

IKT-styring og IKT-samarbeid i kommunal sektor og mellom stat og kommune

**Vurderinger og anbefalinger fra en arbeidsgruppe nedsatt av
Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet
18.5.2011**

1. Innledning

Våren 2010 nedsatte FAD en arbeidsgruppe for å vurdere hvordan man kan oppnå gevinster gjennom bedre samarbeid og koordinering på IKT-området, både innen kommunal sektor og i forholdet mellom kommune og stat. Mandatet til arbeidsgruppen er vedlagt.

Arbeidsgruppen ble ledet av FAD og besto av personer fra FAD, KRD, Difi, KS samt Bergen og Hamar kommuner. Dette dokumentet er arbeidsgruppens konklusjoner og anbefalinger. Medlemmene av arbeidsgruppen har vært personlige medlemmer, og representerer ikke nødvendigvis synet til sine respektive organisasjoner. De ulike instansene står fritt i sin videre behandling av arbeidsgruppens forslag.

Som underlag for arbeidsgruppens vurderinger er det laget en grunnlagsutredning. Etter en anbudskonkurranse ble kontrakt for dette oppdraget tildelt konsulentfirmaet Devoteam daVinci. Konsulentene har gjennomført sitt oppdrag i nær dialog med arbeidsgruppen, men deres rapport (vedlagt) representerer deres syn. Rapporten skal ikke leses som uttrykk for arbeidsgruppens oppfatninger.

Hovedstyret i KS drøftet fremtidig organisering av IKT i kommunesektoren på sitt møte 3. mars 2011. I vedtaket understreker Hovedstyret at det er behov for samordning av IKT-utviklingen, og gir KS-administrasjonen i oppdrag å utrede organisatoriske, juridiske og finansielle alternativene for et felles faglig miljø for IKT. Vurderingene som skal gjøres i regi av KS har et betydelig overlapp med denne arbeidsgruppens mandat. Arbeidsgruppen har derfor lagt opp til at dette dokumentet gir anbefalinger som på et overordnet nivå staker ut kursen for et bedre IKT-samarbeid, og at arbeidet til KS vil avklare mer detaljerte spørsmål.

2. Dagens situasjon

Arbeidsgruppen mener at punktene nedenfor oppsummerer hovedtrekkene i dagens situasjon.

Gjennom en rekke sentrale dokumenter (stortingsmeldinger, eKommune-planene, etc.) er det uttrykt høye politiske ambisjoner om elektronisk forvaltning. Parallelt med dette har også innbyggere og næringsliv stigende forventninger til elektroniske tjenester fra det offentlige. Imidlertid er kommunal sektor generelt sett ikke godt nok rustet til å håndtere de IKT-utfordringene som dette innebærer. Vi ser også at det er en økende forskjell mellom gode "digitale kommuner" og kommuner som henger

etter på dette området. Det er sterkt behov for sentrale tiltak for at forvaltningen skal nå sine mål om effektivisering og gode publikumstjenester basert på IKT.

Det fins åpenbare ulikheter mellom landets kommuner, men samtidig er det stort sammenfall i oppgaver og tjenester som kommunene har ansvar for. Det fins mange eksempler på interkommunalt samarbeid på IKT-området, men disse konstruksjonene er ikke tilstrekkelige for å realisere de potensielle gevinstene som fins i felles håndtering av IKT-oppgaver i kommunesektoren.

Samarbeidet mellom staten og kommunal sektor på IKT-området er ikke tilstrekkelig godt. Fellesløsninger og registre som staten har bygget opp blir ikke godt nok lagt til rette for kommunal bruk, og statsetatene involverer kommunene i for liten grad i satsninger og strategier på IKT-området. Samordningen mellom de statlige fagsektorene er mangelfull, og medfører at kommunene må forholde seg til sektorvise systemer, arkitekturer og planer som ikke alltid harmonerer innbyrdes. På den annen side er det utfordrende for statsetatene å forholde seg til behov og ønsker fra 430 kommuner og 19 fylkeskommuner. Kommunal sektor har ikke etablert tilstrekkelig effektive mekanismer for å ivareta sine interesser overfor staten.

Etter arbeidsgruppens oppfatning er det av stor betydning at det blir etablert et tettere samarbeid om IKT i forvaltningen. Dette gjelder både internt i kommunal sektor og mellom forvaltningsnivåene. De viktigste utfordringene i så måte knytter seg til organisering, styring og finansiering.

Arbeidsgruppen mener at det av flere grunner ligger godt til rette for å møte disse utfordringene nå. For det første oppfatter arbeidsgruppen at kommuner i stor grad etterspør sterkere styring på IKT-området. Lokal styring av IKT oppfattes som en mindre viktig dimensjon enn mange andre i det lokale selvstyret, og det er en stigende erkjennelse av at sentrale grep kan gi store fordeler. For det andre er det de siste årene gjort flere fremskritt med å samordne IKT-utviklingen i offentlig sektor. Eksempler i så måte er arbeidet som er gjort både på statlig og kommunal side med standarder, arkitektur og felleskomponenter. Dette kan danne starten på en teknologisk plattform for videre samarbeid.

Arbeidsgruppen mener at rapporten fra Devoteam daVinci på et overordnet nivå gir et godt bilde av dagens situasjon, men tar ikke stilling til alle enkeltheter i rapporten. På enkelte punkter kan det være grunn til å nyansere eller justere bildet som tegnes opp. Eksempelvis gir rapporten beskjeden omtale til interkommunalt samarbeid på IKT-området. Arbeidsgruppen mener slike samarbeidskonstellasjoner er et markant trekk ved dagens situasjon, men at erfaringene fra slike samarbeid er ujevne.

3. Anbefalinger om fremtidig organisering m.m.

Etter arbeidsgruppens oppfatning er dagens organisering og styringsstrukturer ikke tilstrekkelige for å sikre en god håndtering av IKT i kommunesektoren og i grenseflaten mot staten. For at forvaltningen totalt sett skal lykkes bedre med bruk av IKT er det behov for å legge til rette for bedre samarbeid.

Arbeidsgruppen anbefaler tiltak som har elementer av sentral styring og oppgaveløsning på IKT-området. Dette berører prinsipielle spørsmål om kommunenes selvstyre. Det kan for eksempel være aktuelt å fastsette IKT-standarder som kommunene gjennom relevant regelverk pålegges å benytte.

Arbeidsgruppen mener at de mulige gevinstene ved en sterkere IKT-samordning er så store at man bør åpne for denne typen virkemidler. Balansen mellom frivillighet og pålegg må vurderes nærmere i hvert enkelt tilfelle (se nedenfor). Konsultasjonsmekanismene mellom staten og kommunesektoren kan være et godt instrument for å skape enighet om når styringsvirkemiddelet bør tas i bruk og når det er hensiktsmessig at samordning skjer frivillig.

Det er likevel viktig å understreke at kommunenes og fylkeskommunenes selvstendige ansvar for tjenesteproduksjon og IKT-basert fornying må videreføres. Disse oppgavene stiller betydelige krav til egen IKT-kompetanse i den enkelte kommune. Etter arbeidsgruppens vurdering innebærer de foreslåtte tiltakene ikke at kommuner nødvendigvis bør endre skaleringen av sin IKT-avdeling, men at IKT-avdelingen kan få en viss dreining av sine oppgaver.

Arbeidsgruppen vil også understreke betydningen av at kommunene på regionalt plan samarbeider om IKT-oppgaver. Slike regionale IKT-samarbeid kan f.eks. spille en viktig rolle i forbindelse med drift, kompetanse og anskaffelser. Samtidig bør oppgaveporteføljen til slike regionale IKT-samarbeid tilpasses og sees i sammenheng med mekanismer som bygges opp på landsdekkende nivå.

Arbeidsgruppen anbefaler følgende tiltak:

A. Felles IKT-arkitektur for kommunal sektor

En grunnleggende forutsetning for sterkere IKT-samarbeid er at det etableres et felles rammeverk som legges til grunn i kommunal sektor. Det bør derfor etableres en felleskommunal IKT-arkitektur som blant annet omfatter prosessmodeller, informasjonsmodeller og standarder for informasjonsutveksling og samspill mellom systemer. Det må vurderes nærmere hvilke deler av arkitekturen som kan være frivillig å rette seg etter og hvilke deler som krever bred oppslutning fra kommunene. Arbeidet med felles IKT-arkitektur for kommunal sektor bør ta utgangspunkt i FAKS-rapporten (*Felles arkitektur i kommunal sektor*) og arbeidet med IKT-arkitektur og felleskomponenter på nasjonalt nivå.

B. Etablering av "KommiT", organisering av IKT-samordningen i kommunal sektor

Det bør etableres en ny organisasjonsstruktur, her kalt "KommiT" (i form av én eller eventuelt flere organisasjonsheter, se nedenfor). Følgende formål vil være særlig aktuelle for KommiT å ivareta:

- å forvalte felles IKT-arkitektur og IKT-standarder for kommunesektoren (jf. tiltak A)
- å målbære kommunale perspektiver og interesser knyttet til IKT i dialog med staten

Med et ytterligere ambisjonsnivå vil følgende formål være aktuelle:

- å understøtte felles, samordnete anskaffelsesprosesser for et fellesskap av kommuner der dette er formålstjenlig
- å etablere og forvalte fellesløsninger for kommunene på prioriterte områder

Arbeidsgruppen har drøftet alternativer for den eierskapsmessige forankringen av KommiT.

1. En løsning er at KommiT er statlig eid, eventuelt at funksjonen legges til Difi. En slik løsning kan gi KommiT tyngde, men kan også undergrave KommiTs funksjon som sentral målbærer av kommunale interesser overfor staten.

2. Alternativt kan KommIT være eid i fellesskap av staten og kommunesektoren. Dette kan understøtte det samarbeidet mellom forvaltningsnivåene som er nødvendig på IKT-området. Men det kan da bli utfordrende å finne frem til styringsmekanismer som på en effektiv måte ivaretar eiernes ulike interesser.
3. KommIT kan være kommunalt eid. Slik kan enheten på en rendyrket måte ivareta kommunale interesser overfor staten. I tillegg kan denne løsningen åpne for at kommunene kan anskaffe løsninger og tjenester fra KommIT i såkalt egenregi. På den annen side kan det være økt fare for at satsningen ikke får nok tyngde over tid uten statlig medvirkning.

Arbeidsgruppen mener at det bør gjøres supplerende vurderinger av berørte parter, ikke minst av KS, før man kan ta endelig stilling til disse alternativene, men mye taler for at kommunalt eierskap er en særlig aktuell løsning. Detaljer i styringsmekanismer, finansieringsmodell og organisering må avklares, herunder om oppgavene bør håndteres av en enkelt eller flere adskilte organisasjonsheter. Se nærmere om dette nedenfor.

Arbeidsgruppen legger vekt på at den nye konstruksjonen ikke skal utvikle seg til en altomfattende leverandør med tilnærmet monopol på leveranser til kommunene. Vi legger til grunn at KommIT skal konsentrere seg om prioriterte områder hvor det er i kommunenes interesse med felles løsninger og aktiviteter. KommIT må etableres på en slik måte at det understøtter et konstruktivt forhold til leverandørmarkedet, og tiltaket må ikke medføre en uoverveid, radikal sentralisering av IKT-anskaffelser og IKT-drift. Det vil være av avgjørende betydning at kommunene beholder ressurser og kompetanse på bl.a. IKT-strategi og IKT-anskaffelser.

KommIT bør bygges opp gradvis ved at det vinnes erfaring med enheten(e)s arbeid med de høyest prioriterte formålene og oppgavene først.

C. Statlig samordning og kommunal medvirkning i statens IKT-strategiske arbeid

IKT-samordningen på tvers av fagsektorer i staten bør styrkes. Denne samordningen er vesentlig for målet om at staten kan opptre konsistent og helhetlig overfor kommunesektoren når det gjelder IKT-arkitektur og IKT-løsninger.

Staten og kommunesektoren skal i fellesskap sørge for at kommunesektorens interesser og synspunkter blir ivaretatt i IKT-strategiske prosesser i staten. Som ledd i dette bør staten ta med representasjon for kommunesektoren i styringsgrupper, strategiutvalg o.l. knyttet til nasjonale felleskomponenter og andre større IKT-tiltak som ledes fra statlig side. Dette arbeidet vil bli enklere hvis KommIT er etablert (jf. pkt. B), men dette er ikke en forutsetning for å forbedre den statlige samordningen.

D. Tilrettelegging av nasjonale felleskomponenter for bruk av kommunene

For flere av de nasjonale felleskomponenter, eksempelvis Altinn, Folkeregisteret og eID-infrastrukturen, fins det begrensninger for kommunal bruk. Det må være en høyt prioritert oppgave for staten å fjerne juridiske, økonomiske og tekniske hindre for at nasjonale felleskomponenter kan benyttes i kommunesektoren. Slik tilrettelegging må ligge til grunn for utvikling av nye nasjonale felleskomponenter.

4. Nødvendige avklaringer av organisatoriske forhold m.m.

Med utgangspunkt i anbefalingene over er det en rekke spørsmål som krever videre avklaringer. Spørsmålene har innbyrdes sammenhenger og bør derfor vurderes samlet.

- i. Oppgaveomfang og skalering.
I beskrivelsen av tiltak B (se ovenfor) har vi beskrevet formålet til en ny "KommiT". I Devoteam daVincis rapport er det foreslått hvordan oppgavene til KommiT kan defineres. Det er behov for en nærmere avklaring av hva som vil være en best mulig avgrensning av oppgavene og hvordan volumet av disse oppgavene kan tenkes å bli over tid. Ut fra oppgaveporteføljen bør det også klargjøres i hvilken grad KommiT på samme tid kan få en rolle som premissgiver og som en tjenesteyter som må forholde seg til premisser den selv har lagt.
- ii. Én eller flere nye organisasjonsenheter; tilknytning og organisasjonsform.
Blant annet med utgangspunkt i vurderinger av oppgavetyper og mulig uheldige rollekombinasjoner (jf. pkt. i over) må det vurderes om det er hensiktsmessig med én enkelt eller flere nye organisasjonsenheter. Det må vurderes hva som er egnet tilhørighet, eierskapsforhold og organisasjonsform.
- iii. Styringsmekanismer.
Det må avklares hva som er de best egnede styringsmekanismene for KommiT. Herunder må det vurderes om velprøvde, eksisterende styringsstrukturer kan gjenbrukes i denne sammenhengen og i hvilken grad nye styringsstrukturer bør etableres.
- iv. Finansiering.
Det må vurderes hvordan tiltakene bør finansieres, ikke minst på lengre sikt.
- v. Pålegg vs. frivillighet.
Det er nødvendig med bred oppslutning fra kommunenes side for at en satsning på IKT-samarbeid i kommunesektoren skal lykkes etter intensjonen. En mulig fremgangsmåte er å starte med et samarbeid mellom en gruppe interesserte kommuner og satse på at flere vil ønske å komme med senere. Men et slikt kommunesamarbeid kan også komme til å stå vesentlig sterkere dersom samtlige kommuner deltar, blant annet fordi det vil øke legitimiteten av et slikt samarbeid. Det må gjøres vurderinger av denne typen hensyn. Dette vil i sin tur kunne ha innvirkning på styrings- og organiseringsspørsmål.

5. Videre prosess

Det bør snarest mulig gjøres et arbeid for å belyse spørsmålene i punkt 4 over. Arbeidet med dette må legges opp slik at de viktigste aktørene, i første rekke KRD, FAD, KS og kommunene, har eierskap til konklusjonene. Disse konklusjonene må danne basis for videre beslutningsprosesser i de berørte organisasjonene.

Det er avgjørende at de mest relevante aktørene står sammen om organiserings- og styringsgrep som kan gi sterkere IKT-samarbeid i kommunal sektor og mellom stat og kommune. Derfor må den videre fremdriften i denne saken skje i samforståelse mellom de viktigste instansene, og man bør legge stor vekt på at de ulike beslutningsprosessene kan konvergere mot et felles målbilde og tiltak som i sum gir de ønskede resultatene.

Mandat for arbeidsgruppen "IKT-styring og IKT-samarbeid i kommunal sektor og mellom stat og kommune"

1. Bakgrunn

I offentlig forvaltning er det økende press på å få mer igjen for pengene. Samtidig som budsjettene jevnt over er stramme, fins det fra ulike hold forventninger om stadig effektivisering og forbedring av tjenestetilbudet. Presset mot kommuner og fylkeskommuner er særlig stort, for kommunal sektor sørger for det største volumet av offentlige tjenester som tilbys innbyggere og næringsliv.

Kommunale tjenester blir i stadig sterkere grad IKT-baserte. Det er en økende sammenheng mellom kvaliteten på de elektroniske støttetjenestene og kvaliteten på primærtjenestene. Det strategiske og operative kompetansebehovet hos dem som er ansvarlig for de elektroniske tjenestene og for samspillet mellom systemene, blir stadig større. Dette innebærer en stor utfordring, ikke minst for små kommuner, som typisk rår over begrenset IKT-kompetanse og IKT-ressurser. De mindre kommunene må i stor grad støtte seg på store IKT-leverandører, og kommunene blir ofte låst til proprietære IT-systemer og løsninger. Dette kan skape hindringer for informasjonsutvekslingen både internt, med andre organisasjoner og med innbyggere. I sum kan teknologiske og organisatoriske forutsetninger skape større forskjeller mellom de ulike kommunene når det gjelder tjenestetilbudet til innbyggere og næringsliv.

Situasjonen er ekstra krevende da det på statlig side foregår lite samlet IKT-koordinering mot kommuner og fylkeskommuner. Den enkelte kommune må forholde seg til de krav og løsninger som de ulike statsetatene kommer med. Effektiv tilgang til statlige fellesregistre og elektronisk samhandling med statsetater oppleves også ofte som krevende i kommunene.

Samtidig er IKT-behovene i kommunene i stor grad like. Kommunene skal tilby den samme porteføljen av primærtjenester til sine innbyggere og sitt næringsliv, og trenger dermed i stor grad de samme elektroniske støttetjenestene. Dermed er det grunnlag for ulike former for samarbeid i kommunal sektor. Dette kan være kostnadsbesparende, og det kan frigjøre kompetanse og ressurser som kommunene kan bruke for å videreutvikle sin virksomhet og sine tjenester til beste for innbyggerne.

Interkommunalt samarbeid på IKT-området er relativt vanlig i dag. Men det er grunn til å tro at IKT-utfordringer og IKT-oppgaver i enda større utstrekning enn i dag bør løses gjennom samarbeid eller fellestjenester på tvers av kommuner, og at deler av dette samarbeidet i større grad bør struktureres, profesjonaliseres og organiseres helhetlig for kommunene.

Formalisering av interkommunalt samarbeid gjennom regionråd, IKS, etter § 27 i Kommuneloven kan gi gode løsninger i noen sammenhenger. Men det kan også tenkes andre former for organisering som innebærer at IKT-oppgaver i større utstrekning løses av noen på vegne av et større fellesskap av kommuner. Kanskje mangler et rammeverk eller et "regime"

med tilstrekkelige ressurser til å ta seg av felles utviklings- og støtteoppgaver overfor kommunene.

På overordnet nivå har det vært relativt lite trykk på å få til en helhetlig IKT-utvikling i kommunesektoren, der dette blir sett i sammenheng med det som skjer i staten. Men samtidig ser vi en lang rekke til dels uavhengige initiativer fra ulike hold i retning av større koordinering og samarbeid på IKT-området. Dette gjelder praktisk samarbeid i konkrete prosjekter, og det gjelder også sektorstrategier og føringer på nasjonalt nivå. Dermed har vi nye muligheter, men også nye utfordringer, enn hva tilfellet var for kort tid siden.

De viktigste aktørene i denne situasjonen, i første rekke kommunene selv samt KRD og FAD, har i dag behov for oppdatert kunnskap og beslutningsgrunnlag om hvordan man kan oppnå gevinster gjennom bedre samarbeid og koordinering på IKT-området. Det samme gjelder støtteaktører som KS og Difi. Det oppnevnes derfor en arbeidsgruppe med representanter fra de nevnte instansene, som skal gi sine anbefalinger til relevante beslutningsinstanser nasjonalt og lokalt.

Arbeidsgruppens anbefalinger skal baseres på en konsulentrapport som skal frembringe det nødvendige kunnskapsgrunnlaget. Konsulentrapporten skal utformes i tett dialog med en bredere representasjon av kommunene og kombinere det IT-faglige mulighetsrommet med kommunenes ønsker og behov. Konsulentene skal styres av og arbeide nært sammen med arbeidsgruppen. Med støtte i denne konsulentrapporten skal arbeidsgruppen legge fram sine anbefalinger.

2. Mål

Regjeringen forventer at *”forvaltninga skal bruke IKT for å effektivisere måten forvaltninga arbeider på. Vinsten av effektiviseringa skal nyttast til å styrkje tenestetilbodet på prioriterte område.”*¹ Dette legges til grunn som det overordnede formålet med rapporten og anbefalingene.

Arbeidet skal synliggjøre nye styrings- og organiseringsmuligheter innen IKT-området for kommunene og mellom kommune og stat, med henblikk på at det offentlige skal tilby effektive tjenester til innbyggere og næringsliv.

Med dette som utgangspunkt skal konsulentrapporten og arbeidsgruppens anbefalinger gi beslutningstakere, både nasjonalt og lokalt, kunnskap og beslutningsgrunnlag om hvordan offentlig sektor kan og bør organisere seg på IKT-området for å møte dagens utfordringer, og for å sette seg i stand til å utnytte teknologiens muligheter til beste for innbyggerne.

Følgende spørsmål skal vurderes spesielt:

- styring, organisering og forvaltning av standarder og felleskomponenter for kommunene
- kommunenes tilgang til offentlige dataregistre, herunder tilgang på data på tvers av kommunegrenser og i det offentlige generelt

¹ Jf. St.meld. nr. 19 Ei forvaltning for demokrati og fellesskap, side 10.

- samordning av statlige sektorkrav overfor kommunene på IKT-området
- klargjøring av roller og ansvar i forbindelse med utvikling og implementering av tverrsektorielle e-dialoger
- felles/samordnet IKT-arkitektur i kommunene, herunder også IKT-standarder, informasjonsmodeller, m.v.
- felles/samordnet anskaffelsesstrategi for nye IKT-tjenester/-systemer

Arbeidet bør avklare hvilke muligheter som foreligger for å møte dagens utfordringer. Det bør fremskaffes kunnskap om alternative modeller som kan være relevante, og om gevinstpotensialer, kostnader, finansieringsmåter og kritiske suksessfaktorer, både på overordnet og lokalt nivå. Det skal etableres målbilder og skisseres strategier og tiltak som bør gjennomføres.

Samordning kan foretas på ulike måter. Arbeidet må ikke låse seg for tidlig til kun én innfallsvinkel, men synliggjøre flere tilnærminger.

Arbeidet skal ikke gjenta, men bygge på tidligere arbeid og undersøkelser som er gjort av både staten, KS og kommuner innenfor relevante områder. Samtidig skal en der det er naturlig ha et kritisk syn på tidligere konklusjoner og anbefalinger.

3. Organisering

FAD har ansvar for regjeringens IKT-politikk og for fornyingsarbeidet i staten. KRD har ansvar for at de ulike departementenes styring overfor kommunene skal være samordnet, helhetlig og konsistent. KRD skal også bidra til fornying av kommunesektoren.

Det nedsettes en arbeidsgruppe med representanter fra FAD (leder), KRD, KS, kommunene og Difi. Kommunerepresentantene oppnevnes i samråd med KS, mens de andre representantene oppnevnes etter forslag fra de virksomhetene det gjelder. Arbeidsgruppen vil benytte ekstern konsulentbistand som underlag for sitt arbeid.

Leder rapporterer til avd.dir Lars Bjørgan Schrøder i FAD.

Den eksterne konsulenten skal selv stå ansvarlig for sin analyse og anbefalinger, og arbeidsgruppen skal vurdere konsulentens rapport på fritt grunnlag. Dette betyr blant annet at arbeidsgruppen vil kunne gi en anbefaling som avviker fra den konsulenten gir.

For å sikre gode faglige innspill og god forankring av arbeidet, skal arbeidsgruppen benytte referansegrupper. Ved oppstart vurderes følgende som de mest relevante referansegruppene for prosjektet:

- KS IKT-forum
- Samarbeidsgruppen av de 10 største kommunene
- KS rådmannsutvalg

Arbeidsgruppen vil i samarbeid med den eksterne konsulenten ta stilling til hvilke referansegrupper som skal involveres i arbeidet, samt når og hvordan dette skal skje.

Representantene fra FAD og KRD forankrer arbeidet hos respektive statsråder.

Det anses ikke nødvendig å etablere en egen styringsgruppe for arbeidsgruppen. Det legges opp til at arbeidet drøftes i Samarbeidsorganet for fornying i kommunesektoren, der aktørene møtes på ledernivå. Det er i 2010 planlagt 4 møter i Samarbeidsorganet.

Andre departementer med sektorinteresser i kommunene må holdes orientert om arbeidet.

4. Økonomi

FAD vil finansiere utredningsarbeidet omtalt i dette notatet. De økonomiske rammer avklares på vanlig måte i FAD. Egen innsats i arbeidsgruppen dekkes av aktørene.

5. Avslutning

Arbeidsgruppens arbeid anses avsluttet når endelig rapport med anbefalinger er avgitt til FAD og KRD. Målet er at arbeidet skal være ferdig til 31.3.2011.