler (<u>ledelsesutfordring</u>)
Fast samarbeid om fagtjenester	• gir bedre utnyttelse av kompetanse, mer profesjonalitet i tjenestene, mer for pengene • f.eks.: bibliotek, IKT, produksjon/ scene/lys/lyd, drift, elevtjenester	• Krever klare avtaler for fordeling av ansvar og kostnader	- Krever <u>samarbeidsavtaler</u> om hva som legges inn av ressurser og hvordan de sambrukes
Faglige prosjekter	• Kan gi unike tilbud • Gir mulighet for større stillingsprosenter (fra deltid til heltid) • Bedre ressurs- og kompetanseutnyttelse • Mange gode idéer (se seinere ark)	• Samordning av fagressurser → • Krever klare avtaler for innskudd og uttak av ressurser, felles årsplan/dagsplaner • Krever noen som koordinerer • Krever nettverkskompetanse	- <u>Ressurspool</u>: Krever avtaler om hva som legges inn av ressurser dette skoleåret og samarbeid om årsplan på hvordan ressurser brukes - Muligheter for eksterne ressurser/prosjektmidler må utredes

Fagsamarbeid og nettverk (fagseksjoner på tvers)

	Antatte gevinster	Antatte utfordringer	Konklusjon
Faglig samarbeid og overgang mellom skoleslag Fagseksjoner og lærende nettverk med fagpersoner på tvers: - Fagnettverk med pedagoger innafor ulike fagområder. Både grunnskole, videregående skole, kulturskole og bibliotek driver pedagogisk virksomhet. - Nettverk for barne- og ungdoms-arbeidere og sosialarbeidere, knyttes til team for elevtjenester. - Kulturfaglig nettverk for faglig oppdatering og refleksjon rundt kulturformidling. - Felles fagdager Ett konkret eksempel på et fagsamarbeid en kunne prøve å måle effekten av er leseopplæring	Helhetlig danning, helhetlig læring i hvert enkelt fag og helhetlig generell kompetanse - Bedre faglig utvikling fordi lærere (og elever) vet hva som forventes senere i utdanningsløpet og kan jobbe mot dette - Bedre generell kompetanse ved at det f.eks. er mulig å omdisponere tida i et fag hvis man har mer behov for å jobbe med andre fag en intensiv periode - Bedre muligheter for elevene til å bruke sin totale kompetanse og få helhet i opplæringa, ved at lærere i grunnskolen, videregående skole og kulturskolen kjenner hverandres planer og praksis - Flere elever gjennom - Levende kulturdebatt og IOKS som kulturaktør Økonomisk gevinst - Bedre utnyttelse av kompetanse, f.eks. lærere, assistenter og andre ansatte - Besparelser for samfunnet – færre vil trenge hjelp fra NAV Tilsammen brei kompetanse på begynneropplæring, studieteknikk, litteratur og drama. Alle kan slik utvide sin kompetanse i et lærende nettverk	Felles pedagogisk tenkning - Kompetansedeling, felles lokal tverrfaglig læreplan - Behov for felles møte og trefftid til formelt og uformelt samarbeid gjennom skoleåret. Dette må timeplanfestes i et felles årshjul, felles tid på planleggingsdager, tid på timeplanen, felles læringsplattform - Behov for felles utstyr eller tilgang til felles utstyr – system for hvem som bruker utstyr og rom når, og nok utstyr til at flere kan bruke samme type utstyr samtidig, f.eks. via Outlook Bevaring av den enkelte skoles egenart - Den positive spenningen ved hver overgang mellom skolene må bevares - Inderøy vgs må ikke forsvinne som alternativ skole i fylket - Inderøy vgs må være et attraktivt valg for elever i IOKS Behov for en god organisering av ressursene - Alle må anerkjenne hverandres kompetanse som relevant for seg og se sammenhengen med sin egen praksis - Krever prioritert tid fra alle aktørene og plass i arbeidsplanene	Lærere deltar pr. i dag i fagnettverk internt på skolene, og/eller i større fagmiljø sammen med andre skoler i kommunen eller fylket. Bibliotek og kulturskole deltar i interkommunale fagnettverk. → Det må avgrenses og prioriteres hvor balansepunktet skal være for nettverkssamarbeid internt og eksternt. Det vil helt klart være et tap for alle om en ikke får til å opprettholde deltakelse i eksterne nettverk kommunalt/ interkommunalt/ fylkeskommunalt/ nasjonalt/ internasjonalt... Her trengs en god prosess i samarbeid med fagmiljøene og fagforeningene for å finne den gode balansen og enes om hensiktsmessige arbeidstidsavtaler. Det vil ligge en økonomisk gevinst i å dele på innleid kompetanse, f.eks. samkjøre kurs- og fagdager med ekstern kursholder. Vil komme alle grunnskolene i kommunen til gode.

Fast samarbeid om fagtjenester (samarbeidsavtaler)

	Antatte gevinster	Antatte utfordringer	Konklusjon
Elevtjenester og andre eksempler på fagområder Driftsteam/fagtema for samordna tjenester, basert på samarbeidsavtaler som avklarer hvor mye ressurser som legges inn fra hver enkelt enhet, og med en koordinator som administrerer sambruken: - Felles produksjonsteam scene/lys/lyd - Elevtjenester: Spes.ped.koordinator i 100% stilling som har hele skoleløpet (1-13). To sosiallærere som arbeider tett. Yrkes- og utdanningsrådgivere som arbeider tett. - Bibliotek - Drift, IKT, timeplanlegging... (se egen delutredning)	- Kvalitetsmessig gevinst må være utgangspunkt (motivasjon, mål og begrunnelse) for samordning i fagteam. - Bedre utnyttelse av faglige ressurser, tilgang til breiere og tyngre kompetanse totalt - Slipper å bruke mye tid og ressurser på å leie tjenester fra hverandre, men kan heller fokusere på det faglige innholdet. Elevtjenester: - Se det helhetlige skoleløpet og få lagt godt til rette for enkelteleven. - God faglig tyngde og muligheter for å nå bredt og godt i forhold til alle elever i IOKS - Ressursteam (alle i elevtjenestene) ukentlige møter. Gode drøftingsarenaer, med god og bred kompetanse, for utfordringer i skolehverdagen (meldes fra kontaktlærer) - Videreutvikle oppfølgingen av elever som ikke møter på skolen (LOS/FOT) - Felles årshjul og kartleggingsverktøy - Bedre utnyttelse av assistentressursene og større fleksibilitet i skolehverdagen - Samordning og profesjonalisering av bibliotek tjenester for alle interessenter (skolebibliotek for alle, kulturformidling, folkebibliotek) - Lærebøker	- En utstrakt samordning av tjenester krever gode avklarte samarbeidsavtaler som konkretiserer hvor mye ressurs som legges inn fra de enkelte, og hvordan bruken av tjenestene samordnes. - Behov for en koordinator som samordner og sikrer felles bruk. - Økonomisk kan det bety utfordring for hver enkelt enhet. Det er avgjørende at samhandling og samordning er god slik at den totale gevinsten går i pluss også økonomisk. - Hvis vi har felles spes.ped.koordinator, er det viktig å ha kontaktpersoner på hver av skolene.	Uansett organisasjonsmodell vil felles driftsteam og fagteam på flere områder være avgjørende for utstrakt faglig samhandling. Det er i dag vanntette skott mellom elevtjenester for kommunale og fylkeskommunale elever. Et mye tettere samarbeid enn i dag burde være mulig. → ev. juridiske utfordringer knytta til taushetsplikt må avklares → Økonomisk gevinst? Biblioteket har pr. i dag faste samarbeidsavtaler med IVGS, Indus og Sakshaug skole. IVGS finansierer 90% stilling og Indus finansierer 50%, Sakshaug bidrar foreløpig ikke med finansiering. → Det må avklares hvor mye Sakshaug skole og ev. andre barneskoler i kommunen bør finansiere av skolebibliotek tjenesten fra Inderøy bibliotek. → Det må avklares hva det vil innebære av behov for økt kapasitet å overta lærebokordninga for skolene, og hva dette skal ha å si for finansiering.

Faglige prosjekter og unike tilbud (ressurspool)

	Antatte gevinster	Antatte utfordringer	Konklusjon
Faglige prosjekter, unike tilbud og ressurspool Fagpersoner kan sette av en stillingsressurs i en ressurspool som kan brukes til å gjennomføre faglige prosjekter og unike tilbud (fellesårsplan). <i>Noen eksempler:</i> Drama og samfunn - Dramalærere kan bidra i undervisninga etter en periodeplan. Kroppsøving og dans - Danselærere kan bidra i undervisninga etter en periodeplan. Realfag - Realfagsdag, -uke eller prosjekt. - Valgfag, forskning i praksis. Sal og scene, musikkteknologi - Valgfag, instrument og ledelse, internforestillinger og musikal. Mulige unike studietilbud på i kulturskole og IVGS på sikt: - Produksjon (lyd, lys, scene) eller pianostemmerlinje? Nerdeprosjektet – mestringsprosjekt 2. fremmedspråk, Produksjon framfor konsumerer (IKT), Kunstner er kult f.eks. - Kulturkompis, DKS, teaching artist - Musikkterapi - Leksetid Kompetanseheving	Utnytte kompetanse og ressurser maksimalt i det samlede IOKS og la folk få arbeide med det de er best til - Vi vil få mulighet til å hente inn kompetanse fra hverandre som vi ikke har hver for oss. - Tverrfaglig undervisning, variasjon i læringsmetoder og læringsarenaer. Muligheter for hospitering og raskere progresjon - Gir mulighet til å få fylt opp stillinger, større variasjon i arbeidsoppgaver og bedre bruk av kompetanse - Heve kvaliteten, muligheter og status for fagene. Bidra til rekruttering til videregående - Større mulighet til å tilby elevene språk de ønsker seg. Mulighet for tidligere start jf. prosjekt med 2. fremmedspråk for dem som er motivert for det fra 5. trinn. - Løfte fram elevens særlige interesse, og øve på å bli ordentlig god. Bli bekrefta av voksne i det de brenner for. - Videreutvikle DKS som pedagogisk tilbud. Ha med seg kunstnerens blikk inn i arbeid med andre fag (jf. teaching artist). Bedre samordning mellom de estetiske fagene i opplæring og formidling. - Utvida kulturbegrep, prosjekter – noe vi blir kjent for	- Personalet som skal benyttes på tvers, må ønske det sjøl. Om de har kompetanse på tvers, må kvalitetssikres. - Ansatte har ulik lønn og ansettelsesforhold. Det behøves klare avtaler som klargjør ansvar og administrering. (Hvor mye er en time verdt inn og ut? Hvem skal kunne legges inn i en ressurspool?) - Ønskelige fagsamarbeid må ikke begrenses av timeplaner. Krever periodeplaner og prosjektplaner. - Planlegging av neste skoleår må starte mye tidligere. Prosjekter må inn på felles årsplan. - Felles møtearenaer, formelle og uformelle. Gode møteplasser med godt innhold, god møtekultur. - Knytte kontakter i lokalt næringsliv.	Kulturskolen og videregående skole har en lang tradisjon for å leie ut lærerressurser til hverandre etter behov. Behovet for faglærere varierer, og det er bruk for smidige ordninger for å få dekt faglærerbehovet og utnytte den totale kompetansen. Fire lærere ved kulturskolen har satt av en del av stillinga si til Kulturkompis (tidligere kulturskoletimen, som er vedtatt videreført i Inderøy). De har laga to undervisningsopplegg som de drar ut på skolene i kommunene med etter en årsplan i samarbeid med skolene. Bakgrunn for etableringa var Kulturløft 1 og 2 med mål om kulturskolen som ressurscenter og kulturskole for alle. → Det må avklares hva en time er verdt når den legges inn og når den tas ut. Skal det være forskjell ut fra hvor en er ansatt og hvilken arbeidsavtale en har, eller skal alt konverteres til prosjekttimer? → Flere spennende idéer til prosjekter har kommet fram. Idéene må videreutvikles i nært samarbeid med faglærere. Muligheter for eksterne prosjektmidler må utredes og følges opp.

4.3 Utvida kulturbegrep, nær tilknytning til nærmiljø og næringsliv

Med aktiv satsing på det **utvidede kulturbegrep** skal IOKS gi elevene mestringsopplevelse

Satsing i samarbeid med offentlige, private og frivillige organisasjoner. Det er viktig for IOKS og den tjenesten vi skal tilby, at den forankres i behov og ønsker som finnes i lokalsamfunnet. Målet må være at IOKS oppsøkes med forespørsler om felles aktiviteter (av ulike interessenter i lokalmiljøet).

Elever i IOKS skal forstå sin rolle i lokalmiljøet, nasjonalt og i verden.

Vi har mange kulturer representert i Inderøysamfunnet. IOKS må synliggjøre og benytte seg av dette **mangfoldet** og være med å løfte fram forståelse og kulturopplevelser fra hele verden.

Barn og unge i IOKS skal bli godt kjent med bygda si og stolte av det stedet i kommunen de bor. Verdifulle **tradisjoner** overføres når barn og unge opplever treffpunkt med lokale kunstnere, bygdekvinnelag, idrettslag og mange andre.

Temauker, f.eks. Nils Aas (tegneren, formgiveren og idrettsmannen)

Delingskultur «Best – i lag» i praksis

SFO med utvida kulturbegrep. Helhetstenking og samarbeid internt og eksternt.

IOKS som ressurscenter – for hele bygda og regionen.

Alternative **læringsarenaer**

Elever med særskilte behov får tilbud om aktiviteter som gir gode opplevelser og mestringsfølelse. Bidrar til en meningsfylt læringssituasjon for elever som ikke greier å se relevansen mellom skolegangen og sine egne liv.

Mer bruk av fysisk aktive og estetiske læringsmetoder i alle fag. Bevisst satsing og kompetanseheving

Generasjonstreff

Møter mellom generasjoner.

F.eks. utvida tilbud om leksehjelp og sosialt møtepunkt i samarbeid med frivillige organisasjoner.

Naturlig møtepunkt på ettermiddag og kvelder, f.eks. mulighet for å kjøpe middag i kantina, «spællkvelder» på biblioteket, trimgrupper etc. Behov for å utvikle felles **meneskesyn og læringssyn**

4.4 Generelle gevinster og utfordringer med fagligsamarbeid i IOKS

Helhetlig danning, alle får prøve seg i flere roller.

- Kulturskole- og MDD-elevne, og i noen grad også grunnskoleelevne, får utfordringer på scene og andre **estetiske arenaer**. De får erfare hvordan en ordentlig produksjon blir til og får by på seg sjøl i forestillinger.
- Hvordan skal IOKS bli mer attraktiv også for stud.spes.elevne? Alle elevne må få prøve seg i ulike roller, på en arena som er framtidsretta og jobbrelatert for seg og sine fag. Her kan **næringslivet** spille en mer sentral rolle.
- For de yngre elevne på ungdomstrinnet og barnetrinnet gir varierte læringsarenaer mulighet til å prøve seg i ulike roller. Her spiller **nærmiljøet** en viktig rolle.

En forutsetning for at IOKS skal få faglige og kvalitetsmessige gevinster, er at vi baserer oss på ei felles pedagogisk tenkning, verdigrunnlag og plattform. Dette vil være vår felles drivkraft i det daglige arbeidet, og retningsgivende for videre utvikling av IOKS.

- Jo mer kollektiv ledelsesstruktur vi velger, jo viktigere blir dette som felles **styringsverktøy**.
- For en ev. felles leder vil det være avgjørende for å sikre en **omforent kultur** som ivaretar enhetenes egenart og kvaliteter i det store fellesskapet.

De enkelte enhetenes egenart må bevares. **Overganger** skal være smidige men tydelige for elevne.

- Bedre faglig utvikling fordi lærere (og elever) vet hva som forventes seinere i utdanningsløpet og kan jobbe mot dette.
- En kan også bedre koordinere og omdisponere tida i et fag, hvis man har behov for å jobbe intensivt med andre fag.

Behov for **felles utstyr** eller tilgang til felles utstyr. Avklarte ansvarsforhold, avtaler om ressurser og sambruk, og samarbeid om vedlikehold og organisering.

Behov for felles **møtearenaer**, formelle og uformelle.

Faglig samarbeid og felles lærerressurser i de ulike organisasjonsmodellene

	Fagsamarbeid og nettverk (fagseksjoner på tvers)	Fast samarbeid om fagtjenester (samarbeidsavtaler)	Faglige prosjekter og unike tilbud (ressurspool)
Enledermodellen	- Organisering av tid til lærende nettverk er en ledelsesutfordring - En leder med særlig ansvar for helhet og retning i utvikling av IOKS - En leder som forhandler arbeidstidsavtaler	- En leder med særlig ansvar for å få på plass og følge opp faste samarbeidsavtaler - Leder avklarer og balanserer økonomisk finansiering av felles tjenester og har overordna ansvar for årsplanlegging av tjenesten, eks.: Produksjonsteam (lys/lyd/scene) - En leder som rapporterer til begge forvaltningsnivå, eks.: Elevtjenester	- En leder med overordna ansvar for prosjekter på tvers av virksomhetene ...for å klargjøre betingelser for ressurser som settes av i ressurspool (tid og lønn) - En leder med overordna ansvar for ansattes arbeidstid og at vi holder oss innafor arbeidsmiljøloven - En med overordna ansvar for søknader om eksterne midler
Samarbeidsmodellen med kulturhus (A)	- Organisering av tid til lærende nettverk er en ledelsesutfordring som må koordineres mellom enhetene - Arbeidstidsavtaler må koordineres - Lederteamet har felles ansvar for helhet og retning i utvikling av IOKS. Kulturhusleder deltar i lederteamet.	- Lederteamet har felles ansvar for å få på plass og følge opp faste samarbeidsavtaler - Lederteamet har overordna ansvar for å enes om finansiering og årsplanlegging, eks.: Produksjonsteam. Noen må få koordineringsansvar - Eks.: Elevtjenester på tvers, rapporterer til flere ledere. Noen må få koordineringsansvar	- Lederteamet har felles ansvar for å bidra til prosjekter på tvers av virksomhetene ...for å klargjøre betingelser for ressurser som settes av i ressurspool (tid og lønn) ...for ansattes arbeidstid og at vi holder oss innafor arbeidsmiljøloven - Noen må få koordineringsansvar
Samarbeidsmodellen uten Kulturhus (B)	- Organisering av tid til lærende nettverk er en ledelsesutfordring, som må koordineres mellom enhetene - Arbeidstidsavtaler må koordineres - Lederteamet har felles ansvar for helhet og retning i utvikling av IOKS. Enhetsleder for kultur deltar i lederteamet.	- Som over samarb.mod. (A)... - Kompetansen til dagens kulturhus på kulturformidling må leveres av kulturenheten	- Som over samarb.mod. (A)... - Kompetansen til dagens kulturhus på kulturformidling må leveres av kulturenheten

4.5 Forskning på de estetiske fagenes betydning for dannning og utdanning

Den kunstfaglige utdanningens bidrag til å forbedre elevers resultater og prestasjoner:

- Kunstfaglige utdanningsprogrammer av god kvalitet fører til forbedring i studieprestasjoner.
- Lese- og skriveferdigheter er betraktelig forbedret gjennom kunstfaglig utdanning.
- Kunstfaglig utdanning øker prestasjonene i språklæring.
- Kunstfaglig utdanning fører til en bedret oppfatning av skolen både hos elever og foreldre og i samfunnet.

Kunst har en iboende verdi, men det synet at kunst har verdi i seg selv, hindrer ikke ytterligere utdanningsmessige fordeler.

Et av hovedfunnene som er tydelig i responsen fra alle land, er at kunstfagrike programmer av god kvalitet har en positiv effekt på utdanningsmessige prestasjoner.

Kunstfaglig utdanning og samfunnet

- Kunstfaglig utdanning spiller en vesentlig rolle i utvikling av samfunn og kultur og burde derfor også gjøre det innenfor det formelle utdanningspensumet
- God kunstfaglig utdanning i skolene kan føre til sosiale, økonomiske og utdanningsmessige forbedringer i lokalsamfunnet.
- Det å ha forbindelse til lokalsamfunnet gjør at de kunstfaglige programmene blir mer vellykket.
- Forestillinger og offentlige prestasjoner av innholdet i kunstfagrike skolefag er med på å styrke positive oppfatninger for det enkelte individ og for skolen og lokalsamfunnet.

Dataene viser tydelig at utvikling av fellesskapsfølelse og kulturell samfunnsånd er et område hvor kunstfaglig utdanning kan spille en viktig rolle.

(**Wow-Faktoren**, Anne Bamford)

*Vi skal etablere et utviklende skole- og kultursenter med
gjennomgripende samarbeid mellom pedagogiske og
kulturelle institusjoner*

5. DELPROSJEKT FELLES STUDIEADMINISTRATIVE TJENESTER

Arbeidet er ledet av Harald Einar Erichsen



5.1 Innledning

Mandat

- Avdekke realiserbare synergieffekter og gevinster knyttet til ressurser, faglig kvalitet og økonomi
- Gruppa skal levere et beslutningsunderlag til styringsgruppa hvor muligheter og utfordringer knyttet til ulike organisasjons- og samarbeidsformer for rom, timeplaner, eksamen, elevtjenester og personaladministrasjon.
- Gruppa må tydeliggjøre hva som MÅ løses på kort sikt (oppstart 1/8-16) og hva som KAN realiseres på lang sikt
- Utredningsgruppen skal sikre at ulike perspektiver får komme fram i leveransen.
- Gruppa skal gi sin anbefaling til kortsiktige tiltak

Gruppas arbeid

- Gruppa har bestått av Erik Kvam, Leif Morten Heggli, Gerd Iren Bruås, Sigrid Moen Ferstad og Harald Einar Erichsen.
- I tillegg har det vært tre undergrupper i arbeid. Disse har i tillegg til medlemmer fra gruppa bestått av Bjørn Åge Henriksen og Ingrid Stai Skjesol.
- Rapporten bygger på referat fra gruppemøter, PowerPoint fra undergruppe, og fra innhentet tilbud på rom-/timeplanleggingsverktøy.
- Arbeidet i gruppa har pågått over en 14-dagersperiode, hvor det i perioden har vært avholdt 3 møter i utredningsgruppa. I tillegg har det i perioden vært avholdt flere møter i ulike undergrupper.

- Gruppa startet opp med en gjennomgang av mandatet og en oppdeling og gjennomgang av hovedproblemstillingene.
- Valgt framgangsmåte ble å dele oppgaven i flere underoppgaver basert på de ulike hovedproblemstillingene.
- Alle alternativene er vurdert.

Konklusjon

Gruppa konkluderer med at en full sammenslåing av enhetene som skal inngå i IOKS på bakgrunn av store utfordringer innenfor skoleadministrativ programvare og øvrige IKT-baserte systemer vil være vanskelig. Det er nedlagt betydelig med tid og ressurser i flere utredningsgrupper som fastslår at kostnadene til å bygge fellesløsninger blir meget høye. Samtidig viser utredningene at det både for kommunen og fylkeskommunen er viktig å bygge videre på de plattformene henholdsvis grunnskolen i Inderøy og videregående skole i Inderøy bygger på. Dette er først og fremst Oppad (grunnskolen i INVEST-kommunene) og Visma (innføres for alle videregående skoler i landet i 2017).

For de øvrige ledelses- og organisasjonsmodellene er det relativt overkommelige utfordringer for aktørene i IOKS sett i forhold til studieadministrative tjenester, og det er fullt mulig å tilpasse seg en samarbeidsmodell og en NAV-modell. For både grunnskole og videregående skole er det ufravikelig at eksamensoppmelding etc. knyttes til pedagogisk ledelse. Øvrige oppgaver vil i større grad kunne ledes utenfor dette.

5.2 Felles studieadministrative tjenester

Felles studieadministrative tjenester omfatter bl.a. oppgaver knyttet til time- og romplanlegging, skoleadministrative oppgaver i ulike databaserte verktøy, ulike elevtjenester, eksamensavvikling m.m. Elevtjenestene var opprinnelig også plassert under felles studieadministrative tjenester, men disse er tatt ut og flyttet over til utredningsgruppa faglig samarbeid og felles lærerressurser på tvers i IOKS.

Grunnskolen i Inderøy og Inderøy videregående skole er i dag noe likt og noe ulikt organisert innenfor de studieadministrative tjenestene. Mens rektor/enhetsleder ved Inderøy kulturskole, Sakshaug skole og Inderøy ungdomsskole er tillagt ansvaret for hele oppgavefeltet, og derigjennom også har mange oppgaver knyttet til dette, kan det se ut til at Inderøy videregående skole i større grad har splittet opp ansvarsområdene og fordelt oppgavene på flere personer. Ved å kjenne til denne ulikheten er det bedre muligheter til å kunne forstå hva det lett lar seg gjøre å samarbeide om, og hva som synes mer utfordrende å finne løsninger for.

Videre har utredningsarbeid i flere grupper, men først og fremst innenfor IKT, presisert at det vil bli svært utfordrende å finne felles løsninger bl.a. innenfor de skoleadministrative datasystemene. Her har Inderøy kommune felles løsninger med øvrige INVEST-kommuner og har valgt leverandøren Oppad, mens Inderøy videregående skole sammen med øvrige videregående skoler i Norge i 2017 tar i bruk programvare fra Visma. Disse systemene må kunne «snakke» med bl.a. arkivsystemene i henholdsvis kommune og fylkeskommune, men også med systemer knyttet mot eksamensoppmelding osv.

Sett i forhold til de ulike ledelses- og organisasjonsmodellene for IOKS virker det som det kan bli utfordrende å få til teknisk gode løsninger under en modell basert på en helt sammenslått organisasjon. Dette er da også konklusjonen på bakgrunn av gruppas utredningsarbeid. Øvrige modeller åpner imidlertid for større grad av gjennomførbarhet, og inviterer samtidig til større grad av samarbeid. Spesielt innenfor elevtjenestene (omtales i kap. 4), men også innenfor rom- og timeplanlegging og praktisk tilrettelegging av og for eksamen, er mulighetene gode for et utvidet samarbeid. Felles romplanlegging er ikke bare praktisk, men en premiss for at IOKS skal fungere godt. Det er som et ledd i utredningen innhentet tilbud på romplanleggingsverktøy. (Se vedlegg).

I et økonomisk perspektiv vil alle organisasjonsmodellene legge til rette for mer kostnadseffektive tjenester. Imidlertid er det likt ulikt fra modell til modell hvor raskt disse effektene vil vise seg. I en IKS-modell må alle tjenestene samordnes. I øvrige modeller kan det brukes noe mer tid på dette, og tjenestene kan samordnes som en følge av at vi blir samlokalisert og påvirket til samarbeid gjennom ulike incitament. Det sterkeste virkemidlet gis ved en sammenslåing, men samlokalisering som blir en realitet i administrasjonslokalene og elevtjenestene, gir også nye referanserammer og muligheter til å tenke nytt. På denne måten vil samarbeid kunne vokse innenfra.

Felles studieadm.tjenester	Antatte gevinster	Antatte utfordringer	Konklusjon
Interkommunalt selskap (IKS)	• Helhetlig tankegang internt • Bedre informasjonsflyt gjennom hele opplæringsløpet for elever i Inderøy • Bedre utnyttelse av totale ressurser	• Bredt spekter av interesser • Utfordrende med to forvaltningsnivå • Utfordrende for videregående å holde det tette samarbeidet med andre vg.skoler og NTFK. • Utfordrende å forholde seg til fylkeskommunens mange løsninger for elever i videregående opplæring • Utfordrende at kommunen mangler løsninger for elever i videregående opplæring • Fare for etablering av subkulturer, med en intern kamp om fordeling av ressurser	Det må avklares forholdet til de fylkeskommunale systemene rundt administrering av videregående opplæring. Regnskap, arkiv, opptak, eksamen, vitnemål, fraværssrapportering, kvalitetssystem m.m. Alle fylkeskommuner innfører et felles skoleadministrativt system for alle landets videregående skoler i 2017. Inderøy kommune forholder seg til systemer innført i INVEST-kommunene. Det vil innebære høye kostnader å bygge opp system og kompetanse for administrering av videregående i kommunen.
Enledermodellen	• Helhetlig tankegang internt • Bedre informasjonsflyt gjennom hele opplæringsløpet for elever i Inderøy • Bedre utnyttelse av totale ressurser • Ryddig med tanke på forvaltningsnivå • Enklere å høste stordriftsfordeler fra NTFK og INVEST/Inderøy kommune. • Ivaretar allerede godt innarbeidede rutiner og tekniske løsninger • Enklere overgang til og fra andre vg.skoler i fylket • Samarbeider om felles rom- og timeplanlegging • Én leder med beslutningsmyndighet	• Flere enheter som må bli enige om fordeling av ressurser • Samarbeid krever tid • Utfordrende med digitale verktøy på tvers av interkommunalt og fylkeskommunalt samarbeid.	Mindre omorganiseringskostnader. Forutsetter noen felles verktøy for kommunikasjon og romplanlegging. Disse må på plass med en gang (kort sikt). I et kortsiktig økonomisk perspektiv har ulike samarbeidsmodeller få innsparingsforslag. På litt lengre sikt må en kunne anta at virksomhetene vokser mer sammen, og at tjenestene kan tilbys både mer kostnadseffektivt og med høyere total kvalitet. Dette er effekter som gradvis vil vise seg, og som er vanskelige å beskrive ut fra nå-situasjonen. Med unntak av IKS-modellen som vanskelig lar seg realisere, legger alle øvrige modeller til rette for en slik utvikling.
Samarbeidsmodellene	• Samme som alternativ enledermodellen	• Samme som alternativ enledermodellen	Samme som alternativ enledermodellen

Drøfting av felles studieadministrative tjenester opp mot valgte organisasjonsmodeller

Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
IKS-modellen	- Burde gi fordeler i forhold til et 1-13 skoleløp under samme organisasjon. - Muliggjør tydelig ledelse.	- Samkjøring av IKT-systemer. - Blir avstanden til de ulike enhetene for stor for en felles leder?	- Systemene rundt administrering av skolene vanskeliggjør innføringen av denne modellen. - Det vil innebære høye kostnader å bygge opp system og kompetanse for administrering av grunnskole og videregående skole i en sammenslått organisasjon.
Enleder-modellen	- Burde gi fordeler i forhold til et 1-13 skoleløp i en samhandlende organisasjon . - Muliggjør tydelig ledelse.	Blir avstanden til de ulike enhetene for stor for en felles leder?	Denne modellen lar seg innføre sett i forhold til organiseringen av de studieadministrative tjenestene. Det forutsettes gode fellessystemer for rom- og timeplanlegging.
Samarbeidsmodellen med kulturhus (A)	- Enkelt å starte opp i en slik modell da den bare i liten grad krever omorganisering av tjenestene. - Et godt utgangspunkt for å videreutvikle et tettere samarbeid?	Modellen er lite nyskapende, men bygger på det kjente og trygge.	Denne modellen lar seg lett innføre sett i forhold til organiseringen av de studieadministrative tjenestene.
Samarbeidsmodellen med kommunal kultursjef, uten kulturhus (B)	I en slik modell forenkles organiseringen ved at Inderøy kulturhus SA faller bort og tjenestene de i dag yter, overføres til kommune eller fylkeskommune. Dette <u>kan</u> gi en gevinst forutsatt at det finnes gode løsninger for hvordan tjenestene skal organiseres.	Er det i praksis mulig å ta bort Inderøy kulturhus SA som en viktig tilrettelegger og aktør i IOKS? Er dette i så fall riktig å gjøre?	- Innføringen av denne modellen gir usikkerhet knyttet til organisering av romutleie og forhold knyttet til drift av bygningene. - Forhold rundt en eventuell videreføring av Inderøy kulturhus SA må avklares.

Vi skal etablere et utviklende skole- og kultursenter med gjennomgripende samarbeid mellom pedagogiske og kulturelle institusjoner

6. DELPROSJEKT FELLES DRIFTSORGANISASJON

Arbeidet er ledet av Aase Bergene



6.1 Innledning

Mandat

Delprosjektet skal gi kunnskap om muligheter og konsekvenser rundt alternative løsninger for samarbeid/samorganisering vedrørende driftstjenester

Gruppas arbeid

Utredningen har vært gjort med tanke på kvalitativ og økonomisk gevinst/kostnad, og pedagogisk og tjenestesenterets ledelse. Utredningen er gjennomført uavhengig av endelig valgt organisasjonsmodell fordi driftstjenestene kan samles i en enhet eller være organisert som i dag med stor grad av samarbeid på tvers av enhetene. I den siste modellen er ulike alternativ utredet slik at også varianter av modeller kan vurderes.

Gruppas sammensetning

Kjernegruppe: Leif Morten Heggli, Bjørn Åge Henriksen, Erik Kvam, Roger Melting, Ole Anton Vist, Aase Bergene.

Kjernegruppene har vært inndelt i undergrupper med ledere: IKT (Erik Kvam), personal (Bjørn Åge Henriksen), teknisk drift (Ole Anton Vist), økonomi (Aase Bergene). Undergruppene har samlet informasjon gjennom møter, intervjuer og innhenting av dokumentasjon. Kernegruppa har hatt to møter og kommunisert via e-post.

Rapportens oppbygging

Først skisseres de tre hovedformer for samarbeid, som så brukes som strukturerende ramme for å presentere muligheter og utfordringer fra de fem hovedområdene i de neste tre lysarkene. Så følger to ark med mer overordna betraktninger og generelle gevinster/utfordringer. Vedlegg: Leveransene fra de fem undergruppene og div. benchmarks.

Gruppa har vurdert full sammenslåing av virksomhetene. Dette alternativet er senere forkastet som følge av at de juridiske vurderingene har konkludert med at dette ikke er mulig. Gruppa har også valgt å legge vekt på modeller som omfatter de tekniske tjenestene og IKT siden felles bygg i stor grad fordrer et nært samarbeid på disse områdene.

Gruppa har ikke hatt kapasitet til å utrede et alternativ der tekniske tjenester outsources til eksterne operatører.

Konklusjon

Innenfor IKT, personal og økonomi viser utredningen at dagens modell med tett samarbeid innenfor de to forvaltningsnivåene fungerer meget godt, og at det vil være vanskelig å oppnå store økonomiske og kvalitative gevinster ut over dette i en sammenslått modell. Når det gjelder tekniske tjenester, viser utredningen at det er en del gevinster å hente.

Utredningen av tekniske tjenester viser at i samarbeidsmodell vil vi kunne oppnå de samme økonomiske og kvalitative gevinstene som i en sammenslått modell. En viktig forutsetning vil være at alle tekniske tjenester utføres innenfor IOKS, og at de deltakende virksomhetene har organisasjonsstrukturer hvor de tekniske tjenestene i større grad er spesialisert, dvs ikke integrerte som i dag.

De tekniske tjenestene er ofte nært knyttet til pedagogisk virksomhet og bør finansieres og driftes gjennom avtaler og omforente mål. Driftstjenester i IOKS tilknyttet eksterne oppdrag må skilles fra interne drift gjennom egne målsettinger og regnskap. Et alternativ med en egen felles driftsorganisasjon innen IOKS vil også måtte handtere det samme skillet.

Utredningen viser at det er få klare økonomiske og kvalitative skilnader mellom modeller med og uten Inderøy kulturhus SA. De personalmessige utfordringene kan imidlertid være store, og i neste omgang få kvalitetsmessig effekt.

6.2 Organisering av driftstjenester

Innenfor IKT, personal og økonomi viser utredningen at det vil være klare økonomiske og kvalitative utfordringer med å bryte samarbeidet med kommunale og fylkeskommunale driftssystemer for å etablere nye i en sammenslått modell. Når det gjelder tekniske tjenester, ser vi færre utfordringer. Vi har også sett at det er en del gevinster å hente i en slik modell, også med hensyn til tekniske tjenester.

Utredningen av tekniske tjenester viser at i samarbeidsmodell vil vi kunne oppnå de samme økonomiske og kvalitative gevinstene som i en sammenslått modell. En forutsetning vil være at alle tekniske tjenester utføres innenfor IOKS, og at de deltakende virksomhetene har organisasjonsstrukturer hvor de tekniske tjenestene i større grad er spesialisert, dvs. ikke integrerte som i dag.

Hva kan inngå i en felles driftstjenesteenhet?

- Kantine/kafé
- Renhold
- Teknisk vedlikehold ute/inne (vaktmestertjenester)
- Teknisk drift av kulturproduksjoner
- Brukerstøtte og vedlikehold teknisk utstyr
- IKT brukerstøtte
- Informasjonsforvaltning (web mm)

Videre vil utredningen vil det være disse tjenestene som diskuteres innenfor driftsorganisering, mens IKT, personal og økonomi presenteres for seg.

I mulighetsstudien ble det diskutert flere modeller for organisering av felles driftstjenester i IOKS. Følgende modeller drøftes på neste side:

1. Alle enheter fortsetter med sine eksisterende driftsenheter/personell som inngår i en faglig samarbeidsgruppe for å løse felles oppgaver
2. Kulturhuset SA utvider sin virksomhet og leverer tjenester til alle enheter i IOKS
3. Kommunen utvider sin virksomhet og leverer tjenester til alle enheter i IOKS
4. Det opprettes en egen felles driftsorganisasjon som ledes av IOKS
5. Teknisk drift outsources til eksterne leverandører og tjenester kjøpes inn

De utredede organisasjonsmodellene for IOKS foreslår at disse tekniske tjenestene enten leveres av Kulturhuset SA (2) eller av Inderøy kommune (3). Men det er ikke utenkelig at de overordnede organisasjonsmodellene kan velge en annen organisasjonsmodell for driftstjenester enn det som er foreslått.

Drøfting av ulike alternativer for driftsorganisering

Beskrivelse av modeller	Positive aspekter	Negative aspekter	Vurdering
Alle enheter fortsetter med sine eksisterende driftsenheter/personell som inngår i en faglig samarbeidsgruppe for å løse felles oppgaver	• Krever i liten grad omorganisering fra dagens løsning • Kapasitet og kompetanse kan brukes på tvers og gi økonomiske og kvalitetsmessige gevinster (økende ved sterkere integrasjon) • Store muligheter for tett integrasjon med kjernevirksomhet	• Krever klare avtaler og/eller god kultur for ikke skape konflikter og udekte ansvarsområder • Ulike driftsorganisasjoner drifter samme bygg • Må skille mellom interne og eksterne tjenester.	
Kulturhuset SA utvider sin virksomhet og leverer tjenester til alle enheter i IOKS	• Bygger videre på en allerede etablert tjenesteleverandør som er samlokalisert og en del av IOKS og dermed endel integrasjon med kjernevirksomhet • Liten grad av omorganisering • Kompetanse og arbeidsavtaler tilpasset IOKS nye behov • Store muligheter for tett integrasjon med kjernevirksomhet	• Utvikle en god modell for prising/kostnadsfordeling er utfordrende • Reduserer kommunens tekniske driftsområde og dermed muligheten for kommunale stordriftsfordeler • Tap av momskompensasjon? • Krever avtaler eller internprissystem (økende ved løsere integrering av enhetene i IOKS) • Må skille mellom interne og eksterne tjenester	Denne modellen vil understøtte et helhetlig samarbeid i IOKS. Alle som arbeidet i IOKS vil kjenne til og forpliktes til felles verdier og mål. Dette er viktig i opplæringen i det 13-årige skoleløpet.
Kommunen utvider sin virksomhet og leverer tjenester til alle enheter i IOKS	• Bygger videre på etablert tjenesteleverandør, noe muligheter for noe integrasjon med kjernevirksomhetene • Muligheter for økt momskompensasjon? • Muligheter for kommunale stordriftsfordeler	• Vil svekke/ redusere eller avvikle Kulturhuset SA • Krever oppbygging av kompetanse og kapasitet i kommunen, også utvidelse av arbeidsavtaler (kveld/helg) • Reduserte muligheter for tett integrasjon med kjernevirksomhet	
Det opprettes en egen felles driftsorganisasjon som ledes av IOKS	• Store muligheter for tett integrasjon med kjernevirksomhet	• Vil svekke/ redusere eller avvikle Kulturhuset SA • Utfordrende organisatorisk og juridisk (privat/offentlig) • Krever komplekse avtaler eller internprissystem (økende ved løsere integrering av enhetene i IOKS) • Må skille mellom interne og eksterne tjenester	
Teknisk drift outsources til eksterne leverandører og tjenester kjøpes inn	• Stor sannsynlighet for konkurransedyktige priser	• Vil svekke/ redusere eller avvikle Kulturhuset SA • Liten grad/vanskeliggjør integrasjon med kjernevirksomhet • Tap av momskompensasjon? • Krever komplekse avtaler eller internprissystem (økende ved løsere integrering av enhetene i IOKS) • Få muligheter for integrasjon med kjernevirksomhet	Man antar at det skal mye til for at en ekstern leverandør (ev flere) kan levere bedre tjenester til IOKS enn det Kulturhuset SA er i stand til. Alternativet utgår

Drøfting av felles driftsorganisasjon opp mot valgte organisasjonsmodeller

Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
En-ledermodellen Driftstjenester leveres av Kulturhuset SA til de ulike enhetene. Felles ledelse fremforhandler avtale med Kulturhuset SA og kostnader i denne avtalen fordeles mellom fylkeskommune og kommune. Kulturhuset leverer tjenester til egne aktiviteter.	• Grunnlag for å opprette felles støttestillinger på HMS og eventuelt annen administrativ støtte for å heve kvaliteten på disse tjenestene • Muligheter for felles IKT-brukerstøtteressurs (ca. 30 % stilling) • Teknisk drift blir nært knyttet til pedagogisk virksomhet • Kompetanse finnes i stor grad i dag • Ved at Kulturhuset SA utvider sin virksomhet vil det være muligheter for stordriftsfordeler • Avtalemessig mindre komplisert med felles ledelse	• Nedskalering av de kommunale driftstjenestene	• Vil kunne medføre kvalitetsheving på tjenester både i IOKS (felles) og Kulturhuset SA • Trolig ikke direkte økonomiske besparelser, annet enn det man kan effektivisere innad i driftsenheten og som resultat av nytt bygg. Nyopprettelser av stillinger • Forholdsvis enkelt avtalemessig • Mindre grad av omorganisering ut over nedskalering av kommunale driftstjenester • Innfører ekstra nivå i organisasjonen; økt hierarki skaper avstand mellom beslutningstaker og bruker
Samarbeidsmodellen uten Kulturhus Driftstjenester leveres av Inderøy kommune etter en fordelingsnøkkel mellom kommunen og fylkeskommunen.	• Utvidelse av kommunale tjenester, mulige merinntekter av momskompensasjon, mulige kommunale stordriftsfordeler teknisk drift • Felles rammer for drift vil redusere administrasjon og «hyllevarer» - ryddighet og tillit ift intern/ekstern virksomhet (IVGS)	• Kommunen må bygge ut virksomhet, kompetanse og arbeidsavtaler • Nedleggelse av Kulturhuset SA kan svekke frivilligheten i kulturlivet og hindre muligheter for synergieffekter med undervisningstilbudene • Krever større organisasjonsendringer • Krever i større grad forhandlinger/avtaler med mange aktører enn ved en-ledermodell	• Uviss økonomisk effekt • Organisatorisk og politisk utfordrende alternativ
Samarbeidsmodellen med Kulturhus Driftstjenester leveres av Kulturhuset SA til de ulike enhetene. Enhetene forhandler frem avtaler med Kulturhuset og blir enige om en fordelingsnøkkel for kostnader etter bruk. Kulturhuset leverer tjenester til egne aktiviteter.	• Teknisk drift blir nært knyttet til pedagogisk virksomhet • Kompetanse finnes i stor grad i dag • Ved at Kulturhuset utvider sin virksomhet vil det være muligheter for stordriftsfordeler • Kan bygge på mangeårig erfaring med samarbeid	• Nedskalering av de kommunale driftstjenestene • Krever i større grad forhandlinger/avtaler med mange aktører enn ved en-ledermodell	• Liten grad av organisasjonsendring ift dagens løsning. • Krever i mindre grad nyinvesteringer enn en-ledermodellen • Trolig ikke direkte økonomiske besparelser, annet enn det man kan effektivisere innad i driftsenheten og som resultat av nytt bygg. • Forholdsvis kompleks avtalemessig

6.3 Vurdering av tekniske driftstjenester 1:3

Konklusjon Tekniske driftstjenester

Det er åpenbare fordeler ved en felles driftsorganisasjon i IOKS. En god løsning vil være at virksomhetene legger inn en ressurs tilsvarende eget behov for driftstjenester til en utøver som har ansvar for personal, oppfølging av avtaler og rapportering til virksomhetene.

Dagens ordning for tekniske tjenester

De ulike virksomhetene i IOKS får driftstjenestene utført av Inderøy kulturhus SA, fra eiendomsavdelingen NTFK eller fra enhet for kommunalteknikk, Inderøy kommune. Tabellen nedenfor viser de ulike virksomhetenes løsninger. Med «produksjonstjenester» menes lys, lyd, billettsalg, annonsering osv. i forbindelse med forestillinger, konserter, arrangement mm.

IVGS renholds – og vaktmesterkostnader til Inderøy kulturhus SA pr. 2014.: kr 970.884,00 (+ ind.reg.)

IVGS renholds- og vaktmesterutgifter til Inderøy kommune pr 2014.. Kr 247.000,00

I tillegg kjøper IVGS tjenester knyttet til produksjoner, arrangementer osv. som inngår i opplæringen for kr 112.250,00 (2014). Det har ikke vært anledning til å finne ut tilsvarende tall for Inderøy kulturskole, Inderøy ungdomsskole og evt. andre aktører.

	IVGS	IKH	INDUS	IB	IKS	SS
Renhold	Se egen tabell	IKH	Inderøy kommune	IKH	IKH	Inderøy kommune
Vaktmester-tjenester	Se egen tabell	IKH	Inderøy kommune	IKH	IKH	Inderøy kommune
Vedlikehold	NTFK	IKH	Inderøy kommune	Inderøy kommune	IKH	Inderøy kommune
Produksjons tjenester	Kjøpes fra IKH	IKH	Kjøpes fra IKH	?	Kjøpes fra IKH	?

IVGS	Arealer NTFK eier	Leid areal fra Inderøy kommune:	Leid areal fra Inderøy kommune:	Leid areal fra IKH SA
Vaktmester, renhold	Fra IKH SA	Fra IKH SA	Inkludert i leien	Inkludert i leien
Driftsledelse	Ca. 40 % i egen organisasjon			

6.3 Vurdering av tekniske driftstjenester 2:3

En tett integrert modell: alle tekniske tjenester er produsert og utført innenfor IOKS

I en modell hvor alle tekniske tjenester blir ivaretatt innenfor IOKS, vil disse kunne sees i sammenheng med pedagogisk og øvrig virksomhet. Tekniske tjenester for skoleanlegg er regulert gjennom lover og forskrifter (Vedlegg 6. 1 «Drift og renhold byggetrinn 1 IOKS»). For skolene er det spesielt viktig at tekniske tjenester organiseres innen IOKS fordi personalet som utfører de tekniske tjenestene, også kan bidra til å oppfylle skolens mål på bakgrunn av skolens verdier og rammer. Leder for teknisk drift vil kunne delta i IOKS ledelse og ivareta slike formål. Kommunikasjon og styringslinjer vil være enklere å få til.

Dersom all teknisk drift samles innenfor en felles tjeneste i IOKS, vil det bli et relativt stort fagmiljø med de fordeler det innebærer for kompetanse, spesialisering, rekruttering og arbeidsmiljø (se under Personal/HR). Man vil være mindre sårbar ved sykefravær, og flere til å ta store og tunge oppgaver. For ansatte vil det også være større variasjon i arbeidsoppgavene. De antatte belastningene som følger av at deler av IOKS også driftes på kveldstid og i helgene, vil kunne deles på flere, evt. spesialiseres på en måte som gjør det mulig for dem som ikke ønsker slik arbeidstid, å slippe. En større driftsorganisasjon gir større fleksibilitet.

I dag kjøper flere av virksomhetene tekniske tjenester fra Inderøy kulturhus SA. En del er regulert gjennom avtaler, men andre tjenester er «hylleware» som kjøpes på lik linje med andre eksterne aktører. Slike tjenester er kan være innen

kafe/kantinedrift, scenisk produksjon eller arrangementer som seminarer, skolearrangementer (foreldremøter, temadager), foredrag, private selskaper, offentlige markeringer osv. De av disse tjenestene som er knyttet til skolens kjerneoppgave, undervisning, er i dag kostnadskrevende for skolene. Skolene vil også kunne ha behov for å anvende driftstjenester som aktuelle læringsarenaer. En modell hvor pedagogiske tjenester og driftstjenester utføres i samme budsjett og med samme mål, vil gi både kvalitetsgevinst og økonomisk gevinst. Det er også viktig å skille salg av driftstjenester til eksterne aktører og driftsoppgaver knyttet til IOKS egen aktivitet.

Fordelene ved en felles driftstjeneste vil også være at alle virksomhetene i IOKS vil få tjenester av samme kvalitet.

Det er sannsynlig at en rekke lovpålagte tjenester knyttet til HMS (internkontroll, stoffkartotek, brannvern, beredskap, arbeidsmiljøutvalg osv.) vil kunne utføres mer kvalitetsmessig og kostnadseffektivt innenfor en samarbeidsmodell. En nærmere kost/nytte-analyse på dette området vil være ønskelig. Det vil være kostnadseffektivt å ha en felles maskinpark for hele anlegget. Det samme gjelder kjøretøy for transport.

Om kafe- og kantinedrift

Det vises til vedleggene 6.2. «Kafe og kantinetilbud» og 6.3. «Krav til kantinedrift i IOKS. I dag har elevene ved skolene ikke kantine, men benytter kafeen i Inderøy kulturhus SA. I følge vedlegg 6.2 «Kafe og kantinedrift» har kafeen en omsetning på kr 1.760.000,-, og driften går tilnærmet i balanse. Kafeen betjener skolenes elever i skoletiden og har åpent så langt som mulig så lenge kulturhuset er åpent

6.3 Vurdering av tekniske driftstjenester 3:3

og i bruk på ettermiddags og kveldstid. For å utrede økonomisk bærekraft i en kantinedrift i skoletiden i IOKS må dagens regnskap i og utenfor skoletid sammenliknes, og ta i betraktning en eventuell forskjell i omsetningen og resultat. Det legges ved en felles uttalelse om kantinedrift i IOKS fra rektorene ved Inderøy ungdomsskole og Inderøy videregående skole

Samarbeidsmodell: IOKS består av flere selvstendige virksomheter som samarbeider

Behovet for å skille mellom kommersielle og interne driftstjenester kan også løses innenfor en samarbeidsmodell. Dersom modellen inkluderer at Inderøy kulturhus SA utfører driftstjenestene for hele IOKS, vil det forutsette et eget budsjett og regnskap for de kommersielle tjenestene, dvs. dem som selges til eksterne aktørene, helt atskilt fra tjenester tilknyttet interne oppgaver i IOKS. Personalet kan med fordel være det samme, og alle tilsatt i IKH SA. De personalmessige fordelene ved en sammenslått modell, er de samme. Kvaliteten på tjenestene vil bli lik for alle brukere, og maskinparken kan bli effektivt utnyttet. Kommunikasjon og styringslinjene vil imidlertid bli mer kompliserte ved en samarbeidsmodell enn i en sammenslått modell. Det vil være nødvendig med omfattende avtaler mellom IKH SA og de øvrige virksomhetene i IOKS. Et kompliserende forhold er at driftspersonell som drifter Inderøy ungdomsskole og Sakshaug skole, i dag er tilsatt i Inderøy kommune og tilhører en egen kommunal driftsorganisasjon. Vi kjenner til at det er motstand og

usikkerhet knyttet til en eventuell overgang til IKH SA. Dette er utfordringer som er helt nødvendig å løse for å lykkes med en ny driftsorganisasjon.

En annen løsning vil være at Inderøy kommune får ansvar for driftstjenestene i IOKS. Dette vil gi en rekke av fordelene som ved de andre felles-løsningene som er skissert. I tillegg vil IOKS få det samme tjenestenivået som de andre skolene i kommunen.

Stordriftsfordelene blir større dersom kommunen får ansvar for driftstjenestene i IOKS. Bortsett fra det, er det vanskelig å se at denne løsningen har økonomiske gevinster, spesielt fordi kommunen også må forholde seg til det fylkeskommunale driftssystemet (se under). Hvilke konsekvenser det dobbelte/tredobbelte eierforholdet får for driftsadministrasjonen, må eventuelt utredes nærmere. Et svært viktig moment er at IOKS-virksomhetene mister nærheten til driftsledelsen. Kommunikasjon og styringslinjene blir kompliserte. Vi kjenner også til at det er usikkerhet og stor motstand i personalet til en overgang til kommunal tilsetting/organisasjonstilhørighet. Slike forhold må løses før en eventuell sammenslåing.

En tredje løsning kan være at kommunen fortsatt drifter Sakshaug skole, mens IKH drifter resten av IOKS, dvs. det sammenhengende bygget. Det innebærer at personalforholdene blir tilnærmet som i dag. Gevinstene ved felles maskinpark og stordrift oppnås ikke for Sakshaug skole. Ulempene ved å ha to ulike driftere av felles campus er også uheldig.

6.4 Vurdering av personal- og HMS-tjenester 1:4

Konklusjon Personal og HMS-tjenester

Personalområdet er tett integrert i pedagogisk ledelse sin virksomhet, og dette bør videreføres. Etablerte systemer og støttefunksjoner fra kommune og fylke fungerer godt og bør videreføres så lenge IOKS er underlagt for forvaltningsnivå. Gevinstene knyttet til å legge disse tjenestene til en felles enhet antas dermed til å være begrenset men åpner for muligheter for å bygge kompetanse på tvers og på den måten redusere sårbarhet.

En samarbeidsmodell å kunne gi de samme kvalitative og økonomiske fortrinn som en integrert modell, men mulighetene for å samarbeide om en personalleider vil være avhengig at personalfunksjonen i virksomhetene er spesialisert. En økonomisk kost/nytte-analyse er vanskelig nettopp fordi personalfunksjonen er integrert i de fleste virksomhetene.

Vurderingen av Personalområdet er basert på en tett integrert organisasjonsmodell (samorganisering) og en organisasjonsmodell basert på selvstendige, samlokalisert enheter som samarbeider. Det vil derfor være rom for flere organisasjonsmodeller innenfor disse aspektene, uten at dette påvirker argumentene i stor grad.

Området Personal/HR inneholder rekruttering, permisjoner og vikarer, oppfølging: (arbeidsutførelse, sykefravær, utviklings-/medarbeidersamtaler mm), kompetanseutvikling og HMS.

Dagens situasjon

I de kommunale virksomhetene foregår personalarbeid dels på virksomhetene, dels i kommuneadministrasjonen. Kommunen besitter spesialkompetanse på feltet som virksomhetene benytter. Det er felles arbeidsmiljøutvalg for de kommunale enhetene, men virksomhetene har egne verneombud. Virksomhetene deltar i det felles kommunale og interkommunale kompetanseutviklingsarbeidet.

I Kulturhuset SA har daglig leder ansvar for alt personalarbeid. Virksomheten har verneombud. Kompetanseutvikling skjer til dels innen det fylkeskommunale tilbudet gjennom salg av tjenester til Inderøy videregående skole.

Inderøy videregående skole har ansvar for alt praktisk personalarbeid i virksomheten. Dette fordeles på rektor og pedagogisk ledere, anslagsvis til sammen 40 % stilling. Personalavdelingen i NTFK bidrar med spesialkompetanse ved behov. Skolen deltar i det fylkeskommunale utviklingsarbeidet på personalområdet gjennom nettverksarbeid og spesielle kompetanseutviklingstiltak. Skolens faglige kompetanseutvikling foregår i all hovedsak i det fylkeskommunale kompetanseutviklingsordningen Faglige nettverk hvor det meste av sektorens ressurser til kompetanseutvikling i videregående opplæring er samlet. Skolen deltar også i fylkeskommunens anerkjente satsing på kvalitet- og ledelsesutvikling.

6.4 Vurdering av personal- og HMS-tjenester 2:4

Siden personalarbeidet i flere av virksomhetene er integrert i andre funksjoner, har det ikke vært mulig å beregne eksakt ressursbruk for personaltjenestene.

Vurderinger av en tett integrert modell

En sammenslått modell tilsier en felles personaltjeneste for hele IOKS. I dag er noen personaloppgaver integrert i rektor/lederstillingen og i mellomlederstillinger, mens andre er lagt til driftsfunksjoner eller andre funksjoner (se tabellen over).

Fordi personaladministrasjon i skolen er så integrert i kjernevirksomheten, er det svært vanskelig å se for seg tjenesten uavhengig av denne.

Stillingsadministrasjon i skolen er særlig komplisert. Lærernes stillinger endres fra år til år ved at fagkombinasjonene skifter. Denne delen av personalarbeidet må gjøres i nært samarbeid med pedagogisk ledelse og drift. Det kan imidlertid være faglige og pedagogiske kvalitetsgevinster i å se stillingsadministrasjon i et 13-årig-løp-perspektiv, men det vil utvilsomt være mer komplisert og tidkrevende.

I en sammenslått modell er det nødvendig at IOKS har stor myndighet, dvs. at myndighet må delegeres til IOKS slik at IOKS/personalleder har ansvar for fast tilsetting og oppsigelse.

Hensikten med å samle personaloppgavene i en større stilling er nettopp å tilføre IOKS større profesjonalitet og kompetanse på personalområdet.

De ansatte må sikres tilsvarende rettigheter de i dag har i kommunal og fylkeskommunal tilsetting, som rettigheter ved overtallighet, forsikringer osv. Ansatte uttaler at de ønsker å beholde sine kommunale og fylkeskommunale tilsettingsforhold.

Modellen gir mulighet for å bruke pedagogisk personale fleksibelt på tvers av skoleslagene. Dette gir større anledning til å lyse ut hele stillinger som vil være mer attraktive for søkere. Slikt rekrutteringssamarbeid foregår også innenfor dagens organisasjon gjennom utleie/kjøp av kompetanse.

Rekrutteringssamarbeid kan altså foregå uavhengig av organisasjonsmodell. Det er alltid en utfordring for små virksomheter å finne vikarer ved kort- og langtidsfravær. I en helhetlig personaladministrasjon hvor en ansvarlig personalleder har oversikt over alle stillingene i IOKS, vil det kanskje finnes bedre muligheter for å finne egnede vikarer. Faglig nivå og kompetanse vil likevel begrense mulighetene. Det må også anføres at virksomhetene i dag har utviklet gode og rasjonelle vikarordninger; problemene er ofte knyttet til spesielle utfordringer (vikarer i baryton, hip-hop osv.) som et IOKS-samarbeid trolig ikke vil kunne styrke.

6.4 Vurdering av personal- og HMS-tjenester 3:4

En utfordring ved felles personaltjeneste vil være forskjellene i avtaleverket for pedagogisk ansatte i videregående opplæring og grunnskolen (beskrevet i særavtale for skolen SFS 2213), noe som igjen vil kunne være utfordrende å håndtere innenfor en og samme stilling og arbeidsgiver. Dersom det skal inngås felles avtaler for pedagogisk personale i hele grunnutdanningsløpet, vil det innebære prosesser som antakelig vil være meget ressurskrevende. Imidlertid finnes det eksempler fra andre organisasjoner på at dette kan løses (eks NAV).

Det vil i en felles organisering kunne etableres større fagmiljøer, og det pedagogiske og didaktiske spennet deltakerne representerer i fagsamarbeidet, vil kunne være en ressurs for den enkelte lærers undervisningsarbeidet. Et slikt samarbeid er det imidlertid fullt mulig å etablere uavhengig av overordnet organisasjonsmodell for IOKS.

Oppfølging av personalet, utviklings- og medarbeidersamtaler og kvalitetsoppfølging utføres av nærmeste leder og er i stor grad knyttet til mål og rammer for virksomheten. Et felles, overordnet kvalitetsutviklingssystem knyttet til personaloppfølging vil styrke mulighetene for å oppnå mål og forventninger til IOKS. Det er imidlertid fullt mulig å håndtere både virksomhetsspesifikke og virksomhetsoverordnede mål og rammer. Det kan tenkes at kommunale og fylkeskommunale eiere formulerer både likelydende og separate mål og forventninger som skal besvares i rapporteringen.

Det er av avgjørende betydning for kvaliteten i opplæringen at både grunnskolen og den videregående skolen fortsatt deltar som nå i kompetanseutviklingssystemene på lik linje med andre kommunale og fylkeskommunale skoler. Utfordringene er ofte fag-, trinn- og aldersspesifikke. Å etablere egne og kvalitetsmessig tilsvarende kompetanseutviklingstiltak vil være uforholdsmessig kostbart og i praksis ikke gjennomførbart.

Kompetanseutviklingstiltak følges ofte opp gjennom samarbeid og utprøvningsprosjekter i samarbeid med andre skoler. Ved å delta som før i kommunale og fylkeskommunale kompetanseutviklingsordninger og bringe kompetansen inn i det 13-årige løpet i IOKS, vil man få både i pose og sekk. IOKS bør også kunne arrangere egne kompetanseutviklingstiltak på felles planleggingsdager ut fra IOKS-spesifikke behov. Dette vil imidlertid kunne la seg gjøre innenfor nåværende organisering.

I en sammenslått modell vil det være et felles HMS-arbeid. Små virksomheter har ofte problemer med å finne kvalifiserte og egnede personer til HMS-oppgaver, og stadig skolering av nye personer er en økonomisk utfordring. På dette området vil en sammenslåing sannsynligvis gi både kvalitetsmessige og økonomiske gevinster. Med en felles arbeidsplass hvor de ulike virksomhetene er nært integrerte, vil det uansett være nødvendig med nært samarbeid om det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet.

6.4 Vurdering av personal- og HMS-tjenester 4:4

Det har ikke vært mulig å framlegge en utredning av de økonomiske konsekvensene på personalområdet ved en sammenslått modell innenfor de rammene gruppa har hatt til rådighet. Følgende forhold kan likevel påpekes:

Beregning av økonomisk gevinst ved å samle personaltjenestene sammenliknet med dagens situasjon er vanskelig å vurdere fordi, ifølge virksomhetslederne, personaloppgavene i dag er sterkt integrerte i ulike funksjoner i virksomhetene og til dels i driftsorganisasjonen i kommunen (se tabellen over).

Fordi personaladministrasjon i skolen er så integrert i kjernevirksomheten slik det er gjort rede for ovenfor, er det vanskelig å se for seg at personaltjeneste kan kjøpes inn utenfra. Den kompliserte personaladministrasjonen i skolen skiller seg fra personaladministrasjon i mange andre virksomheter. Dette må tas med i en økonomisk vurdering.

Vi har vurdert muligheter for innsparing med hensyn til vikarordninger. Virksomhetene har, i følge virksomhetslederne, utviklet rasjonelle og kostnadseffektive vikarordninger slik at den økonomiske gevinsten i en sammenslått modell vil være begrenset.

Beregninger av de økonomiske gevinstene ved et samarbeid om HMS har det ikke vært mulig å gjøre innenfor denne utredningen.

Drøfting av personal- og HMS-tjenester opp mot valgte organisasjonsmodeller

Modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
Tett integrasjon mellom enheter i IOKS	• Rom for å tilsette spesialisert støttepersonell, særlig på HMS-sida som mangler i dag • Bruk av ressurser på tvers av skoleslag – økt kompetansetilgang og mer fleksibel bruk av vikarer • Noe muligheter for rekruttering til større stillinger i fag, på tvers av skoleslag	• Lederspenn til en felles leder blir stort, behov for delegering til dedikerte støtteressurser (personal/HMS) • Kompliserende tilsetningsforhold, behov for betydelig omorganisering og endringer i arbeidsavtaler • Komplekse og forskjellige regelverk/tilsetningsforhold krever bred kompetanse • Krever anskaffelse/utvikling av felles personalsystem (på toppen av de etablerte), stor investeringskostnader	
Samarbeidsmodell (samarbeid og samlokalisering av selvstendige enheter)	• Samlokalisering gir rom for samarbeid, erfaringsutveksling og en felles kultur • Synergieffekter mer basert på frivillighet og engasjement, ikke forpliktelse • Liten grad av endring i forhold til dagens situasjon, organisatorisk enkel å innføre	• Ressursbruk på tvers baseres på frivillighet og er derfor avhengig av velvilje fra alle parter	

6.5 Vurdering av økonomitjenester 1:2

Konklusjon økonomitjenester

Økonomitjenestene i virksomhetene er godt integrerte i fylkeskommunens virksomhet og gjennom interkommunalt samarbeid, samt den enkelte leders ansvarsområde. Det er per i dag tatt gjort effektiviseringstiltak og man regner med at potensielle gevinster er langt på vei tatt ut.

Full integrasjon av økonomifunksjonen i IOKS forutsetter at man viderefører dagens løsning under en felles ledelse. Her kan det være rom for å bygge noe kompetanse på tvers for å redusere sårbarhet på kritiske oppgaver.

Vurderingen av økonomiområdet er basert på en tett integrert organisasjonsmodell (samorganisering) og en organisasjonsmodell basert på selvstendige, samlokalisert enheter som samarbeider. Det vil derfor være rom for flere organisasjonsmodeller innenfor disse aspektene, uten at dette påvirker argumentene i stor grad.

Situasjon i dag

Økonomitjenestene i virksomhetene er så integrerte i andre tjenester i de kommunale at det er vanskelig å angi ressursbruk. Vi ser også at den videregående skolen har budsjettansvar for flere tjenester enn de kommunale virksomhetene. IVGS har regelmessig rapportering til fylkesadministrasjonen, og virksomhetene har ansvar for eventuelle under- og overskudd.

	IVGS	IKH	INDUS	IB	IKS	SS
Budsjett	Rektor og adm.leder økonomi	Daglig leder	Rektor	Rådmann og leder	Rådmann og rektor	Rektor
Regnskap, attest., kontering, kostra	Adm.leder øk	Klepp regnskap as	Rektor og kom.adm	kom.adm	kom.adm	Rektor og kom.adm
Lønnsmelding, variabel lønn	Adm.leder økonomi	Daglig leder	Rektor kom.adm	Leder kom.adm	Rektor kom.adm	Rektor kom.adm
Lønnsutbetaling	NTFK	Klepp regnskap as	IK	IK	IK	IK
Lønnsfastsetting	Adm.leder/NTFK	Daglig leder + styret	Kom.adm	Kom.adm	Kom.adm	Kom.adm
Reiseadm.	Adm.leder øk	Daglig leder	Rektor	Leder	Rektor	Rektor
Ressurs	1 årsverk (ca kr. 800.000)	(kr 160 000 til KR)	?	?	?	?

6.5 Vurdering av økonomitjenester 2:2

Vurdering av tett integrert organisasjonsmodell

I et møte med økonomisjef NTFK Oddvar Andersen og økonomisjef i Inderøy kommune Grete Haugan Aasen ble det diskutert ulike modeller for økonomiadministrasjon i IOKS. En modell hvor kommunen overtar økonomi og regnskap for IVGS vil neppe gi økonomisk eller kvalitativ gevinst siden kommune og fylkeskommune har svært ulike tjenester. Rapportene ville bli for omfattende. Det er mer rasjonelt å beholde regnskapet sammen med regnskapssystemet for andre fylkeskommunale virksomheter.

En sammenslått modell for IOKS vil ha en stor økonomi med et årsbudsjett på rundt 100 mill. Det vil være hensiktsmessig at IOKS selv har ansvar for alle tjenester og de samme styrings- og rapporteringssystem til skoleeierne og eventuelt styret for Inderøy kulturhus. Kompleksiteten i økonomistyringen og regnskap tilsier at det må tilsettes en økonomileder med nødvendig team. Dette vil gi både kvalitetsmessige og økonomiske gevinster. Hele økonomistilling er mer attraktivt for økonomer enn delstillinger. God kompetanse vil kunne tilføre IOKS effektiv og bedre økonomitjeneste. En svakhet ved en spesialisert økonomitjeneste sammenliknet med en mer integrert organisering av tjenesten slik vi ser i flere av virksomhetene i dag, kan være en svakere økonomistyring. I små virksomheter med integrerte funksjoner, sees de ulike oppgavene og tjenestene i sammenheng og med større bevissthet om rammer og muligheter. En person som har oversikt over hele IOKS økonomi, vil også kunne se muligheter for effektivisering, innsparing og andre gevinster som i en fragmentert økonomitjeneste er vanskelig å få øye på.

Vurdering av en samarbeidsmodell: IOKS består av flere selvstendige virksomheter som samarbeider

Gjennomgangen over viser at det er få gevinster i en sammenslått økonomi. De gevinstene som er pekt på, for eksempel mulighetene for å få mer profesjonalitet og kompetanse inn i økonomitjenestene, kan trolig ivaretas i en samarbeidsmodell. Virksomhetene kan legge sine ressurser til økonomitjeneste sammen og tilsette personell. Økonomen vil måtte ha ansvar for alle budsjett og regnskap for alle virksomhetene. Slik ivaretas et økonomisk helhetsperspektiv i IOKS med de fordeler det kan gi, og tjenesten kan få tilført kompetanse. Inderøy kulturhus SA bruker i dag ca. kr 160 000 på å kjøpe regnskapstjenester. Et kompetent IOKS økonomiteam vil kunne ivareta denne tjenesten innenfor IOKS.

6.6 Vurdering av IKT 1:4

Oppsummering/konklusjon

- For både økonomien i prosjektet og videre drift vil det være avgjørende å finne en god balanse mellom å benytte NTFKs og INVESTs løsninger og å spesial-tilpasse egne IOKS-løsninger.
- Det anses som helt urealistisk å bygge opp systemer for administrasjon av videregående skoler i kommunalt nettverk eller i et eget IOKS-system, da dette allerede eksisterer i fylkeskommunen.
- Den tekniske utredningen vil foreslå bemanningsbehov til drift av infrastruktur, telefoni og print/kopi, men foreløpige konklusjoner ligger an til at en part må ta en vertsrolle.
- Outsourcing av IKT anses ikke som hensiktsmessig, da det som kan outsources allerede er satt bort til INVEST og NTFK sentralt.
- De kommunale virksomhetene kan med fordel gå sammen om en lokal ressurs for å koordinere de lokale IT-behovene da de benytter samme systemer og tjenesteleverandør. Det må avtales driftsansvar for noen felles IOKS-tilpassede tjenester, utover det ser vi ingen grunn til å gjøre endringer i organiseringen mellom forvaltningsnivåene.
- Lokal koordinering opp mot INVEST og NTFK samt IT-ledelse må forankres i lokal ledelse

Innledning

Inderøy Kommune er medlem av det interkommunale samarbeidet INVEST (som består av kommunene Inderøy, Steinkjer og Verran). De har gjennom dette samarbeidet samkjørt en rekke tjenester. I denne sammenhengen er det samarbeidet om IKT, økonomi, regnskap og lønn og faglige nettverk som har mest betydning. IKT- og kontorstøttetjenesten er en stabstjeneste direkte underlagt rådmannen i Steinkjer. IKT-samarbeidet er formalisert gjennom Inn-Trøndelag IKT, med 11 ansatte.

Følgende fagområder ligger i denne tjenesten:

- IKT: Drift av 3 kommuners dataanlegg og kommunikasjonsløsninger (herunder telefoni), administrere innkjøp, klargjøring og utplassering av datamaskiner og telefoni, drifter brukerstøtte og har utviklingsrollen i forhold til strategier og nye dataløsninger. Organisert som egen enhet: Inn-Trøndelag IKT.
- Servicetorg: Sentralbord og kundemottak, intern/ekstern kommunikasjon (bl.a. hjemmeside og sosiale media), mange publikumsrettede tjenester, transporttjenesten for funksjonshemmede.
- Informasjon/kommunikasjon
- Post/arkiv.
- Politisk sekretariat

6.6 Vurdering av IKT 2:4

IVGS på sin side er tilknyttet fylkeskommunens ikt-løsninger og er helt avhengig av dette for å kunne levere IKT-tjenester på samme nivå som de andre skolene i fylket. Det oppnås betydelige stordriftsfordeler i dette samarbeidet, som til sammen utgjør ca. 6000 elever og ca. 2000 ansatte. Avdeling for videregående opplæring (AVGO) kjøper inn og tilrettelegger systemer og programmer for bruk i videregående opplæring. Det innebærer innkjøp av elev-pcer og programvare til disse, læringsplattform, skoleadministrativt system, med timeplanlegging, fraværsføring, eksamensadministrasjon, vitnemål, rapporteringssystem for kvalitetssystemet m.m. Administrasjonsavdelingen leverer alle administrative løsninger, som økonomisystem, lønnssystem, arkiv, telefoni, personalsystem, HMS-system, stoffkartotek, sikker sone for sensitiv info, webside, intranett mm.

Kulturhuset har sitt eget IT-system og drifter for en stor del dette selv, men med noe innleid konsulenthjelp. Både INVEST og IVGS har kostet på kulturhuset full dekning med trådsløstnett med hvert sitt system.

For både IVGS og de kommunale enhetene sin del er det helt avgjørende å dra full nytte av stordriftsfordelene med NTFK og INVEST. For totaløkonomien i prosjektet og videre drift vil det være avgjørende å holde dyre spesialdesignede løsninger på et minimum, selv om noe må spesial-designes til fellesskapet i IOKS. Felles IKT-løsninger med henholdsvis NTFK og INVEST er en grunnleggende forutsetning for å kunne ha felles tjenester med disse forøvrig.

Effektiviseringspotensial og samarbeidsmuligheter fra et teknisk synspunkt

På de aller fleste felt har enhetene allerede i dag tatt ut maksimale stordriftsfordeler via sine kommunale eller fylkeskommunale samarbeidspartnere og gevinstene er, som på de andre driftsområdene, begrensede muligheter for å ta ut ekstra gevinster i en sammenslått enhet. Ut ifra et teknisk synspunkt må det tas et valg for hver enkelt ansatt. Enten er den ansatte fylkeskommunalt ansatt med tilsvarende tilhørighet til lønnssystem, avtaleverk, arkiv, epost, og IKT-system for øvrig, ellers så er den ansatte kommunalt ansatt, eller ev. ingenting av delene (som ansatte i Inderøy Kulturhus SA)

Det jobbes med en utredning på om det er mulig å etablere felles telefonisystem, felles trådløstnett og felles print-/kopiløsning på tvers av forvaltningsnivåene. Dette gir utfordringer både for INVEST og NTFK da det utfordrer vedtatte sikkerhetspolicyer. I tillegg til organisatoriske utfordringer gir det store tekniske utfordringer da INVEST og NTFK på mange hold har valgt forskjellige teknologier og har forskjellige rammeavtaler. På grunn av disse utfordringene er det lite aktuelt å se for seg et effektiviseringspotensial her. Det kan være en fare for at mye integrasjon av system mellom forvaltningsnivåene vil øke kompleksiteten når en av partene skal gjøre endringer/oppgraderinger eller skifte leverandør pga. innkjøpsavtaler eller andre forhold.

6.6 Vurdering av IKT 3:4

Diskusjoner hittil i denne tekniske utredningen går i retning av at en av partene må ta på seg en vertsrolle når det gjelder lokalt trådløstnett, men dette er pt ikke besluttet.

Konklusjonen så langt blir at det er på svært få områder det er noe å hente på samorganisering innen tekniske løsninger innen IKT. De områdene vi finner et samarbeidspotensiale på, er områder som infoskjermer, tavler, møteromutstyr o.l. På utstyr som trådløstnett og kopimaskiner kan det være et innsparingspotensial i teknisk utstyr hvis utredningen viser at det er mulig å samarbeide om dette. Spesielt i etablering av trådløstnett kreves det ekstraordinære løsninger, da det gir store problemer med frekvenser å etablere flere system i samme bygg.

Enkelte system utover de systemene i den tekniske utredningen nevnt ovenfor bør sannsynligvis etableres i felleskap. F.eks. felles romplanleggingssystem, webside, intranett m.m. Dette gir ingen effektiviseringspotensial rent teknisk da det innebærer ekstraarbeid med å etablere egne løsninger i tillegg til standardløsningene, men for IOKS som helhet vil det nok være nødvendig å ta de kostnadene.

Effektiviseringspotensial og samarbeidsmuligheter fra et brukerstøttesynspunkt

Drift og brukerstøtte på pcer og administrativ og pedagogisk programvare er så nært tilknyttet systemdriften til hvert enkelt forvaltningsnivå at det er lite å hente på å gå på tvers av forvaltningsnivåene her. Fylkeskommunen har på de fleste IT-systemer definert lokale superbrukere, som på flere systemer er andre enn IT-ansvarlig.

Erfaringen fra IVGS er at den delen av IT-stillingen som brukes til IT-skranke/brukerstøttefunksjon, er så liten at det er nødvendig med samarbeid med andre funksjoner. I dag er IT-skranken sammenslått med byggets øvrige skranke/administrasjon. Her betjenes både studieadministrative tjenester, ekspedisjon, sentralbord, IT-service, rombooking m.m. i fellesskap av alle i studieadministrasjonen, selv om hovedansvaret er fordelt på enkeltstillinger. Dette fungerer godt da alle er kjent med de fylkeskommunale IT-systemene. Siden superbruker-rollene er delt på forskjellige ansvarsroller gir det en god service for elever og ansatte å ha de fleste funksjoner organisert på samme sted.

For kommunen sin del tar INVEST den tekniske delen av brukerstøtten. Det som gjenstår lokalt er pedagogisk tilrettelegging rundt den daglige driften og koordinering og bestiller-ansvar opp mot INVEST. Her uttrykker de kommunale virksomhetene et udekt behov.

6.6 Vurdering av IKT 4:4

En lokal kommunal IT-ressurs, gjerne under pedagogisk ledelse, som kan håndtere bibliotek, barneskole, ungdomsskole og kulturskole anses som hensiktsmessig for å håndtere lokale behov for brukerstøtte, koordinering og pcdrift, selv om det tekniske leveres fra INVEST.

Et forslag er at kommunal og fylkeskommunal IT-ressurs i fellesskap kan sørge for en akseptabel åpningstid på IT-skranken hvis denne skal skilles ut ifra skolenes skrankefunksjon. En slik modell vil alle partene ha et gjensidig nytte av uavhengig av organisering. En bestiller-utøvermodell utenfor pedagogisk ledelse kan virke som et forstyrrende mellomledd, da man for kommunens del er tilbake på det samme nivået som i dag, som har en bestiller-utøverrolle mot INVEST i dag.

I dag er bygget er tegnet med en egen IT-skranke adskilt fra både byggets ekspedisjon og skolenes administrasjon, noe som ikke vurderes som en optimal måte å jobbe på for IVGS. Det øker samtidig behovet for bemanning i IT-skranken for å kunne ha en noenlunde akseptabel åpningstid. Gruppa har foreslått at det kan kompenseres med at alle virksomhetene samarbeider om bemanning av førstelinjesupporten, selv om det er vanskelig å oppnå den samme kvaliteten som det gir å ha alt samlet.

Vedlegg 6.4 «IKT Utredning delt på funksjoner»

Drøfting av IKT-relaterte problemstillinger ved IOKS

IKT	Antatte gevinster	Antatte utfordringer	Konklusjon
Serverdrift Brukeradm. Epost Lisenser Programvareadm. Skoleadm.system Økonomisystem Arkiv Intranett Webside	Noen lokale løsninger blir nødvendig for å ta ut gevinsten med IOKS. f.eks romplanleggingssystem.	- To forvaltningsnivå samt dagens NTFK-samarbeid og INVEST-samarbeid legger begrensninger på potensialet ved en tettere integrasjon - Det eksisterer i dag ingen forbindelser mellom INVEST og NTFKs IKT-løsninger.	Det er mer å tjene på å dra maksimale stordriftsfordeler ut av NTFK og INVEST hver for seg enn å spesialdesigner egne IOKS-løsninger. Eventuelle lokale løsninger må ses på som et supplement. F.eks webside og romplanleggingssystem.
Infrastruktur i IOKS Trådløstnett Telefoni Printsysteem	- Mulighet for innsparing ved samarbeid om teknisk utstyr. - Egen teknisk utredning er igangsatt for å se på hva som er mulig å koble sammen.	- Forskjellige løsninger, krav og standarder i NTFK og INVEST - Fare for at organisatorisk og teknisk merarbeid med å gå bort fra NTFKs og/eller INVESTs løsninger koster mer enn sparte kostnader i teknisk utstyr. - Fare for tregt trådløstnett ved etablering av flere system i samme bygg	For både økonomien i prosjektet og videre drift vil det være avgjørende å finne en god avveining mellom å benytte NTFKs og INVESTs løsninger og å spesialtilpasse egne IOKS-løsninger. Endelig konklusjon er ikke mulig før teknisk utredning er på plass.
Lokal tilrettelegging Brukerstøtte Bestiller-kompetanse Koordinering Utvikling Drift av: Infoskjermer Møteromsutstyr Digitale tavler Felles webside og intranett Gjestenett Andre lokale løsninger	- Spissing av kompetanse - Større fagmiljø - Bedre tilgjengelighet - Spredning av kritisk kompetanse	- Ulik teknologi - Forskjellige ambisjoner	De kommunale enhetene har mange små fragmenterte it-ressurser som kan frigjøres for å etablere en profesjonell IKT service og koordinering som et bindeledd mellom INVEST og enhetene, kanskje til og med for alle skolene i kommunen. Et team bestående av både kommunal IT-ressurs og IVGS-IT-ressurs som i fellesskap drifter hele senteret anses som mye mer egnet enn en bestiller-utøver-modell.

*Vi skal etablere et utviklende skole- og kultursenter med
gjennomgripende samarbeid mellom pedagogiske og
kulturelle institusjoner*

7. DELPROSJEKT EIENDOMSFORDELING MELLOM KOMMUNE, FYLKESKOMMUNE OG INDERØY KULTURHUS

Arbeidet er ledet av Baard Aarnes



7.1 Innledning

Delprosjektet skal avklare eiendomsforhold vedrørende bygningsmasse og avklare Inderøy Kulturhus SA sin funksjon i IOKS.

Gruppen har bestått av:

- Rådmann Jon Arve Hollekim, Inderøy Kommune
- Eiendomssjef Rune Gjermo, NTFK
- Innkjøpssjef NTFK Roar Pedersen
- Daglig leder Baard Aarnes
- Revisor Reidar Vandvik
- KHT Fagforbundet Nanna Dyrendahl

Oppmann for gruppen har vært Baard Aarnes.
Gruppen har hatt to møter.

Oppmann for gruppen har framskaffet avtalesamling med følgende avtaler:

1. Intensjonsavtale mellom Inderøy kommune og Inderøy Kulturhus 2014
2. Vedtekter Inderøy Kulturhus SA 2013
3. Avtale mellom Inderøy Kommune og Inderøy Kulturhus 2002
4. Avtale mellom Inderøy Kommune og Nord-Trøndelag fylkeskommune 2003
5. Avtale mellom Inderøy kommune og Nord-Trøndelag Fylkeskommune, leie av bibliotekarealer 2003
6. Gammel leie/brukeravtale mellom Inderøy kommune og Inderøyhallen 1990

7. Avtale om framleie mellom Inderøy kommune og Nord-Trøndelag Fylkeskommune 1990
8. Kostnader fellestjenester i kulturhuset 2003
9. Leieavtale «Venna», vinkelbygningen, mellom Inderøy kommune og Nord-Trøndelag fylkeskommune 1985
10. Avtale om driftsansvar renhold, mellom Inderøy videregående skole og Inderøy Kulturhus 2001
11. Avtale driftsansvar tekniske tjenester, mellom Inderøy videregående skole og Inderøy Kulturhus 2001

I tillegg er følgende avtale sentral i saken:

«Avtale mellom Inderøy kommune og Nord-Trøndelag fylkeskommune om utvikling av Inderøy oppvekst- og kultursenter» (vedlegg 7.1)

I tillegg anses «Intensjonsavtale Inderøy kommune og Inderøy Kulturhus SA» som sentral i saken (vedlegg 7.2)

Et sentralt spørsmål i forhold til hvilken funksjon Inderøy Kulturhus SA kan ha i IOKS omfattes av lov om offentlige anskaffelser. Dette er tatt inn i denne redegjørelsen under vurderingspunkt 3. Vi har brukt veilederen utformet av KS Advokatene.

7.2 Vurdering av eiendomsstruktur 1:4

1. Avklaring av eierforhold

Avklaring av eierforhold ble diskutert i møte den 3. mars og 24. mars. Gruppen ser for seg ulike scenarioer:

- A. Eiendomsselskap eneid av Inderøy kommune
- B. Avtalebasert eiendomsdeling med ulike soner

Verken kommunen eller fylkeskommunen ser noen hensikt med å vurdere eiendomsselskapsmodellen nærmere. Det er en omfattende problemstilling som ingen i gruppa ser vil ha tilstrekkelig relevans i denne prosessen.

Det må arbeides videre med en avtale som skisserer eiendomsforholdet i forhold til avtalebasert eiendomsdeling. Fylkeskommunen og kommunen vil da eie hver sine deler av bygningsmassen mens Inderøy Kulturhus SA fortsatt vil være eier av deler av tomte.

Gruppen anbefaler avtalebasert eiendomsfordeling med ulike soner. Spørsmål om inndeling og konkrete områder gjøres ved utarbeidelse av framtidig avtale om eiendomsforhold. Inderøy Kulturhus vil fortsatt stå som eier av tomte.

Det vises for øvrig til punkt 2 i vedlegg 7.1

2. Fordeling av kapitalkostnader

Prinsippene for fordeling av kapitalkostnader framkommer i utbyggingsavtalens punkt 3. I det videre arbeidet med konkret beregning og fordeling av

kapitalkostnadene må dette være forankret i utbyggingsavtalen. I avtalens punkt 3 heter det:

«Ut fra gjeldende fordeling i siste planer utgjør nyinvesteringene i fellesarealer i størrelsesorden 70 mill kroner fordelt foreløpig anslått til 43 % på Nord-Trøndelag fylkeskommune og 57 % på Inderøy kommune. Endelig fordeling fastsettes etter en nærmere gjennomgang av forventet bruk».

Gruppen anbefaler en fordeling av kapitalkostnader i henhold til avtalens punkt 3.

3. Avklaring av leierforhold mellom kommune og fylkeskommune

Det vises nok en gang til den foreliggende utbyggingsavtale, punkt 3:

«Ut fra gjeldende fordeling i siste planer utgjør nyinvesteringene i fellesarealer i størrelsesorden 70 mill kroner fordelt foreløpig anslått til 43 % på Nord-Trøndelag fylkeskommune og 57 % på Inderøy kommune. Endelig fordeling fastsettes etter en nærmere gjennomgang av forventet bruk».

Gruppen anbefaler en fordeling av kapitalkostnader i henhold til avtalens punkt 3. Konkret fordeling vil fremgå i egen avtale om fordeling av kapitalkostnader som utarbeides i det videre arbeidet med avtaleverket.

7.2 Vurdering av eiendomsstruktur 2:4

Det vises nok en gang til den foreliggende utbyggingsavtale, punkt 3:

«Ut fra gjeldende fordeling i siste planer utgjør nyinvesteringene i fellesarealer i størrelsesorden 70 mill kroner fordelt foreløpig anslått til 43 % på Nord-Trøndelag fylkeskommune og 57 % på Inderøy kommune. Endelig fordeling fastsettes etter en nærmere gjennomgang av forventet bruk».

Gruppen forutsetter at «ventet forbruk» ikke kan endres vesentlig.

Konkretisering med tall synes umulig med det tidsperspektivet man har for denne prosessen, dette gjelder samtlige involverte.

Gruppen anbefaler at det utarbeides avtaler som dekker eksklusiv bruk og bruk av fellesarealer i henhold til formuleringene som er gitt i «Avtale mellom Inderøy kommune og Nord-Trøndelag fylkeskommune om utvikling av Inderøy oppvekst- og kultursenter».

4. Hvilken funksjon skal Inderøy Kulturhus SA ha i IOKS

Inderøy kulturhus, dagens eierforhold:

Inderøy kulturhus er organisert som et samvirkeforetak (SA) med både private og organisasjonseide andeler. Kommunen er desidert største eier med 490 andeler.

Totalt er det utskrevet 2463 eierandeler hvorav halvparten eies av privatpersoner og andre halvparten eies av lag og organisasjoner.

Inderøy Kulturhus SA har som formål å eie og drive Inderøy Kulturhus. Gjennom avtale med Inderøy kommune gjeldende fra 01.01.02 overtok kommunen eiendomsretten til bygningsmassen. Inderøy Kulturhus SA har ansvar for driften av anlegget og forvaltningsmessig eiendomsrett til tomt og innbo/løsøre. Disse endringene ble behandlet i ekstraordinær generalforsamling i selskapet i november 2001 og er beskrevet i gjeldende avtale mellom Inderøy kommune og Inderøy Kulturhus.

I praksis vil dette si at Inderøy Kulturhus er et driftsselskap hvor avtalen med Inderøy kommune er det økonomiske grunnlaget for driften av selskapet. Nord-Trøndelag fylkeskommune har avtale om lokaler og driftstjenester med kommunen som igjen formidler behov og oppgaver til Inderøy Kulturhus. Dette innebærer at kulturhuset leverer disse tjenestene til fylkeskommunen i henhold til beskrivelser og spesifikasjoner som kommuniseres direkte mellom fylkeskommunen og Inderøy Kulturhus.

7.2 Vurdering av eiendomsstruktur 3:4

Inderøy Kulturhus har i henhold til selskapets vedtekter et styre på 7 personer med personlige varamedlemmer. Styret rekrutteres bredt med representanter som har erfaring fra arbeid i sentrale brukergrupper (lag og foreninger). Styret har også representanter som har god kjennskap til kommunens overordnede kulturpolitikk og som er rekruttert fra både politisk og administrativt nivå i kommunen.

Inderøy Kulturhus er i dag organisert i tre avdelinger:

1. Drift og kulturformidling, 4,5 årsverk
2. Renhold, 4 årsverk
3. Avdelingen har ansvaret for renhold både i Inderøy videregående skoles eksklusive arealer og arealene i kulturhus og bibliotek.
4. Kulturhuskaféen, 2 årsverk

Kulturhuset driver også "Kafé Rådhuset" som er Rådhusets kantine. Her forbrukes en personalressurs på ca 80%.

Daglig leder har personal og økonomiansvar for alle avdelingene. Styret har instruksjonsrett overfor daglig leder. Totalt består organisasjonen av 10,5 årsverk.

Kulturhusets rolle

Fra gruppen er det et uttalt ønske om at IOKS skal ha **en** aktør i forhold til utførelse av driftstekniske tjenester.

For å skape dynamikk i forhold til kommunalt ansatte, vil det være formålstjenlig å holde Sakshaug skole utenfor driftssamarbeidet i første omgang.

Driftstjenester vil måtte leveres fra kl 07.00-23.00 både hverdager og helg. Det er også et uttalt ønske om at Kulturhuset skal ha en rolle som kulturformidler sett i et kulturpolitisk perspektiv.

Gruppen stiller også spørsmål ved om Inderøy Kulturhus SA kan gis oppgavene som selvstendig rettsobjekt uten at det settes ut på anbud.

Utvidet egenregi

I følge veileder for «handlingsrommet i anskaffelsesregelverket» defineres begrepet «utvidet egenregi». Utvidet egenregi gir hjemmel til å tildele oppgaver utenom anskaffelsesregelverket.

Det er to hovedkrav for at kommunen skal kunne tildele oppdrag til en enhet utenfor eget rettssubjekt i utvidet egenregi (kravene første beskrevet i Teckal-saken sa C-107/98 og senere utdypet i bla Parking Brixen-saken C-458/03).

1. Kontrollkravet
2. Omsetningskravet

7.2 Vurdering av eiendomsstruktur 4:4

Kontrollkravet.

Dette vil si at dersom en kommunal tjenester skal produseres gjennom utvidet egenregi, må kommunen (tildeler) ha en kontroll over selskapet som svarer til den kontroll kommunen har over sine egne tjenester. I fotnoten under dette punkt står det:

«I praksis er det gjerne selskaper det er snakk om. Det kan likevel ikke utelukkes at utvidet egenregi også kan aksepteres der enheten er organisert som et samvirkeforetak eller annen forening».

Det er de reelle forholdene som skal vurderes, heter det i veilederen. De reelle forholdene er slik at uten kommunens kontroll og instruksjon vil det økonomiske grunnlaget for Inderøy Kulturhus SA bortfalle og selskapet kun sitte tilbake med eiendomsrett til deler av tomte hvor IOKS er realisert. Vi anser derfor kontrollkravet som oppfylt.

Omsetningskravet.

Det er et krav at selskapet som får oppdrag (i dette tilfelle Inderøy Kulturhus SA) må utføre hoveddelen av sin virksomhet for eierne. Dette kravet vil være oppfylt da kommunen er den vesentligste eieren i samvirkeforetaket. Dersom Inderøy Kulturhus SA skal utføre oppgaver overfor fylkeskommunen vil det være nok at fylkeskommunen kjøper en eierandel i Inderøy Kulturhus SA og blir medeier i samvirkeforetaket. Gjennom fylkeskommunal eierandel vil omsetningskravet være oppfylt.

Gruppen ser det som mulig i hjemmel av gjeldende anskaffelsesregelverk at Inderøy Kulturhus SA utfører tjenester i kommunal og fylkeskommunal egenregi.

Det ser ut som vi står overfor to løsninger i forhold til Inderøy Kulturhus sin funksjon i IOKS:

- 1. Bygge videre på dagens organisasjon med en samarbeidsavtale med kommunen og fylkeskommunen som ivaretar kommunens og fylkeskommunens interesser i samvirkeforetaket.**
- 2. Avvikle Inderøy Kulturhus SA og legge oppgavene samvirkeorganisasjonen har i dag inn under en kommunal «kulturavdeling» og en kommunal «driftsavdeling».**

Alternativene vurderes i tabellen på neste side.

Drøfting av Kulturhusets rolle i IOKS

Alternativer	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
Bygge videre på dagens organisasjon med en samarbeidsavtale med kommunen og fylkeskommunen som ivaretar kommunens og fylkeskommunens interesser i samvirkeforetaket	• Bevarer og bygger videre på en godt fungerende organisasjon • God spisskompetanse på levering av kulturbasert infrastruktur • God samhandlingskompetanse, organisasjonen kan trø til samlet ved behov • Gode arbeidsavtaler som muliggjør fleksibilitet • Fagutdannede på alle avdelinger, 2 kokker, 3 på renhold og formell kompetanse på kulturfag på høyt akademisk nivå • Krever ikke nye arbeidsavtaler, medfører ikke virksomhetsovertagelse fra kommunens side • Organisasjonen har bakgrunn og tradisjon for samhandling med alle involverte institusjoner samt barnehagene i Inderøy kommune • Viktig med en frittstående enhet ved søknader regionalt og nasjonalt om støtte til kulturtiltak • Oppfyller målsettingene i Intensjonsavtalen mellom Inderøy kommune og Inderøy Kulturhus punkt 4.	• God kvalitet på tjenestene, utfordring med generalisering kontra spesialisering • »unntaksorganisasjon» ikke helhetlig i forhold til resten	Både gjeldende intensjonsavtale mellom kommunen og Inderøy Kulturhus og andre vurderinger taler for at man ved hjelp av en andelseieravtale kan gi Inderøy Kulturhus SA en rolle i Inderøy oppvekst- og kultursenter i tråd med punkt 4 i den tidligere nevnte intensjonsavtalen: «Inderøy Kulturhus SA - med de ressurser og den kompetansen organisasjonen besitter – skal ha en sentral rolle i et fremtidig Inderøy oppvekst- og kultursenter, både når det gjelder drift og kulturformidling.»
Avvikle Inderøy Kulturhus SA og legge oppgavene samvirkeorganisasjonen har i dag inn under en kommunal «kulturavdeling» og en kommunal «driftsavdeling»	• Helhetlig i forhold til IOKS • Kan gi spesialisering som igjen gir god kvalitet på tjenestene -	• Mindre fleksibelt i forhold til i dag • Risiko for å miste dagens kompetanse? Manglende spisskompetanse på levering av kulturbasert infrastruktur • Må bygge opp god samhandlingskompetanse på nytt • Muliggjør ikke samme fleksibilitet avtalemessig • Fare for å miste fagutdannede på alle avdelinger • Krever nye arbeidsavtaler, medfører virksomhetsovertagelse fra kommunens side, lang prosess • Mister mulighetene med en frittstående enhet ved søknader regionalt og nasjonalt om støtte til kulturtiltak • Uforenlig med intensjonsavtalen med kommunen	

Drøfting av eiendomsfordeling opp mot valgte organisasjonsmodeller

Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
Enledermodellen	• Inderøy Kulturhus SA som eget rettsobjekt, • Bygger videre på eksisterende kompetanse og arbeidsavtaler • Bygger på eksisterende avtaler i forhold til kapitalkostnader, eiendomsforhold og definisjon av fellesarealer	• Krever stor grad av samhandling mellom leder og Inderøy Kulturhus SA	• Enledermodellen kan tilrettelegges i forhold til eiendomsmessige avtaler på en relativt enkel måte
Samarbeidsmodell uten Kulturhus	• Inderøy Kulturhus SA bryter med en helhetlig organisasjon	• vil miste mye av fleksibiliteten i forhold til i dag • greier vi å beholde dagens kompetanse? • manglende spisskompetanse på levering av kulturbasert infrastruktur • må bygge opp god samhandlingskompetanse på nytt • muliggjør ikke samme fleksibilitet avtalemessig • fare for å miste fagutdannede på alle avdelinger • krever nye nye arbeidsavtaler, medfører virksomhetsovertagelse fra kommunens side, lang prosess • mister mulighetene med en frittstående enhet ved søknader regionalt og nasjonalt om støtte til kulturtiltak	• Krever avvikling av dagens SA • Uforenlig med intensjonsavtalen mellom Inderøy Kulturhus SA og Inderøy kommune
Samarbeidsmodell med Kulturhus	• Inderøy Kulturhus SA som eget rettsobjekt, • Bygger videre på eksisterende kompetanse og arbeidsavtaler • Bygger på eksisterende avtaler i forhold til kapitalkostnader, eiendomsforhold og definisjon av fellesarealer	• Utfordringer eiendomsmessig som for enledermodellen	• Samarbeidsmodellen med kulturhus kan tilrettelegges i forhold til eiendomsmessige avtaler på en relativt enkel måte

*Vi skal etablere et utviklende skole- og kultursenter med
gjennomgripende samarbeid mellom pedagogiske og
kulturelle institusjoner*

8. DELPROSJEKT IOKS INNVIRKNING PÅ KULTUR OG NÆRINGSLEVSSATSNING I INDERØY OG NORD-TRØNDELAG

Arbeidet er ledet av Camilla Wolan



8.1 Innledning 1:2

Mandat

Utrede IOKS sin innvirkning på kultur- og næringslivssatsing i Inderøy og Nord-Trøndelag. Herunder svare på følgende hovedproblemstillinger:

1. Hvordan kan IOKS gjøre oss bedre i stand til å bruke lokalt kultur- og næringsliv i undervisninga?
2. Hvordan kan lokalt kultur- og næringsliv bidra til et mer praksisnært opplæringstilbud i IOKS?
3. Hva vil det bety hvis kommunenes kulturenhet i sin helhet innlemmes i IOKS?
4. Hvordan kan IOKS bidra til rekruttering og større fagmiljøer i kommunen og regionen?
5. Hvilken interesse kan lokalt kultur- og næringsliv ha av IOKS sine kommersielle tjenester? (Kurs og arrangementer, formidling, underholdning, catering etc.)
6. Hvordan kan IOKS utfordre grensene mellom skole og livet for øvrig?
7. Hvilke muligheter finnes med å involvere frivilligheten i senteret?

Gruppas arbeid

Gruppa har bestått av:

- Inger Lillesand, daglig leder ved Nils Aas Kunstverksted
- Steffen Flasnes, kulturskolelærer og medeier av Rockegården
- Kåre Bjerkkan, rådgiver kultur i Inderøy Kommune
- Camilla Wolan, delprosjektleder – Teaterpedagog ved Inderøy vgs.
- Baard Aarnes, daglig leder ved Kulturhuset Inderøy (har ikke deltatt aktivt i gruppa, men vært sparringspartner for gruppa)

- Anna Hegdahl, eier og daglig leder for Dans I Nord-Trøndelag (har ikke deltatt aktivt i gruppa, men vært bidragsyter, kommentator og samtalepartner for gruppa)

Det forelå 7 hovedproblemstillinger til delprosjektet. Hovedproblemstillingene ble fordelt i arbeidsgruppa. Det har foregått dialog med ulike aktører fra kultur- og næringsliv, men også pedagoger fra ulike skoleslag. Dialogene har vært både som samtaler og gruppediskusjoner, intervju og i skriftlig form. Dette for å imøtekomme flest mulig ifh. til tid, og for å sikre oss innspill fra flest mulige aktører.

Vi valgte å være åpne på hvordan innspillene kom inn. Noen har vi snakket med en og en, noen har vi samlet til diskusjoner, og andre har fått problemstillinger de har tatt med seg til de de representerer, for så å sende skriftlig innspill tilbake til gruppa. Hovedmålet har vært å få flest mulig i tale, og å dekke en bredde i forhold til hvem vi har kontaktet.

Vi har ikke fått innspill fra alle vi ønsket innspill fra. Vi mener likevel at innspillene vi har fått er representativ og dekker ønsket bredde. Grunnlagsmaterialet anses fra gruppas ståsted som solid, men ikke uttømmende.

Rapporten tar for seg en og en hovedproblemstilling og svarer på disse med innspill på gevinster/ muligheter og utfordringer. Konkrete forslag og innspill ligger vedlagt som nummererte vedlegg.

8.1 Innledning 2:2

Konklusjon av arbeidet

Det ligger til rette for samarbeid mellom IOKS og kultur- og næringsliv i lokalmiljøet. Tydelige avtaler vil behjelpesamarbeid for alle parter og også sørge for at samarbeidet ikke bare blir personavhengig, men også knyttet til organisasjon. Arbeidet gjort i forbindelse med denne rapporten anses som en kartlegging av muligheter. Skal mulighetene bli virkelighet, må arbeidet tas fatt i og konkretiseres gjennom handling. IOKS bør ha en sentral rolle i å initiere dette.

Samarbeid mellom IOKS og lokalt kultur- og næringsliv kan ses uavhengig av organisasjonsmodell. I dag er det mye det private initiativ som styrer samarbeid. Ildsjeler vil alltid være startgropa. Vi tror ikke kreativiteten og nyskapingen skjer på organisasjonsnivå. Det skjer på personnivå, og må derfra løftes opp, prøves ut og så formaliseres på organisasjonsnivå.

Annet

Vi fikk underveis i arbeidet innspill som handler om løsninger knyttet til plassering av små kulturenheter i Inderøy. Disse er ikke tenkt inn i IOKS, men er enheter med tilhørighet på Inderøy. Dette er samarbeidspartnere av IOKS som trenger lokaliteter på Inderøy.

Dette ligger litt utenfor mandatet, og for så vidt utenfor IOKS, men er en spennende løsning IOKS og Inderøysamfunnet kan dra nytte av. Vi ønsker derfor å synliggjøre dilemma og mulige løsninger knyttet til disse aktørene i rapporten.

8.2 Vurdering av IOKS innvirkning på kultur og næringsliv

Inderøy kommune og Nord-Trøndelag fylkeskommune har et høyt aktivitetsnivå innen både kultur og næring. Spennvidden i type aktivitet er stor og det er mange instanser å forholde seg til. Dette er profesjonelle aktører IOKS ønsker samarbeid med og også aktører som ønsker samarbeid med IOKS. Og samarbeidsmulighetene er mange.

Avtaler på samarbeid er ønskelig, og også viktig, spesielt for små aktører. Dette for å synliggjøre aktivitet og økonomi. For skole sin del er avtaler også en fordel, da skole er avhengig av planlegging gjerne et år i forveien. Avtaler er også med på å dokumentere aktivitet og samhandling.

Flere av kultur- og næringsaktørene peker på muligheten til å bli brukt som opplæringsarena eller i opplæringssituasjon. Noen av aktørene har allerede i dag samarbeid om elever som trenger alternativt løp i opplæringen sin. Det å kunne benytte disse arenaene, og kompetansen som er der, i større grad for elever i faresonen for dropout, men også for elever som følger ordinært løp, er i tråd med IOKS-ideen om å styrke kunst, kultur og praktisk tilnærming til opplæringen.

IOKS kan for utenforstående fort framstå som en koloss av en organisasjon, med mye skole og litt kultur. Det blir derfor viktig at IOKS tar ansvaret som storebror og initierer samarbeid med lokalt kultur- og næringsliv. Vi må også erkjenne at i dette mylder av kultur og næring foregår det mye spennende aktivitet vi ikke vet om. Skal IOKS få kjennskap til mulighetene som finnes, bør de initiere en

møtearena hvor dialog , ideer og deling av gode prosjekter foregår. Dette er en etterspurt arena, spesielt fra kultursiden.

Forutsetning for et samarbeid må være at man kjenner hverandre. Å komme sammen må da være et godt sted å begynne.

Drøfting av Hovedproblemstilling 2

Hovedproblemstillinger	Antatte gevinster	Antatte utfordringer	Konklusjon
Hvordan kan IOKS gjøre oss bedre i stand til å bruke lokalt kultur- og næringsliv i Undervisningen? * Vedlegg 8:1	- Få på plass avtaler mellom IOKS og lokalt kultur- og næringsliv. Dette kan være bytte av tjenester, outsourcing av tjenester, samarbeidsavtaler o.l som imøtekommer skolens behov for langtidsplanlegging og kultur- og næringslivets behov for økonomisk tallfesting av tjenester og planlegging. - Muligheter for å bruke næringslivet som arena for opplæring, møte med profesjonelle innen både kultur og næring og utvidelse av de profesjonelle fagområdene gjennom at pedagoger og aktører i kultur og næringsliv blir kjent med hverandre. - Elevene i IOKS møter profesjonelle kunstuttrykk gjennom MINT, Nord-Trøndelag teater, DINT, SNK o.l. IOKS som arena for kunstformidling. - Milepælsplan på det 13-årige skoleløpet som sikrer at Inderøyelever i løpet av oppveksten møter lokalt kultur- og næringsliv, for eksempel gjennom besøk på ulike bedrifter og kulturarener.	- Økonomi. Kultur- og næringslivet kan ikke yte gratis tjenester til skolen. Muligheter er å bruke deler av undervisningsressurs og spes.ped.ressurs til å flytte opplæringsarena eller til å ta inn gjestelærere fra kultur- og næringslivet; for eksempel gjennom en «ressurspool». Dette krever tydelige og gode avtaler som viser at elevene får sin undervisning og som reduserer den daglige pedagogens arbeidsbelastning. Hvem som har det pedagogiske ansvaret må avklares. - Opplæringslovens krav om elevens minste årstimetall. Skolen virker rigid og lite fleksibel på kultur- og næringslivet. God kommunikasjon er grunnleggende for at man skal kunne forstå de ulike institusjonenes oppdrag og rammer – og innenfor disse finne ordninger som er gode for alle parter. - Transportutgifter.	- Tydelige avtaler er en forutsetning for både skole og kultur- og næringsliv for å sette oss i bedre stand til samarbeid. Avtaler fordrer tydelig ressursbruk. Dette kan være: - Bytte av tjenester. For eksempel A) lån av dansematter mot bruk av øvingssaler. B) Elever stiller som frivillige på arrangement. Profesjonelle utøvere møter elevene som del av karriereveiledning. - Omdisponering av undervisningsressurs. For eksempel: A) abonnementsordning: x antall timer spes.ped går til Nils Aas kunstverksted, elever får x antall timer av sin undervisning av Nils Aas kunstverksted.

Drøfting av Hovedproblemstilling 2

Hovedproblemstillinger	Antatte muligheter	Antatte utfordringer	Konklusjon
Hvordan kan lokalt kultur- og næringsliv bidra til et mer praksisnært opplæringstilbud i IOKS? * Vedlegg 8:2	- Kunnskap om det å være grunder kan knyttes til entreprenørskap (elevbedrift og ungdomsbedrift). - Kultur- og næringslivsarenaer som praksisarena og opplæringsarena*. - Fellesprosjekter og produksjoner.	- Det koster penger. Hvordan finansiere dette? - Hvordan ivareta det pedagogiske aspektet og eventuelt behov for vurdering når opplæringsarenaen flyttes ut. - Noen må initiere samarbeidet.	- Lokalt kultur- og næringsliv kan bidra til et mer praksisnært opplæringstilbud på flere fagområder - Samarbeidet kan være av ulik størrelse og forpliktelser. Større samarbeid på organisasjonsnivå (Praksisarena og opplæringsarena) fordrer tydelighet i forhold til rolleavklaring, ansvarsforhold og finansiering. - Det må være rom for mindre og mer spontane samarbeid uten formelle avtaler, gjerne initiert av fagmiljø og enkeltpersoner – sånn som i dag. Det skaper variasjon i opplæringen og bringer IOKS og kultur- og næringsliv sammen – noe som kan føre til mer varige samarbeid på sikt.

Drøfting av Hovedproblemstilling 3

Hovedproblemstillinger	Antatte gevinster	Antatte utfordringer	Konklusjon
Hva vil det bety hvis kommunens kulturenhet i sin helhet innlemmes i IOKS?	• Instansene tilhørende i nye IOKS er tydelige på at det vil være store fordeler knyttet til å flytte kommunens kulturenhet inn i IOKS. Tettere samarbeid, større fagmiljø og nærhet til store kulturaktører i kommunen er begrunnelsen. • Ønsket om å styrke kunst og kulturfag fag i IOKS-skolen forsterkes gjennom å plassere kulturenheten i IOKS. • Inderøy videregående skole som spesialistkole på estetiske fag og kulturskolen kan styrkes og være med å styrke en kulturenhet innlemmet i IOKS.	• Kulturinstanser i kommunen som er lokalisert utenfor IOKS er skeptisk til dette. De peker på utfordringer som at skole vil sluke kulturenheten, nærhet til noen kan føre til at man mister fokus på andre. Her trekkes det fram at man ønsker en uavhengig kulturenhet i kommunen, som skal serve alle, også IOKS, men ikke først og fremst IOKS. • Det er viktig å ivareta kulturoppgaver utenfor IOKS og ha nødvendig integritet forhold til dette. • Kommunens kulturenhet vil ha behov for kontakt med kommunes øvrige administrasjon.	• Kulturinstanser som er innlemmet i IOKS er positive til å flytte kommunens kulturenhet inn i IOKS. • Kulturinstanser utenfor IOKS er negative til å flytte kommunens kulturenhet inn i IOKS. • Om kommunens kulturenhet innlemmes i IOKS kan man se for seg kulturenheten som en «bro» til samarbeid mellom IOKS og kommunens kulturinstanser også utenfor IOKS. Dette er et argument for å innlemme kommunens kulturenhet i IOKS, men det er ikke enstemmighet i gruppa om dette.

Drøfting av Hovedproblemstillingene 4 og 5

Hovedproblemstillinger	Antatte muligheter	Antatte utfordringer	Konklusjon
Hvordan kan IOKS bidra til rekruttering og større fagmiljøer i kommune og regioner? * Vedlegg 8:3	- Leie sceneteknisk rigg av lokale aktører. De stiller med oppdatert utstyr, teknikker og fagkompetanse. IOKS stiller med faste avtaler, sikker inntekt og elever som nyter godt av fagkompetansen = bedre opplæring og oppdatert utstyr. - Skape kulturvirksomhet i omliggende bygg (nåværende barneskole). Da beholdes kompetanse på Inderøy og samarbeid muliggjøres. Mulig leieinntekt for kommunen. - Fokus på praktiske og estetiske fag i skolen kan tiltrekke seg lærere og kunstnere til kommunen og regionen.	- Ansatte og elever i IOKS må kunne handtere utstyret og ha anledning til å bruke det. - IOKS eier ikke, men leier. - Man mister muligheten til å bruke sceneteknikere i annet arbeid, som i dag. - Mulig kostnad på tilpassing av bygg.	Tanken om felles Sceneteknisk team i driftsorganisasjonen må ses i sammenheng med dette.
Hvordan kan IOKS utfordre grensene mellom skole og livet for øvrig?	- IOKS må være mer skole etter 1530 og mer kulturhus før 1530. For eksempel gjennom å åpne øvingsrom for elever på MDD, leksehjelp på ettermiddagstid, sceneteknisk team som pedagoger i lys og lyd - Legge til rette for at fritidsaktiviteter foregår innenfor skoletida, for eksempel kulturskoletimen. - Flere generasjoner bruker samme arena.	Foresatte mister noe av muligheten til å være på fritidsarenaen.	

Drøfting av Hovedproblemstillingene 6 og 7

Hovedproblemstillinger	Antatte gevinster	Antatte utfordringer	Konklusjon
Hvilke muligheter finnes med å involvere frivilligheten i senteret? * Vedlegg 8:4	- Skaper et aktivt og levende IOKS, hvor kommunens innbyggere møtes på tvers av alder og interesser. - IOKS blir mer enn skole, jamfør foregående problemstilling – utfordrer grensen mellom skole og livet for øvrig. - Frivilligheten er leietakere i IOKS – må ha rammevilkår som muliggjør dette.	- Viktig at frivilligheten får sette sitt preg på IOKS. Deres Identitet må synliggjøres, for eksempel må idrettslaget ha plass for sine pokaler. - Frivilligheten er avhengig av økonomisk inntjening på sine arrangementer. Dette foregår blant annet gjennom salg av kaffe og kake. Med kommersiell kafè i IOKS, er dette en utfordring. - Konkurranse fra andre kulturbygg i regionen og andre arenaer i kommunen – IOKS må kunne konkurrere på pris.	- Skal IOKS bli et levende kultursenter for alle i Inderøy, er frivilligheten en nødvendig aktør i senteret. - IOKS må legge til rette med levelige rammebetingelser for å bli en arena frivilligheten føler seg hjemme i og vil og kan benytte.
Hvilken interesse kan lokalt kultur- og næringsliv ha av IOKS sine kommersielle tjenester?	- Catering - Leie av lokaler - Leie av arbeidskraft (for eksempel sceneteknikk).	Pris	Lokalt kultur- og næringsliv er interessert i IOKS sine kommersielle tjenester. Prisene må være konkurransedyktige.

Drøfting av Kultur og næringslivssatsning opp mot valgte organisasjonsmodeller

Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
IKS-modellen	Den kommersielle delen av kulturhuset er fristilt i forhold til kommune og fylkeskommune.	- Kulturhuset SA er en naturlig del av en samarbeidsavtale i flere tilfeller. At de står utenfor den sammenslåtte organisasjonen krever flere parter inn for å inngå avtaler. - IOKS må leie av Kulturhuset SA, ikke «eie sammen med». Dette har spesielt noe å si for sceneproduksjoner i IOKS. - Spesialistskolen på estetiske fag, Inderøy videregående skole, kan svekkes gjennom at skolen blir usynlig for elever utenfor kommunen og dermed ikke får nok søkere. Dette vil kunne få store konsekvenser for kulturlivet i Inderøy og Kulturskolen, som har flere lærere fra vgs. - Et IKS kan gjøre beslutningsveien lang og slik vanskeliggjøre gode, spontane samarbeid.	- Kulturhuset SA bør innlemmes i IOKS på driftssiden, blant annet for å realisere ideene fra mulighetsstudie 2 om felles sceneteknisk team. - Spesialistskolen på estetiske fag, Inderøy videregående skole, bør beholde sitt navn da dette er en merkevare som rekrutterer elever fra hele fylket. Elever er en forutsetning for at skolen skal bestå. Skolen er en stor og viktig kulturinstitusjon i kommunen.
Enledermodellen	- Letter å inngå avtaler som ser det 13.-årige skoleløpet og kultur i helhet, fordi det er en leder som skal ha oversikt over det hele. - Elevtjenester kan ses i sammenheng (Jf å outsource alternativ opplæringsarena for eksempel for elever som står i fare for å droppe ut av skolen). - Overordnede avtaler som handler om faste alternative opplæringsarenaer og tjenestebytter på overordnet plan, kan omfatte hele IOKS og Inderøys grunnskoler, ikke bare deler. - En leder for kultur- og oppvekst kan bringe kultur og oppvekst nærmere hverandre.	- Samarbeidsavtaler kan ikke inngås av toppleder uten forankring i personalet som skal gjennomføre samarbeidet. Større avstand mellom grunnplanet og toppleder når leder har så stort og variert ansvarsområde. Mister kontakten med grunnplanet, hvor samarbeidet praktisk gjennomføres. - Samarbeid foregår på mange måter. Det må være tydelig hvem som omfattes av en avtale – ikke nødvendigvis alle i organisasjonen, men kanskje bare et fagområde e.l. - IOKS som en organisasjon under en leder kan, jamfør motforestillingene om å plassere kommunens kulturenhet inn i IOKS, virke stor på små kultur og næringslivsenheter, og kanskje avskrekkende å samarbeide med. - En leder for hele kultur – og oppvekstområde virker svært. Skole kan lett sluke kultur.	- Én toppleder høres ryddig ut. Men samarbeid fordrer at partene som skal samarbeide er involvert. Både kultur, næring og frivilligheten peker på at det er vanskelig å få innpass i skolen. En større topptung organisasjon vil ikke nødvendigvis gjøre det enklere. - Overordnede avtaler, som for eksempel å bruke lokale kulturinstanser som alternativ opplæringsarena, kan dra nytte av en slik organisasjonsmodell da avtalen kan gjelde hele IOKS og evt. hele grunnskolen i Inderøy kommune. - Fagsamarbeid av kortere varighet, direkte knyttet til mål i opplæringen, må komme fra pedagoger. Her kan veien opp til leder bli lang i en topptung organisasjon, og dette kan hindre gode samarbeidsmuligheter. - Kulturlivet i Inderøy ønsker en egen kulturleder, fristilt fra oppvekst, men i tett samarbeid med oppvekst.

Drøfting av Kultur og næringslivssatsning opp mot valgte organisasjonsmodeller

Beskrivelse av modeller	Gevinster	Utfordringer	Vurdering
Samarbeidsmodell uten kulturhus	Se neste modell	Hvis den kommersielle delen av Kulturhuset SA innlemmes som kommunalt ansvar har dette noen følger.	Se neste modell
Samarbeidsmodell med kulturhus	- Dagens samarbeid er inngått med enkeltenheter og fagområder, basert på faglige behov og nytteverdi. Disse samarbeidene vil lettere kunne videreutvikles og v - idereføres i denne modellen da samarbeidet allerede er forankret. - Initiativ fra og nær tilknytning til klasserommet er et suksesskriterium for å lykkes med pedagogisk tilpasset samarbeid. I denne modellen er veien til toppleder kortere, leder har mindre bredde i ansvarsområde (f.eks skole 1-7 kontra skole 1-13 + kultur) og dermed mer kjennskap og nærkontakt med organisasjonen under seg. - Flere små enheter i en helhet er måten lokalt kultur- og næringsliv i Inderøy Kommune er organisert på, for eksempel Den gyldne omvei.. Dette er en gjenkjennbar organisering som synliggjør ulike identiteter å samarbeide med, innenfor et stort fellesskap. En Inderøymodell. - Elevtjenester kan ses i sammenheng også her, gjennom felles driftsteam, og dermed kan overordnede samarbeidsavtaler, som for eksempel alternative opplæringsarenaer, gjennomføres i denne modellen på lik linje med Enledermodellen.	- Det krever mer å inngå avtaler som ser det 13.årige skoleløpet i helhet, fordi det er flere som skal se helheten sammen. - Det krever mer å inngå overordnede avtaler for hele IOKS med kultur- og næringslivet, fordi flere er involvert i arbeidet. - Kultur- og næringsliv må forholde seg til enhetene i IOKS i tillegg til IOKS som en helhet.	- Faglig tilknytning i skolen er en forutsetning for at samarbeidet knyttes nært til mål i opplæringen, noe som må være utgangspunktet for samarbeid med lokalt kultur- og næringsliv. - Samarbeidsmodellen synliggjør de ulike ansvarsområdene i IOKS på en tydeligere måte, noe som kan forenkle muligheten til samarbeid. - Forpliktende samarbeidsavtaler enhetene i IOKS mellom vil ivareta helhetsperspektivet i det 13.årige skoleløpet. - Felles driftsorganisasjon vil knytte IOKS sammen og danne arena for å skape overordnede avtaler med kultur- og næringsliv, samt muliggjøre produksjoner innad i IOKS med høyere sceneteknisk nivå. - Sett i lys av dette vil, i den grad organisasjonsmodell har påvirkning på samarbeid med lokalt kultur- og næringsliv, samarbeidsmodellen være å foretrekke som organisasjonsmodell for nært samarbeid med involverte parter.



Vedlegg

Innholdsprosjekt 3 -
Utredning av organisasjonsmodeller for IOKS
Prosjektrapport 10. april 2015



Inderøy kommune
Best – i lag



Inderøy videregående skole
• et ansvar for **FYLKESTINGET** i Nord-Trøndelag



Vedleggsoversikt

Kapittel 1	Vedlegg 1.1: IOKS – en samhandlende oppvekst- og kulturarena	2 sider
	Vedlegg 1.2: Rapport Mulighetsstudie oktober 2013	33 sider
	Vedlegg 1.3: Modell 2 (Konservativ) Mulighetsstudie	16 sider
	Vedlegg 1.4: Foretaksmodellen - Mulighetsstudie	21 sider
	Vedlegg 1.5: Referat styringsgruppemøte 9. september 2014	5 sider
	Vedlegg 1.6: Dokumentasjon fra seminar Jægtvolden 26. januar (diverse)	34 sider
	Vedlegg 1.7: Dokumentasjon fra studietur til Stockholm (diverse)	3 sider
Kapittel 2	Vedlegg 2.1: Juridisk vurdering	3 sider
	Vedlegg 2.2: Økonomisk underlag	4 sider
	Vedlegg 2.3: Stordriftsfordeler og kvalitet i skolen – informasjonssamling	5 sider
Kapittel 3	Vedlegg 3.1: Krav til leder av IOKS	1 side
Kapittel 4	Vedlegg 4.1: Data fra Skoleporten (diverse)	4 sider
	Vedlegg 4.2: Integrerte grunnskoler - informasjonssamling	4 sider
Kapittel 5	Vedlegg 5.1: Tilbud Untis-Webuntis	1 side
	Vedlegg 5.2: Vurdering undergruppe rom og timeplan	1 side
Kapittel 6	Vedlegg 6.1: Drift og renhold byggetrinn 1 IOKS	1 side
	Vedlegg 6.2: Kafe og kantinetilbud	5 sider
	Vedlegg 6.3: Krav til kantinedrift i IOKS	2 sider
	Vedlegg 6.4: Utredning IKT delt i funksjoner	1 side
Kapittel 7	Vedlegg 7.1: Avtale mellom Inderøy kommune og Nord-Trøndelag fylkeskommune om utvikling av Inderøy oppvekst- og kultursenter	1 side
	Vedlegg 7.2: Intensjonsavtale Inderøy kommune og Inderøy Kulturhus SA	2 sider
Kapittel 8	Vedlegg 8.1: Hvordan kan IOKS gjøre oss bedre i stand til å bruke lokalt kultur- og næringsliv i undervisningen?	1 side
	Vedlegg 8.2: Hvordan kan lokalt kultur- og næringsliv bidra til et mer praksisnært opplæringstilbud i IOKS?	1 side
	Vedlegg 8.3: Hvordan kan IOKS bidra til rekruttering og større fagmiljøer i kommune og regioner?	1 side
	Vedlegg 8.4: Hvilke muligheter finnes med å involvere frivilligheten i senteret?	1 side