

09.10.2019

# Utredning

Valg av ny organisasjonsmodell for  
Nordmøre Interkommunale  
Innkjøpsamarbeid - NII



**Nordmøre Interkommunale Innkjøpsamarbeid**

Asle Andre Orseth  
FOR NII

## Innhold

Oppsummering/sammendrag: .....	2
Forholdet til lov om offentlige anskaffelser .....	2
Ulike organisasjonsformer.....	2
<b>Kommunalt oppgavefelleskap</b> .....	2
<b>Vertskommunemodellen</b> .....	3
<b>Interkommunalt selskap</b> .....	4
<b>Samvirkeforetak</b> .....	4
Drøfting av valgte kriterier .....	5
Forklaring av kriterier .....	5
<b>Demokratisk styring og kontroll</b> .....	5
<b>Effektivitet/økonomi</b> .....	7
<b>Samsvar med eksisterende strategi</b> .....	9
<b>Fleksibilitet ved utformingen av samarbeid-/selskapsavtale</b> .....	12
<b>Forholdet til lov om offentlige anskaffelser</b> .....	13
Innkjøpstjenestens anbefalte modell .....	15
Vedlegg.....	17
Vedlegg 1a – Minimumskrav til samarbeidsavtale for kommunalt oppgavefelleskap.....	17
Vedlegg 1b – Minimumskrav til samarbeidsavtale for vertskommunesamarbeid .....	17
Vedlegg 1c – Minimumskrav til selskapsavtale for IKS.....	17
Vedlegg 1d – Minimumskrav til vedtekter for samvirkeforetak .....	18

## Oppsummering/sammendrag:

Det vises til sak 08/19 fra forrige styremøte i NII, der styret ba Innkjøpstjenesten om å utrede aktuelle organisasjonsformer og deres betydning for demokratisk kontroll, effektivitet, vedtekter/samarbeidsavtale, ny strategi og forhold til lov om offentlige anskaffelser.

I det følgende vil det gis en utredning som tar for seg de aktuelle organisasjonsformene kommunalt oppgavefellesskap, vertskommunesamarbeid, interkommunalt selskap og samvirkeforetak.

På bakgrunn av utredningen vil innkjøpstjenesten anbefale styret å velge vertskommunesamarbeid som ny organisasjonsform for NII. Denne modellen svarer spesielt godt til kriteriet om effektiv og rasjonell drift. Utfordringen er demokratisk kontroll, men med tanke på den store friheten man har i utarbeidelse av samarbeidsavtalen, åpner denne modellen for en rekke tilpasninger.

Samarbeidsavtalen kan derfor utformes slik at man oppnår ønsket nivå av medvirkning og kontroll for samarbeidskommunene, og for å sikre at man er innenfor unntaksbestemmelsen i lov om offentlige anskaffelser.

## Forholdet til lov om offentlige anskaffelser

Av formålsparagrafen i den nye strategien til NII fremgår det at man gjennom samarbeidet skal sikre deltakerkommunene en optimal tilgang til innkjøpsavtaler, og bidra til kompetanseheving. Dette er aktiviteter som også finnes tilgjengelig for kjøp av private aktører i markedet.

Dersom en kommune får betalt av andre kommuner for å gjennomføre anskaffelser på vegne av disse, kan det i praksis være snakk om et tjenestekjøp som i utgangspunktet er omfattet av anskaffelsesregelverket.

Unntakene er i tilfeller der vi snakker om vertikale eller horisontale samarbeid. Unntaket for vertikale samarbeid er mest aktuelt for samarbeid med en organisatorisk overbygning. Dette gjelder samvirkeforetak, IKS og kommunalt oppgavefellesskap. Unntaket for horisontalt samarbeid er aktuelt for samarbeid uten organisatorisk overbygning, som vertskommunesamarbeid.

Det er likevel ingen bestemt organisasjonsmodell som gjør at man kan «organisere seg utenom» anskaffelsesforskriften. Avgjørelsen av om et samarbeid er i tråd med reglene om offentlige anskaffelser, må skje etter en tolkning av anskaffelsesreglene og det enkelte samarbeidet, i hvert enkelt tilfelle. Dette fremkommer av §17-1 fjerde ledd i ny kommunelov. Det er derfor viktig å vurdere drifts- og organisasjonsformen for vårt ønskede samarbeid opp mot anskaffelsesforskriften.

## Ulike organisasjonsformer

Styret vedtok i styremøte våren 2019 at organisasjonsformene kommunalt oppgavefellesskap, vertskommunesamarbeid, interkommunalt selskap og samvirkeforetak skulle utredes. I det følgende vil de viktigste kjennetegnene for disse modellene beskrives:

### Kommunalt oppgavefellesskap

#### Viktigste kjennetegn:

- Representantskapet er øverste organ, og samtlige deltakerkommuner må være representert med minst ett medlem
- Kommunestyret oppnevner medlemmer og vara til representantselskapet

- Representantskapet kan opprette eget styre om det ønsker, men det er representantskapet selv som velger leder, nestleder og øvrige medlemmer til dette organet. I dette styret kan det sitte administrativt ansatte
- Krav til skriftlig samarbeidsavtale, med enkelte minimumskrav til innhold, slik som:
  - o Avklaring om oppgavefellesskapet er et selvstendig rettssubjekt
  - o Oppgaver og myndighet
  - o Eierandeler og ansvarsandeler
  - o Innskuddsplikter
  - o Regler for uttreden og oppløsning
- Det er viktig å utarbeide en utførlig samarbeidsavtale, da minimumskravene gir et mindre juridisk fundament enn eksempelvis IKS-loven dersom det oppstår uenigheter
- Kommunene har et ubegrenset økonomisk ansvar for sine egne forpliktelser
- Kan ha ulike eierandeler, forpliktelser og regler som fremkommer av samarbeidsavtalen.
- Daglig leder kan ikke være en del av representantskapet
- Krav til årsregnskap, årsberetning og revisjon ved en omsetning over 5 millioner.

#### Sammenligning med eksisterende kommunelov

- Samarbeid etter gjeldende kommunelov §27 videreføres ikke i ny kommunelov. Men kommunalt oppgavefellesskap er tenkt som en erstatning for disse samarbeidene. Dette er likevel ingen modell som er helt lik de modellene man kunne skape innenfor nåværende §27.
- I følge KS er denne utarbeidet for «produksjonssamarbeid for mindre omfattende oppgaver, hvor det ikke er grunn til å anta at det kan oppstå usikkerhet omkring juridiske spørsmål som er lovregulert i andre organisasjonsformer», men det er ikke noe forbud mot å bruke den på større oppgaver som skal løses i fellesskap.

### Vertskommunemodellen

#### Viktigste kjennetegn:

- Én kommune får delegert myndighet til å utføre oppgaver på vegne av andre kommuner, og kan dermed treffe avgjørelser i alle saker av ikke-prinsipiell betydning
  - o Kan, men må ikke, delegerer ansvar for kontraktsinngåelse til vertskommune
  - o Kan, men må ikke, delegerer ansvar for anskaffelsesstrategi til vertskommune
- Folkevalgte har ikke instruksjons- eller omgjøringsmyndighet på avgjørelser som er fattet administrativt av vertskommunen, så lenge disse er innenfor den delegerte myndigheten
- De enkelte samarbeidskommunene kan instruere vertskommunen i hvordan den skal utføre sin delegerte myndighet. Men dette gjelder kun for saker som berører samarbeidskommunen alene
- Om ønskelig kan man opprette en felles folkevalgt nemnd i vertskommunen – må i så fall inneholde minimum to deltakere fra hver kommune
- Skriftlig samarbeidsavtale, regulerer blant annet hvilken myndighet og oppgaver vertskommunen skal utføre, rapporteringsplikt til samarbeidskommuner og økonomisk oppgjør

#### Sammenligning med eksisterende kommunelov

Vertskommunemodellen vil i ny kommunelov i praksis videreføres slik som i dagens lov.

## Interkommunalt selskap

### Viktigste kjennetegn:

- Et interkommunalt selskap er et eget rettssubjekt
- Den enkelte deltaker hefter ubegrenset økonomisk i tråd med sin eierandel i selskapet
- Selskapet skal reguleres av en selskapsavtale, som vedtas av kommunestyrene
- Representantskapet er selskapets øverste organ, og samtlige deltakerkommuner må være representert med minst ett medlem
- Kommunestyret oppnevner medlemmer og vara til representantselskapet
- Daglig leder kan ikke velges til medlem av representantskapet
- Selskapet må i tillegg til representantskapet ha et styre på minst tre medlemmer
- Representantskapet velger styrets leder, nestleder og medlemmer
- Styret har i all hovedsak ansvar for forvaltningen av selskapet

### Sammenligning med eksisterende kommunelov

Interkommunale selskaper vil fortsatt reguleres av gjeldende lov om interkommunale selskaper

## Samvirkeforetak

### Viktigste kjennetegn:

- Et samvirkeforetak er et eget rettssubjekt
- Medlemmene har begrenset ansvar for samvirkets forpliktelser, på samme måte som i aksjeloven
- Det er verken et selskap eller en forening, men har trekk fra både selskaper, foreninger og stiftelser
- Formålet til samvirkeforetaket er å fremme medlemmenes økonomiske interesser (behov), ikke gi avkastning på innskutt kapital
- Medlemmene utøver sin myndighet gjennom årsmøtet, som tilsvarende generalforsamlingen i et aksjeselskap eller representantskapet i et IKS. Det enkelte kommunestyret avgjør hvem som skal representere kommunen på årsmøtet.
- I et samvirkeforetak med færre enn 20 medlemmer kan styret legge frem saker til avgjørelse for årsmøtet uten personlig frammøte
- Samvirket skal ha et styre med minst tre medlemmer, som velges av årsmøtet. Vedtektene kan dog bestemme at andre skal velge styremedlemmer, men årsmøtet må imidlertid velge mer enn halvparten.
- Eventuell avkastning skal bli værende i samvirket eller fordeles mellom medlemmene etter omsetning
- Alle medlemmer har stemmerett på årsmøtet, men vedtektene kan fordeles etter omsetning med selskapet
- Foretaket kan, men må ikke, ha en daglig leder
- Det er få bestemmelser i samvirkeforetaket, og dermed stor frihet til å innta bestemmelser i vedtektene som regulerer organiseringen og driften av samvirket

### Sammenligning med eksisterende kommunelov

Samvirkeforetak vil fortsatt reguleres av gjeldende lov om samvirkeforetak.

## Drøfting av valgte kriterier

Styret vedtok at drøftingen skulle belyse organisasjonsformens effekt på demokratisk kontroll, effektivitet, konsekvenser for vedtekter, forhold til utkast til ny strategi, og forhold til lov om offentlige anskaffelser.

I det følgende blir det gjort en drøfting av fordeler og ulemper med de ulike organisasjonsformene sett i lys av disse kriteriene.

### Forklaring av kriterier

#### *Demokratisk kontroll*

Under dette begrepet tilhører kommunenes muligheter til å utøve direkte politisk og administrativ innflytelse, sett opp mot organets muligheter til å ta selvstendige beslutninger. Det måles i dette tilfellet i to dimensjoner: 1. Hvilken anledning det folkevalgte nivået har til å ha kontroll og utøve myndighet; 2: Den enkeltes kommunes påvirkningskraft i styringen av samarbeidet.

#### *Effektivitet/økonomi*

Med dette menes grad av byråkrati, eksempelvis krav til styring- rapportering- og kontrollsystemer. I tillegg krav til prosedyrer, eksempelvis i forbindelse med anskaffelsesprosesser, avvikling av møter, endring av strategier, vedtekter etc.

#### *Samsvar med strategien*

NII har allerede et utkast til strategi der noen sentrale fokusområder er skissert. Valg av organisasjonsformen vil naturlig nok påvirke evnen til å realisere ulike mål i strategien. Eksempelvis kjøp av tjenester fra enkeltkommuner, finansieringsmodell, utviklingen av fagmiljø, videre utvidelse og samarbeid med andre m.m.

#### *Fleksibilitet ved utformingen av samarbeid-/selskapsavtale*

Under dette belyses viktige elementer som må tas inn i vedtektene/selskapsavtalen ved valg av den gitte organisasjonsformen. I vurderingen av hvilken organisasjonsform som er best egnet vil særlig mulighetene regelverket gir til å finne tilpassede løsninger vektlegges.

#### *Forholdet til regelverket for offentlige anskaffelser*

Det er viktig at organisasjonsmodellen ikke medfører at anskaffelsesregelverket kommer til anvendelse, slik at en eller flere deltakerkommuner ikke kan bestille tjenester direkte av organet. Dette belyses her.

## Demokratisk styring og kontroll

**I et kommunalt oppgavefelleskap** er den demokratiske styringen så sterk som den kan bli i et interkommunalt samarbeid. Medlemmer av øverste organ (representantskapet) oppnevnes av kommunestyret, og et eventuelt styre eller andre underutvalg oppnevnes av representantskapet. Dette betyr at de styrende organene i samarbeidet i utgangspunktet er besatt av folkevalgte. Den demokratiske kontrollen understrekes i lovverket ved at det heller ikke er lov å gi en eventuell daglig leder plass i representantskapet. Representantskapet regnes som et «folkevalgt organ» etter kommuneloven, og er dermed pliktige til å ha åpne møter og følge de samme reglene som et kommunestyre.

Alle deltakerkommuner har minst ett medlem i representantskapet, noe som sikrer god representasjon. Hvem som skal være leder og nestleder kan bestemmes av representantskapet selv,

eller det kan fastsette regler for dette i samarbeidsavtalen. Det kan for eksempel medføre at ledervervet går på rundgang mellom deltakerkommunene, for å sikre maksimal maktspredning.

Det er usikkert i hvilken grad man kan regulere myndigheten til et eventuelt styre gjennom samarbeidsavtalen. Eksempelvis om man ønsker at kun administrativt ansatte skal være representert i styret. Kommuneloven åpner for at underordnede styringsorganer i et kommunalt oppgavefelleskap kan inneholde administrativt ansatte, heriblant også kommunedirektør, kommunalsjef eller andre på tilsvarende nivå. Styret sin myndighet vil uansett begrenses ved at representantskapet har full instruksjons- og omgjøringsrett overfor styrets vedtak.

**I en vertskommunemodell** vil samarbeidskommunene gi fra seg myndighet til vertskommunen. Vertskommunen utfører dermed alle oppgaver, og gjør vedtak i saker av ikke prinsipiell betydning. I et administrativt vertskommunesamarbeid vedtar kommunestyrene hvilken myndighet som delegeres til vertskommunen. Disse kan når som helst trekkes tilbake, både generelt og for en enkelt sak. Dette kan i praksis fungere som en sikkerhetsventil og incentiv for vertskommunen til å gjøre en god jobb. Samarbeidskommunene har også instruksjonsrett i saker som gjelder sin egen kommune eller dens innbyggere. Denne retten er trolig mer aktuell når det er snakk om å utøve vedtaksmyndighet i forbindelse med forvaltningssaker. Likevel er det ikke til å komme vekk fra at en vertskommunemodell innebærer mindre demokratisk styring for alle kommuner med unntak av vertskommunen.

Det finnes dog metoder for å sikre økt demokratisk kontroll for alle deltakere. Det kan for eksempel opprettes en felles folkevalgt nemnd. Denne kan også gis myndighet til å treffe vedtak i saker av prinsipiell betydning. Med en folkevalgt nemnd blir organiseringen mer lik et kommunalt oppgavefelleskap, der de folkevalgte er sterkt involvert gjennom direkte deltakelse. Et annet alternativ som vil sikre økt myndighet til samarbeidskommunene er å utforme samarbeidsavtalen slik at den begrenser vertskommunens myndighet på enkelte områder, eller lager regler for involvering i spesifikke saker. Det kan eksempelvis være en bestemmelse om at anskaffelsesstrategi skal endelig vedtas av kommunestyrene.

Selv om den folkevalgte styringen for samarbeidskommunene begrenser seg, jamfør foregående avsnitt, vil de folkevalgte i vertskommunen kunne ha stor påvirkning. Saker som omhandler samarbeidet vil bli behandlet politisk i vertskommunen, på samme måte som om dette skulle vært en hvilken som helst sak som berørte den aktuelle kommunen. Det er dermed opp til vertskommunen å avgjøre hvilke saker som skal opp til politisk behandling.

**I et IKS** vil de folkevalgtes innflytelse i all hovedsak begrense seg til at kommunestyrene oppnevner sine medlemmer til representantskapet. Denne formen for styring er med andre ord indirekte og begrenset, særlig for saker som angår daglig drift. Som i modellen for kommunalt oppgavefelleskap er det også her et representantskap, der samtlige deltakerkommuner er representert med ett medlem. Styret har ansvar for driften av selskapet.

**I et samvirkeforetak** har alle medlemmer i utgangspunktet én stemme hver. Dette er dog mulig å avvike gjennom vedtektene, men da må fordelingen baseres på medlemmenes omsetning med foretaket. Ett enkelt medlem kan likevel aldri ha flertall alene, og modellen legger dermed til rette for maktspredning, ved å begrense de største sin makt.

I motsetning til et IKS eller kommunalt oppgavefelleskap er det årsmøtet, ikke representantskapet, som er øverste myndighet. Kommunestyrene velger selv sine representanter til årsmøtet. Under årsmøtet er det et styre som har ansvar for driften av selskapet. Myndigheten til å bestemme hvem

som skal sitte i styret kan delegeres, men årsmøtet skal likevel ha kontroll over flertallet av styrets sammensetning.

### Vurdering

Det kan argumenteres for at en vertskommunemodell sikrer størst demokratisk påvirkning, da hele kommunestyret i vertskommunen er øverste myndighet, og ikke et representantskap eller årsmøte med utvalgte medlemmer. Det er likevel et faktum at for NII, som har mange deltakerkommuner, vil en slik modell være begrensende når det gjelder å involvere den store bredden i innkjøpssamarbeidet. Vi vil derfor argumentere for at et kommunalt oppgavefelleskap i utgangspunktet er mer demokratisk anlagt. Det må dog bemerkes at man gjennom samarbeidsavtalen kan legge inn mekanismer som sikrer medbestemmelsesrett i stor grad, slik at denne rangeringen kan endres. Dersom dette gjøres kan den enkeltes kommune sin styringsrett bli god.

Et IKS anses som den organiseringen som er mest løsrevet fra kommunens egen virksomhet. Kommunene utøver sin myndighet gjennom representantskapet, der man har instruksjonsrett overfor sine egne medlemmer. Man har ingen slik instruksjonsrett overfor styret. Et samvirkeforetak er også et selvstendig rettssubjekt, men vi mener at bestemmelsene som regulerer et slikt samarbeid er mer demokratisk anlagte. Det er blant annet krav som sikrer et minimum av deltakelse fra alle kommuner, og at ingen av partene i samarbeidet får for mye makt. Det er også større fleksibilitet i utformingen av selskapsavtalen, som både kan slå ut i positiv og negativ retning når det gjelder demokratisk styring. Likevel anses denne modellen som mer demokratisk enn et IKS, og potensielt en god del mer demokratisk.



### Effektivitet/økonomi

Med dette menes grad av byråkrati, eksempelvis krav til styring- rapportering- og kontrollsystemer. I tillegg krav til prosedyrer, eksempelvis i forbindelse med anskaffelsesprosesser, avvikling av møter, endring av strategier, vedtekter etc.

**Et kommunalt oppgavefelleskap** vil, om man forutsetter at et styre skal oppnevnes for å ta seg av oppgaver av administrativ karakter, innebære flere forvaltningsledd enn dagens organisering av NII. Dette grunnet kravet til representantskap. Det betyr noe økte utgifter knyttet til driften av innkjøpssamarbeidet.

Hvor effektive beslutningsprosessene vil være og i hvilken grad oppgavefelleskapet skal rapportere til sine deltakerkommuner, avhenger i stor grad av hvordan man utformer samarbeidsavtalen. Hvilke oppgaver som er tillagt representantskapet, et eventuelt styre og administrasjonen i samarbeidet bør fremgå av denne. Eksempelvis kan det bestemmes av prioritering av rammeavtaler skal tillegges styret eller administrasjonen.



Om man ikke velger å etablere oppgavefellesskapet som et eget rettssubjekt, så vil det uansett fortsatt være et krav til eget atskilt regnskap og revisjon dersom omsetningen overstiger 5 millioner.

En liten fordel i forhold til dagens organisering, er at eventuelle endringer i samarbeidsavtalen (dagens vedtekter), ikke trenger å behandles av hvert enkelt kommunestyre ved endringer som ikke er av prinsipiell karakter. Disse kan behandles av representantskapet, og vedtas med 2/3-dels flertall.

**I et vertskommunesamarbeid** er det ingen krav til å opprette egne folkevalgte organer. Vertskommunen har ansvar for å disponere tilgjengelige ressurser mest mulig effektivt. Det er ikke krav til eget regnskap eller revisjon.

I sin mest rendyrkede form blir beslutningsprosessene svært effektive, da de i hovedsak kun involverer én kommune. Eksempelvis vil budsjettmessige disposisjoner, anskaffelsesstrategi, ansettelse og lignende behandles av vertskommunen. Et eventuelt vedtak om oppbemanning kan fattes av vertskommunen alene, innenfor avtalte rammer.

Men som tidligere nevnt kan samarbeidsavtalen sette til dels store begrensninger på vertskommunens myndighet, og eventuelt sette krav til rapportering og involvering av samarbeidskommunene.

Om man ønsker å etablere en felles folkevalgt nemnd, vil dette gjøre organiseringen mindre effektiv. Et ønske om dette må i så fall begrunnes med andre hensyn enn effektivitet, eksempelvis et ønske om større politisk forankring eller engasjement knyttet til innkjøps spørsmål.

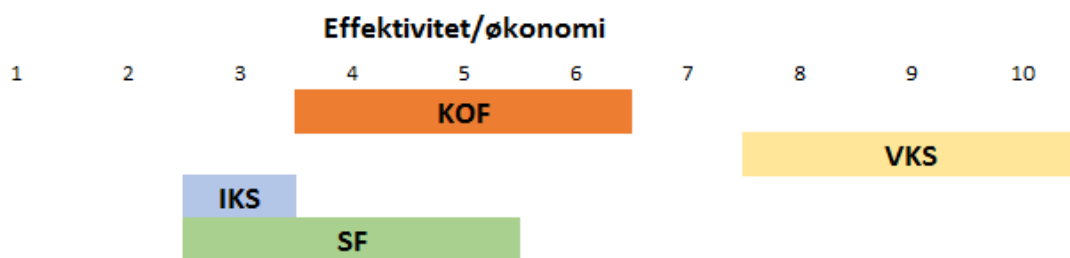
**Driften av et IKS** følger en temmelig detaljert lovgivning, med krav og plikter. Et IKS følger en hierarkisk organisasjonsstruktur, med mange ulike forvaltningsledd. Siden et IKS er et selvstendig rettssubjekt skilt ut fra kommunens drift, er det krav til både budsjett, årsmelding, regnskap og revisjon. Det kan i det store og hele argumenteres for at et IKS sin struktur er tilpasset større organisasjoner.

**Et samvirkeforetak** er ikke pålagt å føre regnskap om omsetningen er under 2 millioner, og ikke revisjonsplikt om omsetningen er under 5 millioner. Sistnevnte vil være gjeldende for nåværende dimensjonering av NII, men kan fort endre seg dersom man vedtar å øke antall stillinger. Det er årsmøtet som er øverste organ, men det er anledning for styret å fremlegge årsmøtet saker til skriftlig avstemming uten fysisk oppmøte i samvirker med færre enn 20 medlemmer.

### *Vurdering*

En atskilt organisasjon, som et IKS og et samvirkeforetak er, har potensial til å ha en effektiv drift. De er ikke bundet av kommunens saksbehandlingsregler og selskapet eller samvirket er løst fra andre kommunale aktiviteter, og kan i større grad styre selv. Samtidig følger det visse plikter ved å drifte en egen organisasjon, som krav til rapportering og revisjon. Et eget rettssubjekt vil også ha arbeidsgiveransvar selv. I et samarbeid med få ansatte og små ressurser vil disse pliktene ofte overskygge de reelle gevinstene. For NII sitt vedkommende regnes disse organisasjonsformene derfor å være de minst effektive, og det på denne bakgrunnen de er vurdert. I tillegg vil de kunne gi et større skille mellom de ansatte i NII og de ansatte i Kristiansund kommune, noe som ikke vil være heldig ut i fra et faglig ståsted.

Et vertskommunesamarbeid anses som mest effektivt, da det i motsetning til et kommunalt oppgavefellesskap ikke er krav til flere forvaltningsnivå enn de som finnes i kommunen allerede. Det er heller ikke krav til eget regnskap, noe som potensielt kan gjøre et kommunalt oppgavefellesskap mer ressurskrevende. Årsaken til at et vertskommunesamarbeid også har et stort spenn i sin score, er muligheten til å opprette flere forvaltningsnivå.



## Samsvar med eksisterende strategi

NII sin vedtatte strategi lister opp en rekke målsetninger og tiltak. I det følgende vil de tiltakene og målsetningene som er vurdert til å bli direkte påvirket av valg av organisasjonsform trukket frem.

### «Innkjøpstjenesten skal bygge og opprettholde relevant kapasitet og kompetanse»

Et sentralt spørsmål her vil være hvordan man tiltrekker seg de beste hodene, og sikrer nødvendig kontinuitet blant både medarbeidere og styrende organer i NII.

Det er vanskelig å avgjøre hva som er nødvendig kontinuitet. Det kan også være en fordel med en viss utskifting for å sikre fornyelse og dynamikk. Likevel er det nok ikke kontroversielt å påpeke at det har vært høyere turnover enn ønskelig blant medarbeiderne i NII.

Hva som sikrer kontinuitet i en organisasjon kan man skrive mye om, og det består både av faktorer utenfor organisasjonens påvirkning, så vel som interne forhold av ulik art. Motivasjonen hos medarbeiderne kan være drevet av både indre og ytre faktorer. Det er vanskelig å si med sikkerhet hvordan en organisasjonsmodell vil kunne påvirke disse. Men det er åpenbart at lønn og andre goder er en faktor. Organisasjoner som er frigjort fra kommunen som et eget rettssubjekt, vil stå friere til å tilby andre betingelser til sine medarbeidere enn det som er rammene som kommunen opererer under. Alle modeller med unntak av et vertskommunesamarbeid åpner for dette. De negative aspektene er at dette vil kunne gi høyere driftsutgifter for innkjøpssamarbeidet og gjøre det vanskeligere for kommuner med egne ressurser på innkjøp å holde på sine medarbeidere.

### «NII skal bemannes opp med 1-2 stillinger.»

For et kommunalt oppgavefellesskap og et vertskommunesamarbeid er det samarbeidsavtalen som regulerer deltakernes økonomiske bidrag. Dersom man som i dagens vedtekter er rigid og fastslår en årlig sum som indeksreguleres vil man i praksis måtte endre samarbeidsavtalen dersom man ønsker en oppbemanning. Dette må dermed forelegges kommunestyrene til behandling.

Alternativet er å ha bestemmelser i samarbeidsavtalen som gir representantskapet evt. et styre eller vertskommunen selv, myndighet til å bestemme budsjett. Dette må uansett godkjennes av kommunestyrene, men et budsjettvedtak i samarbeidet vil da fungere som en innstilling til budsjettvedtak for alle deltakernes kommunestyre. For å unngå å havne i en situasjon der man får inkompatible budsjettvedtak, bør man knytte manglende aksept av foreslått kostnadsnivå opp til en uttreden av samarbeidet. Så bør man ha en oppsigelsesfrist som er så kort at dette er en reell mulighet, samtidig som at den er lang nok til at samarbeidet får tilpasset driften til nytt budsjettnivå.

Et annet, trolig enklere alternativ, er å velge proveny som finansieringsløsning. Dette er allerede utredet, og ble presentert første gang på vårens styremøte. En slik modell vil føre til at en viss prosentsats av omsetningen på avtalene går med til å drifte innkjøpssamarbeidet. Procentsatsen, og hva man gjør dersom man sitter igjen med et overskudd eller underskudd, må fremgå av

samarbeidsavtalen. Dersom man får nok inntekter vil man kunne disponere disse til å øke stillingsantallet, uten å gå veien om en endring av samarbeidsavtalen. Dette vil gi den beste fleksibiliteten med tanke på å dimensjonere samarbeidet etter optimalt driftsnivå.

For et IKS og et samvirkeforetak vil økonomiske tilskudd reguleres i avtalen. Denne vedtas av kommunestyrene, så de samme problemstillingene som omtalt for et kommunalt oppgavefelleskap og vertskommunesamarbeid vil inntreffe også her. De samme fordelene med innkjøpsproveny vil også gjelde.

**«Samarbeidet med Kristiansund kommune skal dyrkes slik at potensielle synergieffekter blir utnyttet på best mulig måte»**

En stor fordel med dagens organisering er at fagmiljøet i Kristiansund kommune og NII er samlokalisert, og etter alle praktiske formål opptrer som én enhet. Det gir robusthet, det legger til rette for kunnskapsdeling og det gir stordriftsfordeler. Å skille ut NII som eget rettssubjekt eller selskap vil ikke nødvendigvis bety at man ikke opprettholder samlokaliseringen, men det vil skape et større organisatorisk skille. Oppfattelsen av dette skillet vil trolig avhenge av lokalisering, hvor man er ansatt, betingelser og ledelse. Men det er først og fremst organisasjonsformene kommunalt oppgavefelleskap og vertskommunemodellen som påfører færrest skillelinjer.

**«Det skal bygges nettverk for å finne potensielle synergieffekter med andre partnere/samarbeid, herunder samarbeid, evt. sammenslåing med ROR»**

En eventuell sammenslåing vil uansett føre til at samarbeidsavtalen eller selskapsavtalen må endres, og dette må avgjøres av kommunestyrene. ROR Innkjøp har i dag vertskommunemodellen, og er følgelig vant til å styre etter denne. Det kan i så måte argumenteres for at det er en fordel at begge de sammenslåtte organisasjonene er vant til å styre etter samme modell. Like fullt bør det ikke være noe avgjørende argument hverken for eller mot sammenslåing.

**«Innkjøpsamarbeidet skal fremstå som en attraktiv samarbeidspartner og evner på en effektiv måte å ta inn nye medlemmer samt inngå samarbeid med andre kommuner»**

Det er kun samvirkeforetaksmodellen som legger til rette for å oppta nye deltakere (medlemmer) på en enkel og ubyråkratisk måte. I denne modellen er deltakerne medlemmer, og nye deltakere trenger kun å sende en søknad om å bli medlem. Styret avgjør søknadene. Vedtektene kan regulere hvem som har rett til å bli medlemmer.

Øvrige organisasjonsformer krever endring av samarbeidsavtalen/selskapsavtalen for å ta opp nye medlemmer. Dette krever behandling i kommunestyrene for et vertskommunesamarbeid og et IKS, men krever kun behandling i representantskapet i et kommunalt oppgavefelleskap.

**«NII skal ha et bevisst forhold til miljø og etisk handel med godt implementerte mekanismer som sørger for at disse aspektene blir ivaretatt på en best mulig måte i alle fellesanskaffelser»**

Hvor godt miljø og etikk blir ivaretatt i anskaffelser beror på kunnskap i organisasjonen og myndighet til å stille krav. Valg av organisasjonsmodell vil ikke innvirke på førstnevnte, men forankringen vil være annerledes ved ulike organisasjonsmodeller. I et vertskommunesamarbeid vil man ikke nødvendigvis ha behandlet anskaffelsesstrategien politisk i samarbeidskommunene, uten at dette er regulert i samarbeidsavtalen eller gitt instruks om. Plikten til å stille miljøkrav og ivareta etikk er nedfelt i lovverket, men i praksis vil graden av miljø/etiske hensyn være et kostnadsspørsmål. Måten NII er organisert på i dag gir et stort handlingsrom til den enkelte innkjøper, og strategien er

eksempelvis ikke klar på hvor mye ekstra man er villige til å betale for å gjøre miljøvennlige eller etiske innkjøp.

Denne problemstillingen kan løses ved hjelp av tydeligere krav innenfor en anskaffelsesstrategi eller eksempelvis en kategoristrategi for ulike type anskaffelsesområder, og trenger således ikke å ha noe med valg av organisasjonsmodell å gjøre. Like fullt vil organisasjonsmodellene som inkluderer et folkevalgt nivå trolig gi større legitimitet til valget om å for eksempel prioritere miljø selv om det medfører en ekstra kostnad. Et folkevalgt nivå vil også kunne fungere som et slags kontrollorgan, som kan gi tilbakemeldinger om man har gjennomført anskaffelser på en måte som ikke anses samfunnstjenlig.

**«NII skal utarbeide klare konkurransestrategier for de avtaleområdene som er aktuelle. Definisjonen og bruken av faggrupper skal defineres slik at disse også er kompetente til å legge de strategiske føringene når nye konkurranser skal gjennomføres»**

Konkurransestrategier kan implementeres uavhengig av hvilken organisasjonsmodell man velger. Men som argumentert tidligere er det en fordel med involvering av folkevalgte i disse beslutningene, da man i realiteten ofte må avveie kostnader opp mot øvrige samfunnsnyttige formål, som lokalt næringsliv, hensyn til lærlinger, miljø, etikk m.m. Dette kan gjøres i alle organisasjonsmodeller, men man bør merke seg at vertskommunemodellen er den eneste der det ikke er krav til et folkevalgt styringsorgan utenom kommunestyret i vertskommunen.

**«NII som organisasjon skal fatte effektive, raske og gode beslutninger»**

Under kapittelet om effektivitet er det argumentert for at en vertskommunemodell er den mest økonomisk effektive og gir de raskeste beslutningsprosessene. Hvorvidt disse beslutningene blir gode avhenger av hva som er formålet, men om man har ønske om å involvere samarbeidskommunene bør mekanismer for dette nedfelles i en samarbeidsavtale.

**«Innkjøps samarbeidet skal etablere eget budsjett sammen med en effektiv, fleksibel og rettferdig inntekts- og kostnadsmodell, der innkjøpsproveny er en av finansieringsløsningene som utredes»**

Ingen av organisasjonsmodellene legger hindringer i veien for valg av innkjøpsproveny som finansieringsløsning. Samvirkeforetaksloven forteller hvordan et eventuelt overskudd skal disponeres, ved at det enten blir værende i organisasjonen, eller deles ut til medlemmene basert på omsetningen med foretaket. Ved valg av andre modeller må det inntas i samarbeidsavtalen/selskapsavtalen hvordan et overskudd/underskudd skal disponeres.

**«NII skal tydeliggjøre sin leder- og ansvarsstruktur, og gi administrasjonen tydelig mandat og ansvar for å operasjonalisere strategien og følge opp budsjett»**

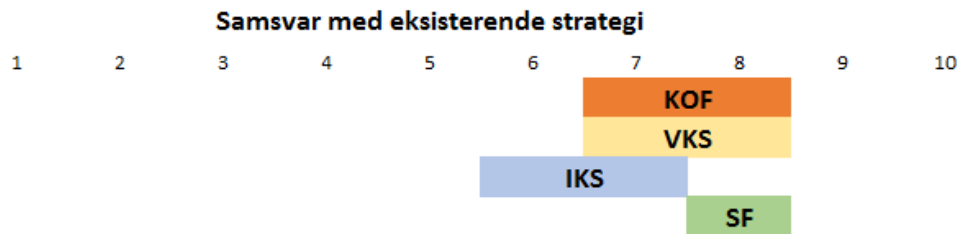
IKS har den mest hierarkiske å tydeligst definerte organisasjonsstrukturen, basert på kravene i lovverket. Det er derimot ingenting i veien for å tydeliggjøre leder- og ansvarsstrukturen i de andre organiseringsformene også. Det kan dog argumenteres for at mandatet til administrasjonen blir sterkere om strategier og budsjett er politisk forankret.

### *Vurdering*

De ulike organisasjonsmodellene svarer noe ulikt til de ulike tiltakene og målsetningene nedfelt i strategien. Ingen modell kan sies å være direkte i strid med disse, og ingen modell kan sies å være soleklart best tilpasset. Hvilken man mener svarer best til strategien avhenger i stor grad av hvilken vektning man tillegger de ulike tiltakene/målsetningene. Er man mest opptatt av effektiv drift er vertskommunemodellen trolig den beste. Er man mest opptatt av å forankre beslutningene er

kommunalt oppgavefelleskap en god løsning. Er man opptatt av å forsterke synergieffektene mellom fagmiljøet i Kristiansund og NII bør man ikke velge en selskapsmodell. Er man derimot opptatt av selvstendighet bør man velge å skille ut driften i eget selskap.

Om man vektlegger alle de drøftede målene likt, vil scoren bli noenlunde lik:



### Fleksibilitet ved utformingen av samarbeid-/selskapsavtale

**I et kommunalt oppgavefelleskap** vil det sitte et representantskap av folkevalgte som er beslutningsmyndighet. Hvor langt myndigheten deres strekker seg må avklares i samarbeidsavtalen. Dersom man ønsker å opprette et styre underlagt representantskapet bør det i tillegg avklares hva slags beslutningsmyndighet og oppgaver dette styret er tiltenkt. *Se for øvrig vedlegg 1a for informasjon om minstekrav til en samarbeidsavtale.*

**I et vertskommunesamarbeid** har samarbeidskommunene mulighet til å trekke tilbake sin delegasjon av myndighet, noe som i prinsippet betyr en uttreden av samarbeidet. Det er lurt å regulere hvordan en slik situasjon skal håndteres, eksempelvis hvilke regler som gjelder for betaling av vederlag til vertskommunen i oppsigelsestiden.

Siden vertskommunen kun har anledning til å bestemme i saker av ikke-prinsipiell karakter, vil det være lurt å redegjøre for hvilke saker som regnes som prinsipielle i samarbeidsavtalen.

I tillegg kan det være fornuftig å innta regler om hvilke rapporteringsrutiner som skal gjelde for vertskommunen, for å sikre samarbeidskommunene innsikt i oppgaveutøvelsen. Om samarbeidskommunene ønsker en enda mer inngående regulering av for eksempel hvilke oppgaver som skal behandles av samarbeidet, må dette fremgå i samarbeidsavtalen. *Se for øvrig vedlegg 1b for informasjon om minstekrav til en samarbeidsavtale.*

**IKS-loven** har relativt detaljerte regler om økonomiske forhold for selskapet, og forholdet mellom deltakerne. *Se vedlegg 1c for hvilke minimumskrav som stilles til en selskapsavtale.*

**Lov om samvirkeforetak** er derimot noe mindre regulert, og i utgangspunktet basert på at alle medlemmer stiller likt. Dersom det er ønskelig å tillegge medlemmer med større omsetning i foretaket mer vekt i forbindelse med årsmøtet, må man i vedtektene presisere dette. Det samme gjelder om man skal gjøre unntak for at vedtak kun skal gjøres med alminnelig flertall. *Se for øvrig vedlegg 1d for informasjon om minstekrav til en samarbeidsavtale.*

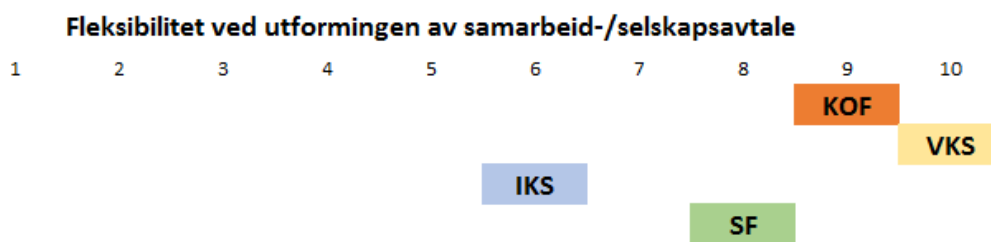
### Vurdering

I vurderingen av hvorvidt en samarbeidsform scorer bra eller dårlig på dette kriteriet, blir det hensyntatt i hvilken grad lovverket gir tilstrekkelig rom for fleksibilitet i samarbeidsavtale, vedtekter eller selskapsavtalen. Dette fordi det anses å være en fordel å kunne finne tilpassede løsninger som ivaretar behovene til kommunene i NII.

Både et vertskommunesamarbeid, et kommunalt oppgavefelleskap og et samvirkeforetak gir gode muligheter til å tilpasse samarbeidsavtalen/vedtektene etter eget ønske. IKS-loven er mer rigid i sine minstekrav.

Et vertskommunesamarbeid anses å være den organisasjonsformen som legger best til rette for ulike organisatoriske og driftsmessige modeller. Man er ikke bundet til å ha et øverste folkevalgt nivå, men man kan selv velge å opprette en felles folkevalgt nemnd om man ønsker. Man har ingen særlige rapporteringskrav, men man kan gjennom samarbeidsavtalen velge å regulere hvordan rapporteringen, oppgaveløsningen m.m. skal ivaretas på en best mulig måte.

Lov om samvirkeforetak er temmelig åpen, men likhetsprinsippet setter tydelige rammer for flertallets makt. Den anses derfor som noe mindre fleksibel enn et kommunalt oppgavefelleskap.



### Forholdet til lov om offentlige anskaffelser

**I et kommunalt oppgavefelleskap** må oppdragsgiver utøve en tilsvarende kontroll over leverandørorganet (oppgavefelleskapet) som over egen virksomhet, for at unntaket om vertikalt samarbeid kan gjøres gjeldende. Videre må den vesentlige delen av aktiviteten til leverandøren være knyttet til den kontrollerende oppdragsgiver. Disse vilkårene kan oppfylles i fellesskap, og ikke nødvendigvis av en oppdragsgiver alene.

I et kommunalt oppgavefelleskap har deltakerkommunene god kontroll gjennom representasjonen i de styrende organene. Det er liten anledning for at samarbeidet kan opptre i strid med deltakerkommunenes ønsker. Kommunene bestemmer hva samarbeidet skal drive med og formålet aktiviteten skal ha. Det er også anledning til å øke kontrollen gjennom formuleringer i vedtektene.

Selv om representantskapet skulle opprette et eget styre, er det representantskapet selv som velger medlemmer til dette styret. De har dermed tilstrekkelig kontroll.

Samlet sett taler det meste for at denne organisasjonsmodellen gir tilstrekkelig kontroll over samarbeidet, slik at anskaffelsesregelverket ikke kommer til anvendelse. Det må likevel advares mot å gi et eventuelt styre i samarbeidet store fullmakter over strategiske mål og viktige beslutninger, slik at kontrollkriteriet likevel ikke oppfylles.

**Et vertskommunesamarbeid** er trolig den organisasjonsformen der man i størst grad må være påpasselig, så man ikke risikerer å måtte konkurransesette tjenestene som utføres av vertskommunen. Et vertskommunesamarbeid legger nemlig til rette for at samarbeidskommunene i realiteten er passive mottakere av tjenester mot betaling. Dette kan dermed anses som et tjenestekjøp som reguleres av anskaffelsesforskriften. Om deltakelsen for en eller flere av kommunene i samarbeidet begrenser seg til kun å betale, evt også delta i en folkevalgt nemnd, kan det tenkes at man faller utenfor kravet om å delta med gjensidighet i samarbeidet. Det må derfor

trolig inkluderes andre bidrag/ytelser inn i samarbeidet fra samarbeidskommunene for at det skal være snakk om et reelt samarbeid.

Dersom man velger å etablere en felles nemnd vil hver kommune måtte bidra med minst to deltakere. Dette sikrer større deltakelse inn i samarbeidet, og vil trolig telle positivt med tanke på å gå inn under unntaksbestemmelsen i anskaffelsesforskriften. Hvorvidt det er tilstrekkelig, er ikke sikkert.

Dersom man skal være på den sikre siden bør man gjennom samarbeidsavtalen fastsette hvilke ytelser som den enkelte deltaker skal bidra med i samarbeidet. Dette kan eksempelvis være personalressurser, tekniske ressurser, lokaler eller arrangement.

Dersom en eller flere av kommunene oppnår profitt gjennom samarbeidet vil det ikke være et samarbeid der de økonomiske transaksjonene utelukkende baseres på å dekke kostnadene. Det vil tale for at man faller utenfor unntaksbestemmelsen.

**Hvorvidt IKS-et** faller inn under unntaksbestemmelsene om vertikalt samarbeid, beror på om kommunene kan utøve tilstrekkelig kontroll. Et IKS gir mer kontroll enn eksempelvis et aksjeselskap, da det i loven er bygget inn eierstyringsmekanismer som gir sterkere styring enn det aksjeloven legger opp til.

Alle deltakerkommuner er representert i øverste organ, og endringer i selskapsavtalen krever tilslutning fra samtlige deltakerkommuner. Dette taler for at kontrollkriteriet er oppfylt.

Det kan derimot tenkes at én kommune sitter med en stor eierandel, som sikrer denne stor innflytelse på styrets sammensetning. Dette kan utfordre kontrollkriteriet. Da vil det være formålstjenelig å sikre mindretallet større innflytelse, eksempelvis ved at selskapsavtalen fastslår at ingen deltakere skal ha bestemmende innflytelse på vedtakene alene.

**Om et samvirkeforetak** faller inn under unntaket om vertikalt samarbeid, beror blant annet på om kontrollkriteriet er oppfylt.

I et samvirkeforetak vil foretakets forretningsmessige frihet og medlemmenes økonomiske rettigheter være mer begrenset enn i et selskap. Samvirket er til for å fremme medlemmenes interesser, og ikke jakte avkastning for sine eiere.

Samvirkeoven legger opp til relativt stor frihet til å fastsette vedtektene. I så måte må man være oppmerksom på at man ikke reduserer samarbeidskommunenes kontrollmuligheter slik at man faller utenfor kravet til kontroll, og dermed er omfattet av anskaffelsesregelverket. Dette gjelder eksempelvis valg av styremedlemmer, styrets myndighet til å fastsette strategiske mål og ta viktige beslutninger på bekostning av årsmøtet.

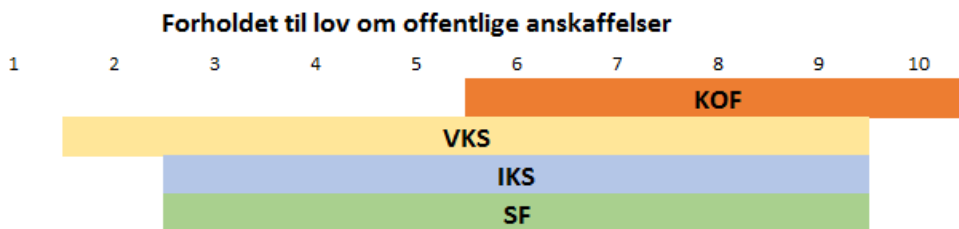
### *Vurdering*

Det ser ut til at alle organisasjonsmodellene i utgangspunktet kan benyttes, uten at man kommer i strid med regelverket for offentlige anskaffelser. Men det er viktig at man er oppmerksom på at det er en rekke faktorer som kan gjøre at man faller innenfor eller utenfor disse bestemmelsene. Særlig er det viktig å være obs på dette om man velger et samarbeid etter vertskommunemodellen. Det er dog stor frihet til å formulere en samarbeidsavtale som motvirker dette.

Om man velger å innføre proveny som finansieringsmodell vil denne i større grad kunne muliggjøre at de enkelte kommunene kan «shoppe» hvilke avtaler man skal delta i, og at man også kan selge avtaler til kommuner utenfor samarbeidet. Da er det viktig å være bevisst på at man opererer innenfor kravet til aktivitet i samarbeidet, slik at minimum 80% av omsetningen er til kommuner i

samarbeidet. Videre er det avgjørende å sikre at alle kommuner er tilstrekkelig involvert og gir bidrag i samarbeidet, slik at det er et reelt samarbeid om å løse oppgaver, og ikke kun et passivt kjøp/salg av tjenester.

Bredden i scoren til de ulike samarbeidsformene illustrerer viktigheten av å formulere en god samarbeid-/selskapsavtale. Særlig gjelder dette et vertskommunesamarbeid, IKS og samvirkeforetak, der man risikerer å bli omfattet av anskaffelsesregelverket om man ikke sikrer deltakerkommunene tilstrekkelig kontroll.



## Innkjøpstjenestens anbefalte modell

Å velge en modell er en skjønnsmessig vurdering, som i stor grad avhenger av hvilke verdier man ønsker å prioritere i et samarbeid. Vi skal likevel forsøke å gi en vurdering, som i størst mulig grad er basert på faglige hensyn, og ønsket om en modell som er ubyråkratisk og der den daglige driften er mest mulig effektiv. Eventuelle andre hensyn må det være opp til styret å vurdere. Som en konklusjon kan det fastslås at alle modellene som er utredet er mulige å velge, men noen er etter vår mening mer hensiktsmessige enn andre.

Innkjøpstjenesten anbefaler ikke å velge en foretaksmodell, hverken et IKS eller samvirkeforetak. Dette fordi man da vil skille ut driften i et eget selskap. Innkjøpssamarbeidet er, også etter en oppbemanning, en relativt liten organisasjon. De kravene som stilles til strukturer, rapportering og systemer i et eget selskap/foretak synes å være dimensjonert for større samarbeid enn vårt innkjøpssamarbeid. En slik organisering vil derfor trolig være fordyrende. Fordelene ved disse modellene, blant annet at man kan tegne avtaler, ta opp lån i organisasjonens navn og at medlemmene ikke hefter ubegrenset for selskapets forpliktelser, er ikke så aktuelle for et innkjøpssamarbeid. Ulempene anses dermed å være større enn fordelene.

Da står man igjen med valget mellom et kommunalt oppgavefelleskap og en vertskommunemodell. Det er først og fremst kommunale oppgavefelleskap som av lovgiver er tenkt å være erstatteren til dagens organisasjonsmodell i NII. Det tydeligste skillet i forhold til dagens organisering er at man blir pliktig til å opprette et folkevalgt representantskap, som har øverste myndighet i samarbeidet. Dette slår positivt ut på forankringen av strategiske beslutninger, og det gir alle kommuner en tydelig stemme inn i samarbeidet. Ulempen er at det trolig vil oppleves mer byråkratisk, og at beslutningsprosessene vil bli enda tregere enn i dag. Dette er en utfordring som nåværende strategi er veldig tydelig på at må løses.

Derfor vil innkjøpstjenesten anbefale å gå videre med vertskommunemodellen. Dette er en effektiv og fleksibel modell, der man uansett har stor anledning til å gjøre tilpasninger som sikrer alle samarbeidskommunene tilstrekkelig kontroll og medbestemmelsesrett, om dette er avgjørende. Forholdet til lov om offentlige anskaffelser tilsier uansett at man må være bevisst på å inkludere samarbeidskommunene i tilstrekkelig grad, for å falle innenfor unntaksbestemmelsen. Derfor bør det gjøres en grundig jobb med å utarbeide en samarbeidsavtale som sikrer reelt samarbeid, og den grad av innflytelse som samarbeidskommunene ønsker.



I hvilken grad politisk nivå skal involveres i driften av samarbeidet er en beslutning man bør vurdere nøye. Ønsket om å forankre innkjøpsstrategiene vil tilsa at man enten bør opprette en felles, folkevalgt nemnd som tar konkurransestrategiske valg, eller at man nedfeller en bestemmelse om at politikerne skal vedta anskaffelsesstrategien. Det er uansett en klar anbefaling at man begrenser myndigheten til de folkevalgte til å kun gjelde beslutninger på overordnet strategisk nivå. Om de folkevalgte skal involveres i detaljerte beslutninger knyttet til den enkelte avtale kan man komme i en uheldig situasjon der man utformer krav og kriterier i strid med god anskaffelsespraksis. Det krever en god del fagkunnskap om regelverk, konkurransestrategier, prosedyrevalg og markedskunnskap for å ta beslutninger om krav og kriterier i den enkelte anskaffelse. Om dette ikke er på plass kan gode intensjoner gi utslag i krav og kriterier som begrenser konkurransen unødig, ikke sikrer god behovsdekning, er unødig fordyrende eller i verste fall er i strid med lovverket. De folkevalgte kan inviteres til å gjøre strategiske beslutninger knyttet til spesifikke innkjøpskategorier, for eksempel for forbruksavtaler eller tjenestekjøp, men de bør ikke være mer detaljstyrende enn som så. Et annet eksempel kan være at de kan inviteres til å nedfelle prinsipper for hvordan man skal prioritere hvilke avtaler man skal utarbeide, men de bør ikke konkret vedta hvilke avtaler som skal prioriteres. Dette bør etter innkjøpstjenestens syn være en administrativ beslutning, for å sikre effektive beslutningsprosesser og ikke minst at man prioriterer de avtaleområdene som svarer best til kommunenes driftsmessige behov.

Et vertskommunesamarbeid er ikke til hinder for innføring av innkjøpsproveny som finansieringsløsning, og det er innkjøpstjenestens anbefaling at dette etableres. Denne finansieringsmodellen vil i større grad sikre en nytteoptimal ressursbruk, gunstig fleksibilitet i form av deltakelse på enkeltavtaler, og en mer rettferdig betaling for de avtalene den enkelte kommune til enhver tid benytter. Det vises for øvrig til egen utredning knyttet til dette. Det bør dog påpekes at dersom kommunene ønsker å legge opp til at man i utstrakt grad kan velge å ikke delta i fellesavtaler, må man trolig sikre at man bidrar enda tydeligere inn i samarbeidet på andre måter, for å ikke komme i strid med regelverket for offentlige anskaffelser.

## Vedlegg

### Vedlegg 1a – Minimumskrav til samarbeidsavtale for kommunalt oppgavefellesskap

Samarbeidsavtalen skal etter loven fastsette som minimum:

- a) oppgavefellesskapets navn
- b) om oppgavefellesskapet er et eget rettssubjekt
- c) hvor mange medlemmer den enkelte deltakeren skal ha i representantskapet
- d) hvilke oppgaver og hvilken myndighet som er lagt til oppgavefellesskapet
- e) deltakernes innskuddsplikt og plikt til å yte andre bidrag til oppgavefellesskapet
- f) den enkelte deltakerens eierandel i oppgavefellesskapet og ansvarsandel for fellesskapets forpliktelser hvis ansvarsandelen avviker fra eierandelen
- g) om oppgavefellesskapet skal ha myndighet til å ta opp lån
- h) hva oppgavefellesskapet skal rapportere til deltakerne om
- i) hvordan deltakerne kan tre ut av oppgavefellesskapet
- j) hvordan oppgavefellesskapet skal oppløses, blant annet hvem som skal ha ansvaret for at oppgavefellesskapets arkiver blir oppbevart etter at oppgavefellesskapet er oppløst

### Vedlegg 1b – Minimumskrav til samarbeidsavtale for vertskommunesamarbeid

Samarbeidsavtalen skal inneholde bestemmelser om

- a) deltakerne i samarbeidet
- b) hvem av deltakerne som er vertskommune
- c) hvilke oppgaver og hvilken myndighet som skal legges til vertskommunen
- d) når oppgaver og myndighet skal overføres
- e) hvilke av vertskommunens vedtak deltakerne skal underrettes om
- f) hvordan det økonomiske oppgjøret mellom samarbeidskommunene og vertskommunen skal foregå
- g) hvordan deltakerne kan tre ut av samarbeidet
- h) hvordan samarbeidet skal oppløses
- i) annet som etter lov skal fastsettes i avtale.

Avtaler om vertskommunesamarbeid med felles nemnd skal også inneholde bestemmelser om hvor mange medlemmer den enkelte deltakeren skal ha i nemnda

### Vedlegg 1c – Minimumskrav til selskapsavtale for IKS

Selskapsavtalen skal i det minste angi følgende:

1. selskapets foretaksnavn;
2. angivelse av deltakerne;
3. selskapets formål;
4. den kommune der selskapet har sitt hovedkontor;
5. antall styremedlemmer;

6. deltakernes innskuddsplikt og plikt til å foreta andre ytelser overfor selskapet;
7. den enkelte deltakers eierandel i selskapet og den enkelte deltakers ansvarsandel i selskapet dersom denne avviker fra eierandelen;
8. antall medlemmer av representantskapet og hvor mange medlemmer den enkelte deltaker oppnevner;
9. annet som etter lov skal fastsettes i selskapsavtalen.

## Vedlegg 1d – Minimumskrav til vedtekter for samvirkeforetak

Vedtektene skal minst innehalde føresegner om:

1. foretaksnamn for foretaket,
2. den kommunen i riket der foretaket skal ha forretningskontor
3. kva verksemd foretaket skal drive
4. storleiken på eventuelle andelsinnkot, om dei skal forrentast, og om dei skal betalast tilbake ved utmelding,
5. kor vidt det skal betalast medlemskontingent,
6. korleis årsoverskotet skal kunne nyttast, jf. § 26,
7. talet på eller det lågaste og høgaste talet på styremedlemmar,
8. kva saker som skal opp på det ordinære årsmøtet
9. korleis nettoformuen skal fordelast ved oppløysing