

Rapport samarbeid for samskipnadene

Innhold

1	Mandat og prosess	2
2	Bakgrunn	2
3	Målsetning med samarbeidet	3
4	Ulike alternativer for samarbeid	4
4.1	Konsern.....	4
4.2	Allianse	5
4.3	Produktselskaper	6
4.4	Formelle samarbeidsavtaler	6
4.5	Uformelle samarbeid.....	7
5	Eksisterende samarbeidsmodeller	8
6	Samskipnadsrådets rolle	8
7	Prinsipper for samarbeid	9
8	Anbefaling.....	10
8.1	Hovedprosjekt	11
9	Vedlegg	11

1 Mandat og prosess

Styret i Samskipnadsrådet vedtok på styremøte 27. juni 2022 et mandat for prosjekt «Samarbeid for samskipnadene» og satte ned en arbeidsgruppe som skulle arbeide ut ifra mandatet. Mandatet ligger vedlagt som vedlegg 1.

Styret valgte følgende medlemmer til arbeidsgruppen:

Adm. dir. Andreas Berggren Eskelund, Studentsamskipnaden SiO
Adm. dir. Kristian Brunsvik Olsen. Nord studentsamskipnad
Adm. dir. Pål Harv, Studentsamskipnaden i Agder
Styreleder Selma Sollihagen, Studentsamskipnaden i Ås
Styreleder Amalie Lunde, Studentsamskipnaden på Vestlandet
Styreleder Stine Johannessen, Studentsamskipnaden SiO

Sekretariatet i Samskipnadsrådet ved Fam Karine Heer Aas har fungert som sekretær for arbeidsgruppen.

Arbeidsgruppen har gjennomført fem møter, hvorav ett har vært fysisk i Oslo. Arbeidsgruppen har gjennom arbeidet orientert styret ved to anledninger, orientert på styreledersamlinger og direktørmøter, samt sent ut en kort orientering til alle samskipnadene. I orienteringen til samskipnadene anbefalte arbeidsgruppen at samskipnadene forankret ideen om tettere samarbeid mellom samskipnadene hos sine styrer. Det ble også åpnet opp for muligheten til å gi tilbakemeldinger til arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen mottok ingen ytterligere tilbakemeldinger.

2 Bakgrunn

Samskipnadsrådet utgjør samarbeidsorganet for landets 14 samskipnader. Det er opparbeidet en velfungerende struktur for arbeid på tvers av samskipnadene, og organet fungerer godt som felles møteplass og som talerør for samskipnadene. Utover Samskipnadsrådet er det få samarbeidsmodeller mellom samskipnadene. Samtidig er det på flere ulike arenaer blant samskipnadene ytret et ønske om tettere samarbeid mellom samskipnadene.

Alle 14 samskipnadene har gjennom lovgivning likt formål og i stor grad like tjenester. Samskipnadene har i stor grad geografisk tydelige nedslagsområder, og er derfor ikke i en konkurransesituasjon med hverandre. Dette legger et godt grunnlag for høyere grad av samarbeid, da det vil være potensial for stordriftsfordeler ved at ikke alle samskipnadene utfører samme oppgavene kun for egen nytte.

Samarbeidsformer

Det har i noen år eksistert et formelt innkjøpssamarbeid innenfor mat/catering, og på området for psykisk helse har tre samskipnader formalisert et samarbeid rundt SHOT undersøkelsen. Studentsamskipnadene samarbeidet også om bokhandel, gjennom Akademika, men dette samarbeidet ble avsluttet da bokhandelen ble solgt.

I pandemiperioden ble det opprettet faggrupper innenfor mange av samskipnadenes ulike fagfelt, og erfaringene har vært svært gode. På flere områder er det åpenbart at tettere samarbeid vil være klokt.

I vurdering av mulige samarbeidsformer, er det viktig å lære av erfaringer. Samskipnadene har historisk sett hatt flere fellesprosjekter. Der er ingen klar fellesnevner for når samarbeid har lyktes. Samlet er samskipnadene en veldig stor aktør, og selv små samarbeidsprosjekter blir fort store

enheter. Det er risiko for at det som starter som et prosjekt fort utvikler seg til en organisasjon der utviklingen ikke er tilstrekkelig tilpasset målet. Uten klar styring og forpliktelse er det en kjensgjerning at mange prosjekter har «smuldret opp» etter en tid. Eksempler på dette er felles bokhandlerkjede, felles boligsystem og en felles arbeidsgiverorganisasjon.

Konkurransen

Det ligger i samskipnadens oppdrag at tjenester skal være konkurransedyktige både på pris og kvalitet. Flere av virksomhetsområdene opererer i markeder med konkurranse fra profesjonelle og faglig svært kompetente aktører. Samskipnadens tjenesteleveranser skal tåle både konkurranse og sammenlikning. De fleste samskipnader driver innenfor et regime med fristasjon, det forventes konkurransedyktighet både fra studenter, myndigheter og utdanningsinstitusjoner.

Boligmarkedet har utviklet seg over lengre tid, og det er flere aktører som i dag ser studenter som attraktive leietakere og boliger for studenter som en god investering. På flere studiesteder erfarer studentsamskipnader at det er aktører som konkurrerer med samskipnaden, og som klarer å levere på både pris og kvalitet. Det er mye som tilsier at studentboligmarkedet vil fortsette å utvikle seg.

Studentboliger er ikke det eneste tjenesteområdet som lever i et marked i utvikling og våre tjenester er ikke de eneste som er attraktive for studentene. Andre private aktører sikter mot studentmarkedet innenfor også treningsentre og kafeer. Denne konkurransesituasjonen skaper et behov for effektiv drift og smarte løsninger, slik at vi kan levere de beste tilbudene til studentene. Studentene stiller også stadig høyere krav og har høye forventninger til kvalitet og leveranser i tjenestene. Kontinuerlig utvikling og forbedring av tjenestene er derfor viktig at har et høyt fokus. Samarbeid mellom samskipnadene vil kunne være med på å gjøre samskipnadene mer konkurransedyktige.

Fristasjon

Samskipnadsloven legger til rette for drift av tjenester på campus til universitetene og høyskolene. Konkurranse om arealer på campus har fått større konkurranse. Det er mange aktører som gjerne vil inn på campus og ha sine tjenester så nære studentene som mulig. I tillegg har universitetene og høyskolene større behov for flere arealer selv, dette gjelder både til de ansatte og studentene. Ved flere anledninger har samskipnadsloven blitt løftet og fått større og mindre endringer, og fristasjonsordningen har blitt utfordret flere ganger. Den har bestått, men med mer press på arealer på campus må samskipnadene jobbe for å hele tiden være den prioriterte aktøren for studentene og utdanningsinstitusjonene.

3 Målsetning med samarbeidet

Samskipnadene eksisterer for å legge til rette for best mulig tjenester for studentene. Å maksimere verdien av tjenestene for studentene gjennom økt samarbeid er derfor en viktig målsetning i seg selv.

Målsetningen med økt samarbeid er på overordnet nivå todelt. Arbeidsgruppen har sett på effektmål og prosessmål.

Effektmål

- Bedre tjenester til studentene i form av høyere kvalitet, digital utvikling, fleksibilitet i bestillings- og leveranseform etc.
- Lavere direkte kostnader knyttet til enkelttjenester som gjør at prisene kan reduseres overfor studentene og/eller at det skapes mer verdi i hver tjeneste.

- Flere tjenester til studentene i form av at tjenester som i dag leveres av en samskipnad også kan leveres av flere.
- Raskere omstilling og mer dynamisk utvikling av tjenester basert på studentenes behov.

Prosessmål

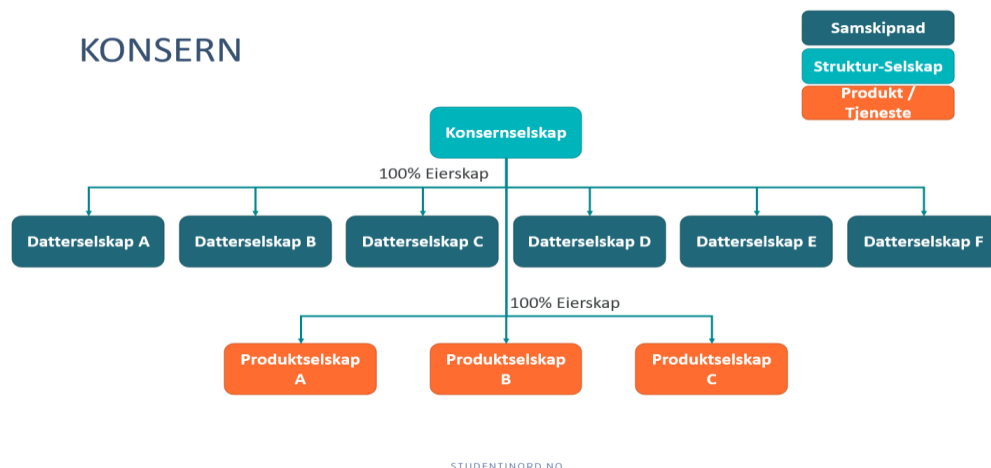
- Rasjonalisering av arbeidet vårt. Eksempelvis SHoT.
- Fremstå mer enhetlige utad
- Nytenkning og innovasjon gjennom deling av ideer og løsninger
- Felles kompetanseheving; økt og dypere innsikt i ulike felles problemstillinger.

4 Ulike alternativer for samarbeid

I gjennomgangen nedenfor har arbeidsgruppen beskrevet et knippe kjente samarbeidsmodeller. Hensikten er å gi et overblikk over noen modeller, og være et grunnlag for videre diskusjon. Alle modellene har ulike fordeler og ulemper. Det er viktig å vurdere hva som passer best for formålet. I gjennomgangen er det forsøkt å bruke en konsistens fargekoding for å tydeliggjøre forholdet mellom samskipnadene og strukturelle selskaper.

4.1 Konsern

Den første modellen for samarbeid som beskrives, er konsernmodellen. Dette er en modell som er svært vanlig i privat næringsliv. Kjente eksempler er bla: DNB og Equinor.



Organisering i en konsernmodell betyr at samskipnadene samles under et felles eierskap. Eid enten helt eller delvis (over 50%) av et «konsernselskap/morselskap». Denne modellen er ikke mulig under dagens Samskipnadslov, og er således en teoretisk modell. Likevel er det viktig å ta den med som et eksempel, da en konsernmodell helt klart har noen fordeler ved seg.

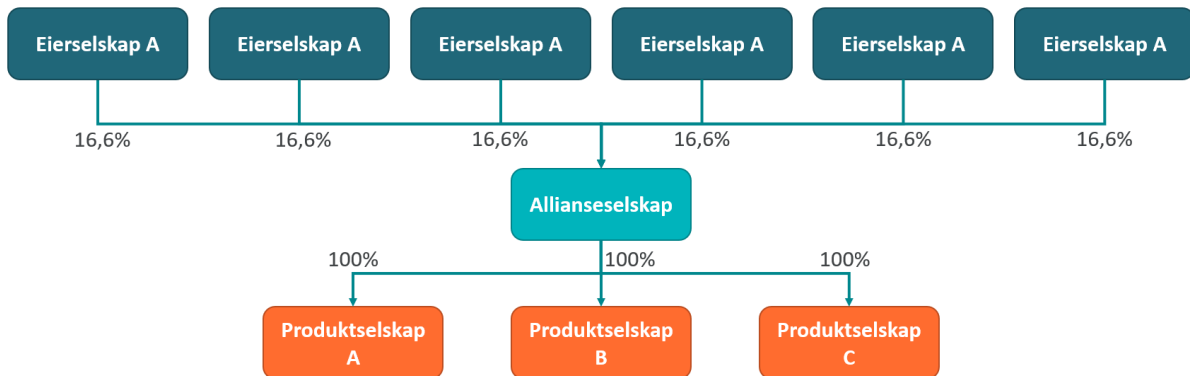
Samskipnadene er egne enheter med egne styrever, men er eid og delvis styrt av konsernselskapet og et evt. konsernstyre. Konsernselskapet kan opprette nye datterselskaper for å utvikle produkter/tjenester for samskipnadene.

Denne modellen gir svært tydelige ansvarlinjer og eierforhold. Modellen kan være godt egnet for å utnytte stordriftsfordeler og utvikle felles tjenester. Denne modellen representerer den største endringen fra strukturen vi har i dag. Modellen innebærer at samskipnadenes selvstendige råderett opphører. Samskipnadene vil ha et eget styre og styring innenfor eget område/tjenester, men vil være underlagt et selskap som eier de andre og slik kan overstyre.

4.2 Allianse

Den andre modellen for samarbeid, er allianseselskap. Kjente eksempler på alliansestrukturer er Sparebank 1 gruppen, Eika gruppen og BBL Pivotal (boligbyggelagens data og partnerselskap).

ALLIANSE



STUDENTINORD.NO

En allianse inngås ofte når flere selvstendige selskaper som har ønske om å samarbeide over lengre tid og kanskje over flere områder.

I en allianse ville samskipnadene eie et felles «allianseselskap». Samskipnadene består som egne selvstendige enheter, med egne styrever. Samskipnadene styrer allianseselskapet gjennom årsmøte og valg av et alliansestyre. Allianseselskapet kan utvikle felles tjenester og fellesprodukter. Det kan også opprettes produktselskaper som entes eies 100% av allianseselskapet eller delvis av andre samskipnader/eiere.

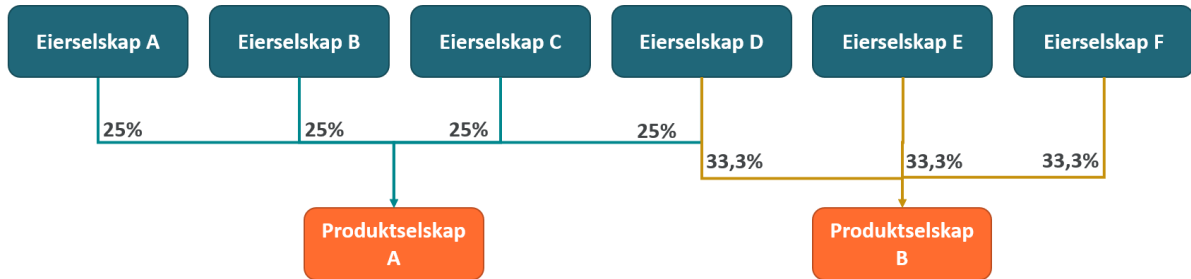
Gjennom en allianse kan man sørge for gode, tydelige og forutsigbare rammer rundt et felles utviklings og tjenestearbeid, mens man ivaretar selvstendigheten og autonomien til hver enkelt deltaker. Slik kan man utvikle og levere tjenester mer kostnadseffektivt og med en høyere fart enn samskipnadene kanskje lykkes med hver for seg. Formålet med allianser er å sikre en økt konkurranse- og utviklingskraft sammenlignet med hva samskipnadene klarer hver for seg.

En velfungerende allianse krever en høy grad av tillit mellom deltakerne samt vilje til å legge beslutningsfullmakt til en mindre gruppe. Alle 14 samskipnadene kan ikke nødvendigvis delta i styringen av allianseselskapet hele tiden. Men gjennom årsmøte, valg av styre og retningslinjer/prioriterte områder bidrar alle til den overordnede styringen.

En allianse vil være sterkest om alle samskipnadene deltar og forplikter seg til samarbeidet.

4.3 Produktselskaper

PRODUKTSELSKAPER

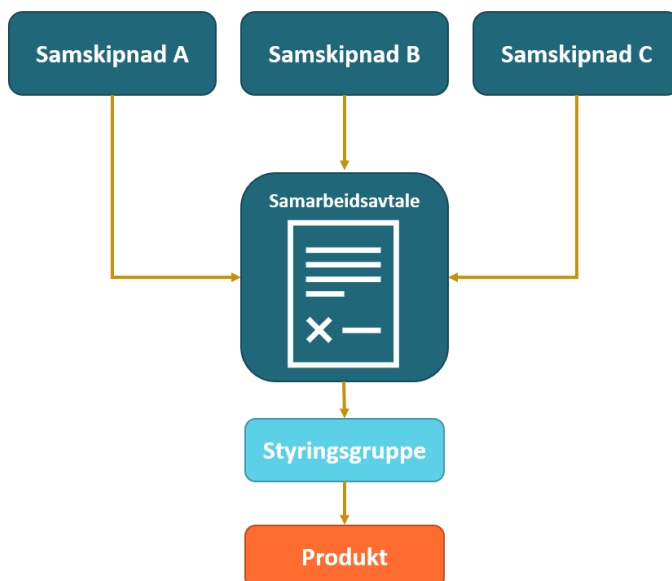


Produktselskaper (eller samarbeidsselskaper) er et selskap som eies av to eller flere samarbeidspartnere for å utvikle/levere et felles produkt eller tjeneste. Selskapet har en klar eierstruktur og et klart formål (f.eks levere et boligsystem). Selskapet eies og styres (gjennom styret og generalforsamling/årsmøte) av eierne(samskipnadene). Selskapet utvikler/leverer produkter og tjenester for eierselskapene. Man kan etablere ulike produktselskaper for ulike formål og man kan ha ulike eierstrukturer på de ulike selskapene.

Strukturen er godt egnet for å samarbeide om et spesifikt og tydelig formål da det tilbyr et klart eierforhold og en klar styring. Men formen forutsetter at det er en tydelig og langvarig enighet blant eierne om formål, rammer, betaling osv.

Et eksempel på dette er vårt eget produktselskap SiN Innkjøpsamarbeid SA (SiNett). Et selskap opprettet med formålet å: «samarbeide om inngåelse av felles innkjøpsavtaler i hovedsak for samskipnadenes serveringsvirksomheter». Andre historiske eksempler fra egen historie er Studia, et felles produktselskap med formål å drifte en «fagbokhandel».

4.4 Formelle samarbeidsavtaler



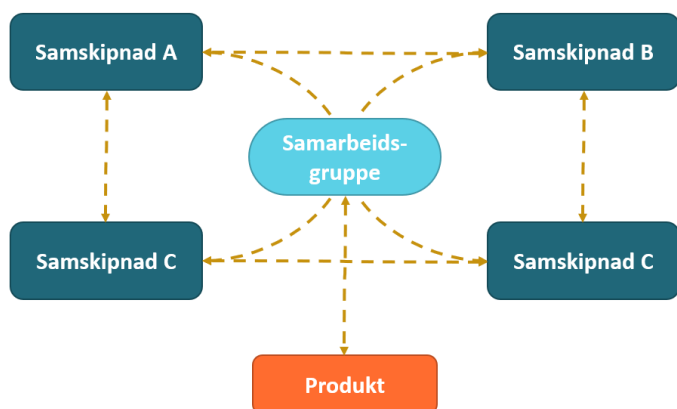
Formelle samarbeidsavtaler benyttes gjerne når to eller flere parter ønsker å samarbeide om noe svært konkret, tydelig og avgrenset. For eksempel et tidsbestemt prosjekt eller utviklingen av et spesifikt produkt/tjeneste.

En samarbeidsavtale bør inneholde svært tydelige avgrensninger og avklaringer. Den bør blant annet klargjøre prosjektets formål, styringsform (f.eks. en styringsgruppe), tilgjengelige ressurser, fordeling av ressurser, hvilke ressurser partene kan forvente å få ut av samarbeidet også videre.

Samarbeidsavtaler egner seg godt til avgrensede og tydelige formål. Det setter klare rammer for et samarbeid og kan bidra til hurtig utvikling av en felles tjeneste/fagområde. Men hvis samarbeidet øker i kompleksitet eller omfang vil det fort utfordre avtalens struktur og partenes engasjement i samarbeidet.

Et godt eksempel på denne samarbeidsformen er samarbeidet om SHOT undersøkelsen.

4.5 Uformelle samarbeid



Uformelle samarbeid kan finnes i mange ulike former og formål. Dette er samarbeid som ikke er strukturert opp av kontrakt, eierskap eller struktur. Slike samarbeid fungerer godt når partene har en sterk gjensidig interesse av samarbeid og liten grad av konkurranse. Ofte er slike samarbeid konsentrert om deling av kunnskap eller felles utvikling av god praksis. Samarbeidsformen egner seg i mindre grad hvis samarbeidet involverer større ressurser.

Et eksempel på samarbeidsformen er fag/ressursgruppene som er opprettet via Samskipnadsrådet.

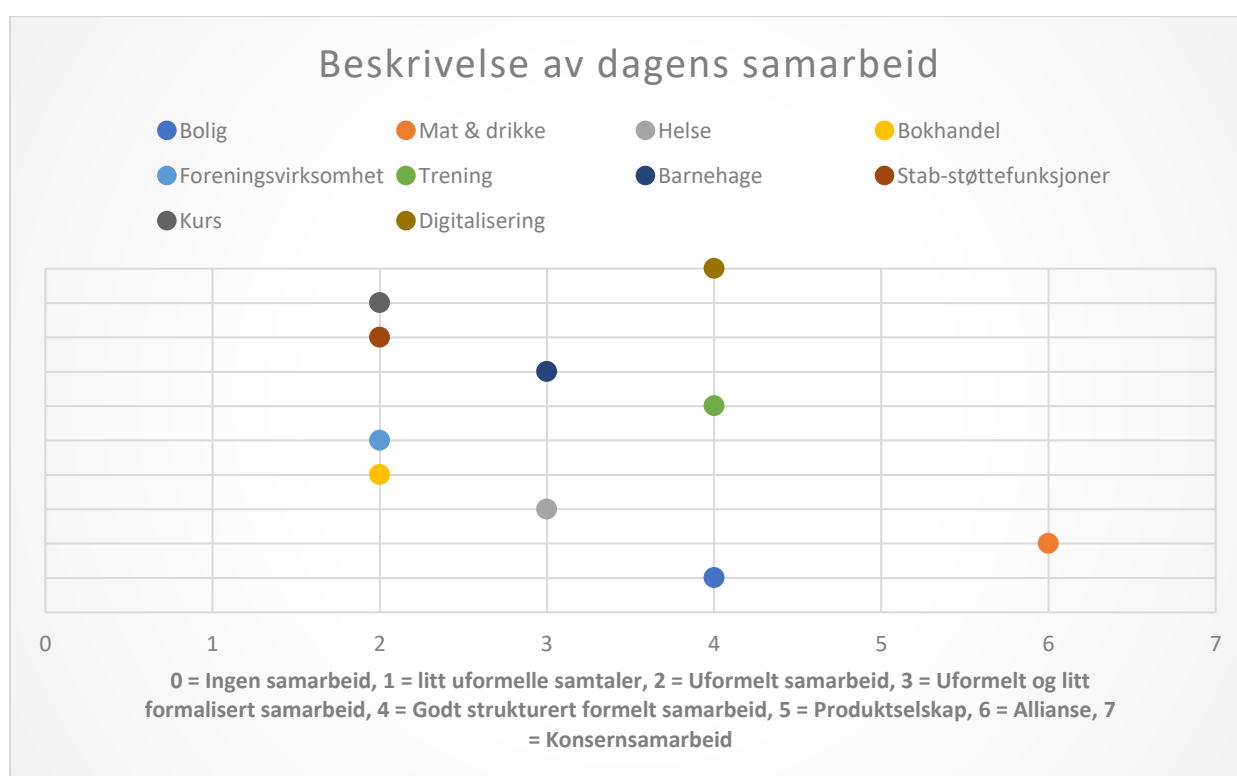
Disse arbeidsgruppene arbeider etter et mandat vedtatt av styret. I første omgang har hensikten med dem vært å være bistand til Sekretariatet i Samskipnadsrådet på ulike tematiske arbeidsoppgaver, eksempelvis å være faglig bistand i høringsarbeid. Flere av arbeidsgruppene har utviklet arbeidsgruppene til også å løfte ulike problemstillinger og utfordringer de har innenfor de ulike tematikkene. Eksempelvis har arbeidsgruppen for økonomi arrangert en faglig samling med foredrag og gruppearbeid mellom de ulike samskipnadene.

Disse arbeidsgruppene har potensialet til å utvikle seg til et enda tettere samarbeid mellom samskipnadene på ansattnivå. Tilbakemeldingene fra medlemmene av arbeidsgruppene har vært at dette har vært en veldig ønskelig utvikling.

5 Eksisterende samarbeidsmodeller

Det finnes en rekke samarbeidsfora mellom samskipnadene i dag, men de er ikke helhetlig eller likt organisert. Det er heller ikke tydelige målsetninger for hva samarbeidsforaene skal oppnå eller bidra til. Organisering, frekvens og omfang varierer fra tjenesteområde til tjenesteområde. De siste årene har det også vært flere konferanser eller samlinger innenfor mange av tjenestene samskipnadene tilbyr. Gjennom disse konferansene og samlingene har flere av de ansatte opprettet uformelle nettverk der de kan spørre hverandre om ulike problemstillinger, og dersom de finner noe som er interessant kan dette følges opp videre i samskipnaden. Denne typen samarbeid er veldig positivt, men samtidig tilfeldig.

Nedenfor er det satt inn en figur som er tiltenkt å beskrive på hvilken skala av samarbeid samskipnadene samarbeider på i dag, innenfor ulike områder. Vedlegg 2 utdyper beskrivelser av samarbeid mellom samskipnadene på de ulike områdene.



6 Samskipnadsrådets rolle

Samskipnadsrådet er samskipnadenes koordinerende samarbeidsorgan. Organet legger til rette for samarbeid mellom samskipnadene og mellom samskipnadene og nasjonale myndigheter og andre samarbeidspartnere. Samskipnadsrådet har en dobbeltrolle, rådet er et koordinerende samarbeidsorgan og et talerør på vegne av samskipnadene.

Samskipnadsrådets sekretariat består av to fulltidsstillinger i fast stilling og en midlertidig fulltidsstilling som avsluttes 31.08.2023. De siste årene har sekretariatet utvidet seg fra å ha omtrent ett årsverk, til å per dags dato ha tre årsverk. Utvidelsen har vært etter ønske fra samskipnadene om at Samskipnadsrådet skal ta ansvar for å løse flere utfordringer enn tidligere. Dette gjelder både politisk og organisatorisk.

Samskipnadsrådet har siden det ble opprettet hatt som formål å være et samarbeidsorgan. Dette har vært en møtearena for styreledere og direktører. To ganger i året har rådet samlet direktører og

styreledere til konferanse. Det har blitt arrangert et samskipnadsmøte som har vært både et årsmøte for organisasjonen og en tematisk konferanse og et bolig møte.

Arbeidsgruppene som ble opprettet av styret i Samskipnadsrådet har i større og mindre grad blitt fulgt opp av Samskipnadsrådet. Samskipnadsrådet har åpnet flere samarbeidsforum for arbeidsgruppene. Sekretariatet har også deltatt på flere av møtene til arbeidsgruppene og samlet lederne av arbeidsgruppene. Sekretariatet er tilgjengelig for alle arbeidsgruppene og bistår ved forespørsel.

Samskipnadsrådet er i dag bedre rigget for å ta et større ansvar i koordineringen av arbeidsgruppene, slik at de innenfor de ulike tematikkene i større grad kan samarbeide om ulike løsninger.

7 Prinsipper for samarbeid

I dagens samarbeid har frivillighet ligget til grunn for all deltakelse. Her er det to sentrale prinsipper som er sentrale:

1. Hvis en samskipnad ønsker å stå utenfor et samarbeid, har man mulighet til å gjøre det
2. Hvis en samskipnad ønsker å være med i et samarbeid, har man mulighet til å være det (ingen skal utelates)

Disse to prinsippene vil være sentrale i den fremtidige utviklingen av samarbeidet. Det første prinsippet er enkelt å beslutte at må videreføres. Samskipnadene er selvstendige rettssubjekter, og da kan ingen tvinges til å være med i noen form for samarbeid. Dette prinsippet må derfor bestå, men konsekvensene av å stå utenfor et samarbeid bør tydeliggjøres nærmere. Hvis for eksempel tre samskipnader samarbeider om å utvikle et produkt og legger ned mye tid og kostnader i denne utviklingen, skal andre samskipnader som ikke har bidratt eller vært med fra starten, få tilgang til dette i etterkant uten kostnad eller innsats? Hvis ja, på hvilke premisser?

Det andre prinsippet (ingen skal utelates) er også sentralt å vurdere i det videre arbeidet. I et samarbeidsprosjekt vil det fort avdekkes at de ulike samskipnadene har ulik mulighet (evne, kapasitet eller ønske) om å bidra inn i arbeidet. Skal da likevel alle ha rett til å ta del i samarbeidet, eller skal det kunne stilles krav til partene som deltar mht. kompetanse, kapasitet eller andre ressurser?

Uavhengig av hvilken modell man velger til et evt. samarbeid, er det noen felles prinsipper som er viktig å avgjøre i hvert tilfelle.

- **Alle eller noen;** Det bør være tydelig avklart ved starten av hvert samarbeidsprosjekt hvem som skal være med, og evt. om noen skal få kunne komme med etter hvert eller når samarbeidet har resultert i en leveranse som kan være nyttig for flere. Det bør også avgjøres hvem som har rett og myndighet til å beslutte dette.
- **Frivillighet og forpliktelse;** Langsiktige samarbeid eller der samarbeidet ender ut i konkrete leveranser, bør ha en tydelighet i forpliktelsene for partene som deltar. Mer løst samarbeid (f.eks. ideutveksling og innsikt) kan i større grad være basert på frivillighet, men så fort det er varige verdier som etableres, vil det kunne kreve økt grad av forpliktelser.
- **Styring;** Ethvert møte, prosjekt, produktutvikling eller annet vil fungere best under en form for styring og ledelse. Tydelige krav til hvem og hvordan et samarbeid skal styres og ledes vil øke sannsynligheten for at samarbeidet blir produktivt og nyttig. Ansvar for styring gir økt mulighet for påvirkning, men vil samtidig kreve innsats og ekstra ressurser. Dette bør avklares i hvert tilfelle, slik at sannsynligheten for god måloppnåelse økes.
- **Ressurser og kostnader;** All form for samarbeid innebærer ressursbruk (egentid og evt. konsulenttid) og dermed kostnader. Det er derfor nyttig å ha klare retningslinjer og klarhet i

omfanget av et samarbeid, og hvis varighet og tidsbruk er omfattende, må kostnadsdekning avgjøres tidlig. Prinsipper for innkjøp i produkter/tjenester, dekning av egentid eller eksternkost bør klargjøres.

- **Eierskap;** Flere samarbeid vil kunne ende ut i varige verdier som må ha et eierskap, f.eks. nettsiden studentspør.no. Når et samarbeid har til hensikt å etablere eller videreutvikle et produkt eller tjeneste (eller annen «verdigenstand») bør det avklares eierrettigheter til dette før arbeidet starter. Eierskapet gir muligheter, men også forpliktelser og risiko.
- **Varighet;** Å avgjøre varigheten på ethvert samarbeid er viktig. Et prosjekt har per definisjon en begrenset varighet, mens et samarbeidsforum vil kunne ha en varighet på ubestemt tid. Varigheten vil og bør påvirke valg av samarbeidsform. Et tydelig mandat og retningslinje for samarbeidet hvor varigheten avklares, er alltid nyttig. Herunder bør det inngå beskrivelse av hvordan samarbeidet bør etableres og evt. opphøre.
- **Avtaler;** Juridiske forpliktelser gjennom avtaler kan være nyttig og viktig i større samarbeidsprosjekter. Særlig når det er større verdier som er involvert. Klare retningslinjer for når det skal foreligge avtaler og hvordan disse skal etableres, vil være viktig.
- **Beslutningstaking;** I hvilken grad et samarbeidsforum kan fatte beslutninger som er forpliktende for deltakerne, er vesentlig. Det hjelper ikke at en representant i et samarbeidsforum eller et samarbeidsprosjekt er enig i en beslutning i gruppen, hvis vedkommende sin leder (eller styre) i egen samskipnad er uenig og ikke villig til å følge beslutningen. Mandatet til å fatte beslutninger som er forpliktende for de samskipnadene som deltar i samarbeidet, er derfor avgjørende å ha på plass i forkant av oppstart av samarbeidet.

8 anbefaling

Dagens samskipnadsordning er unik og velfungerende. Et samarbeidsprosjekt bør bygge videre på dagens struktur og rammer. Samskipnadene må imidlertid utfordre seg selv for å sikre fortsatt relevans og konkurransekraft. Det er videre et poeng at dersom samskipnadene fremstår mer enhetlige, så vil det forenkle arbeidet om felles økt konkurransekraft og samtidig bedre forståelsen for samskipnadenes egenart.

Beskrivelsen av dagens samarbeid mellom samskipnader viser tydelig at det i dag samarbeides om mye mellom samskipnadene. Det er stor vilje til å samarbeide og det deles villig erfaringer, inspirasjon og informasjon. Videre ser vi at samarbeidet i stor grad er uformelt og relasjonsbasert.

Arbeidsgruppens konklusjon er at samskipnadene bør utnytte det positive grunnlaget som allerede er skapt i eksisterende samarbeid, og utrede og konkludere på ytterligere former for mer formelt samarbeid mellom samskipnadene. Studentsamskipnadenes innkjøpssamarbeid er helt klart det mest formelle samarbeidet, der det er opprettet et produktselskap. Dette samarbeidet mener arbeidsgruppen tydelig viser potensialet vi har når det kommer til samarbeid. Dette kan bidra til at vi kan utvikle tjenester som bedre kommer fremtidens studenter til gode, samt øke produktiviteten og effektiviteten på flere områder. Samskipnadene er i stor grad eksponert for de samme rammevilkårene og samme forventningene fra studenter og omverden. Dette resulterer i at vi i dag gjør mye av det samme arbeidet og i flere tilfeller gjøres den samme jobben 14 ganger med små variasjoner.

Arbeidsgruppen mener at potensialet for samarbeid er stort. Samtidig er arbeidsgruppen bevisst på at gradvis utvikling av dette samarbeidet er nødvendig for å finne optimale løsninger, samt for å få flest mulig med i arbeidet. Arbeidsgruppen konkluderer derfor med at samarbeidsmodellene for i)

uformelt samarbeid, ii) formelle samarbeidsavtaler og iii) produktselskap, er de tre samarbeidsmodellene som nå bør utredes nærmere.

8.1 Hovedprosjekt

Arbeidsgruppen anbefaler at Samskipnadsrådet iverksetter et hovedprosjekt for samarbeid. Hovedprosjektet bør ha som mål å opprette mer formelt samarbeid mellom samskipnadene. Dette prosjektet burde gå mer i dybden av samarbeid knyttet til de forskjellige områdene og se på hva som er hensiktsmessig, og hva som er ønskelig.

Anbefalinger om hva hovedprosjektet skal jobbe videre med:

1. Iverksette to til tre pilotprosjekter med formaliserte samarbeidsavtaler. Arbeidsgruppen anbefaler at et hovedprosjekt bør kunne sette i gang pilotprosjekter tidlig i fasen. Vi anbefaler at hovedprosjektet tar utgangspunkt i områder beskrevet i vedlegg 2 i utvelgelsen av pilotprosjekter.
2. Gå mer i dybden av samarbeid:
 - Gjennomføre en spørreundersøkelse blant samskipnadene, arbeidsgruppene og andre samarbeidsfora mellom samskipnadene for å hente inn konkrete innspill om hvordan et samarbeid kan formaliseres, og eventuelt ikke bør formaliseres.
 - Se på fordeler og ulemper ved de ulike samarbeidsmodellene innenfor ulike områder.
 - Redegjøre for barrierer som hindrer samarbeid.
 - Se på de ulike områdene samskipnadene jobber innenfor og vurdere hvilke det bør etableres formelle samarbeid om.
 - Lage retningslinjer for samarbeid mellom samskipnadene.

Arbeidsgruppen ser for seg at styret, etter vedtak fra Samskipnadmøtet, utarbeider mandat for et hovedprosjekt og at hovedprosjektet rapporterer direkte til styret.

Arbeidsgruppen anbefaler videre at det settes av tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre et slikt prosjekt. Det er viktig at denne ressursen sitter med riktig kompetanse. Prosjektlederkompetanse er nødvendig, og det vil være positivt med kjennskap til samskipnader.

9 Vedlegg

Arbeidsgruppen har valgt å utarbeide vedlegg med ytterligere informasjon til Samskipnadmøtet. Spesielt beskrivelser av samarbeid innenfor ulike tjenesteområder har gitt arbeidsgruppen et viktig bakteppe for arbeidet og anbefalingene.

- Vedlegg 1: Mandat for prosjekt samarbeid for samskipnadene
- Vedlegg 2: Beskrivelser av samarbeid innenfor ulike tjenesteområder i samskipnadene
- Vedlegg 3: Oversikt over ulike tjenester hos samskipnadene