

## Endurskoðun á stoðkerfi atvinnulífs, menntunar og menningar á Austurlandi

**Efnisyfirlit**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Samantekt .....                                                    | 4  |
| 1 Inngangur .....                                                  | 5  |
| 2 Samstarfsmarkmið og starfsemi samstarfsaðila .....               | 6  |
| 2.1 Samstarfsmarkmið.....                                          | 6  |
| 2.2 Núverandi starfsemi - þjónusta.....                            | 7  |
| 2.3 Núverandi samstarf stoðstofnana á Austurlandi.....             | 7  |
| 2.4 Stefna ríkisvaldsins.....                                      | 8  |
| 2.5 Samkeppnissjónarmið .....                                      | 10 |
| 2.6 Sameining eða samstarf ? .....                                 | 11 |
| 3 Þjónusta nýrrar stofnunar - „one stop shop“ .....                | 12 |
| 3.1 Þjónustustig .....                                             | 12 |
| 3.2 Markhópagreining .....                                         | 13 |
| 3.3 Staðsetning og verkaskipting.....                              | 14 |
| 4 Samstarfsform og skipulag .....                                  | 15 |
| 4.1 Tillaga stýrihóps 2010 .....                                   | 16 |
| 4.2 Sameinuð sjálfseignastofnun - tillaga vinnuhóps 2011 .....     | 17 |
| 4.3 Kostir og galla .....                                          | 19 |
| 5 Sameinuð sjálfseignarstofnun, framkvæmd .....                    | 20 |
| 5.1 SSA.....                                                       | 20 |
| Fjármál.....                                                       | 20 |
| Hvað þarf að gera? .....                                           | 20 |
| 5.2 Markaðsstofa og Ferðamálasamtök Austurlands.....               | 20 |
| Fjármál.....                                                       | 21 |
| Hvað þarf að gera? .....                                           | 22 |
| 5.3 Menningarráð Austurlands .....                                 | 22 |
| Fjármál.....                                                       | 23 |
| Hvað þarf að gera? .....                                           | 23 |
| 5.4 Þekkingarnet Austurlands (ÞNA) ses .....                       | 23 |
| Fjármál.....                                                       | 24 |
| Hvað þarf að gera? .....                                           | 25 |
| 5.5 Þróunarfélag Austurlands (félag) og tengd félög/verkefni ..... | 25 |
| Fjármál.....                                                       | 25 |
| Hvað þarf að gera? .....                                           | 26 |
| 5.6 Starfsemi og stjórnsýsla.....                                  | 26 |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 6 Fjármál og rekstur .....                  | 28 |
| 6.1 Rekstur stoðstofnana 2009-2011 .....    | 28 |
| 6.2 Eigna- og skuldastaða stoðstofnana..... | 30 |
| 7 Næstu skref – innleiðingarferli .....     | 30 |
| Tilvitnanir .....                           | 31 |

## Samantekt

Í skýrslunni „Tillögur um sameiningu stoðstofnana á Austurlandi“ er farið yfir hugmyndir að sameiningu stoðstofnana á Austurlandi og auknu samstarfi þeirra og sveitarfélaga á Austurlandi. Skýrslan var unnin af starfshópi SSA um Austfirskar stoðstofnanir sem hóf störf í upphafi árs 2011.

Í kafla 2 er farið yfir markmið vinnunnar og þá starfsemi sem um ræðir. Meginmarkmið eru að: Bæta aðgengi notenda að þjónustunni, einfalda stjórnsýslu - auka samráð og samþættingu og ná fram hagræðingu með því að samnýta mannauð og aðstöðu. Farið er yfir starfsemi umræddra stofnanna sem og tengda starfsemi hjá sveitarfélögum á Austurlandi. Þær stofnanir sem um ræðir eru Samband Sveitarfélaga á Austurlandi (SSA), Þekkingarnet Austurlands (ÞNA), Þróunarfélag Austurlands (ÞFA), Markaðsstofa Austurlands (MA) og Menningaráð Austurlands (MRA). Rætt er hvernig starfsemi stofnananna fléttast saman við tiltekna starfsemi sveitarfélaga, sérstaklega starf ferða-, atvinnu- og menningarfulltrúa sveitarfélaganna.

Í kafla 3 er leitast við að skilgreina þjónustu sameinaðrar stofnunar út frá hugmyndum um „one-stop-shop“ sem settar hafa verið fram í stefnu iðnaðarráðuneytisins. Í dag er stoðþjónusta veitt í flestum þéttbýliskjörnum á Austurlandi, frá stoðstofnunum eða sveitarfélögum. Þjónusta er skilgreind sem grunnþjónusta og/eða sérhæfða þjónusta er snýr að sérstöðu viðkomandi svæða. Tillaga er um að skilgreina tvo þjónustukjarna á Egilsstöðum og á Reyðarfirði sem hefðu víðtækara hlutverk gagnvart öllum fjórðungnum. Jafnframt verði tryggð ákveðin dreifsetning á þjónustu með starfsstöðvum á flestum þéttbýlisstöðum og að ekki séu færri en tveir á hverri starfsstöð, til að tryggja grunnþjónustu en til viðbótar skapa svigrúm til sérhæfingar.

Í kafla 4 eru settar fram hugmyndir að sameiningu og samþættingu stoðkerfisins. Til hliðsjónar er höfð tillagan er úr fyrri starfshópi sem lögð var fram í apríl 2010. Tillaga þessa starfshóps lýtur að sameinaðri sjálfseignarstofnun með 7 manna stjórn og 2 fagráðum. Fjallað er um núverandi samstarf stoðstofnana sem og stefnu ríkisvaldsins.

Í kafla 5 er farið yfir með hvaða hætti ofangreindar stoðstofnanir geta sameinast með tilliti til rekstrarforms, fjármála, eigenda og stofnaðila. Einnig er umfjöllun um tengd hagsmunasamtök og félög sem umræddar stoðstofnanir halda utan um rekstur á, þ.e. Ferðamálasamtök Austurlands, Vaxtarsamning Austurlands og Atvinnuþróunarsjóð Austurlands.

Í kafla 6 er farið yfir rekstur stofnananna 2009 og 2010 og sett fram áætlun fyrir 2011. Jafnframt er tekið saman yfirlit yfir helstu fjármögnunar- og verkefnasamninga stofnananna til að skýra frekar tekjuflæði á ársgrundvelli. Í dag eru stofnanirnar alls að velta um 350 milljónum króna á ári. Lauslega er farið yfir efnahagsreikning stofnananna, eigna- og skuldastöðu en flestar stofnanirnar eru reknar á núlli og eiga hvorki mikið af skuldum né eignum. ÞFA á húseign og skuldir og SSA er með neikvætt eigið fé vegna lífeyrisskuldbindinga. Eignir annarra stofnanna felast fyrst og fremst lausafjármunum, s.s. í tölvubúnað og húsgögn.

Í kafla 7 er farið yfir næstu skref í vinnunni og settar fram tillögur um að farið verði í sameiginlega stefnumótun með sveitarfélögum, stjórnnum og starfsmönnum varðandi áherslusvið og verkefni, greint verði með hvaða hætti verkefnið tengist þeim hugmyndum sem verið er að vinna um sameiningu og aukið samstarf sveitarfélaga á Austurlandi, hafin verði vinna á því að skilgreina gæðaviðmið, unnin verði greining á mannauði og fræðsluþörf innan stofnanna o.fl.

## 1 Inngangur

Í þessari skýrslu eru settar fram tillögur og hugmyndir að leiðum til að auka samstarf stoðstofnana og sveitarfélaga með það að markmiði að samþætta þjónustu og starfsemi viðkomandi aðila sem tengist atvinnumálum, menningarmálum, ferðaþjónustu, fræðslu- og rannsóknastarfi í fjórðungnum. Formleg vinna í kringum mögulega sameiningu eða aukið samstarf austfirska stoðstofnanna, sín á milli og við sveitarfélög, fór af stað í kjölfar aðalfundar SSA á Djúpavogi 26. og 27. september 2008 þar sem ákveðið var að skipa starfshóp, sem í sátu Björn Hafþór Guðmundsson, Soffía Lárusdóttir og Smári Geirsson, til að fjalla um og gera tillögu að framtíðarskipulagi á samstarfi sveitarfélaga í SSA. Ráðgjafafyrirtækinu ALTA var falið að vinna með stýrihópi tillögur sem lagðar voru fyrir aðalfund SSA í september 2009 undir yfirskriftinni „Framtíðarskipulag samstarfs sveitarfélaga í SSA“ (Björg Ágústsdóttir, 2010).

Í kjölfarið vann fyrrnefndur stýrihópur áfram að verkefninu að því undanskildu að í stað Soffíu Lárusdóttur kom Eiríkur B. Björgvinsson inn í hópinn. Alta skilaði af sér skýrslu 10. apríl 2010 sem lögð var fyrir aukaaðalfund SSA í apríl 2010 (Björg Ágústsdóttir, 2010).<sup>1</sup> Í upphafi var ljóst að stýrihópurinn þyrfti að afmarka sig varðandi það til hvaða stofnana ætti að leita um þátttöku í verkefninu en SSA hefur komið að stofnun fjölmargra svæðisbundinna stofnana og verkefna. Í þeirri afmörkun var gengið út frá því að í verkefninu tækju þátt stofnanir og verkefni sem:

- veita sveitarfélögunum eða íbúum þeirra þjónustu,
- sveitarfélögin eiga öll aðild að (stjórnunarlega eða með kostnaðarþátttöku),
- sveitarfélögin hefðu eitthvað yfir að segja.

Í verkefninu myndu hinsvegar ekki taka þátt stofnanir sem eru eingöngu í eigu eins eða fleiri sveitarfélaga (þ.e. ekki allar innan SSA), stofnanir sem sveitarfélögin hafa ekki aðkomu að (sbr. framhaldsskólar) eða stofnanir sem hafa lögbundið hlutverk eingöngu (sbr. HAUST). Þær stofnanir og verkefni skilgreind voru inn í vinnuna voru auk SSA; Þróunarfélag Austurlands (ÞFA), Atvinnuþróunarsjóður Austurlands (AÞA), Vaxtarsamningur Austurlands (VAXA), Markaðsstofa Austurlands (MA), Ferðamálasamtök Austurlands (FSA), Menningarráð og -samningur Austurlands (MRA) og Þekkingarnet Austurlands (ÞNA).

Við vinnu stýrihópsins að tillögum fyrir aukaaðalfund SSA komu fram gagnrýnisraddir frá stofnaðilum og forsvarsmönnum stoðstofnana á Austurlandi. Meðal annars var ljóst að aðkoma SSA og sveitarfélaga að sjálfseignarstofnuninni ÞNA var takmörkuð og kostnaðarþátttaka engin. Þá var það álit stjórna stoðstofnana að í tillögu SSA væri skorið á frumkvæði og aðkomu hagsmunaaðila, atvinnulífsins og grasrótarnnar.

Í ljósi ofangreindrar óánægju og brotthvarfs MA og ÞNA úr vinnunni var ákveðið á aðalfundi SSA sem haldinn var í september 2010 að gera aðra atlögu að samþættingu og samstarfi stoðstofnana og sveitarfélaga með skipan vinnuhóps allra aðila. Í aðdraganda aðalfundar SSA höfðu stjórnir ÞNA og MA sent SSA ályktanir um að vilji væri til þess að koma aftur að vinnunni með það að markmiði að samþætta þjónustu, koma í veg fyrir skörun, bæta aðgengi að þjónustu, samnýta mannauð/innviði og ná fram hagræðingu í rekstri.

Í kjölfarið var skipaður sá vinnuhópur sem hér skilar af sér tillögum en í honum sitja; Björn Ingimarsson, tilnefndur af SSA, Páll Björgvin Guðmundsson, tilnefndur af SSA, Arnbjörg Sveinsdóttir, tilnefnd af SSA, Auður Anna Ingólfssdóttir, tilnefnd ÞFA, Lars Gunnarsson, tilnefndur af

<sup>1</sup> Sjá nánar úr vinnu Alta á vefnum [alta.is/stodstofnanir](http://alta.is/stodstofnanir).

APÁ, Signý Ormarsdóttir, tilnefnd af MRA, Skúli Björn Gunnarsson, tilnefndur af MA og Stefanía G. Kristinsdóttir, tilnefnd af ÞNA.

## 2 Samstarfsmarkmið og starfsemi samstarfsaðila

Í þessum kafla verður farið lauslega yfir markmið vinnunnar byggt á fyrirbyggjandi skýrslum og vinnu á vegum SSA sem og áherslum sem komið hafa upp í viðræðum aðila innan stoðkerfisins. Jafnframt er farið yfir núverandi starfsemi samstarfsaðila og samstarf þeirra.

### 2.1 Samstarfsmarkmið

Allir samstarfsaðilar eru sammála þeim þremur megin markmiðum sem sett hafa verið fram í fyrirnefndum skýrslum vinnuhópa sem og uppistöðunni í þeim útfærslum sem settar eru fram til að ná þeim markmiðum. Eftirfarandi er yfirlit yfir markmið og helstu leiðir sem settar voru fram í skýrslu starfshóps sem skilaði af sér í mars 2010: (Björg Ágústsdóttir, 2010):

#### Bæta eigi aðgengi notenda að þjónustunni þar sem:

- Starfandi eru sýnilegar starfsstöðvar eða þjónustuver í öllum sveitarfélögum – sem mynda „net“ starfsstöðva á Austurlandi (SSA-svæði). Skilgreina þarf þjónustustig á viðkomandi starfsstöð, skilgreind verður lágmarksþjónusta á hverri starfsstöð þannig að allsstaðar sé einhver sem getur svarað fyrir heildina og tengt þann sem leitar þjónustu við réttu starfsmennina, burtséð frá því hvar þeir eru staddir.
- Stuðlað er að aukinni samvinnu sérfræðinga í ólíkum „geirum“ með áherslu á verkefnisstjórnun og verkbókhald.
- Vakin verði athygli á þessari þjónustu úti á starfssvæðinu og fólk hvatt til að nýta sér hana

#### Einfalda eigi stjórnsýslu með því að:

- Kanna hvort hægt sé að sameina stofnanir og jafnvel hluta af þjónustu sveitarfélaga undir einn hatt. Markmiðið er að fækka stjórnarmönnum, skilgreina starfsemi út frá þjónustu og fagsviðum. Þá er mikilvægt að skilgreina og tryggja beina aðkomu sveitarfélaga að stjórnun sameinaðrar stofnunar en um leið tryggja framlag grasrótar og fagaðila að þróun hennar.
- Samnýta tækni og innviði auk þess sem mætti sameina ýmsa þjónustubætti svo sem bókhald, símsvörun, launamál og innheimtu.
- Leggja áherslu á markvissa stjórnsýslu sem byggir á samræmdri verkefnastjórnun og verkbókhaldi sem og gæðakerfi sem tryggir að skilgreindir séu verkferlar og haldið sé utan um meðferð mála og eftirfylgni verkefna.

#### Ná fram hagræðingu og nýta mannauð og aðstöðu sem best með því að:

- Skipuleggja vel hvernig þekkingin er nýtt og gæta þess sérstaklega að sérþekking nýtist, skilgreining á þörf fyrir þekkingu og unnið markvisst að því að fá inn (eða tryggja aðgang að) viðeigandi þekkingu.
- Forgangsraða verkefnum, skilgreina verklag og vinnuaðferðir.
- Skilgreina samstarfsferla hagsmunaaðila og ýta undir tengsl og samnýtingu auðlinda á víðari grunni t.d. í samstarfi við Nýsköpunarmiðstöð Íslands.
- Tryggja faglega stjórnun verkefna með verkefna- eða fagstjórnun í tengslum við ólíka málaflokka og stærri verkefni.

Auk þess að horfa til ofangreindra markmiða þá er mikilvægt að skoða sérstaklega aðkomu ólíkra hagsmunaaðila að þeim verksviðum sem samstarfið nær til. Það er ljóst að ríkið leggur í dag talsvert af mörkum til viðkomandi málaflokka og umtalsvert hærri upphæð en sveitarfélögin. Það er því grunnforsenda þess að ofangreind starfsemi haldi áfram að ekki komi til frekari skerðing á framlagi ríkisins til hennar.

## 2.2 Núverandi starfsemi - þjónusta

Vorið 2011 störfuðu 29 manns í 25,5 stöðugildum hjá þeim 5 stofnunum sem til skoðunar eru. Gera má ráð fyrir að starfsmenn sveitarfélaga sem sinna sambærilegum málaflokkum séu á bilinu 8-12 og snýr sú starfsemi aðallega að þjónustu við ferðamenn, menningarmálum og atvinnuþróun. Jafnframt eru starfsmenn hjá menningarmiðstöðvum sem koma að þessum málaflokkum sem og hjá útibúi Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands.

Starfshópur er sammála þeirri greiningu á fag- og þjónustusviðum sem sett er fram í skýrslu stýrihóps SSA frá því í apríl 2010. Þar er lagt til að samþætt þjónustunet eða sameinuð stjórnunareining sinni þjónustu á eftirfarandi sviðum:

1. **Almenn hagsmunagæsla** fyrir fjórðunginn, sem hingað til hefur fallið undir starfsemi SSA sem bæði hefur sinnt henni fyrir hönd sveitarfélaganna sem og stoðstofnana enda eiga sveitarfélög fulltrúa í stjórnun velflestra stoðstofnana.
2. **Atvinnu- og byggðaðþróun** sem vísar til starfsemi Þróunarfélags Austurlands sem jafnframt heldur utan um úthlutanir úr Vaxtarsamningi og Atvinnuþróunarsjóði Austurlands. Jafnframt hafa atvinnuþróunarfulltrúar verið starfandi í nokkrum sveitarfélögum. Einnig má benda á starfsemi Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands á Egilsstöðum sem vinnur að hliðstæðum verkefnum og Þróunarfélagið.
3. **Menningarmál** sem hingað til hafa heyrt undir Menningarráð Austurlands og menningarmiðstöðvarnar sem annað hvort eru sjálfstætt starfandi eða hluti af starfsemi sveitarfélaga.
4. **Ferða- og markaðsmál** sem hafa heyrt undir starfsemi Markaðsstofu Austurlands auk þess sem Ferðamálasamtök Austurlands hafa komið að ákveðinni hagsmunagæslu fyrir ferðaþjónustuaðila á landsvísi. Markaðsstofan hefur séð um rekstur landshluta-upplýsingamiðstöðvar fyrir ferðamenn. Þá hafa verið starfandi ferða- og menningarmálafulltrúar í nokkrum sveitarfélögum sem hafa haft bein tengsl bæði við Menningarráð og Markaðsstofu Austurlands.
5. **Fræðslumál, háskólanám og rannsóknir** hafa heyrt undir starfsemi Þekkingarnets Austurlands sem hefur haldið utan um þjónustu við háskólanám í fjarnámi og stutt við rannsóknastarf auk þess að bjóða upp á náms- og starfsráðgjöf, úrræði fyrir atvinnuleitendur og lengri starfsþjálfun og framhaldsfræðslubrautir. Einnig sinnir ÞNA ýmiskonar fræðslu til handa innflytjendum, íslenskukennslu og samfélagsnámskeiðum. ÞNA hefur unnið með stjórnun og starfshópum tengdum ýmsum þekkingarsetrum í fjórðungnum svo sem Vísindagarði og SamVís (Samstarfsfélag um Vísindagarðinn) á Fljótsdalshéraði, verkefnastjórn um „Menntasamfélagið í Fjarðabyggð“, þekkingarsetrinu Kaupvangi á Vopnafirði og Búlandinu í Neskaupstað.

Markhópar sem í dag njóta góðs af þjónustu stoðstofnana og sveitarfélaga skarast á marga vegu og oft er það þannig að með því að samnýta þjónustu og byggja upp sameiginlega verkferla má bæta þjónustuna og spara tíma.

## 2.3 Núverandi samstarf stoðstofnana á Austurlandi

Nú þegar er til staðar ýmiskonar samstarf stoðstofnananna. Má þar nefna sameiginlega heimasíðu [www.austur.is](http://www.austur.is) þar sem starfsemi allra stofnana er kynnt og upplýsingum um starfsemi þeirra viðhaldið. Auk þeirrar síðu en með tengingu inn á hana heldur ÞNA úti [www.tna.is](http://www.tna.is) þar sem skráning á námskeið fer fram og síðunni [www.rannsoknatorg.is](http://www.rannsoknatorg.is) sem er sjálfstæð kynningarsíða fyrir fræðimenn og þekkingarstofnanir á Austurlandi. Verið er að vinna að hugmyndum um að sameina þessar síður [www.austur.is](http://www.austur.is) síðunni. Markaðsstofa Austurlands heldur jafnframt úti síðunni [www.east.is](http://www.east.is) sem er kynningar- og upplýsingasíða um Austurland miðuð að þörfum ferðamanna.

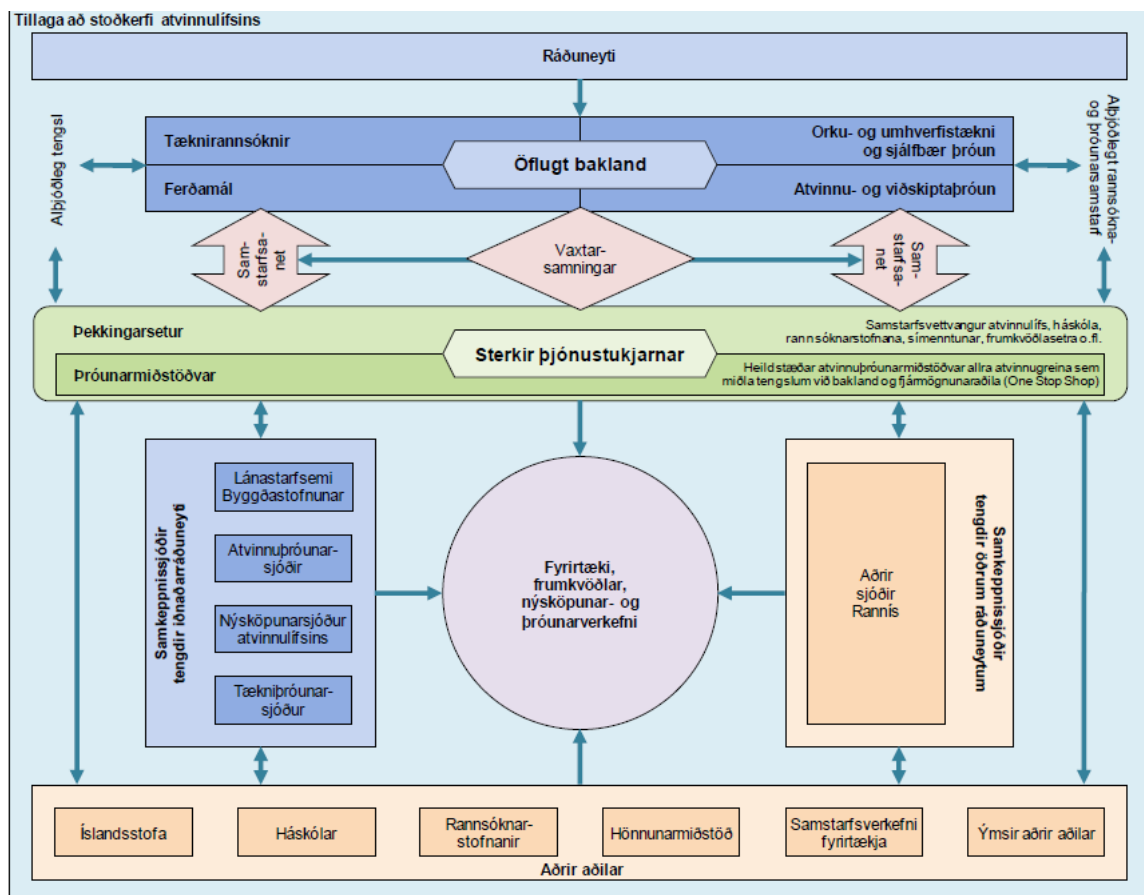
Stoðstofnanirnar vinna oft saman að verkefnum og leggja þá til vinnuframlag og þekkingu. Oftar en ekki eru sveitarfélög með í slíkum verkefnum. Einnig hafa MRA og MA verið með reglulega fundi með ferða- og menningarmálafulltrúum og stundum með þátttöku starfsmanna menningarmiðstöðva.

ÞFA og ÞNA ásamt Starfsendurhæfingu Austurlands og AFLi stóðu fyrir stefnumóti við atvinnulífið í Fjarðabyggð á vorönn 2011 sem heppnaðist mjög vel. Þar var þjónusta og starfssemi samstarfsaðilla kynnt fyrir fyrirtækjunum og fyrirtækin kynntu starfsemi sína og í kjölfarið fóru fram umræður um mögulegt samstarf milli fyrirtækja og stoðstofnana. matsfundi þess hóps sem sá um framkvæmd stefnumótsins kom fram að samræma þyrfti kynningu stoðstofnana og sníða hana betur að þeim markhópum sem hún beindist að hverju sinni. Unnin verður samræmd kynning fyrir sambærilegt verkefni í öðrum sveitarfélögum á Austurlandi sem fara mun af stað næsta haust. Verði komin niðurstaða um sameinaða stofnun munu stefnumót við atvinnulífið byggjast á samræmdu þjónustuframboði þeirrar stofnunar.

## 2.4 Stefna ríkisvaldsins

Grunnfjármögnun á starfssemi austfirska stoðstofnana í dag kemur frá ríkinu og er mikilvægt að hugmyndir um aukið samstarf eða sameiningu stoðstofnanna á Austurlandi séu í takt við stefnu ríkisvaldsins varðandi þróun á umhverfi menntunar, þekkingar, samfélags og atvinnulífs á landsbyggðinni. Sú stefnumótun hefur síðustu tvö ár birst í:

- **Stefnu Vísinda- og tækniráðs** varðandi þróun á þekkingarstarfsemi á landsbyggðinni. (Forsætisráðuneytið, 2009) Þar er ekkert minnst á byggðapróun en mikið rætt um gæðamat á rannsóknum og samkeppnissjóði.

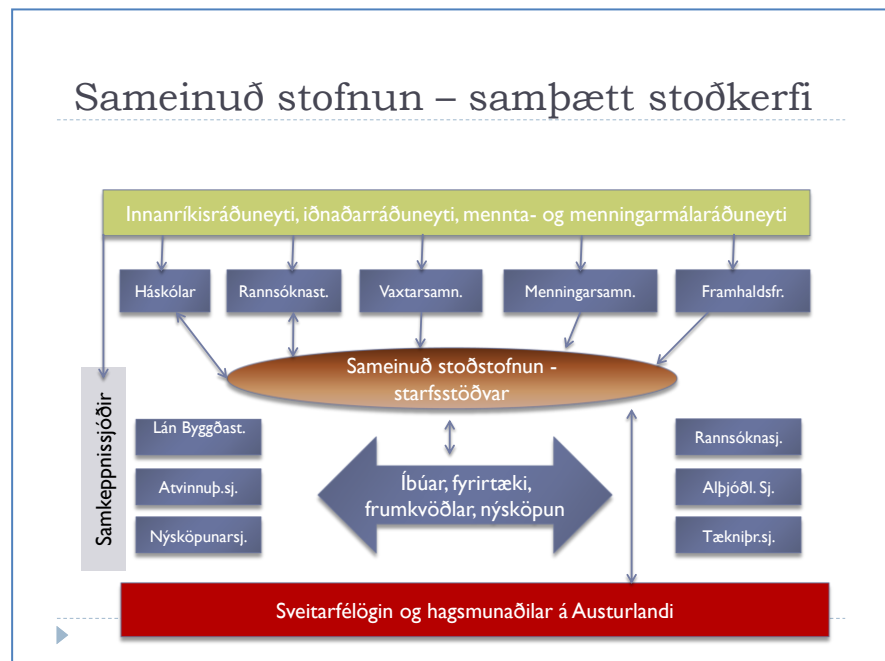


- **Stefnumótun iðnaðarráðuneytisins** varðandi „Endurmótun stoðkerfis atvinnulífsins“ (Stjórnhættir, 2010). Í skýrslunni er mikið rætt um mikilvægi þess að skilgreina þjónustukjarna þar sem saman koma þekkingarsetur og þróunarmiðstöðvar, sjá mynd hér að framan úr skýrslunni af tillögum að stoðkerfi atvinnulífsins.

Hugmyndir um sameinaða stoðstofnun, sem settar eru fram í þessari skýrslu, byggja á sama grunni nema að búið er að einhverju leyti að sameina þekkingarsetrin og þróunarmiðstöðvarnar í eina stofnun sem jafnframt er samstarfsnet nokkurra þjónustukjarna á grundvelli dreifbýlis og aðstæðna á Austurlandi.

- **Tillögu til þingsályktunar um stefnumótandi byggðaáætlun 2010-2013.** (Byggðastofnun, 2010). Þar er rætt um þekkingarsetur sem mögulega samnefnara fyrir stoðkerfi atvinnulífs- og byggðapróunar á landsbyggðinni. Þekkingarsetur sem eru í góðum tengslum við háskóla og rannsóknastofnanir sem starfa á landsvísi. Setrahugmynd Byggðaáætlunar er í flestum meginráttum samhljóða hugmyndum iðnaðarráðuneytisins um þjónustukjarna.
- **Úttekt Ríkisendurskoðunar á stuðningi við atvinnu- og byggðapróun.** (Ríkisendurskoðun, desember 2010) Þeirri gagnrýni sem þar kemur fram er að nokkru leyti svarað í stefnumótun iðnaðarráðuneytisins.
- **Áfangaskýrsla um þekkingarsetur á Íslandi** þar sem sett er fram greining á mennta-, menningar-, þróunar- og þekkingarsetrum á landsbyggðinni. (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2010) Hugmynd ráðuneytisins með skýrslunni var að ýta undir aukið svæðisbundið samstarf með því að draga fram umfang og áherslur í þekkingaruppbyggingu á landsbyggðinni. Hugmyndir um sameiningu stoðstofnana á Austurlandi voru kynntar á ráðstefnu vinnuhóps MRN um þekkingarsetur 8. júní 2011 og vöktu mikla og jákvæða athygli og umræðu.
- **Sóknaráætlun Íslands 20/20** sem snýr að samþættri áætlanagerð ríkisins í atvinnu- og samfélagsmálum. (Forsætisráðuneytið, Sóknaráætlun Íslands 20/20, 2010). Í þeim gögnum sem kynnt hafa verið af 20/20 hópnum kemur skýrt fram að auka eigi vægi og ábyrgð landshlutasamtaka sveitarfélaga og vinna með svæðisbundnar áherslur og verkefni.

Hugmyndir um sameinaða stoðstofnun á Austurlandi eru í fullu samræmi við stefnumótun stjórnvalda varðandi uppbyggingu þekkingarsetra auk þess að taka mið af dreifbýli og aðstæðum á Austurlandi. Sjá mynd af tengslaneti og þjónustu „Sameinuð stofnun – samþætt stoðkerfi“.



## 2.5 Samkeppnissjónarmið

Í skilgreiningu á vinnuferlum og starfsemi viðkomandi samstarfsnets eða stofnunar er mikilvægt að taka mið af samkeppnissjónarmiðum varðandi ólíka þætti starfseminnar, þ.e. gagnvart einkaaðilum. Ef lítið er til ólíkra starfssviða má varpa ljósi á hvað og gagnvart hverjum slík sjónarmið gætu komið upp:

- **Hagsmunagæsla** - Ólíklegt er að hagsmunagæsla fyrir sveitarfélögin rekist á við starfsemi einkafyrirtækja, lögfræði- og ráðgjafaskrifstofa.
- **Atvinnu- og byggðaðpróun** – Huga þarf sérstaklega að því hvaða þjónusta sameinaðrar stofnunar rekst á við þjónustu almennra ráðgjafafyrirtækja, t.d. varðandi fjármögnun fyrirtækja og þróunarverkefni tengd nýsköpun. Mikilvægt er að gera skýran greinarmun á þeim sem njóta styrkja og þeirra verkefna og sprotafyrirtækja sem eiga að geta sótt stuðning til hins almenna fjármálakerfis. Sé eðlilega staðið að málum á stoðkerfið að virka sem milliliður en ekki sem niðurgreidd ráðgjafarþjónusta. Eflaust má skýra betur starfssvið og möguleg samkeppnissjónarmið á milli hins opinbera og einkaaðila á þessum vettvangi og vel kæmi til álita að móta slíka stefnu í samráði við fjármálastofnanir og ráðgjafafyrirtæki. Sama gildir um verkefni sem unnin eru og varða byggðaðpróun, svo sem greiningar- og stefnumótunarvinnu fyrir sveitarfélög og samtök þeirra, klasa o.s.frv.
- **Menningarmál** – Ólíklegt er að samkeppnissjónarmið komi upp varðandi starfsemi Menningarráðsins en varðandi stuðning við menningarmiðstöðvar þá geta komið upp spurningar varðandi föst framlög til þeirra og framlög til annarra stofnana, miðstöðva eða verkefna sem ekki njóta fastra framlaga.
- **Markaðsmál og ferðaðþjónustan** – Aðkoma ferðaðþjónustuaðila að Markaðsstofunni gegnum þjónustu- og aðildarsamninga tryggir að mörgu leyti þá skörun sem gæti orðið á milli starfsemi hennar annarsvegar og ferðaðþjónustuaðila hinsvegar. Sú skörun sem hugsanlega má sjá er gagnvart ráðgjafafyrirtækjum sem vinna á sviði almannatengsla, sýningarhalds og markaðsmála sem og ferðaskrifstofa. Engu að síður þá er Markaðsstofan n.k. samlag fyrirtækja sem nýtur jafnframt framlaga sveitarfélaga og ríkis. Sama má segja um Upplýsingamiðstöðina sem er rekin af Markaðsstofunni í samlagi með ríki og heimasveitarfélagi. Í áframhaldandi vinnu er rétt að velta upp þeirri spurningu hvort Upplýsingamiðstöðin verði betur rekin sem fyrirtæki eða sem verkefni hjá fyrirtæki, eða að búið verði til betra net upplýsingamiðstöðva í fjórðungnum, jafnvel í tengslum við þjónustu- og starfsstöðvar nýrrar stofnunar.
- **Símenntun, háskólanám og rannsóknir** – Þetta eru áherslusvið ÞNA sem eru samningsbundin við ríkið. Samkeppnissjónarmið lúta að sjálfstætt starfandi aðilum er bjóða upp á námskeið á almennum markaði. Námskeiðahald, hvort sem er hjá ÞNA eða öðrum, er ekki virðisaukaskattsskylt. Haldið er sérstaklega utan um símenntun í bókhalði ÞNA þannig að hægt sé að rekja tilurð tekna og gjalda. Starfssvið ÞNA tengt rannsóknnum snýr að mestu að rannsóknarþjónustu og eflingu rannsókna byggt á stuðningi ríkisins og ólíklegt að einhver samkeppni sé á þeim vettvangi. Hið sama má segja um þjónustu ÞNA við háskóla og háskólanemendur.

Mikilvægt er að starfssvið viðkomandi stofnunar eða samstarfsvettvangs séu í stöðugri endurskoðun og að þau séu í takt við það umhverfi og þá stefnumótun sem er við lýði í landinu, samanber áherslur í „Sóknaráætlun“ og stefnumótun sveitarstjórna, ráðuneyta atvinnumála, byggða-, mennta- og menningarmála í landinu. Jafnframt er mikilvægt að viðhalda tengslum við helstu hagsmunaaðila og mögulega samkeppnisaðila þannig að umræðan um verkssvið og verkaskiptingu sé stöðugt í gangi.

## 2.6 Sameining eða samstarf ?

Ólík sjónarmið hafa komið fram í umræðum um breytingar á stoðstofnunum og aukinni tengingu þeirra við sveitarstjórnarstigið. Margir hafa bent á að með mörgum tiltölulega litlum stofnunum séu starfsmenn virkari en í stærri stofnunum, hægt sé að ná í fólk nánast á hvaða tíma sólarhrings og að ábyrgð á rekstri og verkefnum sé nær bæði hagsmunaðilum og starfsfólki. Mikilvægt er að varðveita þessa menningu og gildi í nýrri sameinaðri stofnun. Nauðsynlegt er að tryggja gagnvirk samskipti við hagsmunaðila og tengsl við nærumhverfið.



Einföld SVÓT greining á sameiningu versus samstarfi stofnananna.

Kostirnir við sameiningu eru að hún ætti að verða til þess að einfalda stjórnsýslu og auka gæði þjónustunnar þar sem samanlögð þekking er meiri, auknir möguleikar skapast á þverfaglegri samvinnu auk þess sem hægt væri að veita nærþjónustu á ólíkum svæðum. Þá á starfsemin og þá sérstaklega þjónusta við notendur ekki að vera eins viðkvæm fyrir starfsmannabreytingum eins og gildir um fámennar stofnanir og sérstaklega einmenningsstofnanir. Í vinnugögnum fyrri stýrihóps kemur fram að þrátt fyrir að Markaðsstofa og Þekkingarnet Austurlands hafi farið út úr vinnunni þá sé mikilvægt að skilgreina samstarf við þessar stofnanir bæði varðandi sérfræðiþjónustu sem og í tengslum við þá hugmynd að bjóða upp á dreifða þjónustu þ.e. starfsstöðvar / þjónustuver í öllum sveitarfélögum.

Ávinningur af sameiningu miðað við óbreytt ástand ætti því fyrst og fremst að felast í samlegð varðandi aðstöðu og mannauð sem og tækifærum til að halda betur utan um bæði smærri staðbundin verkefni og stærri og jafnvel alþjóðleg verkefni.

Gert er ráð fyrir að ný stofnun geri þjónustusamninga við öll sveitarfélög á Austurlandi þar sem starfsmenn á ólíkum starfsstöðvum vinna með sveitarfélögum að ýmiskonar átaks- og klasaverkefnum. Dæmi um slíka samninga og samstarf er m.a. samstarfssamningur ÞNA við Vopnafjarðarhrepp um rekstur Kaupvangs þar sem lagt er upp með ákveðin verksemi og verkefni auk þess sem tilnefnd er stjórn Kaupvangs sem vinnur með verkefnastjóra ÞNA á Vopnafiðri. Önnur verkefni sem byggja að hluta til á sömu hugmyndafræði er t.d. verkefnið „Menntasamfélagið í Fjarðabyggð“ sem ÞNA heldur utan um en breiður hópur fólks bæði í Fjarðabyggð sem og sérfræðingar utan svæðis sitja í verkefnisstjórn.

Auk samstarfs við sveitarfélögin þá er nauðsynlegt að styðja við klasa- og samstarfsnet ólíkra hagsmunahópa og atvinnugreina á Austurlandi á borð við „Austfirskar krásir“ og „Þorpið-skapandi samfélag á Austurlandi“. Sérstaklega verði horft til þess að fylgja eftir og styðja við þau verkefni sem notið hafa stuðnings úr Vaxtarsamningi, Atvinnuþróunarsjóði og Menningarsamningi. Slíkur stuðningur er oftast en ekki forsenda þess að verkefni stuðli að nýsköpun og fjölgun starfa í landshlutanum.

Það sem kann að tapast við sameiningu er áður nefnd nálægð notenda og starfsmanna og sá drifkraftur starfsmanna sem oft fylgir einmenningsstofnunum. Þá tapast auðvitað sú vinna sem hefur verið lögð í að kynna núverandi stofnanir, starfsemi þeirra og þjónustu gegnum árin. Því er mikilvægt að vinna markvisst að markaðs- og kynningarmálum í sameiningarferlinu ef af verður til að allir átti sig á því að

þeir geti sótt þjónustu til þessarar nýju stofnunar. Hvað fjárveitingarvaldið varðar fækkar þeim aðilum sem fram að þessu hafa herjað á það hver í sínu lagi og gæta þarf þess sérstaklega að slíkir hagsmunir tapist ekki við sameininguna heldur séu tryggðir í nýjum samningum við ríkið.

### 3 Þjónusta nýrrar stofnunar - „one stop shop“

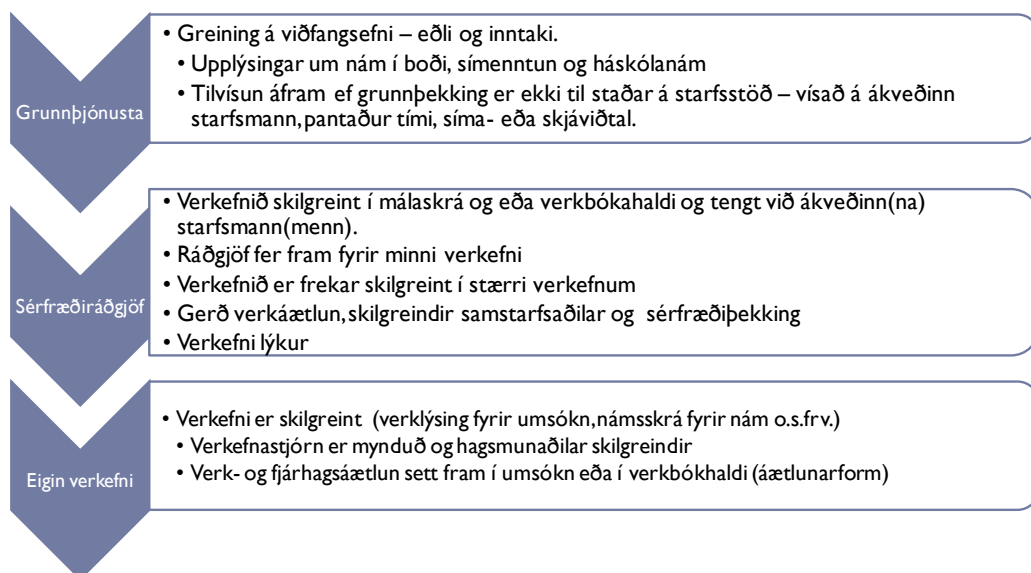
Í þessum kafla er farið í frekari greiningu á þeirri þjónustu sem veitt er hjá stoðstofnunum og sveitarfélögum sem og greiningu þeim mannauð sem starfar við fræðslu-, þróunar-, menningar-, markaðs- og rannsóknastarf í fjórðungnum. Horft er til hugmynda úr stefnumótun iðnaðarráðuneytisins (Stjórnhættir, 2010) og athugasemda ríkisendurskoðunar við stoðkerfi atvinnulífsins í þeirri hugmyndafræði sem sett er fram um þjónustustig og skipulag í sameinaðri stofnun (Ríkisendurskoðun, desember 2010).

Mikilvægt er að skilgreina vel hvaða þjónustu er hægt að veita almennt á öllum starfsstöðvum sem jafnframt er þá skilgreining á starfsemi í starfsstöðvum („one-stop-shops“) sem og sérhæfðari þjónustu sem er þá ekki á færi allra en er hægt að nálgast með því að nýta tæknina og að starfsmenn séu hreyfanlegir.

Í tillögum að sameinaðri stofnun er lögð áhersla á dreifsetningu á þjónustu sem og á samstarf við sveitarfélögin varðandi þjónustuuppbyggingu og verkefni. Horft er til þess að í velflestum þéttbýliskjörnum á Austurlandi verði starfsstöð þar sem boðið er upp á grunnþjónustu auk þess sem hvert svæði byggir upp sérfræðipækkingu tengda sínu umhverfi, menningu og mannauð.

#### 3.1 Þjónustustig

Á grundvelli „one-stop-shop“ hugmyndafræði og starfsstöðva fyrir stoðkerfið þá er nauðsynlegt að skilgreina vel umfang og eðli þeirra þjónustu sem veita á. Mannauður og þekking liggur víða og mikilvægt er að skilgreina annarsvegar alla þekkingu og mögulega þjónustu í nýrri stofnun eða samstarfsneti og hinsvegar þá þjónustu sem raunhæft er að veita á hverri starfsstöð.



Þjónustu á starfsstöðvum má skipta í (sjá nánar á mynd):

- Grunnþjónustu á öllum starfsstöðvum
- Sérfræðiráðgjöf, skilgreindir sérfræðingar á ólíkum sviðum

- Nýsköpunar, byggða-, atvinnu- og samfélagsþróunarverkefni sem stjórn og hagsmunaaðilar eiga frumkvæði að svo sem verkefni tengd eflingu rannsókna, háskólamenntunar, nýsköpunar í ákveðnum greinum svo eitthvað sé nefnt.

Í undirbúningi að sameiningu þarf að skilgreina helstu verkferla og móta hugmyndir um gæðakerfi fyrir stofnunina. Skilgreiningar á verkferlum, markhópum, markmiðum og gæðaviðmiðum eru forsenda þess að hægt verði að meta árangurinn af starfinu og sameiningu stofnana.

### 3.2 Markhópagreining

Í neðangreindri töflu er gerð tilraun til að setja fram ólíka markhópa eftir starfssviðum og mismunandi þarfir þeirra. Fyrstu þrjú starfssviðin heyra undir iðnaðarráðuneytið og hið nýja innanríkisráðuneyti, næstu þrjú starfssviðin heyra undir mennta- og menningarmálaráðuneyti.

| Markhópar - starfssvið                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hagsmunagæsla                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Atvinnuþróun og byggðamál                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Markaðsmál                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Sveitarfélög í tengslum við samstarfsverkefni ríkis og sveitarfélaga, samgöngumál, heilbrigðis- og félagsþjónusta sem og málefni sem tengjast starfssviðum AST samstarfsaðila.</li> <li>Velferðarstofnanir í fjórðungnum á vegum ríkisins sem standa þarf vörð um sbr. HSA</li> <li>Stoðstofnanir og þjónusta þeirra, mikilvægt að ekki sé skorið niður framlag og þar með þjónusta.</li> <li>Samskipti og verkefni með Sambandi sveitarfélaga</li> <li>Fræðslustarf til sveitarstjórnarmanna og starfsmanna sveitarfélaga</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ráðgjöf til starfandi fyrirtækja varðandi stefnumótun, vöruþróun, fjárhagslega endurskipulagningu og nýsköpun.</li> <li>Ráðgjöf til frumkvöðla um þróun viðskiptahugmynda, hjálp við gerð fjárhags-, markaðs- og viðskiptaáætlana.</li> <li>Ráðgjöf til klasa og samstarfshópa um þróun og fjármögnun verkefna.</li> <li>Vinna með sveitarfélögum, ráðuneytum og Bygðastofnun að mótun byggða- og sóknaráætlana.</li> <li>Kannanir og þjónusturannsóknir varðandi íbúðarþróun, hagvöxt, samsetningu atvinnulífs o.fl.</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ráðgjöf til frumkvöðla í ferðaþjónustu.</li> <li>Aðstoð við markaðsmál, bæði í gegnum sameiginlegan vettvang og fyrir einstök fyrirtæki.</li> <li>Ráðgjöf um námskeið og fræðslu fyrir ferðaþjónustuaðila.</li> <li>Ráðgjöf varðandi kynningarmál, bæklingagerð og vefsíður.</li> <li>Ímynd og markaðssetning Austurlands gangvart innlendum og erlendum ferðamönnum og ferðaþjónustuaðilum.</li> <li>Viðburðastjórnun „Jól á Austurlandi“ og „Dagar myrkurs“</li> <li>Viðburðadagatal</li> <li>Rekstur upplýsingamiðstöðva</li> <li>Þjónusta, ráðgjöf og samstarf við ferðamálafulltrúa</li> </ul>                                 |
| Menningarmál                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Rannsóknir og nýsköpun                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Háskólanám                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Einstaklingar sem vilja vinna verk eða setja upp sýningar á eða í tengslum við Austurland</li> <li>Fyrirtæki sem vilja vinna að menningartengdri ferðaþjónustu</li> <li>Hönnuðir og handverksfólk sem vill vinna að þróunarverkefnum</li> <li>Stofnanir eða miðstöðvar sem vilja vinna að fræðsluverkefnum.</li> <li>Aðilar utan svæðis sem vilja komast í tengsl á svæðinu varðandi samstarf, sýningarhald, tónleika o.fl.</li> <li>Aðilar sem vilja þróa alþjóðlegt samstarf.</li> <li>Aðilar sem vilja ráðgjöf varðandi kynninga- og markaðsmál.</li> <li>Aðilar sem vilja aðstoð við gerð umsókna og áætlana.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Háskólar, sérfræðingar og vísindamenn sem vilja nýta aðstöðu, viðfangsefni og sérfræðipækkingu á Austurlandi.</li> <li>Fyrirtæki og stofnanir sem vilja fara í þróunar- og rannsóknaverkefni.</li> <li>Sérfræðingar á svæðinu sem vilja byggja upp og þróa rannsóknir í samstarfi við innlenda og erlenda aðila.</li> <li>Sveitarfélög og opinberir aðilar sem vilja láta vinna greiningar- og rannsóknaverkefni.</li> <li>Fyrirtæki og stofnanir sem vilja kanna möguleika á einkaleyfum og rannsóknum tengdum nýsköpun og vöruþróun.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Einstaklingar með stúdentspróf</li> <li>Einstaklingar með verknám sem vilja sækja frumgreina- eða aðfaranám fyrir háskólanám</li> <li>Einstaklingar með BS/BA próf sem hyggja á framhaldsnám</li> <li>Rannsóknanemar sem vilja vinna með þekkingarstofnunum og fyrirtækjum í fjórðungnum.</li> <li>Háskólar sem nýta þjónustu við dreifnám á svæðinu. Próftaka, námsaðstaða o.fl.</li> <li>Innlendir og erlendir háskólar og þekkingarstofnanir sem vilja vinna með heimamönnum.</li> <li>Þekkingarstofnanir og fyrirtæki á Austurlandi sem vilja þróa háskólanámskeið eða vinnustofur í tengslum við sín þekkingarsvið.</li> </ul> |

### 3.3 Staðsetning og verkaskipting

Samhliða skilgreiningu á verkferlum þarf að skoða með hvaða hætti má dreifsetja starfsemina þannig að í sem flestum þéttbýliskjörnum verði starfsstöð með grunnþjónustu en jafnframt virkjaður sá möguleiki að þróa og byggja upp sérþekkingu í tengslum við styrkleika og þekkingu í viðkomandi samfélögum.



Grunnþjónusta er hér lágmarksþjónusta.

Kjarnastarfsemi vísar til þeirra kjarna sem nú

þegar hafa myndast á Egilsstöðum og

Reyðarfirði. Sérhæfing vísar til þeirrar

sérhæfingar sem þegar hefur byggst upp í

tengslum við Kaupvang á Vopnafirði, menningarmál og ferðaþjónustu á Seyðisfirði, jarðfræði og

málvísindi á Breiðdalsvík o.s.frv. Byggt á núverandi starfsemi þeirra stofnana sem sameina á er horft

til þess að starfsstöðvar sameinaðrar stofnunar verði á Djúpavogi, Breiðdalsvík, Reyðarfirði,

Norðfirði, Vopnafirði, Borgarfirði, Seyðisfirði, Egilsstöðum og Reyðarfirði. Sjá mynd.

Ef horft er til heildarumfangs starfseminnar í dag þá má sjá að meginþorri starfsmanna er staðsettur á

Egilsstöðum en vaxandi starfsemi er á Reyðarfirði. Þá er stoðstarfsemi í minni sveitarfélögum oft

rekin undir hatti sveitarfélaga, sbr. menningar- og ferðamálafulltrúi á Seyðisfirði, Djúpavogi,

Vopnafirði og Breiðdalsvík, svo eitthvað sé nefnt. Í eftirfarandi töflu er yfirlit yfir fjölda stöðugilda,

annarsvegar hjá stoðstofnunum og hinsvegar hjá sveitarfélögum tengdum verksviðum stoðstofnana.

| Stöðugildi sveitarfélaga og stoðstofnana <sup>2</sup> | Ferðaþjónusta | Menningarmál | Atvinnuþróun | Samt. Sveitarf. | SSA        | ÞFA      | Menningaráð | Markaðsstofa | ÞNA       | Samtals. Stöðst. | Samtals   |
|-------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|-----------------|------------|----------|-------------|--------------|-----------|------------------|-----------|
| Fjarðabyggð                                           | 1             | 1            | 1            | 3               |            | 1        |             |              | 4         | 5                | 8         |
| Fljótshálfshérað                                      | 0             | 1            | 1,2          | 2,2             | 0,5        | 4        | 1           | 2            | 10        | 18               | 19,7      |
| Seyðisfjarðarkaupstaður                               | 0,5           | 1,5          | 0,25         | 2,3             | 0          | 0        | 0           | 0            | 0         | 0                | 2,25      |
| Djúpavogshreppur                                      | 1             | 0            | 0            | 1               | 1          | 0        | 0           | 0            | 0         | 1                | 2         |
| Fljótshálfshreppur                                    | 0             | 0            | 0            | 0               | 0          | 0        | 0           | 0            | 0         | 0                | 0         |
| Borgarfjarðarhreppur                                  | 0,5           | 0            | 0            | 0,5             | 0          | 0        | 0           | 0            | 0         | 0                | 0,5       |
| Breiðdalshreppur                                      | 0,5           | 0            | 0            | 0,5             | 0          | 0        | 0           | 0            | 0         | 0                | 0,5       |
| Vopnafjarðarhreppur                                   | 0             | 0            | 1            | 1               | 0          | 0        | 0           | 0            | 2         | 2                | 3         |
| <b>Samtals</b>                                        | <b>3,5</b>    | <b>3,5</b>   | <b>3,45</b>  | <b>10</b>       | <b>1,5</b> | <b>5</b> | <b>1</b>    | <b>2</b>     | <b>16</b> | <b>26</b>        | <b>36</b> |

Mikilvægt að skilgreina sérfræðiþekkingu og hvar hún liggur í dag og í framhaldinu skilgreina verkaskiptingu á milli starfsstöðva. Verkefni sem gætu legið til grundvallar slíkri verkaskiptingu:

- **Menntasamfélagið í Fjarðabyggð** – þar sem lögð er áhersla á uppbyggingu tengda verk- og tæknigreinum, iðnmenntun og færniuppbyggingu. Starfandi er verkefnastjórn sem í sitja, fulltrúar ÞNA, Fjarðabyggðar, Háskólans í Reykjavík, AFLs – starfsgreinafélags Austurlands, Fræðslumiðstöðvar atvinnulífsins, Verkmenntaskóla Austurlands, Skólaskrifstofu og Þróunarfélags Austurlands. Í tengslum við þetta verkefni

<sup>2</sup> Taflan miðað við fjölda tengdra starfa í sveitarfélögunum 2010 en einhver samdráttur og niðurskurður hefur átt sér stað 2011

sem og þá þekkingu sem byggst hefur upp í Fróðleiksmolanum á Reyðarfirði gæti verið skynsamlegt að skilgreina Fróðleiksmolann sem miðstöð starfsnáms og framhaldsfræðslu á Austurlandi.

- **Vísindagarðurinn og Samstarfsfélag um Vísindagarðinn (SamVís)** eru verkefni sem Fljótsdalshérað hefur unnið að en þar hefur áherslan verið á uppbyggingu og þróun háskólanáms og rannsókna á Héraði, þ.e. að byggja upp kjarna sem þjónaði síðan öllu Austurlandi. Í stjórn Vísindagarða sitja fulltrúar ríkisins og sveitarfélagsins auk fulltrúa þeirra aðila sem hug hafa á að fá aðstöðu í góðunum og heyra til SamVís. Í tengslum við þessar áherslur gæti verið skynsamlegt að skilgreina Vísindagarðinn eða Egilsstaði sem miðstöð fyrir háskólastarfsemi og rannsóknir á Austurlandi.
- **Kaupvangur, menningar- og þekkingarsetur.** Þar er starfandi stjórn Kaupvangs sem í sitja fulltrúar ÞNA, Vopnafjarðarhrepps, Reykjavíkur Akademiunnar, Héraðsskjalasafnsins og Menningaráðs Austurlands. Þar hafa verkefni snúist um rannsóknir og þróun tengda heiðarbýlum og staðarmenningu. Vel mætti hugsa sér að í Kaupvangi væri miðstöð fyrir verkefni í menningartengdri ferðaþjónustu.
- **Á Seyðisfirði** er öflug starfsemi í menningarfræðum, myndlist og fræðatengdri ferðaþjónustu, sbr. Skálanes. Þar mætti einnig hugsa sér að efla tengsl aðila og byggja upp sérstöðu eða hlutverk á Austurlandsvísu fyrir sameinaða stofnun eða samstarfsnet.

Áherslur varðandi staðsetningu á þjónustuverum sameinaðrar stoðstofnunar þarf að skilgreina í samráði við sveitarfélög á viðkomandi stöðum að undangenginni hugmyndavinnu og stefnumótun með starfsmönnum og fleiri aðilum.

## 4 Samstarfsform og skipulag

Þegar horft er til mögulegra leiða varðandi samstarfsform og skipulag á samþættri eða sameinaðri starfsemi þá er mikilvægt að taka mið af því skipulagi sem stofnanirnar búa nú við.

### Núverandi rekstrarform og starfsemi stofnana:

- Samband sveitarfélaga á Austurlandi er eitt af landshlutasamtökum sveitarfélaga. Í stjórn sitja 7 fulltrúar sveitarfélaga. Einn starfsmaður sem er framkvæmdastjóri starfar hjá SSA.
- Þekkingarnet Austurlands er sjálfseignastofnun með rekstur (ses) og starfar skv. lögum nr. 33/1999. Í stjórn sitja fulltrúar þriggja faghópa: rannsókna, háskólanáms og símenntunar auk fulltrúa SSA sem er jafnframt formaður (þó það sé ekki skilgreint í samþykktum en komin á ákveðin hefð) og tveggja almennra fulltrúa annarra hagsmunaaðila, annar af þeim kemur oftast frá framhaldsskólum. Sjá nánar um stjórn í samþykktum ÞNA. Hjá ÞNA störfuðu 19 manns í mars 2011, hluti í afmörkuðum og tímabundnum verkefnum.
- Markaðsstofa Austurlands er sjálfseignastofnun og starfar á grundvelli laga um sjóði og stofnanir sem starfa samkvæmt staðfestri skipulagsskrá, nr. 19/1988. Stjórn er 7 manna, 6 fulltrúar ferðaþjónustuaðila og einn fulltrúi sveitarfélaga, formaður er kosinn sérstaklega. Að baki MA er félag með sömu stjórn en allur rekstur og starfsemi er í sjálfeignarstofnuninni. Að jafnaði eru 2 starfsmenn hjá MA, framkvæmdastjóri og verkefnisstjóri og síðan 2-3 sumarstarfsmenn á Upplýsingamiðstöð.
- Þróunarfélag Austurlands er almennt félag. Í stjórn sitja 9 manns, þar af einn fulltrúi Byggðastofnunar. Að jafnaði starfa 5 manns hjá ÞFA.
- Menningarráð Austurlands er samstarfsvettvangur og ráð sveitarfélaganna um menningarmál og telst vera almennt félag. Stjórn er 7 manna en í henni sitja 6 fulltrúar af samstarfssvæðum um menningarstarf þar sem helmingur fulltrúa kemur úr hópi sveitarstjórnarmanna en helmingur frá ólíkum fagaðilum, auk þess tilnefnir Þróunarfélagið 1 fulltrúa. Menningarráðið hefur frá upphafi verið með þjónustusamning við Gunnarsstofnun um 1 starfsmann sem hefur gegnt hlutverki menningarfulltrúa Austurlands og hefur hann verið staðsettur á Egilsstöðum.
- Atvinnuþróunarsjóður Austurlands hefur þann tilgang að stuðla að þróun og eflingu atvinnulífs á Austurlandi. Framlög í hann koma frá sveitarfélögum. Í stjórn sitja 9 manns en Þróunarfélag Austurlands annast daglegan rekstur gegn umsaminni þóknun.

**Eftirfarandi möguleikar að samstarfi/sameiningu eru ræddir í þessari skýrslu:**

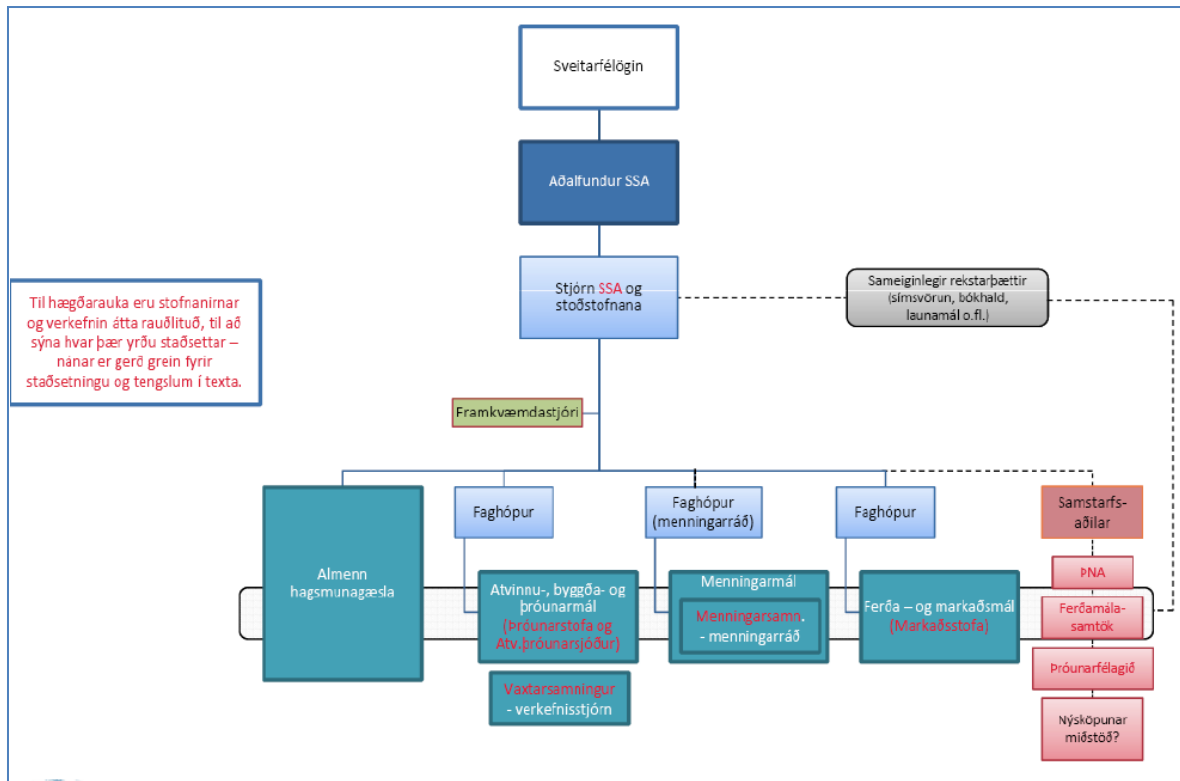
1. Að öll starfsemin falli undir sveitarfélögin eða samtök þeirra. Rekstrarform yrði einskonar byggðasamlag, þar sem landshlutasamtök sveitarfélaga tækju yfir þau verkefni sem áður hafa verið unnin í tilteknum stofnunum og félögum. Þetta er sú hugmynd sem stýrihópurinn sem lauk störfum í apríl 2010 lagði fyrir aukaaðalfund SSA. ÞNA og Markaðsstofan eru ekki inni í þeirri tillögu nema sem samstarfsaðilar.
2. Að öll starfsemi núverandi stofnana og félaga, þ.m.t. SSA verði sameinuð í einni sjálfseignarstofnun. Þetta er tillaga þess vinnuhóps sem stendur á bak við þessa skýrslu og að hluta útfærsla á þeim hugmyndum sem áður voru komnar fram nema hvað meira tillit er tekið til aðkomu hagsmuna- og fagaðila, sem og ríkisins.

Rökin fyrir því að eingöngu er hér sett fram formleg tillaga sem gerir ráð fyrir rekstrarforminu sjálfseignarstofnun með rekstur (ses) eru m.a. þau að talið er að það form henti best fyrir hálfopinbera þjónustustarfsemi með aðkomu fleiri hagsmunaðila en sveitarfélaga þar sem rekstur er ekki hagnaðarmiðaður. (Sigurður Pálsson, 2011). Ein ástæða þess að ÞNA og MA ákváðu að draga sig út úr verkefninu 2010 var að reksturinn og ábyrgð á faglegri þróun sameinaðrar stofnunar var öll sett undir SSA en báðar stofnanirnar voru reknar sem sjálfseignarstofnanir með virkri þátttöku hagsmuna- og stofnaðila í þróun starfseminnar. Erfitt er að tryggja slíka aðkomu undir byggðasamlagi en að sama skapi auðvelt undir sjálfseignarstofnun með blandaðri stjórn sveitarstjórnarmanna og fulltrúa hagsmuna- og fagaðila. Önnur rök fyrir sjálfseignarstofnun eru þau að meirihluti fjármagns til starfsemi þessara stofnana og félaga kemur frá öðrum aðilum en sveitarfélögum og sjálfstæð og fagleg þjónustustofnun á meiri möguleika á sértekjum en samlag undir sveitarfélögum. Þá er auðveldara að fá æskilega stofnaðila að sjálfseignarstofnun heldur en byggðasamlagi. Að lokum má leiða má líkum að því að aðkoma ríkisins gæti orðið með öðrum hætti ef reksturinn yrði allur settur inn í byggðasamlag eða undir landshlutasamtök og meiri hætta á að ríkið ætlaði sveitarfélögunum stærri hluta. Að sama skapi er mikilvægt ead viðhalda tengslum og fjármögnun ríkisins í rekstrinum sbr. fulltrúi ríkisvaldsins í stjórn, og tryggja opinber framlög til starfseminnar til nokkurra ára með víðtækum samningi.

Auk þess að taka til umræðu þann möguleika að sameina starfsemina undir hatti SSA og sem sjálfseignarstofnun ræddi hópurinn aðra möguleika á borð við byggðasamlag um reksturinn sem og klasasamstarf stofnanna sem fæli jafnvel í sér sameiginlegan rekstur. En niðurstaðan varð sú sem hér er kynnt.

**4.1 Tillaga stýrihóps 2010**

Hér er vísað til tillögu stýrihóps SSA og skýrslu Alta frá því í apríl 2010. Þar er lagt til að stoðstofnanir verði sameinaðar undir SSA og aðalfundur SSA verði æðsta vald í málefnum þeirra. Fagleg stjórnun fari fram í faghópum sem jafnframt skilgreini aðkomu hagsmunaðila, sjá skipurit. (Björg Ágústsdóttir, 2010)



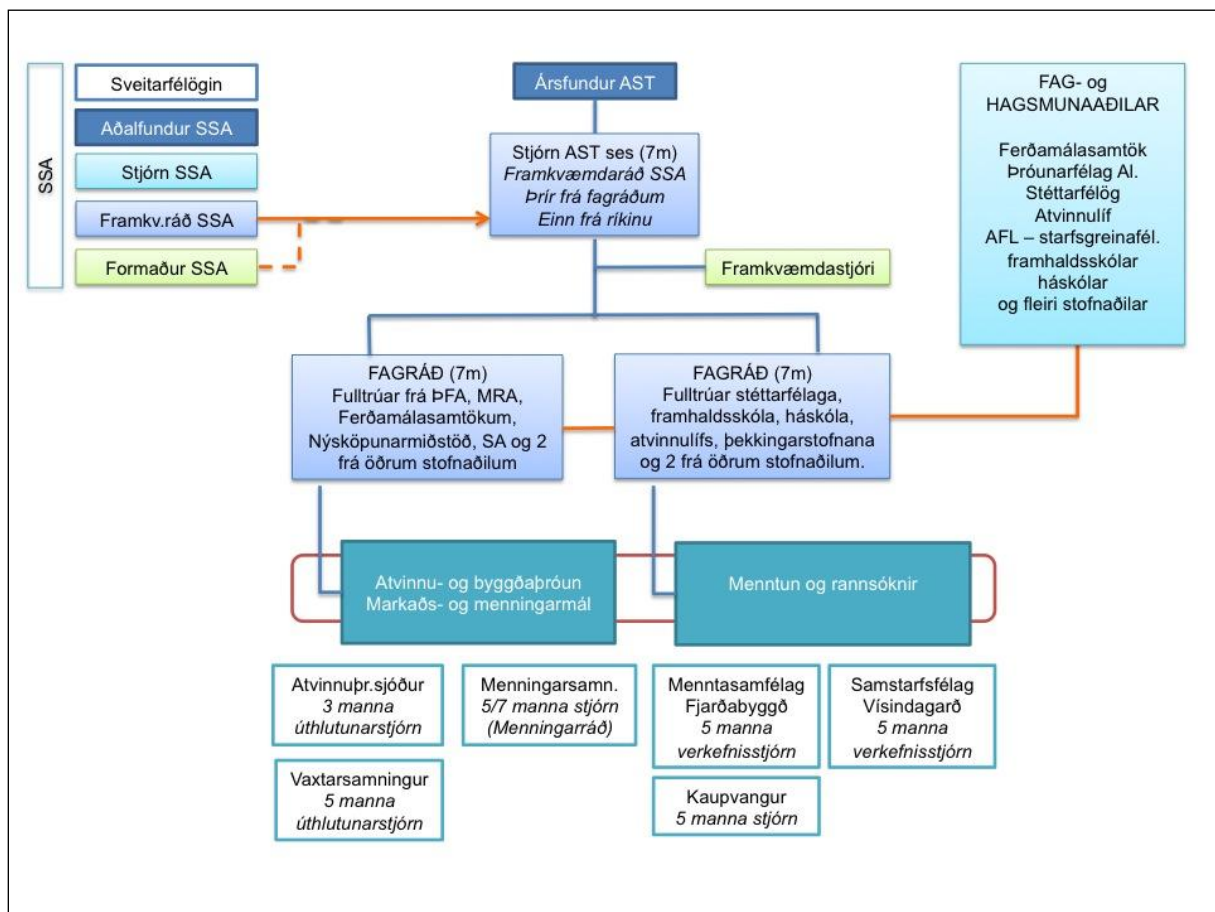
Samband sveitarfélaga á Austurlandi gegnir lykilhlutverki í nýju stjórnskipulagi. Að hluta til sýnir stjórnskipulagið stöðuna eins og hún er í dag (SSA, Menningarsamningur). Að öðru leyti felst í því tillaga um breytingar í þá átt að starfsemi sem í dag er undir öðrum stofnunum, færast undir hatt SSA (Þróunarfélag, Atvinnuþróunarsjóður og Vaxtarsamningur).

Aðalfundur fer með æðsta vald í málefnum SSA, kys í stjórn og tilfallandi starfsnefndir. Stjórn fer með það umboð sem samþykktir og aðalfundur marka henni. Stjórnin framfylgir ákvörðunum aðalfundar. Stjórn hefur stefnumótandi og stjórnunarlegt hlutverk og það er stjórnar að setja almennar reglur og skapa viðunandi starfsumhverfi fyrir eininguna. Stjórn fylgist með að fagleg vinnubrögð séu viðhöfð og ákvarða, á grunni samþykktar aðalfunda, fjárframlag til skipulagsheildar og fylgist með ráðstöfun þess. Framkvæmdastjóri verði ráðinn til að framfylgja ákvörðunum stjórnar og sjá um daglega stjórnun og umsýslu skipulagsheildarinnar. Hann verði yfirmaður starfsfólks og í forsvari fyrir skipulagsheildina út á við. Faghópar yrðu skipaðir á hverju sviði en hlutverk þeirra er að vera stjórn til ráðgjafar um stefnumótandi atriði og almenna starfsumgjörð. Gert er ráð fyrir að faghópar verði skipaðir 3-5 fulltrúum hagsmuna- og samstarfsaðila og að formaður faghóps komi úr stjórn SSA.

Gert er ráð fyrir samstarfi við aðrar stofnanir, sem ekki falla undir stjórnskipulagið. Reynt verður að tengja stoðkerfi sveitarfélaganna í gegnum starfsstöðvar á hverjum stað, t.d. með samnýtingu starfsfólks. Þannig myndu t.d. ferða- og menningarfulltrúar og atvinnufulltrúar sem starfa hjá einstökum sveitarfélögum starfa með eða í tengslum við svið og verkefni hins nýja skipulags.

## 4.2 Sameinuð sjálfseignastofnun - tillaga vinnuhóps 2011

Eftirfarandi er tillaga vinnuhópsins um sameinaða starfsemi og þjónustu undir nýrri sjálfseignarstofnun (hér kölluð AST ses). Horft er til þess sameinuð stofnun verði sjálfseignarstofnun með rekstur og starfi eftir lögum nr. 33/1999. Skipulagið verði opið þannig að fleiri aðilar og málaflokkar eða áherslusvið, sem sinna þjónustu á sameiginlegu svæði frá Vopnafirði og til Djúpavogs, geti bæst við stofnunina í framtíðinni.



Lagt er til að SSA verði áfram til en að reksturinn verði undir í sameinaðri sjálfseignarstofnun. Stjórn SSA verði skipuð með sama hætti og áður á aðalfundi samtakanna en formaður stjórnar SSA verður jafnframt formaður stjórnar nýrrar sjálfseignarstofnunar, Skoðað verði með tilliti til vinnuframlags hvort formaður verði í hlutastarfi eða fái sérstaklega greitt fyrir formannshlutverkið. Ekki er talið æskilegt að stjórn sjálfseignarstofnunarinnar verði fjölmennari en 7 manna og að í henni sé fullt jafnvægi milli sveitarstjórnarmanna og fulltrúa hagsmuna- og fagaðila. Í ljósi þess verði stjórn stofnunarinnar svona samsett:

- Einn fulltrúi komi frá ríkisvaldinu sem er jafnframt stærsti fjármögnunaraðilinn. Horft er til þess að sá fulltrúi verði annaðhvort ráðherra eða ráðuneytisstjóri í forsætis- og/eða fjármálaráðuneytinu sökum tengsla stofnunarinnar við mörg ráðuneyti og lykilhlutverk hennar í stefnumótun í byggðamála í landshlutanum.
- Þrír fulltrúar komi frá SSA sem eru jafnframt þeir fulltrúar sem sitja í framkvæmdaráði SSA og formaður SSA er jafnframt formaður sjálfseignarstofnunarinnar.
- Þrír fulltrúar koma frá fagráðum. Einn úr fagráði atvinnu- og byggðapróunar, markaðs- og menningarmála, auk eins varamanns en lagt er til að varamaður sé fulltrúi annarra hagsmunahópa en aðalmaður þannig að hann/hún geti tekið sæti í stjórn þegar verið er að fjalla um málefni er tengjast viðkomandi fagsviði. Tveir fulltrúar úr fagráði menntunar og rannsókna sitja í stjórn og er gert ráð fyrir að a.m.k. annar þeirra sé fulltrúi stéttarféлага, sama á við um varamenn fagráðsins, þ.e. að möguleiki sé að kalla inn varamenn þegar verið er að fjalla um málefni sem snerta sérstaklega viðkomandi fagsvið.

Ársfundur sjálfseignarstofnunarinnar yrði haldinn samhliða aðalfundi SSA sem að mörgu leyti endurspeglar aðalfundi SSA síðustu ár þar sem kynning frá stoðstofnunum er fastur liður. Auk ársfundar mætti hugsa sér að í tengslum við ólíka málaflokka yrðu haldnar árlegar ráðstefnur sbr.

Þekkingarþing sem ÞNA hefur staðið fyrir og málþing sem haldin hafa verið í tengslum við aðalfundi ólíkra stofnana síðustu ár. Sérþakari viðfangsefni mætti skilgreina í tengslum við ólíkar starfsstöðvar.

Skipun í fagráðin miðast við að dekka sem flesta hópa hagsmunaðila og stofnaðila. Hlutverk fagráða er svipað og nefnda í sveitarfélögum, þau eru ráðgefandi og starfa með stjórn, framkvæmdastjóra og starfsmönnum stofnunarinnar að stefnumótun, verkefnaöflun og þróun á starfseminni. Auk fagráða koma starfsmenn að ýmsum verkefnum sem tengjast sveitarfélögum, klasasamstarfi, hagsmunasamtökum og stjórnun fagstofnana í landshlutanum. Gert er ráð fyrir að fagráð séu skipuð með eftirfarandi hætti:

- **Fagráð menntunar og rannsókna, fulltrúar:** háskóla, framhaldsskóla, stéttarfélaga, atvinnulífs og þekkingarstofnana. Ársfundur velur tvo fulltrúa í fagráð úr hópi stofnaðila sem falla ekki undir þessa aðila.
- **Fagráð atvinnuþróunar, menningar og markaðsmála, fulltrúar:** Menningarráðs, Ferðamálasamtaka Austurlands, Samtaga atvinnulífsins (t.d. frá Útvegsmannafélagi Austurlands), Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands og Þróunarfélags Austurlands (aðkoma Byggðastofnunar í gegnum ÞFA). Ársfundur velur tvo fulltrúa í fagráð úr hópi stofnaðila sem falla ekki undir þessa aðila.

Gengið er út frá því að stofnaðild að hinni nýju stofnun verði opin öllum þeim fyrirtækjum og stofnunum sem vilja koma að starfsemi hennar og aðalfundum. Gert er ráð fyrir að flestir stofnaðilar að ÞNA verði áfram stofnaðilar að hinni nýju stofnun, auk hagsmunaðila á bak við aðrar stoðstofnanir þ.e. Ferðamálasamtökin verða fulltrúar ferðaþjónustunnar, Þróunarfélagið verður fulltrúi atvinnulífsins, Menningarráðið fulltrúi menningar- og listastofnana o.s.frv. Einstök fyrirtæki og stofnanir munu hafa kost á því að gerast stofnaðilar gegn greiðslu á stofnframlagi.

#### 4.3 Kostir og galla

Í eftirfarandi töflu er farið stuttlega yfir kosti og galla fyrrgreindra tillagna útfrá umræðum í vinnuhópi og framkvæmdaráði hans.

|                             | Kostir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Gallar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Starfsemi undir SSA</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bein tenging við sveitarfélög og kjörna fulltrúa (grasrót)</li> <li>• Hagræðing í rekstri</li> <li>• Einfalt að þróa áfram og slíta</li> <li>• Efling landshlutasamtaka</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantar tengingu við ríkisvaldið sem gæti dregið úr sinni fjármögnun</li> <li>• Eingöngu tekið mið af stofnunum sem tengjast ríki og sveitarfélögum</li> <li>• Erfitt að bæta fleiri stofnunum við</li> <li>• Skortir dreifsetningu á þjónustu</li> </ul>                                                                                    |
| <b>Sjálfsseignarstofnun</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bein tenging við sveitarfélög/ SSA</li> <li>• Haggræðing í rekstri</li> <li>• Möguleiki á því að takast á við stærri verkefni</li> <li>• Dreifsetning þjónustu</li> <li>• Öll/flesti stoðþjónusta undir einum hatti</li> <li>• Í takt við áherslur 20/20</li> <li>• Jafnvægi milli pólitískra og faglegra forsendna</li> <li>• Auðvelt að bæta við nýrri starfsemi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flókin starfsemi</li> <li>• Hætta á að dragi úr fjármögnun ríkisins</li> <li>• Stofnunin endurspeglar ekki núverandi skipulag í byggðamálum</li> <li>• Gæti reynst erfitt að slíta stofnun</li> <li>• Samkeppni eða snertifletir við framhaldsskóla</li> <li>• Bákn við hlið sveitarfélagana, skörun við starfsemi sveitarfélaga</li> </ul> |

Ekki er hér tekin afstaða til annarra hugmynda sem fram komu í vinnunni á borð við klasasamstarf og byggðasamlags um reksturinn. Mikilvægt er að ef ákveðið verður að ganga alla leið og sameina stoðstofnanir undir einni sjálfsseignarstofnun að ríkisvaldið komi sem fyrst að þeirri umræðu. Vel mætti hugsa sér að hin sameinaða stofnun gegndi hlutverki „Byggðastofnunar Austurlands“ og væri þá liður

í alhliða stefnubreytingu hjá ríkisvaldinu og sömuleiðis að starfsemi stofnana á borð við Nýsköpunarmiðstöðvar yrði færð undir hina nýju stofnun. Mikilvægt er einnig að sveitarfélögin skoði hvaða starfsemi innan þeirra veggja ætti mögulega betur heima í nýrri stofnun.

## 5 Sameinuð sjálfseignarstofnun, framkvæmd

Í eftirfarandi kafla eru reifaðar hugmyndir um með hvaða hætti formleg sameining á rekstri og starfsemi stoðstofnana gæti farið fram miðað við þær hugmyndir sem settar eru fram um skipulag sameinaðrar sjálfseignarstofnunar í kafla 5.

### 5.1 SSA

Lagt er til að Samband sveitarfélaga á Austurlandi verði áfram til sem landshlutasamtök sveitarfélaga og starfi sem samstarfsvettvangur austfirska sveitarfélaga í samræmi við ákvæði sveitarstjórnarlaga hverju sinni á grundvelli samþykktu og samstarfssamninga. Aðalfundur SSA kjósi stjórn sambandsins og innan stjórnar sé valið í 3ja manna framkvæmdaráð eins og verið hefur. Landshlutasamtökin eru vettvangur samstarfs sveitarstjórnarmanna í fjórðungnum og pólitískur málsvári fjórðungsins sem heildar. Stefna ríkisvaldsins sem kemur fram í sóknaráætlun 20/20 er kveðið skýrt á um að landshlutasamtök sveitarfélaga taki á næstu árum að sér aukin verkefni í krafti þess samstarfs sem fyrir er innan starfssvæða þeirra. SSA sem landshlutasamtök sveitarfélaga verða því að halda sjálfstæði sínu sem pólitískur samstarfsvettvangur. Með því að gera formann SSA jafnframt að stjórnarformanni stoðkerfisins, nýrrar sjálfseignarstofnunar, ætti slagkraftur samstarfs á Austurlandi að aukast.

### Fjármál

Tekjur sínar fær SSA áfram úr Jöfnunarsjóði sveitarfélaga og í framlögum frá sveitarfélögum. Hluti af þessum tekjum rennur til að greiða þjónustusamninginn við nýja stofnun. Fjárhagur SSA er með öðrum hætti en annarra félaga og stofnana sem eru hér til umfjöllunar þar sem á SSA hvíla meiri lífeyrissjóðsskuldbindingar en nemur eignum sambandsins. Af þeim sökum má telja farsælla að halda þeim efnahagi aðskildum frá efnahagi nýrrar sjálfseignarstofnunar.

### Hvað þarf að gera?

Endurskoða þarf samþykktir SSA út frá framangreindu og nýju fyrirkomulagi, t.d. varðandi að formaður sé kosinn á aðalfundi, í ljósi þess að viðkomandi verður einnig stjórnarformaður nýrrar sjálfseignarstofnunar. Tillögur um breytingar þarf að senda út með aðalfundarboði og afgreiða á aðalfundi nk. haust eða boða til aukaáðalfundar vegna þeirra. Þá verði gerður þjónustusamningur milli SSA og nýrrar sjálfseignarstofnunar svipaður þeim sem nú er í gildi milli SSA og ÞFA um ákveðin verkefni.

#### TENING VIÐ NÝJA STOÐSTOFNUN

- SSA yrði stofnaðili að nýrri stoðstofnun
- 3ja manna framkvæmdaráð eða tveir fulltrúar úr því yrðu jafnframt með sæti í stjórn nýrrar stoðstofnunar
- formaður SSA yrði stjórnarformaður nýrrar stoðstofnunar
- þjónustusamningur yrði um tilgreind verkefni milli SSA og nýrrar stoðstofnunar

### 5.2 Markaðsstofa og Ferðamálasamtök Austurlands

Bæði er til félag og sjálfseignarstofnun með heitinu Markaðsstofa Austurlands. Hér er lagt til að félagið Markaðsstofa Austurlands renni saman við Ferðamálasamtök Austurlands sem hrein samtök ferðaþjónustuaðila án aðkomu sveitarfélaga. Jafnframt er lagt til að sjálfseignarstofnunin Markaðsstofa Austurlands verði lögð niður og öll starfsemi hennar flutt inn í nýja stoðstofnun. Sérstaklega þarf að skoða hvort rekstur upplýsingamiðstöðvar landshlutans fari inn í sameinaða stoðstofnun. Þessi starfsemi verði undir sama fagráði og atvinnuþróun og menningarmál. Hluti af starfsemi Markaðsstofu Austurlands skarast verulega við starfsemi Þróunarfélags Austurlands, Menningarráðs Austurlands og

einnig Nýsköpunarmiðstöðvar. Með því að koma þeirri starfsemi inn í sömu stoðstofnun á sú skörun að breytast í markvissari vinnu fleiri starfsmanna að tilteknum verkefnum. Sá hluti sem snýr að upplýsingagjöf til ferðamanna og rekstri á ferðamálavefnum [www.east.is](http://www.east.is) lýtur aðeins öðrum lögmálum sem og útgáfu- og markaðsstarf. Innan nýrrar stoðstofnunar gæti verið kostur að hafa sérstakan útgáfu- og kynningarfulltrúa til að halda utan um verklega framkvæmd þessa starfs.

Hér er lagt til að Ferðamálasamtök Austurlands verði áfram til með nýjum samþykktum og breytist í hrein samtök ferðapjónustuaðila á Austurlandi. Í raun verði félaginu sem stendur að baki Markaðsstofu Austurlands og telur nú um 80 aðila steipt undir hið gamla heiti og gömlu kennitölu. Heitið verði Ferðamálasamtök Austurlands og það eigi aðild að Ferðamálasamtökum Íslands. Sjálfstætt félag, rekið á kennitölu FAUST með 3ja manna stjórn. Þar með verða til hagsmunasamtök ferðapjónustunnar á Austurlandi sem eiga formlega aðild að nýrri stoðstofnun með því að skipa einn mann í fagráð þess sviðs sem fer með ferðamálin.

#### TENGING VIÐ NÝJA STOÐSTOFNUN

- *Sjálfseignarstofnunin MA lögð niður og starfsemi hennar tekin yfir af nýrri sjálfseignarstofnun sameinaðs stoðkerfis*
- *Taka þyrfti afstöðu til þess hvort rekstur upplýsingamiðstöðvar landshlutans yrði í höndum nýrrar stoðstofnunar.*
- *Sérstakur starfsmaður/menn sinna málefnum ferðapjónustu í nýrri stofnun*

MA sjálfseignarstofnun hefur verið samstarfsvettvangur sveitarfélaga og ferðapjónustuaðila á Austurlandi frá árinu 1999. Lengst af kom ríkisvaldið ekkert að rekstri eða fjármögnun á verkefnum sem unnin voru af MA öðru en því að framlög komu til rekstur upplýsingamiðstöðvar fyrir landshlutann en því starfi hefur MA sinnt frá upphafi, lengst af með því að reka jafnframt tjaldstæði á Egilsstöðum. Samstarf MA og sveitarfélaga á Austurlandi er bundið gegnum samninga sem gerðir hafa verið til 1-2ja ára í senn og kveða á um tiltekna krónutölu per íbúa í framlög. Lengi vel greiddu ferðapjónustuaðilar til MA með árgjöldum og síðan fyrir þátttöku í einstökum kynningar- og átaksverkefnum. Síðustu ár hafa verið gerðir þjónustusamningar við hvern ferðapjónustuaðila fyrir sig sem kveða á um gagnkvæmar skyldur. Þá hefur ríkið komið með vaxandi fjármagn inn í verkefni og hafa verið gerðir samningar um allt slíkt, nú við Ferðamálastofu.

Markaðsstofan er aðili að óformlegu samstarfi allra markaðsstofa á landinu og samstarfi þeirra við Ferðamálastofu og Íslandsstofu. Það samstarf hefur á síðustu tveimur árum skilað miklum árangri og aukið sýnileika landshlutanna í sameiginlegu kynningarstarfi sem og leitt til þess að ferðapjónustuvefir landshlutanna eru nú allir farnir að vinna á sama gagnagrunni. Í stefnu stjórnvalda (s.s. í drögum að þingsályktun um nýja ferðamálaáætlun) segir: „Stoðkerfi ferðapjónustunnar verði einfaldað og tryggt að öflugar einingar séu til staðar úti um allt land sem hafa gott faglegt bakland og næga burði til að styðja við þróun áfangastaða, vöruþróun, nýsköpun og markaðssetningu.“ Síðan er lagt til að framlögum stjórnvalda sem fara gegnum Ferðamálastofu til starfsemi í landshlutunum verði komið í einn samning í stað þriggja (markaðsstofur, upplýsingarmiðstöðvar og ferðamálasamtök).

#### Fjármál

Markaðsstofa Austurlands á enga fastafjármuni og tekist hefur að laga skuldastöðuna á síðustu fimm árum. Þó að eigið fé sé enn neikvætt hvíla engar langtímaskuldir á stofnuninni og reksturinn stendur undir sér. Núgildandi samningar við sveitarfélög eru framlenging fyrri samninga til ársloka 2011. Samningar við ferðapjónustuaðila eru gerðir til minnst 2ja ára.

Rekstur Ferðamálasamtakanna yrði áfram sjálfstæður og byggði á ríkisframlagi og framlagi ferðapjónustuaðila sjálfra.

### Hvað þarf að gera?

Samþykktir nýrrar sjálfseignarstofnunar þurfa að kveða sérstaklega á um ferða- og markaðsmál og um fulltrúa þeirra málefna inni í fagráði. Leggja þarf MA sjálfseignarstofnun niður og flytja gögn og skyldur yfir til nýrrar stofnunar. Til þess þarf atkvæði allra stjórnarmanna sem sæti eiga í stjórn sjálfseignarstofnunarinnar Markaðsstofu Austurlands skv. skipulagsskrá. Í ljósi hefðarinnar og mikillar tengingar félagsins MA við sjálfseignarstofnunina MA yrði farsælast að bera þessar breytingar fyrst undir aukaáðalfund hjá MA félaginu þar sem stjórn yrði falið að leggja sjálfseignarstofnunina niður og flytja starfsemina undir nýja stoðstofnun.

Til að endurskipuleggja Ferðamálasamtök Austurlands þarf að búa til nýjar samþykktir byggðar á samþykktum félagsins MA og leggja fyrir aukaáðalfund hjá FAUST og MA seinni part ársins, m.v. að þessi breyting eigi sér stað 1. jan. 2012. 2/3 hluta atkvæða þarf á aðalfundum MA og FAUST til að breyta lögum.

Sérstaklega þarf að huga að því við allar þessar breytingar að sú góða tenging sem er milli MA og ferðapjónustuaðila gegnum þjónustusamninga tapist ekki og hópurinn sem myndar bakland MA verði áfram jafnstór innan FAUST.

### 5.3 Menningarráð Austurlands

Vorið 2011 var skrifað undir nýja menningarsamninga við landshlutana sem gilda til næstu þriggja ára. Hér er lagt til að starfsemi Menningarráðs Austurlands verði færð inn í nýja stoðstofnun undir sama fagráð og ferðamál og atvinnuþróun. Hins vegar verði menningarráðið áfram til á grundvelli menningarsamnings við ríkið, bæði sem samstarfsvettvangur í menningarmálum og sem fagleg úthlutunarstjórn fyrir þá fjármuni sem samningur ríkis og sveitarfélaga kveður á um að renni til menningarmála. Ekki er gert ráð fyrir fækkun á fulltrúum í menningarráðinu að sinni en í framtíðinni ætti að nægja að hafa 3-5 manna ráð sem þá væri fyrst og fremst faglegt en ekki pólitískt. Töluverðrar skörunar hefur gætt á verkefnum sem snúa að menningarráðinu eða menningarfulltrúanum og þeim sem starfsmenn Þróunarfélags Austurlands og Markaðsstofu Austurlands hafa með höndum. Með því að færa starf menningarfulltrúans inn undir sama fagráð og á sama svið og fyrrgreindra aðila í nýrri stoðstofnun ætti vinna að t.d. menningartengdum atvinnuverkefnum að verða markvissari.

#### TENGING VIÐ NÝJA STOÐSTOFNUN

- Starfsemi Menningarráðs Austurlands og starf menningarfulltrúa flutt inn í nýja stoðstofnun
- Menningarráð áfram starfandi og sett yfir þá fjármuni sem samningur ríkis og sveitarfélaga kveður á um að renni til menningarverkefna
- Samþykktir nýrrar stoðstofnunar kveði á um að í fagráð þess sviðs sem menningarmálin heyri undir skipi menningarráð einn fulltrúa.

Menningarráð Austurlands er sjálfstætt ráð kosið af fulltrúum sveitarfélaga á Austurlandi og hefur verið starfandi frá 2001. Hlutverk ráðsins er að standa fyrir öflugri þróunarstarfi í menningarmálum, hvetja til samstarfs og faglegra vinnubragða og stuðla að almennri vitund og þekkingu um málaflokkinn. Menningarráð Austurlands úthlutar fjármagni til menningarverkefna á Austurlandi samkvæmt samningi ríkis og sveitarfélaga á Austurlandi um menningarmál og hefur eftirlit með framkvæmd þess samnings. Þjónustusamningur hefur frá upphafi verið í gildi milli menningarráðs og Gunnarsstofnunar um starfsmann, menningarfulltrúa Austurlands, sem sinnt hefur daglegum rekstri og öllu starfi í nánú samráði við ráðið sjálft, þ.á m. heilmiklu þróunarstarfi og að koma á alþjóðlegu samstarfi. Menningarfulltrúi Austurlands fundar reglulega með menningarfulltrúum annarra landshluta sem hafa með sér óformlegt samstarf.

Menningarráð er skipað sjö manns, þremur af norðursvæði SSA og þremur af suðursvæði SSA sem sveitarfélögin á viðkomandi starfssvæðum koma sér saman um og eru þeir kosnir á aðalfundi ráðsins. Í

samþykktum er kveðið á um að þessi fulltrúar komi bæði af sviði sveitarstjórnarmála og lista og menningar. Sjöundi maðurinn er síðan skipaður af Þróunarfélagi Austurlands.

Menningarsamningar við landshlutana hafa nú verið endurnýjaðir til ársloka 2013. Samhliða því hafa sveitarfélög á Austurlandi endurnýjað sinn samstarfssamning um menningarmál. Í þessum samningum er kveðið á um að menningarráð viðkomandi landshluta fari áfram með úthlutun þess fjármagns sem kemur inn í samninginn bæði frá hinu opinbera og sveitarfélögum. Unnið var árangursmat á framkvæmd menningarsamningsins á Austurlandi 2010 og í því er m.a. lögð áhersla á mikilvægi þess að faglega verði áfram staðið að úthlutun á styrkjum og allri vinnu kringum þá. Í skýrslu ríkisendurskoðunar um stoðkerfið er kveðið skýrt á um að á landsvísu þurfi að bæta eftirlit með hvernig fjármunum til margvíslegra verkefna er varið og auka sýnileika þess til að minnka hættu á því að sama verkefni sé að fá opinbert fjármagn eftir mörgum leiðum.

### Fjármál

Menningarráðið Austurlands á engar eignir og skuldir enda fyrst og fremst um gegnumstreymissjóð að ræða. Ráðið gerir upp með ársreikningi sem lagður er fyrir aðalfund er fulltrúar sveitarfélaganna eiga seturétt á. Hluti þess fjármagns sem ríki og sveitarfélög leggja til menningarsamstarfsins fer í starfsemina, þ.e. almennan rekstrarkostnað og þjónustusamning við Gunnarsstofnun um einn 100% starfsmann.

### Hvað þarf að gera?

Menningarráð Austurlands starfar í umboði sveitarfélaganna á Austurlandi og í krafti samninga milli þeirra sjálfra og SSA og ríkisins. Það á sér hins vegar eigin samþykktir sem það starfar eftir og samkvæmt þeim þarf að bera breytingar á samþykktum, slit á ráðinu eða samruna þess við önnur félög undir aðalfund og 2/3 atkvæða fundarins þarf til að breytingarnar nái fram að ganga. Samkvæmt því þarf að leggja tillögu um breytingar fyrir aðalfund Menningarráðs Austurlands svo að löglega verði að öllu staðið. Einnig þarf að bera slíkt undir ráðuneyti iðnaðar-, mennta- og menningarmála sem eru samningsaðilar SSA fyrir hönd ríkisins.

Menningarfulltrúastarfið hefur alltaf verið gegnum þjónustusamning og ný stofnun gerði samning um skilgreind verkefni við menningarráðið.

## 5.4 Þekkingarnet Austurlands (ÞNA) ses

Hér er lagt til að ÞNA verði annaðhvort grunnur að sameinaðri sjálfseignarstofnun sem stækki með víðtækara hlutverki eða að allur rekstur ÞNA muni renna undir stjórn nýrrar sjálfseignarstofnunar og ÞNA verði lagt niður. Stofnaðilar ÞNA hafi aðkomu að stækkaðri eða nýrri stoðstofnun í gegnum faghóp menntunar og rannsókna.

Staða þekkingarsetra, fræðslu- og símenntunarmiðstöðva er óviss í hinu opinbera mennta- og nýsköpunarkerfi, skipulag þeirra er misjafnt eftir landssvæðum og þau eiga sér stutta sögu. Mikil samlegðartækifæri liggja í samþættingu á starfi ÞNA og annarra stoðstofnana í tengslum við samnýtingu á mannauði þeirra stofnana í kennslu á námskeiðum og samstarfi við fyrirtæki þar sem hægt er að tvinna saman nýsköpunarráðgjöf, rannsóknir og fræðslustarf. Samstarfið gefur möguleika á því að móta sameiginlega stefnu varðandi ráðgjöf og fræðslustarf í tengslum við ólíkar atvinnugreinar.

#### TENGING VIÐ NÝJA STOFNUN

- Starfsemi ÞNA og starfsemi flyst inn í nýja stofnun eða samþykktum ÞNA verður breytt og starfsemin víkkuð út.
- Stjórnir og verkefnastjórnir sem þegar starfa í tengslum við ÞNA starfa áfram s.s. stjórn Kaupvangs á Vopnafirði.
- Samþykktir nýrrar stoðstofnunar kveði á um að skipaðar verkefnastjórnir hafi umboð til að velja sér verkefnastjóra. Með þessu er opnað á að fleiri stofnanir geti runnið inn í nýja stofnun.

Rekstur ÞNA byggir á tímabundnum samningum við ríkisvaldið sem þó eru með þeim hætti að ráðuneyti virðast geta ákveðið einhliða að ganga ekki til áframhaldandi samninga við stofnunina. Öflug stoðstofnun getur í auknu mæli tekið að sér greiningar- og rannsóknaverkefni tengd samfélagsþróun á Austurlandi sem og átt frumkvæði að og stutt við aukið alþjóðlegt samstarf í fjórðungnum, t.d. í tengslum við mögulega aðild Íslands að ESB.

ÞNA er sjálfseignarstofnun sem stundar atvinnurekstur (ses) og er stofnuð á grunni Fræðslunets Austurlands. Tilgangur ÞNA er að stuðla að fjölbreyttri uppbyggingu háskólanáms, símenntunar og rannsókna á Austurlandi, vera samstarfsvettvangur fyrir aðila er vinna að verkefnum á sviði rannsókna, háskóla- og símenntunar, fjölbjóðlegra samstarfsverkefna, nýsköpunar og þróunar. Stofnendur eru allir háskólar landsins utan Listaháskóla Íslands, allir framhaldsskólar á Austurlandi, öll stéttarfélög á Austurlandi, Þróunarfélag Austurlands, SSA, Náttúrustofa Austurlands, Skógrækt ríkisins og Héraðs- og Austurlandsskógar. Starfssvæði ÞNA er frá Hornafirði til Vopnafjarðar, starfsstöðvar eru á Hornafirði, Egilsstöðum, Reyðarfirði, Norðfirði og Vopnafirði. Í ljósi breytinga á stoðkerfinu og niðurskurðar á framlagi ríkisins til ÞNA er búist við því að starfsstöð ÞNA á Hornafirði verði lögð niður frá og með næstu áramótum og verður starfssvæðið þá frá Djúpvaggi til Vopnafjarðar, sbr. einnig starfssvæði nýrrar stoðstofnunar.

Starfsseminni er skipt á þrjú svið, símenntunar, háskólanáms og rannsókna sem hvert um sig hafa fagráð sem jafnframt eiga fulltrúa í stjórn stofnunarinnar. Uppgjöri í ársreikningi er skipt á sviðin. Hluti stofnaðila á sæti í fagráðum ÞNA. Í faghópi símenntunar sitja fulltrúar framhaldsskóla og stéttarfélaga auk fulltrúa atvinnulífsins. Í faghópi háskólanáms sitja fulltrúar háskólanna auk fulltrúa atvinnulífs og SSA. Í faghópi rannsókna sitja fulltrúar þekkingarstofnana á Austurlandi og háskólasetra.

Nauðsynlegt er að tengja umræður um háskólastarfsemi í þekkingar- og háskólasetrum við uppbyggingu á nýju stoðkerfi. Skilgreina þarf betur tengingar við önnur stjórnsýslukerfi sveitarfélaganna svo sem Skólaskrifstofu Austurlands er kemur að endurmenntun kennara, greiningar- og rannsóknastarfi tengdu menntun og félagsþjónustu. Jafnframt þarf að huga að aukinni samþættingu við framhaldsskólanna í ljósi þess að fram hafa komið hugmyndir að flytja rekstur þeirra frá ríki til sveitarfélaga. Í framtíðinni má hugsa sér að framhaldsskólar á Austurlandi rynnu inn í sameinaða stofnun og mynduðu grunn að öflugu menntunar, þekkingar og rannsóknastarfi í fjórðungnum. Þar má líta til fyrirmynda í Kanada og víðar sem kallast „Community college“ eða til náms- og þekkingarsetra í Svíþjóð.

## Fjármál

Fjármögnun ÞNA í dag byggir á grunnframlagi frá ríkinu og sértekjum vegna námskeiðahalds, þróunar- og rannsóknaverkefna. Samningur um rekstur og fjármögnun við iðnaðarráðuneytið (idnr.) og mennta- og menningarmálaráðuneytið (mrn.) rann út um áramótin 2010-2011. Í lok árs 2010 kom í ljós að idnr. hygðist ekki endurnýja samninginn við ÞNA sem þýddi um 40% lækkun á framlagi. Í kjölfarið var leita til fjárlaganefndar sem kom inn með 12 milljón króna viðbótarframlag til stofnunarinnar. Framlag ríkisins hefur þróast frá 65,9 milljónum 2009, 61 milljón 2010 og 51 milljón 2011 eða lækkað um 15 milljónir á tveimur árum, ÞNA skrifaði undir þriggja ára samning við menntamálaráðuneytið um 51 milljón króna framlag til starfseminnar 2011-2013. Framlagið skiptist þannig í ársreikningi 2010 að af 61 milljón er 43,4 milljónum ráðstafað til háskólanáms og almenns reksturs (71%), 12,8 til símenntunar, náms- og starfsráðgjafar (21%) og 4,8 til rannsókna- og þróunarverkefna (8%). Miðað við fyrirséð framlag 2011 þá má ætla að framlag til háskólanáms og almenns reksturs verði 36,2 milljónir, til símenntunar, náms- og starfsráðgjafar 10,7 milljónir og til rannsóknþjónustu og þróunarverkefna 4 milljónir. Auk tekna frá ríkinu sækir ÞNA um styrki til

raunfærnimats, náms- og starfsráðgjafar frá Fræðslusjóði sem er áætlað að nemi um 10 milljónum og vegna námskeiða sem nemur 27 milljónum vegna ársins 2011. Fyrrgreindir styrkir eru breytilegir eftir umfangi starfseminnar hverju sinni og tekjufærðir á símenntunarsviði ÞNA. Aðrar tekjur koma inn í tengslum við samstarfs- og þróunarverkefni, námskeið og ráðgjöf.

### Hvað þarf að gera?

Í samþykktum ÞNA kemur fram að ÞNA verði aðeins slitið eða það sameinað annarri stofnun á þar til boðuðum fundi stofnaðila. Tvær leiðir eru færar varðandi sameiningu stoðstofnanna en þær eru að sameina stoðstofnanir í nýja sjálfseignarstofnun eða að víkka út aðild að ÞNA og breyta samþykktum stofnunarinnar í ljósi þeirra hugmynda sem settar hafa verið fram af vinnuhópnum. Hvor leiðin verður farin byggir á samþykki aðalfundar SSA og fundar stofnaðila.

## 5.5 Þróunarfélag Austurlands (félag) og tengd félög/verkefni

Hér er lagt til að starfsemi ÞFA verði flutt inn í nýja sameinaða sjálfseignarstofnun en ÞFA verði áfram til sem hagsmunasamtök atvinnulífsins og tilnefningaraðili í fagráð. Horft er til þess að Atvinnuþróunarsjóður verði einnig til áfram þar sem hann á eignarhlut í fjölmörgum félögum. Kanna mætti hvort ekki væri hægt að auka aðkomu atvinnulífsins að sjóðnum með fjármögnun og faglega ráðgjöf varðandi fjárfestingar og nýsköpun. Þannig myndi frumkvæði atvinnulífsins ekki detta út úr kerfinu, verkefnastjóri innan sameinaðrar stoðstofnunar myndi þjónusta sjóðinn. Vaxtarsamningur Austurlands verði áfram á ábyrgð stjórnar VAXA en umsjón og rekstur sjóðsins verði í höndum skilgreinds verkefnisstjóra innan nýrrar stofnunar.

Með sameinaðri stoðstofnun er hægt að samræma þætti er snúa að atvinnuráðgjöf auk þess sem hægt er að veita ráðgjöf á fleiri stöðum, samanber „one-stop-shop“ hugmyndafræðina sem verður innleidd. Þá býður sameiningin upp á þróun fræðslu samhliða ráðgjöf til fyrirtækja og frumkvöðla. Þegar er góð reynsla af verkefninu „Þorpinu“ sem er samstarfsverkefni ÞFA, ÞNA og Menningaráðs þar sem fléttast saman þróun fræðslu, vöruþróunar og atvinnuráðgjafar í þágu hönnuða, framleiðenda og handverksmanna. Jafnframt unnu ÞFA og ÞNA saman að verkefninu stefnumót við fyrirtæki í Fjarðabyggð sem heppnaðist mjög vel.

#### TENGING VIÐ NÝJA STOFNUN

- Starfsemi ÞFA flyst inn í nýja stofnun undir sama fagráð og markaðs-, ferða og menningarmál.
- Stjórnir og verkefnastjórnir sem þegar starfa í tengslum við ÞFA sbr. stjórn Vaxtarsamnings og Atvinnuþróunarsjóðs munu starfa áfram sem og aðrar stjórnir sem skipaðar verða um sérstök verkefni.

Þróunarfélag Austurlands (ÞFA) er félag og var stofnað árið 1983. Markmið með starfsemi ÞFA er að efla atvinnulíf og samfélag á Austurlandi, veita ráðgjöf við nýsköpun- og þróunarverkefni auk þess að veita ráðgjöf um bættan rekstur. Í lögum félagsins kemur fram að rétt til að gerast aðildarfélagar eiga sveitarfélög, fyrirtæki, félagasamtök og stofnanir sem greiða tilskilið árgjald. Stjórn félagsins skal skipuð níu mönnum og jafnmörgum til vara, og er hún kosin til eins árs í senn, einn fulltrúi í stjórn skal skipaður af Byggðastofnun og einn til vara.

### Fjármál

Fjármögnun félagsins er með þeim hætti að föst framlög koma frá Byggðastofnun/iðnaðarráðuneytinu en aðrar tekjur eru gegnum verkefnastyrki, félagsgjöld og þjónustugjöld. Þróunarfélagið á töluverða fastafjármuni í húsnæði í Miðvangi 2-4 á Egilsstöðum en jafnframt eru skuldir félagsins nokkrar. Þessi eignastaða eru m.a. rök fyrir því að halda rekstri félagsins áfram utan um þær í stað þess að flytja eignir og skuldir inn í nýja sjálfseignarstofnun. ÞFA heldur utan um rekstur Vaxtarsamnings Austurlands sem er úthlutunarsjóður sem nemur 20 milljónum á ári kemur frá iðnaðarráðuneytinu.

Jafnframt heldur ÞFA utan um rekstur Atvinnuþróunarsjóðs en framlög sveitarfélaga í hann eiga að nema um 8,8 milljónum á ári og fara að mestu til úthlutunar til þróunarverkefna og sem hlutafé til fyrirtækja.

### Hvað þarf að gera?

Í samþykktum ÞFA er kveðið á um að ákvörðun um félagsslit, samruna eða sameiningu skuli tekin á aðalfundi og hljóta samþykki minnst 2/3 hluta félagsmanna. Hér er lagt til að ÞFA verði áfram til sem hagsmunasamtök atvinnulífsins og tilnefningaraðili í fagråd en ætla má að tillögu um tilflutning á starfsemi félagsins þurfi að bera undir aðalfund og fá samþykki hans líkt og um félagsslit væri að ræða. Einnig er mikilvægt að endurskoða samninga við Byggðastofnun og þjónustusamning við iðnaðarráðuneytið um Vaxtarsamning. Í stjórn og á aðalfundi Atvinnuþróunarsjóðs þarf að taka ákvörðun um hvort sjóðurinn verði lagður niður í núverandi mynd og færður undir sameinaða stofnun og þá hvernig skipað verði í úthlutunarstjórn hans.

## 5.6 Starfsemi og stjórnsýsla

Miða má við að fjöldi starfsmanna nýrrar stofnunar sé í kringum 30 eftir verkefnastöðu hverju sinni. Auk skilgreinds verkviðs koma allir starfsmenn að ólíkum þáttum starfseminnar, t.d. varðandi kynningarmál, rannsóknir, kennslu og ráðgjöf á sinni starfsstöð eða byggt á sinni sérþekkingu. Gert er ráð fyrir að stjórnskipulag nýrrar stofnunar sé flatt, þannig að allir verkefnastjórar heyri undir framkvæmdastjóra sem síðan heyrir undir stjórn.

Mikilvægt er að í undirbúningi að sameiningu verði unnin greining á núverandi störfum innan stoðstofnananna sem og skilgreining á starfssviðum og störfum hjá nýrri sameinaðri stofnun. Í kjölfarið yrði hægt að útbúa nýjar starfslýsingar sem yrðu útfærðar frekar í nýjum ráðningarsamningum við starfsmenn. Samhliða yrði þróað verkbókhald fyrir starfsemina þar sem haldið yrði utan um starfssvið, verkefni og verkþætti í starfseminni þannig að uppbyggingin sé aðgengileg og skýr gagnvart starfsmönnum.

Mikilvægt er að verkskipulag nýrrar stofnunar endurspegli þá málaflokka og markhópa sem stofnuninni er ætlað að þjóna þannig að notendur þjónustunnar eigi auðvelt með að átta sig á eðli starfseminnar og verkaskiptingu. „One-stop-shop“ hugmyndafræðin miðar þó við að allir starfsmenn geti gert grein fyrir starfseminni og miðlað verkefnum áfram til þeirra starfsmanna sem eru hæfastir til og hafa svigrúm til að sinna þeim á hverjum tíma.

Starfsmenn í ólíkum starfsstöðvum vinna sérstaklega með fulltrúum sveitarfélagsins að verkefnum sem skilgreind eru í þjónustusamningum við sveitarfélögin, byggt á sérfræðiþekkingu sinni og staðsetningu. Einnig vinna starfsmenn með ólíkum hagsmunasamtökum og samstarfsnetum/klösum á svæðinu svo sem Ferðamálasamtökunum, SSA og Austfirskum krásunum. Áhersla verður lögð að stuðning og ráðgjöf við verkefni sem notið hafa stuðnings Vaxtarsamnings, Atvinnuþróunarsjóðs og Menningarráðs. Horft er til þess að í þjónustusamningum við sveitarfélögin verði hægt að útfæra samstarf um starfsstöðvar og hugsanlega innkomu starfsmanna sveitarfélaga að starfsemi sameinaðrar stoðstofnunar.

Ljóst er að skipulag nýrrar stoðstofnunar miðar að því að einfalda umgjörð og stjórnsýslu í kringum stoðþjónustu á Austurlandi.

Í eftirfarandi töflu er gerð grein fyrir núverandi fjölda fulltrúa í stjórnnum og faghópum sem og hugmyndum að fjölda eftir sameiningu.

| <b>Núverandi fjöldi í yfirstjórnnum og faghópum</b>                    |           |           |          |           |           |           |          |            |            |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|------------|
| Fyrir breyt.                                                           | SSA       | MA        | FAUST    | ÞFA       | AðSJ      | MRA       | VAXA     | ÞNA        | Samt.      |
| Stjórn                                                                 | 7         | 7         | 3        | 9         | 9         | 7         | 5        | 6          | 53         |
| Varastj.                                                               | 7         | 3         | 3        | 9         | 9         | 7         |          |            | 38         |
| Framkv.stj.                                                            | 3         | 3         |          |           |           |           |          |            | 6          |
| Faghópar                                                               |           |           |          |           |           |           |          | 18         | 18         |
| <b>Samtals</b>                                                         | <b>14</b> | <b>13</b> | <b>6</b> | <b>18</b> | <b>18</b> | <b>14</b> | <b>5</b> | <b>24</b>  | <b>115</b> |
| <b>Eftir breytingar fjöldi í yfirstjórnnum og faghópum<sup>3</sup></b> |           |           |          |           |           |           |          |            |            |
| Eftir breyt.                                                           | SSA       | MA        | FAUST    | ÞFA       | AðSJ      | MRA       | VAXA     | NÝ Stofnun | Samt.      |
| Stjórn                                                                 | 7         |           | 3        | 3         | 3         | 5         | 5        | 7          | 33         |
| Varastj.                                                               | 7         |           | 3        | 3         |           |           |          | 7          | 16         |
| Framkv. stj.                                                           | 3         |           |          |           |           |           |          |            | 3          |
| Faghópar                                                               |           |           |          |           |           |           |          | 7          | 21         |
| <b>Samtals</b>                                                         | <b>14</b> |           | <b>6</b> | <b>6</b>  | <b>3</b>  | <b>5</b>  | <b>5</b> | <b>21</b>  | <b>60</b>  |

<sup>3</sup> Í ofangreindu yfirliti er tekið mið af þremur fagráðum þar sem 7 sitja í hverju ráði. Samkvæmt tillögu 2 þá verða 2 fagráð.

## 6 Fjármál og rekstur

Í þessum kafla verður farið yfir rekstur og efnahag stoðstofnananna auk þess sem sett er fram fimm ára áætlun um rekstur og efnahag sameinaðrar stofnunar.

### 6.1 Rekstur stoðstofnana 2009-2011

Unnin hefur verið eftirfarandi samantekt vegna fjármála stofnana út frá ársreikningum 2009 og 2010 sem og samþykktum fjárhagsáætlunum fyrir 2011. Einnig er settur fram rammi fyrir áætlun vegna rekstrarársins 2012 og er tekið tillit til þess að starfssvæði ÞNA breytist og starfsstöð á Hornafirði verði lögð niður<sup>4</sup>.

| Rekstraryfirlit stoðstofnana 2009, 2010, áætlun 2011. Rammi fyrir 2012 o.s.frv. |                    |             |                    |             |                    |             |                                                |            |                                 |     |                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|------------------------------------------------|------------|---------------------------------|-----|-----------------------------------|
|                                                                                 | Samtals            |             |                    |             |                    |             | Áætlun fyrir sameinaða stoðstofnun 2012 - 2015 |            |                                 |     |                                   |
|                                                                                 | 2009               | %           | 2010               | %           | 2011               | %           | Án<br>Hornafjarðar                             | %          | Starfsemi<br>fyrir<br>sveitarf. | %   | Samtals<br>stoðst. +<br>sveitarf. |
| <b>Tekjur - Rekstrarfé</b>                                                      |                    |             |                    |             |                    |             |                                                |            |                                 |     |                                   |
| Framlag frá ríkinu                                                              | 140.510.822        | 45%         | 134.170.535        | 44%         | 107.960.000        | 39%         | 107.960.000                                    | 40%        |                                 |     | 107.960.000                       |
| Framlag sveitarfélaga /atvpr.sj                                                 | 21.953.930         | 7%          | 31.609.000         | 10%         | 37.673.500         | 14%         | 37.673.500                                     | 14%        | 70.560.000                      |     | 108.233.500                       |
| Framlög aðila /FA ÞNA                                                           | 81.431.571         | 26%         | 41.950.200         | 14%         | 44.618.850         | 16%         | 39.618.850                                     | 15%        |                                 |     | 39.618.850                        |
| Tekjur af þjónustu / kennslu                                                    | 43.753.089         | 14%         | 53.616.735         | 18%         | 53.444.000         | 19%         | 50.959.600                                     | 19%        |                                 |     | 50.959.600                        |
| Aðrar tekjur                                                                    | 26.510.075         | 8%          | 43.621.362         | 14%         | 33.900.000         | 12%         | 31.160.000                                     | 12%        |                                 |     | 31.160.000                        |
| <b>Samtals</b>                                                                  | <b>314.159.487</b> | <b>100%</b> | <b>304.967.832</b> | <b>87%</b>  | <b>277.596.350</b> | <b>83%</b>  | <b>267.371.950</b>                             | <b>79%</b> | <b>70.560.000</b>               |     | <b>337.931.950</b>                |
| <b>Framlag í samkeppnissjóði</b>                                                |                    |             |                    |             |                    |             |                                                |            |                                 |     |                                   |
| Ríki                                                                            | 43.000.000         | 60%         | 43.000.000         | 98%         | 54.900.000         | 99%         | 54.900.000                                     | 76%        | 0                               |     | 54.900.000                        |
| Sveitarfélög                                                                    | 16.854.149         | 24%         | 0                  | 0%          | 0                  | 0%          | 16.854.149                                     | 23%        | 0                               |     | 16.854.149                        |
| Aðrir / fjármagnstekjur                                                         | 11.800.000         | 16%         | 899.762            | 2%          | 800.000            | 1%          | 800.000                                        | 1%         | 0                               |     | 800.000                           |
| <b>Samtals í samkeppnissjóði</b>                                                | <b>71.654.149</b>  | <b>100%</b> | <b>43.899.762</b>  | <b>13%</b>  | <b>55.700.000</b>  | <b>17%</b>  | <b>72.554.149</b>                              | <b>21%</b> | <b>0</b>                        |     | <b>72.554.149</b>                 |
| <b>Samtals tekjur</b>                                                           | <b>385.813.636</b> |             | <b>348.867.594</b> | <b>100%</b> | <b>333.296.350</b> | <b>100%</b> | <b>339.926.099</b>                             |            | <b>70.560.000</b>               |     | <b>410.486.099</b>                |
| <b>Gjöld - rekstur</b>                                                          |                    |             |                    |             |                    |             |                                                |            |                                 |     |                                   |
| Laun og launatengd gjöld                                                        | 183.694.499        | 55%         | 158.333.491        | 53%         | 155.699.191        | 57%         | 145.259.191                                    | 56%        | 63.360.000                      | 90% | 208.619.191                       |
| Húsnæðiskostnaður                                                               |                    |             | 22.227.740         | 7%          | 18.635.190         | 7%          | 18.635.190                                     | 7%         | 3.600.000                       | 5%  | 22.235.190                        |
| Aðkeypt þjónusta /verktakar                                                     |                    |             | 35.923.710         | 12%         | 26.860.000         | 10%         | 24.886.000                                     | 10%        | 0                               |     | 24.886.000                        |
| Annar kostnaður                                                                 | 149.174.269        |             | 84.029.208         | 28%         | 72.756.000         | 27%         | 70.102.100                                     | 27%        | 3.600.000                       | 5%  | 73.702.100                        |
| <b>Samtals</b>                                                                  | <b>332.868.768</b> |             | <b>300.514.149</b> | <b>100%</b> | <b>273.950.381</b> | <b>100%</b> | <b>258.882.481</b>                             | <b>81%</b> | <b>70.560.000</b>               |     | <b>329.442.481</b>                |
| <b>Greiddir styrkir</b>                                                         |                    |             |                    |             |                    |             |                                                |            |                                 |     |                                   |
| Samkvæmt umsóknum                                                               | 59.854.149         | 84%         | 53.200.000         | 82%         | 56.300.000         | 90%         | 56.300.000                                     | 90%        | 0                               |     | 56.300.000                        |
| Annar stuðningur                                                                | 11.800.000         | 16%         | 12.000.000         | 18%         | 6.000.000          | 10%         | 6.000.000                                      | 10%        | 0                               |     | 6.000.000                         |
| <b>Samtals</b>                                                                  | <b>71.654.149</b>  | <b>100%</b> | <b>65.200.000</b>  | <b>100%</b> | <b>62.300.000</b>  | <b>100%</b> | <b>62.300.000</b>                              | <b>19%</b> | <b>0</b>                        |     | <b>62.300.000</b>                 |
| <b>Samtals gjöld</b>                                                            | <b>404.522.917</b> |             | <b>365.714.149</b> |             | <b>336.250.381</b> |             | <b>321.182.481</b>                             |            | <b>70.560.000</b>               |     | <b>391.742.481</b>                |
| <b>Rekstrarafgangur / halli</b>                                                 | <b>-18.709.281</b> |             | <b>-16.846.555</b> |             | <b>-2.954.031</b>  |             | <b>18.743.618</b>                              | <b>6%</b>  | <b>0</b>                        |     | <b>18.743.618</b>                 |

Í ramma að áætlun fyrir 2012 er annarsvegar byggt á núverandi rekstri og hinsvegar á því að þeir starfsmenn sem sinntu sambærilegum málaflokkum og störfuðu innan sveitarfélaga 2010 muni sameinast nýrri stofnun og með þeim fylgi fjárframlag frá sveitarfélögunum inn í sameinaða stofnun.

Ljóst er að núverandi kostnaður við yfirstjórn myndi lækka auk þess sem eingöngu yrði einn framkvæmdastjóri. Meiri tími yrði því fyrir fleiri starfsmenn að sinna faglegum þáttum og nýta sérþekkingu sína. Stjórnunarkostnaður mun lækka en leiða má líkum að því að ferðakostnaður innan svæðis muni hækka en að sama skapi ætti ferða- og uppihaldskostnaður utan fjórðungs að lækka þar sem lögaðilinn er orðinn einn í stað margra. Húsnæðiskostnaður kynni að minnka sem og kostnaður við bókhald og ársuppgjör. Í heildina tekið er því hægt að leyfa sér að halda fram að rekstrarkostnaður

<sup>4</sup> Fjárhagsupplýsingar í töflu byggja á staðfestum ársreikningum 2009 fyrir allar stofnanir, staðfestum ársreikningum 2010 fyrir þekkingarnet Austurlands og Markaðsstofu Austurlands og drögum að ársreikningum fyrir aðrar stofnanir vegna 2010. Áætlun fyrir 2011 byggir á Áætlunum frá framkvæmdastjórnun, misjafnt er hvort þær hafi hlotið staðfestingu aðalfundar þar sem ekki er búið að halda aðalfundi í öllum stofnunum.

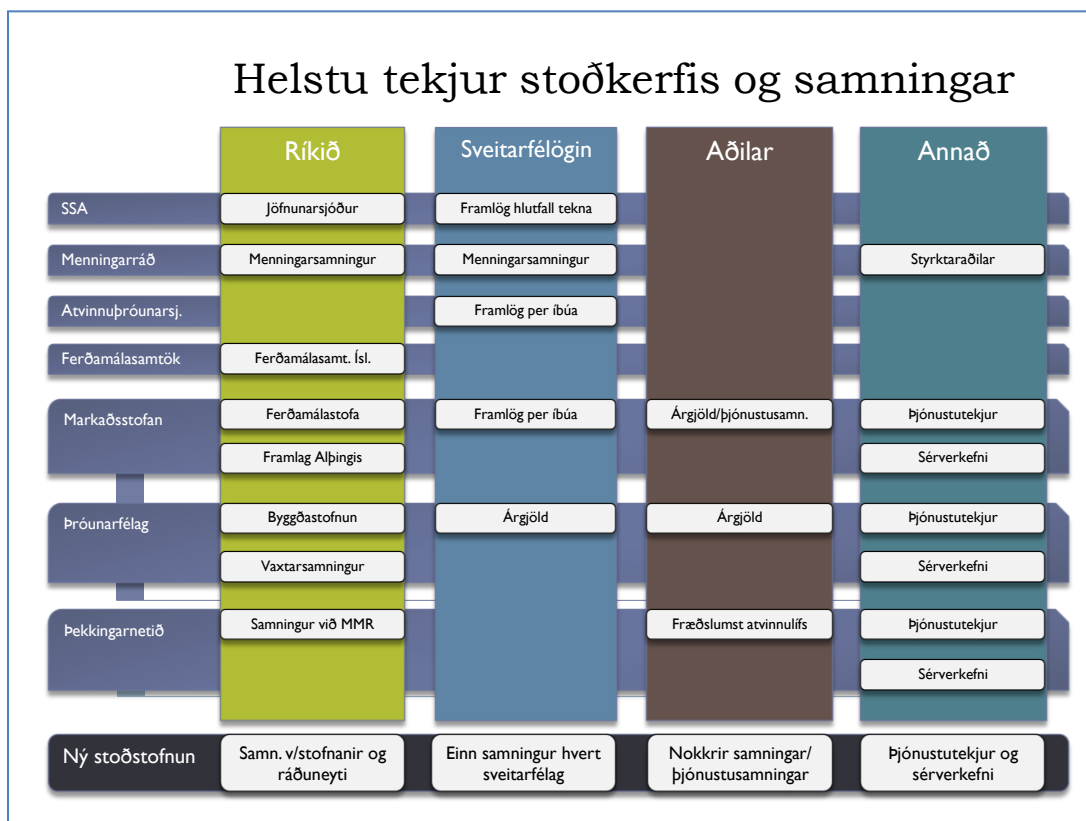
myndi lækka að óbreyttum tekjum og lítt breyttum verkefnum en miðað við áætlun er gert ráð fyrir tæplega 19 milljón króna rekstrarhagnaði sem má þá ráðstafa í ný verkefni og/eða starfsstöð en í núverandi áætlun er eingöngu miðað við kostnað við rekstur núverandi stoðstofnana.

SSA verður áfram starfandi og mun gera þjónustusamning við nýja stofnun auk þess sem hvert sveitarfélag mun gera þjónustusamning við nýja stofnun. Gert er ráð fyrir að aðilar að ÞFA muni áfram greiða árgjald til ÞFA, a.m.k. til að byrja með, og að aðkoma og fjármögnun sveitarfélaga til menningarsamnings og Markaðsstofu verði óbreyttar en samningar flytjist yfir til nýrrar stofnunar. Aðrar stofnanir byggja að miklu leyti á framlagi ríkisins en gert er ráð fyrir að ný stofnun yfirtaki þá samninga.

Vinnuhópurinn leggur mikla áherslu á að tilkoma nýrrar stofnunar má ekki verða til þess að veikja fjárhagsgrunn þeirra stofnana er hér um ræðir, því þá myndi hagkvæmni sameiningar fjúka út í veður og vind. Þess vegna er mikilvægt að í samningum við ríkisvaldið sé unnið með þá sérstöðu og það frumkvæði sem sameining af þessu tagi felur í sér.

Í áætlun um tekjustofna nýrrar stofnunar verður að tryggja að óbreytt fjármagn fáið inn sem rekstrartekjur og jafnvel að þær muni aukast með ýmsum verkefnum, sem nú er rætt um að færa út í landshlutana. Skipulag verkþókhalds og uppgjörsrammi sameinaðrar stofnunar mun miða að því að hægt sé að rekja í hvaða verkefni fjármagn frá ólíkum aðilum er ráðstafað auk þess sem markmiðið er að nýta betur það fé sem kemur inn með samstarfinu.

Í eftirfarandi mynd er yfirlit yfir helstu tekjustofna stoðstofnana í dag og hvaðan þeir koma.



Mikilvægt er að skoða vel fjármagn sem nú kemur inn í einstök verkefni, t.d. þau verkefni sem á sínum tíma voru styrkt af Norð-Austurnefndinni, en þar má nefna Kaupvang, þekkingarsetur á Vopnafirði, stöðu í menningarfræðum á Seyðisfirði, ferðamálum á Djúpavogi svo eitthvað sé nefnt. Sama gildir um starfsemi Nýsköpunarmiðstöðvar á Egilsstöðum en mikilvægt er að kanna hvort ríkisvaldið hafi áhuga á að fella starfsemi NMÍ á Egilsstöðum inn í nýja stofnunina.

Gert er ráð fyrir að ný stoðstofnun muni gera beina samninga við stofnanir og ráðuneyti, einnig muni stoðstofnunin gera einn samning við hvert sveitarfélag. Allar tekjur og gjöld eiga að vera rekjanlegar í sameiginlegu verk- og fjárhagsbókhalði.

## 6.2 Eigna- og skuldastaða stoðstofnana

Verulegur munur er á eigna- og skuldastöðu stofnananna. Sumar eiga enga fastafjármuni og skulda því lítið vegna veraldlegra gæða. Þarna sker ÞFA sig úr, en bókhaldslega séð stendur húseign þess undir skuldum. Aðrar eignir flestra eru í tilfellum skrifstofumunir og ýmskonar lausafé. Flestar stofnanirnar eiga veltufé á móti skammtímaskuldum.

SSA sker sig úr þar sem á SSA, með bakábyrgð aðildarsveitarfélaganna, hvíla lífeyrisskuldbindingar hjá LSR vegna ýmissa núverandi eða eldri samstarfsverkefna en á móti koma bankainnistæður, sem duga myndu til greiðslu á árlegum lífeyrisskuldbindingum í 15 – 20 ár. Lífeyrisskuldbindingar SSA nema ríflega 51 milljón í árslok 2009, en á móti koma ríflega 30 millj. í veltufé. SSA (sveitarfélögin) yrði að vera ábyrgt áfram fyrir þessum gjaldalið.

Gert er ráð fyrir að áfram verði haldið utan um efnahag ÞFA og SSA í þeim félögum sem verða áfram með stjórn en takmarkaða starfsemi. Aðrar stofnanir eru með takmarkaðan efnahag og eigið fé sem er að mestu bundið í húsgögnum og tölvukosti sem mun renna óskipt inn í sameinaða stofnun.

## 7 Næstu skref – innleiðingarferli

Tillögur að verkefnum sem væri nauðsynlegt að vinna í aðdraganda sameiningar eða samþættingar á þjónustu samstarfsaðila:

- **Stefnumótun sveitarfélaga.** Mikilvægt er að sveitarfélögin rýni vel þær hugmyndir sem settar hafa eru fram í skýrslunni og komi með athugasemdir og tillögur. Jafnframt er mikilvægt að skilgreina með hvaða hætti samþætting eða sameining stoðkerfisins tengist og hefur e.t.v. áhrif á þróun hugmynda um sameiningar sveitarfélaga á Austurlandi sbr. verkefnið „Einingin Austurland“
- **Stefnumótunarverkefni:** Kalla þarf til sameiginlegs fundar stjórnna, stjórnenda og starfsmanna þeirra stofnana sem falla undir áherslusvið verkefnisins þar sem grunnhugmyndir eru kynntar og farið í grunnvinnu varðandi samstarfsverkefni og verkferla. Í aðdraganda slíks fundar mætti gera könnun á væntingum hagsmunaaðila til sameiningar og þeirrar þjónustu sem ætlunin er að veita á starfsstöðvum.
- **Gæðaverkefni:** Kanna þarf mögulegar leiðir varðandi mótun á gæðakerfi eða kerfum fyrir stofnunina. Vinna þarf grunn að verkferlum, aðlaga og innleiða í samvinnu við alla starfsmenn. Ákveðinn grunnur hefur verið lagður í gæðahandbók ÞNA er snýr að símenntun, náms- og starfsráðgjöf.
- **Mannauðsgreining:** Fara þarf í greiningu á þekkingu, færni sem og áhugasviðum starfsmanna í núverandi stofnanunum. Styðjast má við *Markvissa aðferðafræði*, þar sem greind er þekking og færni starfsmanna sem og fræðsluþarfir með tilliti til sameiningar og hugmynda um grunnþjónustu á öllum starfsstöðvum.
- **Menning og gildi:** Vinna þarf markvisst með öllum starfsmönnum og stjórnarmönnum að því að móta sameiginlega sýn á helstu gildi og markmið starfseminnar. Nýta má í slíka vinnu siðareglur frá Þróunarfélagi Austurlands sem og vinnu við að skilgreiningu á gildum í starfsemi ÞNA.

Jafnframt er mikilvægt að ræða hvaða starfsemi muni renna inn í sameinaða stofnun ef af verður og setja fram áætlun um samlegð og sparnað af sameiningunni auk þess að velta upp nýjum verkefnum sem gætu styrkt og eflt stofnunina í framtíðinni.

## Tilvitnanir

Björg Ágústsdóttir. (2010). *Framtíðarskipulag samstarfs sveitarfélaga í SSA*. Seyðisfjörður: SSA.

Byggðastofnun. (2010). *Tillaga um stefnumótandi byggðaaætlun 2010-2013*. Reykjavík : Alþingi.

Forsætisráðuneytið. (2009). *Byggt á styrkum stoðum, stefna Vísinda- og tækniráðs 2010-2012* .  
Reykjavík: Forsætisráðuneytið.

Forsætisráðuneytið. (2010). *Sóknaráætlun Íslands 20/20*. Reykjavík: Forsætisráðuneytið.

Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2010). *Áfangaskýrsla um þekkingarsetur á Íslandi*. Reykjavík:  
Mennta- og menningarmálaráðuneytið.

Ríkisendurskoðun. (desember 2010). *Stuðningur við atvinnu- og byggðaðróun*. Reykjavík: Skýrsla til  
Alþingis.

Sigurður Pálsson. (apríl 2011). Umræða um rekstrarform. (Framkvæmdaráð um Austfirskar  
stoðstofnanir, Spyrrill)

Stjórnhættir. (2010). *Endurmótun stoðkerfis atvinnulísins, greinagerð til iðnaðarráðuneytisins* .  
Reykjavík : Iðnaðarráðuneytið.