

## Vedlegg 3

### TILBUDBREV

Dato.....19.02.15.....

Målselv kommune  
V/Rita Johnsen  
Sentraladministrasjonen, Kommunehuset  
9321 MOEN

### TILBUD PÅ UTREDNING AV NY KOMMUNESTRUKTUR I MIDT-TROMS

Undertegnede bekrefter herved at jeg på vegne av

Organisasjonsnummer: 948 639 238

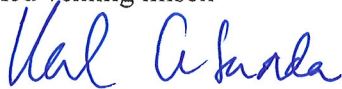
har gått nøye gjennom dokumentene som er oversendt oss som grunnlag for tilbud på ovennevnte, og at vedlagte tilbud er i henhold til kravene i konkurransegrunnlaget med vedlegg.

Eventuelle forbehold mot konkurransegrunnlaget:

Vårt pristilbud er oppgitt i bilag ...4....

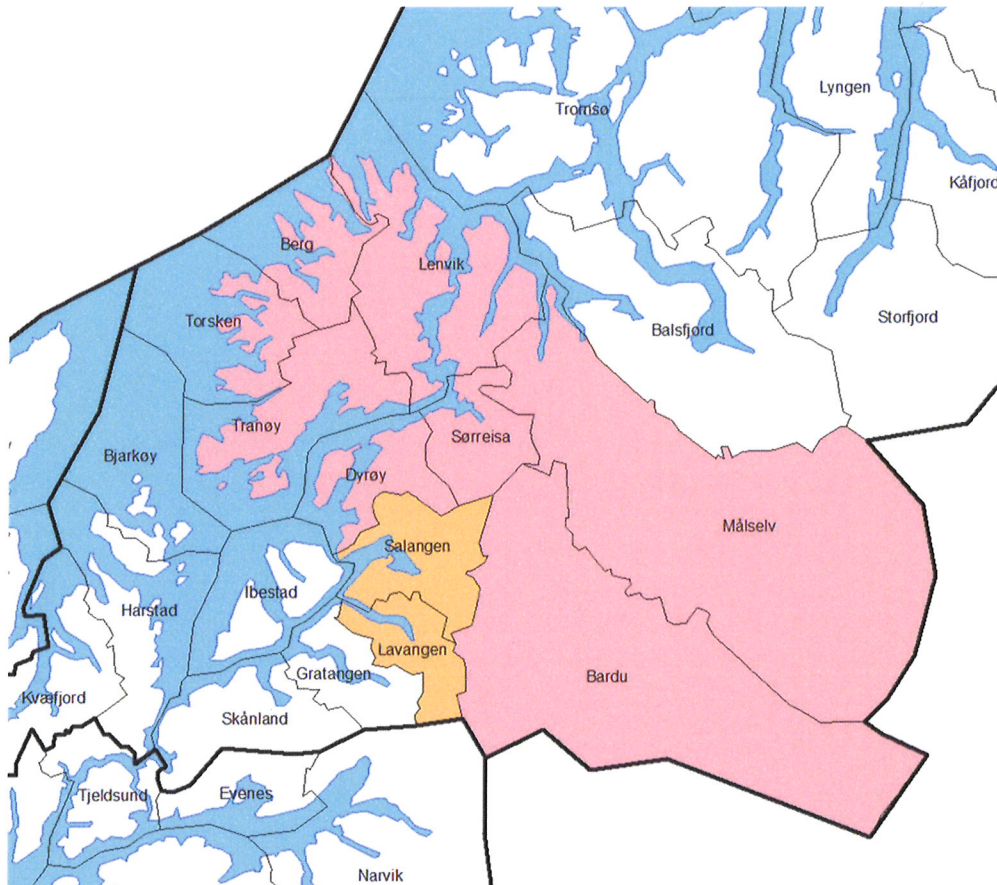
Videre bekrefter vi at tilbudet i henhold til kravet i konkurransegrunnlaget opprettholdes i inntil 5 måneder fra innleveringsfristen.

Med vennlig hilsen



.....  
(forpliktende underskrift)





# Utredning av kommunestruktur i Midt-Troms

Tilbud fra Telemarksforsking i samarbeid med  
Utviklingscenteret AS

KJETIL LIE

Bø, 19.02.2015



# Innhold

<b>1. Innledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bakgrunn og oppdragsforståelse .....	4
<b>2. Temaer og problemstillinger</b> .....	<b>6</b>
2.1 Helhetlig og samordnet samfunnsutvikling .....	6
2.1.1 Hensyn og kriterier .....	6
2.1.2 Kunnskapsstatus og utfordringer .....	6
2.2 Gode og likeverdige tjenester og god myndighetsutøvelse .....	8
2.3 Bærekraftige og økonomisk robuste kommuner .....	10
2.3.1 Hensyn og kriterier .....	10
2.4 Styrket lokaldemokrati .....	13
2.4.1 Samfunnsmessige hensyn og kriterier for lokaldemokratiet .....	13
2.4.2 Kunnskapsstatus og utfordringer .....	14
2.4.3 Konkretisering av problemstillinger .....	15
2.5 Samlet vurdering av fordeler og ulemper. anbefalinger for retningsvalg og videre prosess .....	16
<b>3. Gjennomføring av utredningen</b> .....	<b>18</b>
3.1 Metodisk tilnærming .....	18
3.1.1 Involvering og forankring mot arbeidsgruppene .....	19
3.1.2 Medvirkningsprosess og forankring for øvrig .....	19
3.1.3 Informasjonsstrategi overfor allmenheten .....	20
3.2 Framdriftsplan, tidsbruk og kostnader .....	20
3.3 Rapportering og formidling .....	22
3.4 Om Telemarksforskning, Utviklingssenteret og prosjektmedarbeiderne .....	22
3.4.1 Utredermiljøene .....	22
3.4.2 Referanseprosjekter .....	25
<b>Referanser</b> .....	<b>27</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn og oppdragsforståelse

Kommunene i Midt-Troms regionråd (Bardu, Berg, Dyrøy, Lenvik, Målselv, Sørreisa, Torsken og Tranøy) har alle vedtatt sammenslåingsalternativer som skal utredes. I alt foreligger ni alternativer. To av dem omfatter også Salangen og Lavangen fra Sør-Troms. Nedenfor er gitt en oversikt over de ulike sammenslåingskonstellasjonene, hvor det også greit framgår i hvor mange sammenslåingsalternativer den enkelte kommune inngår.

Alternativ/ kommune	Alt. 1	Alt. 2	Alt. 3	Alt. 4	Alt. 5	Alt. 6	Alt. 7	Alt. 8	Alt. 9
Bardu	X				X		X	X	
Berg	X	X	X	X					
Dyrøy	X	X	X			X	X		
Lenvik	X	X	X	X					X
Målselv	X	X			X		X	X	
Sørreisa	X	X	X			X	X		X
Torsken	X	X	X	X					
Tranøy	X	X	X	X					
Salangen					X	X			
Lavangen					X	X			

Fire av kommunene (Bardu, Berg, Torsken og Tranøy) i Midt-Troms inngår altså i fire alternativer. Tre kommuner (Dyrøy, Lenvik og Målselv) inngår i fem alternativer og én kommune (Sørreisa) i seks alternativer. Salangen og Lavangen er inne i to av alternativene.

Vi oppfatter at hovedformålet med utredningsarbeidet er å få vurdert hvordan de ulike sammenslåingsalternativene står seg mot kriteriene for god og robust kommunestruktur som ekspertutvalget har kommet med. Kriteriene fra ekspertutvalget er knyttet til fire overordnede oppgaver og funksjoner som kommunene er ment å ivareta av samfunnsmessige hensyn. Det gjelder kommunenes rolle som tjenesteyter, myndighetsutøver, samfunnsutvikler og demokratiforvalter. Vi ønsker derfor i utredningsarbeidet å disponere innholdet i en rapport slik at det blir et kapittel til hver av de fire overordnede oppgavene og funksjonene – og at det til hvert av disse kapitlene gis en vurdering av hvordan de ulike sammenslåingsalternativene står seg mot tilhørende kriterier.

Rapporteringen fra utredningsarbeidet oppfatter vi skal være et egnet underlag for beslutninger om retningsvalg og videre prosess i de enkelte kommuner. Vi oppfatter det derfor også slik at utredningsarbeidet skal beskrive fordeler og ulemper ved de gitte alternativene til eventuelle endringer i kommunestrukturen i Midt-Troms. Fordelene og ulempene er naturlig å se både i forhold til konsekvensene ved en videreføring av dagens kommunestruktur og i forhold til et scenario med alternative, mer omfattende samarbeidsformer mellom aktuelle kommuner. Vi ønsker dessuten i utredningsarbeidet å gi en faktabasert framstilling av hvilke regler og virkemidler som er gjeldende ved endringer av kommunestruktur.<sup>1</sup> En slik framstilling er da ment å kunne benyttes som informasjonsgrunnlag for beslutningstakere og som informasjon ved høringer og lignende.

Fra svar på spørsmål til konkurransegrunnlaget, kjenner vi til at hver kommune vil ha laget sitt eget utfordringsbilde – basert på en felles mal med aktuelt statistikkgrunnlag utarbeidet av fylkesmannen i Troms. Vi ønsker å kunne bruke dette statistikkgrunnlaget til også å beregne/illustrere konsoliderte størrelser, dvs. produktivitetstall, dekningsgrader og indikatorer generelt (herav økonomiske nøkkeltall for resultatgrader og soliditet) som om det var en sammenslått kommune. Vi kommer ellers til å bruke KMDs database i nykommune.no både for å få fram relevante nøkkeltall for den enkelte kommune og for det enkelte sammenslåingsalternativ.<sup>2</sup> Det ønsker vi altså å gjøre for hvert av de ni sammenslåingsalternativene.

I tråd med hva som framgår ovenfor, vil vi ha hovedfokus på følgende temaer i utredningsarbeidet:

1. Samfunnsutvikling
2. Tjenestetilbud og myndighetsutøvelse
3. Bærekraft og økonomisk soliditet
4. Lokaldemokrati

I de neste kapitlene gjennomgår vi nærmere temaer, problemstillinger og opplegg for gjennomføring av utredningen.

---

<sup>1</sup> Vi vil her ta utgangspunkt i «Lov om fastsetjing og endring av kommune- og fylkesgrenser (inndelingslova)».

<sup>2</sup> nykommune.no kan behandle inntil 10 kommuner i et tenkt sammenslåingsalternativ. Alle de ni alternativene i utredningsarbeidet for Midt-Troms, skal derfor kunne håndteres og simuleres tall for i nykommune.no.

## 2. Temaer og problemstillinger

På et overordnet nivå skal kommunene ivareta viktige oppgaver og funksjoner knyttet til tjenesteproduksjon, myndighetsutøvelse, samfunnsutvikling og demokrati. Eksisterende veiledere for utredning av kommunestruktur baserer seg på en inndeling i disse fire hovedområdene, og en tilsvarende inndeling ligger også til grunn for ekspertutvalgets analyser og vurderinger av kriterier og prinsipper for en ny kommuneinndeling. I en vurdering av fordeler og ulemper ved en eventuell kommunesammenslåing, blir hovedspørsmålet om kommunene best klarer å løse oppgaver og funksjoner knyttet til disse områdene sammen eller hver for seg.

### 2.1 Helhetlig og samordnet samfunnsutvikling

#### 2.1.1 Hensyn og kriterier

Kommunens rolle	Samfunnsmessige hensyn	Kriterier
Samfunnsutvikling	Helhetlig ivaretagelse av areal- og transportinteresser tilpasset klima- og miljøhensyn  Tilrettelegging for positiv utvikling i lokalsamfunnet og storsamfunnet	Funksjonelle samfunnsutviklingsområder Tilstrekkelig kapasitet Relevant kompetanse

Rollen som samfunnsutvikler handler om langsiktig arealbruk og utbyggingsmønster, utbygging av infrastruktur, steds- og sentrumsutvikling, næringsutvikling, miljø og folkehelse i videste forstand. Tabellen ovenfor oppsummerer – i tråd med hva som framgår av ekspertutvalgets første delrapport, de samfunnsmessige hensynene som bør ivaretas ved utøvelsen av en kommunes samfunnsutviklingsrolle, og hvilke betingelser/kriterier som er sentrale for at en kommune skal kunne ivareta sin rolle som samfunnsutvikler på en god måte. Vi ønsker i et eventuelt utredningsarbeid for Midt-Troms regionråd å ta utgangspunkt i disse hensynene og kriteriene, og spesielt prøve å få fram det som i dag (dvs. gitt dagens kommunestruktur) kan oppfattes å være sårbare forhold og forbedringspunkter ved den enkelte kommunes utøvelse av samfunnsutviklerrollen.

#### 2.1.2 Kunnskapsstatus og utfordringer

Kommunene er tillagt oppgaven med å skape en helhetlig utvikling av lokalsamfunnet og gode levekår for innbyggerne. I analyser av kommunenes rolle som samfunnsutviklingsaktør, er det mest vanlig å legge en bred definisjon av samfunnsutvikling til grunn, noe som innebærer innsats på en rekke områder.



En viktig målsetting med kommunesammenslåing er få en mer handlekraftig kommune som kan spille en større rolle som både lokal og regional samfunnsutvikler. Dette er bl.a. avhengig av kommunenes evne til å drive god og effektiv planlegging og mulighetene for aktiv oppfølging av dette arbeidet. Dette forutsetter også at kommunene har tilstrekkelig kompetanse og ressurser både til arealplanlegging, næringsarbeid, kulturtiltak, miljøvern, nettverksbygging og etablering av gode partnerskap. Utfordringene i kommunene kan være svært ulike, f.eks. avhengig av om en snakker om vekstkommuner eller fraflyttingskommuner.

En viktig målsetting for enhver kommune er å stimulere til næringsutvikling og økt sysselsetting. Dette er noe som også krever kompetanse, evne til nettverksbygging, gode planer og god infrastruktur. Dersom flere kommuner innen den samme bo-, arbeids- og serviceregionen driver næringsrettet arbeid på hver sin måte, er det en fare for at man ender opp med konkurrerende tiltak istedenfor tiltak som understøtter og bygger opp om hverandre. Dersom forutsetningene ellers er til stede, kan en samlet næringspolitikk bidra til å styrke grunnlaget for næringsutviklingen i hele regionen.

En annen fordel ved større kommuner kan være at man står sterkere posisjonert overfor omverden, f.eks. når det gjelder muligheter til å skaffe til seg utviklingsmidler, trekke til seg nye virksomheter (både offentlige og private) og delta i samarbeids- og utviklingsprosjekter både nasjonalt og internasjonalt. Man står sterkere dersom en kan tale til omverden med én felles røst istedenfor å krangle seg imellom. Kommuner som har slått seg sammen de senere årene, har erfart positive synergier av å snakke med én stemme overfor omverdenen.

### 2.1.3 Konkretisering av problemstillinger

Det er klart at de fleste regioner har et ønske om å stimulere til både befolknings- og arbeidsplassvekst. Noen kommuner og regioner har klare og eksplisitte mål for dette. Andre har mål for hvilke typer befolkning og arbeidsplasser de ønsker mer av, f.eks. bosetting og arbeidsplasser for personer med høyere utdanning eller arbeidsplasser i vekstbransjer. Dersom kommunesammenslåing skal kunne fungere som en bredt forankret utviklingsstrategi, vil det være nødvendig med en felles virkelighetsoppfatning og at man identifiserer utfordringer som med fordel kan løses i fellesskap som én kommune.

Telemarksforskning har bl.a. gjennom utvikling av attraktivitetsmodellen (f.eks. Vareide & Nygaard 2014) utviklet et verktøy for å kartlegge utfordringsbildet og utforme utviklingsstrategier. Attraktivitetsmodellen tar utgangspunkt i at alle steder kan påvirke egen utvikling gjennom å bli mer attraktive. De kan stimulere arbeidsplassvekst ved å bli mer attraktive for bedrifter og besøk, eller øke bostedsattraktiviteten med økt innflytting som resultat. I sammenheng med kommunestruktur er det et spørsmål om hvilke forutsetninger som må være på plass for å realisere strategier og tiltak for økt attraktivitet, og hvorvidt en kommunesammenslåing kan bidra til realisere disse på en bedre måte eller ikke.

Erfaringer tilsier at arbeidstakere med høy utdanning gjerne krever mer av sin arbeidsplass enn de som har lav utdanning, og at frihet og muligheter til faglig utvikling er viktig for den høyt utdannede delen av befolkningen. Det betyr trolig like mye i offentlig som i privat virksomhet – noe som også bekreftes av flere utredninger. Kommunestrukturen kan ha betydning for hvordan man evner å drive utviklingsarbeid og rekruttere nødvendig arbeidskraft. I forhold til vurdering av effekter av ulike kommunestrukturalternativer, vil følgende spørsmål være aktuelle:

- Hvordan har arbeidsplassutviklingen vært i den enkelte kommune og regionen som helhet de senere årene?

- Hvordan har næringsutviklingen vært i ulike bransjer?
- Hvilke utfordringer står kommunene overfor i dag med tanke på å fremme en langsiktig og helhetlig utvikling i regionen?
- Hvordan er kapasiteten og kompetansen på plan- og miljøområdet i den enkelte kommune?
- I hvilken grad kan det i dagens struktur – som ekspertutvalget påpeker generelt som en utfordring i flerkommunale byområder, sies å være administrativ oppsplitting?
- Hvordan er pendlingsstrømmene mellom kommunene og ut og inn av regionen?
- I hvilken grad er det forskjeller mellom kommunene i synet på framtidig utvikling, og hva er det eventuelt disse forskjellene dreier seg om?
- I hvilken grad er det muligheter for økt vekst og sysselsetting, og hvilke utviklingsstrategier kan være aktuelle?
- I hvilken grad er kommunene og regionen som helhet attraktiv for basisnæringer, besøksnæringer og bosetting?
- Hva er kommunenes eventuelle sterke og svake sider med tanke på framtidig samfunnsutviklingsarbeid?
- Hvordan kan en kommunesammenslåing påvirke rollen som utviklingsaktør?
- Hvilke fordeler og ulemper er forbundet med å styrke kommunenes rolle som utviklingsaktør gjennom kommunesammenslåing kontra en videreutvikling av det eksisterende interkommunale samarbeidet?

Gjennom de problemstillinger som er skissert ovenfor, vil det være mulig å etablere et utfordringsbilde som gir uttrykk for dagens og framtidige utfordringer.

## 2.2 Gode og likeverdige tjenester og god myndighetsutøvelse

### 2.2.1 Hensyn og kriterier

Kommunens rolle	Samfunnsmessige hensyn	Kriterier
Tjenesteyting	Kvalitet i tjenestene Effektiv bruk av samfunnets ressurser Likeverdighet	Tilstrekkelig kapasitet Relevant kompetanse Effektiv tjenesteproduksjon Økonomisk soliditet Valgfrihet
Myndighetsutøvelse	Rettsikkerhet	Tilstrekkelig distanse

### 2.2.2 Kunnskapsstatus og utfordringer

Tjenesteproduksjon kan beskrives langs ulike dimensjoner; blant annet ut fra effektivitet, hvor godt tjenestene er tilpasset innbyggernes ønsker og behov, samt hvilken målbar kvalitet det er på tjenestene. Innbyggerne sine økte forventninger og nye statlige krav fører til et stadig økende behov for kompetanse og kvalifikasjoner i kommunene. Kvalitet på tjenestene er et viktig tema ved vurdering av kommunestruktur og interkommunalt samarbeid. Innbyggerne har forventninger om et noenlunde likeverdig tjenestetilbud uansett hvor i landet de bor og i hvilken kommune de bor.

Det er en målsetting at kommunene skal være "generalister" i den forstand at de skal ivareta både demokratiske funksjoner, tjenesteproduksjon overfor innbyggerne og utviklingsoppgaver i lokalmiljøet. Kommunene bør ha et bredt og helhetlig ansvar for offentlig tjenesteproduksjon innenfor sine geografiske områder, på en slik måte at innbyggerne har akseptabel tilgang til et mest mulig likeverdig tjenestetilbud. Målsettingen med en kommunesammenslåing vil være å styrke kommunenes muligheter for å ivareta sine oppgaver. Gjennom de siste 10-årene har det skjedd store endringer i kommunenes rammebetingelser samtidig som den administrative inndelingen i praksis har ligget fast. Forbedret infrastruktur har for eksempel resultert i bedre kommunikasjoner og lettere tilgjengelighet til mange kommunesentra. En større del av befolkningen bor i tilknytning til byer og tettsteder, og arbeidsmarkedsområdene har økt både i tallet på innbyggere og geografisk utstrekning. Samtidig har kommunesektoren fått ansvar for flere arbeidsoppgaver som stiller økende krav til kapasitet og kompetanse.

En kommunesammenslåing tenkes å ha ulike virkninger for det kommunale tjenestetilbudet. Det kan for eksempel tenkes at tjenestene blir bedre fordi en større kommune har mer ressurser og dermed mulighet for å bygge opp et større og bedre fagmiljø. På den andre siden kan en mindre kommune ha bedre kjennskap til lokalmiljøet og være mer fleksibel og tilpasningsdyktig, slik at en kan forvente mer tilfredshet i små kommuner. Det kan også være at det ikke er noen forskjeller, eller at mindre kommuner har bedre tjenestetilbud på noen områder, mens større kommuner har bedre tjenestetilbud på andre områder. Christiansenutvalget (NOU 1992: 15) pekte på at det er smådriftsulemper i kommunal administrasjon for de minste kommunene, og at en sammenslåing til større enheter gir muligheter for å flytte ressurser fra administrasjon til tjenesteproduksjon. Dette har vi sett konkrete eksempler på i forbindelser med de siste frivillige kommunesammenslåingene som er gjennomført (Brandtzæg 2009).

Hovedutfordringene for mindre kommuner synes å være knyttet til å ha tilstrekkelig bredde og dybde i tjenestetilbudet, og ha ansatte med riktig kompetanse og en kostnadseffektiv organisasjon (Grefsrud & Hagen 2003). Barnevern er for eksempel et tjenesteområde der små kommuner ikke har maktet å etablere et tilfredsstillende fagmiljø og tjenestetilbud på egen hånd (Brandtzæg 2006 a,b, 2009). Samtidig kan små kommuner ha fordeler av at forholdene er oversiktlige og at det er relativt nære relasjoner mellom kommunen og innbyggerne. Dette gir muligheter for økt fleksibilitet i oppgavehåndteringen.

Ellers er det slik at kommunesektoren i ulike sammenhenger er tillagt myndighetsutøvelse. Kommunenes tjenesteproduksjon omfatter en rekke ulike oppgaver som i hovedsak er regulert gjennom kommuneloven og ulike særlover. Disse lovene går enten ut på å påby kommunene å yte bestemte tjenester eller de går ut på å gi kommunene myndighet til å sette i verk påbud eller forbud, gi godkjenning, bevillinger eller dispensasjoner og føre tilsyn med innbyggernes virksomhet på ulike områder osv. Den kommunale rollen som velferdsleverandør og utøver av myndighet gjør hensynet til rettssikkerhet viktig i forholdet mellom innbyggerne og kommunen. Erfaringer fra tidligere kommunesammenslåinger, viser at kommunestørrelse kan ha betydning for å sikre likebehandling og ivareta innbyggernes rettssikkerhet (Brandtzæg 2009).

### 2.2.3 Konkretisering av problemstillinger

Som grunnlag for å vurdere fordeler og ulemper med kommunesammenslåing, vil spørsmål om hvorvidt effektene er positive eller negative i forhold til kommunal tjenesteproduksjon og myndighetsutøvelse stå sentralt. Dette er et stort og komplekst område som omfatter mange problemstillinger. Følgende problemstillinger mener vi her vil være av spesiell interesse for utredningsarbeidet:

- Hva er sterke og svake sider ved eksisterende tjenesteproduksjon sett i forhold til tjenesteproduksjonen etter en eventuell kommunesammenslåing?
- Hvilke utfordringer står kommunene overfor når det gjelder framtidig tjenesteproduksjon?
- I hvor stor grad er det i dag produktivitets- og prioriteringsforskjeller i tjenestetilbudet mellom kommunene i regionen?
- Hva slags betydning kan en kommunesammenslåing ha med tanke på å møte både dagens og framtidige utfordringer knyttet til kommunal tjenesteproduksjon?
- Hvilke utfordringer har man i dag i forhold til kompetanse, spesialisering og rekruttering, og vil en eventuell kommunesammenslåing påvirke dette positivt eller negativt?
- Vil en eventuell kommunesammenslåing påvirke dybde og bredde i tjenestetilbudet, og eventuelt på hvilken måte?
- I hvilken grad og på hvilken måte kan en kommunesammenslåing påvirke kompetanse og kvalitet i saksbehandlingen?
- I hvilken grad og på hvilken måte kan en kommunesammenslåing påvirke eventuelle habilitetsutfordringer?
- Hva vil etablering av en større kommune ha å si for innbyggernes tilgjengelighet til de ulike tjenestene?

## 2.3 Bærekraftige og økonomisk robuste kommuner

### 2.3.1 Hensyn og kriterier

Bærekraft og økonomi er ikke noen rolle og funksjon som kommunene forutsettes å ivareta, men er naturligvis et helt sentralt fundament for kommunenes aktivitet og tjenesteproduksjon. Økonomisk soliditet (i betydningen handlingsrom) framgår da også som et kriterium fra ekspertutvalget for at tjenesteytingen skal ivaretas på en god og trygg måte.<sup>3</sup> At en kommune har god kontroll på økonomien og kan håndtere uforutsette hendelser, er en viktig forutsetning for at en kommune skal kunne tilby sine innbyggere gode velferdstjenester.

### 2.3.2 Kunnskapsstatus og utfordringer

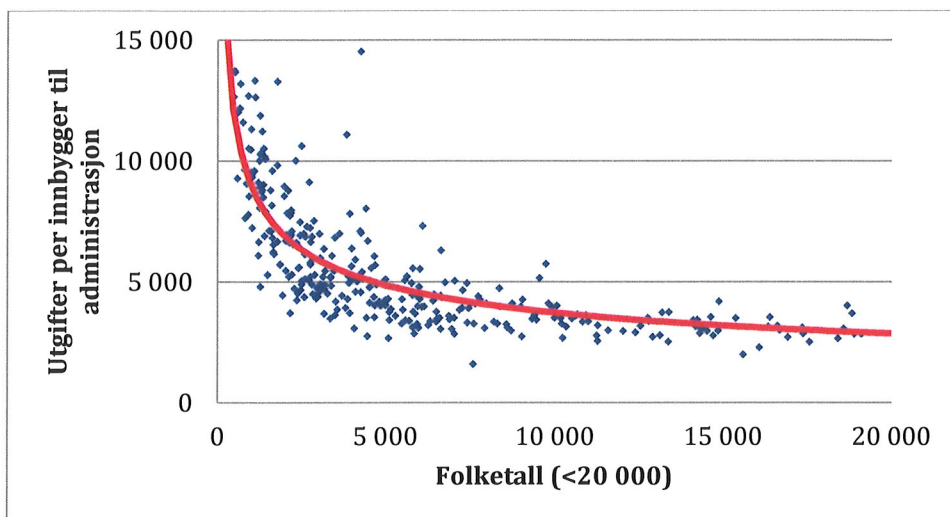
Det har vært gjennomført relativt mange undersøkelser, både i Norge og andre land, som viser at kommunale kostnader pr. innbygger minker ved økende kommunestørrelse, og at det er de minste kommunene som har høyest kostnader (se f.eks. Langøren et al. 2002). Bedre utnyttelse av stor-

---

<sup>3</sup> Vi vil «oversatt» til konkrete, kommunaløkonomiske termer knytte soliditetsbegrepet til størrelsen på frie fondsmidler (disposisjonsfond) og netto driftsresultatet.

driftsfordeler kan gi mer kostnadseffektive kommuner, og ressurser kan overføres fra administrasjon til tjenesteyting. For enkelte kommuner kan de potensielle innsparingene ved å slå seg sammen med nabokommuner, være til dels betydelige.

Dette er også dokumentert i nyere utredninger av potensielle kommunesammenslåinger og erfaringer med eksisterende kommunesammenslåinger (f.eks. Brandtzæg 2009, Brandtzæg et al. 2010 og Brandtzæg et al. 2011). Dette gjelder spesielt i forhold til administrasjon. I figur 3 viser vi sammenhengen mellom administrasjonsutgifter pr. innbygger og kommunestørrelse for hele landet. De minste kommunene har klart høyere utgifter pr. innbygger, noe som viser at det isolert sett er et innsparingspotensial ved sammenslåing av små kommuner.



Figur 3 Utgifter pr. innbygger til administrasjon. Kilde: KOSTRA 2009

Det er liten diskusjon om at det er relativt omfattende stordriftsfordeler i administrasjonen opp til en kommunestørrelse på rundt 5000 innbyggere, men det synes å være stordriftsgevinster også opp til en kommunestørrelse på 15-20000 innbyggere. Når det gjelder de enkelte tjenesteområdene, kan det se ut som om det er relativt omfattende stordriftsgevinster i teknisk sektor og i noen grad også innenfor helsetjenester (Grefsrud & Hagen 2003). Når det gjelder grunnskoler, barnehager og pleie- og omsorgstjenester synes ikke ulike kartlegginger å gi noe entydig resultat. Ifølge Brandtzæg (2009) er erfaringene fra de siste frivillige kommunesammenslåingene i Norge at større førstelinjetjenester som skoler, barnehager og sykehjem i stor grad forblir lokalisert som før sammenslåingen. For innbyggerne er det viktig med lett tilgang til disse tjenestene, og potensialet til å hente ut stordriftsfordeler som følge av sammenslåing, synes her derfor å være begrenset.

Ved frivillige kommunesammenslåinger vil det lokale incitamentet til å slå seg sammen være avhengig av hvorvidt det blir en netto innsparing som vil komme de sammenslåtte kommunene til gode. Hvordan inntektssystemet fungerer ved en sammenslåing vil her være en viktig faktor. Per i dag er regelen at kommuner som slår seg sammen vil få kompensert et inntektsbortfall i 15-20 år i form av et inndelingstilskudd. Dette er en ordning som også blir videreført for kommuner som slår seg sammen i reformperioden, men ordningen vil bli strammet inn etterpå. Inndelingstilskuddet i inntektssystemet kompenserer sammenslåtte kommuner for en reduksjon i rammetilskuddet som følger av sammenslåingen. Kommunene gis full kompensasjon for tap av basistilskuddet, som er et fast beløp per kommune, og netto nedgang i samlede regionalpolitiske tilskudd. Kommuner som

får høyere arbeidsgiveravgift som følge av sammenslåing, *kan* i tillegg få kompensasjon for dette.<sup>4</sup> Den nye kommunen mottar fullt inndelingstilskudd i 15 år, før tilskuddet deretter trappes ned over fem år. Eventuelle effektiviseringsgevinster på utgiftssiden i perioden for inndelingstilskuddet, vil derfor en sammenslått kommune beholde fullt ut.<sup>5</sup>

Under Bondevik 2-regjeringen ble det i tillegg gitt lovnad om støtte til infrastrukturtiltak i forbindelse med kommunesammenslåinger. Ved fem av de syv siste sammenslåingene har kommunen fått støtte til infrastrukturtiltak eller andre kostnader ut over dekning av engangskostnader. I Soria-Moria-2-erklæringen slo den rødgrønne regjeringen fast at endringer i kommunestrukturen skulle være basert på frivillighet, og der det var lokal tilslutning til endring, skulle de faktiske kostnadene knyttet til selve sammenslåingsprosessen dekkes av staten. I perioden etter at kommunene har vedtatt en kommunesammenslåing og til iverksettingen av vedtaket, har praksisen da vært at departementet har dekket 100 prosent av sammenslåingskostnadene som departementet har vurdert som nødvendige for å få etablert den nye kommunen. Disse ordningene blir ikke videreført i den nye kommunereformen, men blir erstattet av en standardisert modell som vil omfatte alle kommuner som slår seg sammen i reformperioden. For det første vil man få dekket engangskostnader ved sammenslåingen. Engangsstøtten vil ligge mellom på mellom 20 og 65 millioner kroner alt etter hva slags sammenslåingskonstellasjon det er snakk om. For det andre gis det også reformstøtte etter en standardisert modell som kan brukes til det kommunen selv anser som mest hensiktsmessig. Reformstøtten vil variere i området 5–30 millioner kroner.

### 2.3.3 Konkretisering av problemstillinger

Ut fra tilbudsgrunnlaget er det ønskelig å få fram hvilke effekter en kommunesammenslåing kan ha for kommunene sine økonomiske forutsetninger. En kommunesammenslåing kan påvirke både finansieringsevne, kommuneøkonomi og kostnadseffektivitet.

Finansieringsevnen sier noe om evnen til å levere et tilstrekkelig omfang av tjenester, og har sammenheng med hvilke inntekter som genereres fra kommunenes inntektsgrunnlag. Hvor robust en kommuneøkonomi er, vil være avhengig av evnen til å finansiere uventede utgifter og store svingninger i utgiftene. En kan forvente at små kommuner er mer følsomme for enkeltsaker enn større kommuner fordi enkeltsaker kan utgjøre en relativt større del av budsjettet i mindre kommuner. Realisering av stordriftsfordeler kan være en viktig målsetting i forbindelse med en kommunesammenslåing. Mulighetene til å produsere kostnadseffektivt vil variere mellom store og små kommuner siden det eksisterer stordriftsfordeler for enkelte deler av kommunen sin virksomhet, eller som følge av vanskeligheter med å utnytte kapasiteten i de minste kommunene.

Når det gjelder økonomiske konsekvenser av aktuelle strukturalternativer, vil det være aktuelt å se nærmere på følgende spørsmål:

---

<sup>4</sup> Eventuelle sammenslåinger i Midt-Troms vil imidlertid ikke gi noen endret sonetilhørighet for arbeidsgiveravgift. Alle kommunene i regionen (samt alle kommunene i Sør-Troms) er i sone 4.

<sup>5</sup> Regjeringen gikk i november 2014 ut med at inndelingstilskuddet for kommuner som slår seg sammen i reformperioden, vil bli beregnet med bakgrunn i «låste verdier» for aktuelle tilskuddselementer (les basistilskuddet og småkommunetilskuddet) i inntektssystemet i 2016. Basistilskuddet kan sies å være et grunntilskudd over inntektssystemet som er like stort i absolutte kroner for alle landets kommuner (ca. 12,8 mill. kr i 2015). Fire av kommunene (Berg, Dyrøy, Torsken og Tranøy) i Midt-Troms, samt både Lavangen og Salangen, har småkommunetilskudd over inntektssystemet. Småkommunetilskudd – sammen med basistilskudd, vil altså inngå i utmålingen av inndelingstilskuddet ved eventuell kommunesammenslåing.

- Hvordan er økonomisituasjonen og framtidsutsiktene for økonomien i kommunene?
- Hvordan vil rammeoverføringene påvirkes av en kommunesammenslåing?
- Hvilket beløp til dekning av éngangskostnader, reformstøtte og inndelingstilskudd vil en kunne motta fra staten?
- Hva er effektiviseringspotensialet i forhold til administrasjonsutgiftene?
- Hva er effektiviseringspotensialet på ulike tjenesteområder?
- Hvilke utfordringer og inntektspotensial vil man ha i forhold til eiendomsskatt, og hvor stort er harmoniseringsbehovet for likt avgifts-/gebyrnivå?
- Hvordan vil framtidige, planlagte investeringsoppgaver kunne påvirke gjeldssituasjonen?
- Hvordan vil en kommunesammenslåing utløse behov for infrastruktur, utstyr og tiltak for samkjøring og harmonisering av kommunene?

Problemstillingene som er skissert over, vil være sentrale som grunnlag for å kunne besvare de overordnede problemstillingene knyttet til økonomiske konsekvenser av en sammenslåing. Vi ønsker ellers å foreta kartlegginger og beregninger for inntekter fra salg av konsesjonskraft. En kommunesammenslåing av «riktige» kommuner vil her i utgangspunktet resultere i at større inntekter fra konsesjonskraftsalg blir værende igjen i regionen/den sammenslåtte kommunen mot at fylkeskommunens inntekter blir tilsvarende redusert.

## 2.4 Styrket lokaldemokrati

### 2.4.1 Samfunnsmessige hensyn og kriterier for lokaldemokratiet

Kommunens rolle	Samfunnsmessige hensyn	Kriterier
Demokratisk arena	Betydningsfulle oppgaver og ram-mestyring Lokal politisk styring Levende lokalt folkestyre Aktiv lokal politisk arena	Høy politisk deltakelse Lokal politisk styring Lokal identitet

Til kriteriet *høy politisk deltakelse* følger «underkriteriene» valgmuligheter, deltakelse gjennom valg og valgdeltakelse. Vi ønsker her å få en oversikt over partirepresentasjonen i den enkelte kommune i dag, omfanget av representasjonsordninger (i diverse utvalg og råd) og data for valgdeltakelsen. Kompetanse og kapasitet i administrasjonen samt interkommunale ordninger/samarbeid er aktuelle underkriterier (og dermed også fokusområder for et utredningsarbeid) hva angår *lokal politisk styring*. Når det gjelder *lokal identitet* ønsker vi å få kartlagt innbyggernes opplevde

tilknytning til et område (les hva innbyggerne har spesiell identitet til; grenda/tettstedet, kommunen, landsdelen?), og dessuten drøfte hvordan eller om en eventuell sammenslåing vil kunne påvirke identiteten til et sted.

## 2.4.2 Kunnskapsstatus og utfordringer

Ut fra forskning knyttet til kommunestruktur og kommunestørrelse (f.eks. Bukve 2002), er det vanskelig å vise enkle og entydige sammenhenger mellom kommunestruktur og demokrati. På den ene siden blir det hevdet at små kommuner gir større muligheter for deltagelse i folkevalgte verv og utvikling av politisk engasjement. På den andre siden kan ulike former for deltagelse som *ikke* er koblet opp mot politiske valg og formell politisk representasjon, ha større utbredelse i større kommuner. Politisk engasjement har også sammenheng med hva slags politisk handlingsrom som er tilgjengelig og hvilke muligheter man har til å påvirke samfunnsutviklingen. Undersøkelser viser at større kommuner har størst egenfinansiering og større muligheter til å finansiere tiltak som strekker seg lenger enn kommunens kjerneoppgaver. Større kommuner har også større og sterkere fagmiljøer som gjør at disse kommunene får større slagkraft i en regionalpolitisk kontekst. Grefsrud og Hagen (2003) konkluderer med at på at noen av demokratikriteriene kommer små kommuner bedre ut enn større kommuner, mens større kommuner kommer bedre ut på andre.

Videre blir det understreket at det uansett er små forskjeller mellom store og små kommuner. Fra nyere utredninger i små kommuner, ser vi også at det politisk sett er utfordringer i forhold til inhabilitet, og at lite politisk handlingsrom gjør det vanskelig å rekruttere folk inn i kommunepolitikken (Brandtzæg et al. 2010).

Det kan også være naturlig å anta at bedre samsvar mellom kommunegrenser og bo- og arbeidsmarkedsregioner kan gi ”bedre” lokaldemokrati. Økt mobilitet har ført til at flere benytter seg av ulike tilbud i nabokommunene. Det kan være hyggelig å være gratispassasjer, men gratispassasjerer får ikke muligheter til å være med å påvirke tilbudet som man bruker i nabokommunen.

Ved sammenslåingen av Våle og Ramnes til Re kommune, ble det gjennomført en undersøkelse forut for sammenslåingen (Brandtzæg 2001) og en etterundersøkelse (Agenda 2006) for bl.a. å kartlegge endringer knyttet til innbyggerne sine oppfatninger av det kommunale tjenestetilbudet, forvaltningen og deltagelse i politisk arbeid. Ut fra en nærmere diskusjon av disse resultatene (Brandtzæg 2009), er det mye som tyder på sammenslåingen hadde liten effekt på mange av demokrativariablene. Brandtzæg (ibid.) viser også til gode erfaringer med avbøtende tiltak som har som formål å kompensere for lavere politisk representasjon som følge av større kommuner. Blant annet blir lokalutvalg trukket fram som et aktuelt tiltak for å opprettholde engasjement og interesse for lokalpolitisk arbeid. Likevel kan det være slik at en kommunesammenslåing fører til endringer i maktbalansen mellom ulike områder.

I evalueringen av fire av de siste frivillige kommunesammenslåingene (Brandtzæg ibid.) i Norge, ble det registrert noe mindre tilbøyelighet til å ta på seg politiske verv. Samtidig blir det gjennom denne evalueringen vist at handlingsrommet i forhold til politiske prioriteringer økte, og at mulighetene til å kunne ta mer helhetlige grep i forhold til fremtidige utfordringer ble styrket. Undersøkelsene viste også at tidligere bygdelister ble borte i sammenslåingene – noe som indikerer at forutsetningene for en mer helhetlig kommunepolitikk er til stede. Bodø og Vindafjord etablerte lokalutvalg/grendeutvalg med fokus på å fremme bygdeinteressene, noe som synes å ha vært vellykket. I Danmark har man også merket noen endringer i folks oppfattelse av lokaldemokratiet. Nyere undersøkelser peker på at kommunepolitikere i sammenslåtte kommuner oppfattes som



mindre lydhøre enn før reformen, og at innbyggernes forståelse for kommunepolitikk er blitt dårligere (Hansen & Hjelmer 2014). Her har man også jobbet med å styrke demokratiet gjennom etablering av ulike opplegg for innbyggermedvirkning, som også gir innbyggerne muligheter for medvirkning og innflytelse også mellom valgperiodene.

### 2.4.3 Konkretisering av problemstillinger

Et godt lokaldemokrati er i første rekke avhengig av at de folkevalgte kommunestyrerepresentantene har ansvar, myndighet, kunnskap, eierskap og handlingrom i forhold til det som sterkest virker inn på den samfunnsmessige utviklingen i kommunen. En styrking av de folkevalgtes rolle vil styrke demokratiet. Samtidig kan folkestyret vitaliseres gjennom god kontakt og nærhet til innbyggerne, og at innbyggerne identifiserer seg med kommunen og engasjerer seg i lokalpolitisk arbeid. Kommunestrukturen må naturligvis være slik at hensynet til demokrati og deltagelse ivaretas på en god måte.

De mest sentrale spørsmålene i relasjon til en eventuell kommunesammenslåing vil derfor dreie seg om innbyggernes påvirkningsmuligheter i forhold til politiske beslutninger og prosesser, samt hvorvidt det kan oppnås vesentlige endringer mht. kommunenes evne til å påvirke samfunnsutviklingen i kommunene/regionen.

Nedenfor listes opp aktuelle spørsmål for dette temaområdet som vi ønsker å belyse i utredningsarbeidet.<sup>6</sup>

- Hvordan fungerer lokaldemokratiet i kommunene i dag, og hvilke utfordringer står man overfor?
- Hvilke kanaler for innbyggermedvirkning benyttes i dag?
- Hvilke opplevelser har man av det økonomiske og politiske handlingsrommet i kommunene, og hva har dette å si for det politiske engasjementet?
- Hva er de største politiske utfordringene i den enkelte kommune og regionen som helhet?
- I hvilken grad opplever politikerne at de har regional tyngde og slagkraft, og i hvilken grad kan en kommunesammenslåing føre til at kommunene står sterkere i forhold til fylkeskommunale og statlige myndigheter?
- Hvordan er de politiske forholdene på tvers av kommunegrensene, og hvilke konsekvenser kan en sammenslåing ha for de ulike politiske partiene sitt arbeid med utforming av framtidig politikk?
- På hvilken måte kan en kommunesammenslåing bidra til å styrke eller svekke lokaldemokratiet, og hva er de viktigste faktorene som eventuelt vil være utslagsgivende?
- Dersom den lokalpolitiske representasjonen blir svekket som følge av en eventuell kommunesammenslåing, hvilke avbøtende tiltak kan være aktuelle?
- Et alternativ til kommunesammenslåing kan være økt interkommunalt samarbeid. Hvilke konsekvenser kan økt interkommunalt samarbeid ha for lokaldemokratiet?

---

<sup>6</sup> Utover de problemstillingene/fokusområdene nevnt under oppstillingen i kap. 2.4.1.

## 2.5 Samlet vurdering av fordeler og ulemper. Anbefalinger for retningsvalg og videre prosess

Med utgangspunkt i gjennomgangen av temaer, problemstillinger og spørsmål som er beskrevet i det foregående, vil vi i sluttrapporteringen foreta en samlet vurdering av følgende hovedspørsmål:

1. Hvilke fordeler og ulemper kan knyttes til de ulike inndelingsalternativer, herunder hva er fordeler og ulemper med dagens kommuner? Sammenstillingen vil ha karakter av en argument-samling.
2. Hvilke inndelingsalternativer framstår som mest aktuelle sett i lys av en samlet vurdering av nasjonale føringer og lokale forutsetninger? Mest aktuelle inndelingsalternativ vil bli vurdert kommune for kommune ut fra de faglige utredninger som foreligger – og gitt en poengscore hvor vi etter beste evne har prøvd å beregne scoren på ulike kriterier for det enkelte alternativ.

*På neste side legger vi ved eksempel på hvordan en slik sammenfatning av poengscore ved ulike sammenslåingsalternativer, presenteres av oss i en kommunestrukturutredning som vi for tiden gjennomfører for kommunene i Romsdal Regionråd (ROR). Vi har her foreløpig rapportert på samfunnsutvikling og bærekraft/økonomi. Oppdragsgiver har gitt oss meget god tilbakemelding på en slik presentasjonsform og sammenfatning. Sluttrapport hvor også de andre hovedtemaene er utredet for Romsdalsregionen, vil foreligge medio mai. Vi legger altså i utgangspunktet opp til tilsvarende sammenfatninger i rapportering mot Midt-Troms, gitt at vi skulle bli engasjert. Sammenligningen mellom de ulike alternativene gjøres lettere tilgjengelig og lesbar på denne måten.*

I forhold til videre prosess vil også trekke på erfaringer fra tidligere kommunesammenslåinger. Telemarksforskning gjennomførte en følgeevaluering av kommunesammenslåingene mellom Ølen og Vindafjord, Aure og Tustna, Kristiansund og Frei og Bodø og Skjerstad (Sunde og Brandtzæg 2006, Brandtzæg 2009). Formålet med disse evalueringene var nettopp å framskaffe kunnskap og erfaringer med overføringsverdi til andre sammenslåingsprosesser. Telemarksforskning har også gjennomført utredningsarbeid knyttet til sammenslåingen av Våle og Ramnes kommuner (Brandtzæg 2001) og Mosvik og Inderøy (Brandtzæg 2010). Erfaringer fra alle disse kommunesammenslåingene vil være av relevans som grunnlag for avklaring av innhold og opplegg for videre prosess. I en evaluering av forsøk på kommunesammenslåing i Valdres så vi spesielt på aktuelle opplegg for involvering og innbyggerdialog i slike prosesser, bl.a. med bruk av erfaringer fra Danmark (Bølkesjø og Brandtzæg 2005). Ellers vil opplegget for videre prosess som nevnt også ta hensyn til milepeler for reformarbeidet som er fastlagt på nasjonalt nivå og de prosesser fylkesmannen legger opp til.

## Oppsummering alternativ 1 - ROR

Vurderingskriterium	Vurdering	
Befolkningsgrunnlag	Per i dag 61 721 innbyggere. Forventet folketall over 70 000 i 2040.	
Tilstrekkelig kapasitet og kompetanse	Kommunene vil få større fagmiljø, mindre sårbarhet og bedre utnyttelse av eksisterende kompetanse.	
Funksjonelle samfunnsutviklingsområder	Vil i stor grad få samlet kommunene i en felles bo- og arbeidsmarkedsregion, og løst noen grenseutfordringer. Men Gjemnes er ikke med, og Rauma er en egen ba-region.	
Kommunesenter	Molde vil være et naturlig kommunesenter i en sammenslått kommune.	
Avstand til kommunesenter	Avstandene innad i kommunen vil være store, og spesielt fra Rauma til Molde hvor det per nå ikke er planer om forbedring de kommende årene.	
Næringsstruktur	Variasjon i næringsstrukturen, men mange arbeidsplasser innenfor bransjer som siden 2000 har hatt nedgang.	
Samlet vurdering samfunnsutvikling	Samlet sett får alternativ 1 en poengscore på 45, noe som gir en middels rangering.	

## Oppsummering alternativ 1 - ROR

Vurderingskriterium	Poengscore	Smiley
Økonomiske virkemidler i kommunereformen	10	
Netto driftsresultat	5	
Effekt på frie inntekter 1-15 år	20	
Effekt på frie inntekter etter 20 år	0	
Effektiviseringsgevinster administrasjon	20	
Effektiviseringsgevinster tjenesteproduksjon	5	
Endring konsesjonskraftsinntekter	2,5	
Forventet endring i demografikostnader 2015-2030	5	
<b>Samlet vurdering økonomi alternativ 1</b>	<b>67,5</b>	

# 3. Gjennomføring av utredningen

## 3.1 Metodisk tilnærming

Utredningen omfatter ulike problemstillinger som krever ulike typer data og ulike metodiske innfallsvinkler. Som grunnlag for å beskrive en del sentrale utviklingstrekk for kommunene knyttet til befolkningsutvikling, næringsutvikling, flytting, sysselsetting, pendling og tjenesteproduksjon, vil vi ta utgangspunkt i eksisterende statistikk og utredninger. I forbindelse med gjennomføring av årlige næringsanalyser, regionale analyser og attraktivitetsanalyser for kommuner, regioner og fylker (bl.a. NHOs nærings-NM), har Telemarksforskning gjennom flere år sammenstilt et bredt spekter av data på kommunenivå som grunnlag for endringsanalyser. Dette gjør det mulig å få fram relevante data relativt raskt uten omfattende ressursbruk. Attraktivitetsmodellen, som er kort omtalt i kap. 2.1.3, vil bli benyttet som grunnlag for en del av de analyser og vurderinger som skal gjennomføres knyttet til næringsutvikling og sysselsetting.

For å beregne økonomiske konsekvenser av kommunesammenslåingen, vil vi bl.a. fokusere på endringene over inntektssystemet. En kommunesammenslåing vil påvirke følgende fem kriterier i kommunenes inntektssystem:

- ◆ Basistillegget
- ◆ Reiseavstand innen sone
- ◆ Reiseavstand til nærmeste nabogrunnkrets
- ◆ Urbanitetskriteriet
- ◆ Opphopningsindeksen

For å beregne av endringene over inntektssystemet vil vi benytte et standardisert opplegg brukt ved flere tilsvarende utredninger.<sup>7</sup> Det samme gjelder potensialet for innsparing og mulige stor-driftsfordeler knyttet til administrasjon og tjenesteproduksjon.

Vi vil ikke foreta en detaljert vurdering av effektiviseringspotensialet innen administrasjon, noe som i så fall ville kreve at vi konkret gikk inn i den enkelte kommune og vurderer hver enkelt stilling og måten kommunene er organisert på. Vi vil derfor forsøke å finne fram til mulige innsparingsgevinster ved å analysere KOSTRA-data. Dette vil være en metode som gir et bilde av *mulige innsparingsgevinster*. Vår definisjon av "administrasjonsutgifter" i denne analysen er netto driftsutgifter på følgende KOSTRA-funksjoner:

100 - Politisk styring

110 – Kontroll og revisjon

---

<sup>7</sup> Det er varslet en gjennomgang av kommunenes inntektssystem med effekt fom. 2017. Beregningene vil derfor være usikre i et langsiktig perspektiv. Vi ønsker primært for alle alternativene å innhente beregnede verdier fra SSB for avstandskriteriene kalt sone og nabo i inntektssystemet når vi skal simulere rammetilskuddet for en eventuell sammenslått kommune. Kostnadene ved bestilling av slike «sammenslåtte data» fra SSB er på rundt 7.000 kr per sammenslåingsalternativ, og i sum rundt 50.000 kr for alle ni alternativene. Det er her mye som tilsier at det utgiftsutjevneende tilskuddet over rammeoverføringene vil bli en del større for en sammenslått kommune enn for summen av tilskuddet til dagens kommuner. Vi har per nå ikke innkalkulert de nevnte kostnadene inn i prosjektbudsjettet, men vil heller avklare behov og ønsker om en slik bestilling med oppdragsgiver hvis vi skulle bli tildelt oppdraget.

120 – Administrasjon

121 – Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen

130 – Administrasjonslokaler

KOSTRA-tall vil også bli benyttet for å beregne innsparingspotensial på ulike tjenesteområder. En skal ikke undervurdere innsparingsmuligheter innen tjenesteområdene, men erfaringer tilsier at det er vanskelig å hente ut direkte økonomiske effektiviseringsgevinster for førstelinjetjenester, spesielt for tjenester hvor nærhet til innbyggerne er viktig. Erfaringer fra de siste gjennomførte kommunesammenslåingene er at skoler, barnehager, sykehjem og lignende gjerne blir liggende hvor de er (Brandtzæg 2009). Det vil være en klar fordel for både utredningsarbeidet og prosessen videre å avklare på et tidlig tidspunkt hvilke områder som vil være gjenstand for vurdering av ny lokalisering og hvilke områder som eventuelt skjermes for slike endringer. Dette er noe som også naturlig vil bli tatt opp som tema i arbeidsgruppemøtene.

Videre vil vi se nærmere på status og harmoniseringsbehov knyttet til eiendomsskatt og kommunal prissetting.

I tillegg til bruk av eksisterende statistikk og tall fra offentlige registre, samt datagrunnlaget i kommunenes utfordringsbilde, vil mye relevant informasjon komme fram i de mange arbeidsgruppemøtene som skal holdes.

### **3.1.1 Involvering og forankring mot arbeidsgruppene**

I første arbeidsgruppemøte vil det være naturlig å legge frem grunnlagsmaterialet som er fremkommet i kommunenes «utfordringsbilder» slik at hver gruppe kan kvalitetssikre sine områder. Videre skal problemstillingene til arbeidsgruppene presenteres. Det legges opp til at utfordringer og spørsmål som fremkommer i arbeidsgruppene skal søkes å bli besvart i neste møte. I det andre møtet skal problemstillingene belyses og diskuteres. Utfordringer og fordeler beskrives. I det tredje møtet oppsummeres funnene i arbeidsgruppene. I siste møtet legges det opp til en felles samling hvor resultat fra alle arbeidsgruppene blir presentert. Det er viktig å sikre en progresjon i møterekken slik at alle problemstillingene blir belyst innen mai hvor utkast til sluttrapport foreligger. Telemarksforskning og Utviklingssenteret vil i forkant og etterkant av møteseriene oppsummerer funn som er fremkommet, og legge en plan for neste møteserie slik at møtene blir gjennomført over samme mal. Det er et mål at minst ett møte skal gjennomføres i hver kommune for å sikre lokal forankring.

### **3.1.2 Medvirkningsprosess og forankring for øvrig**

Vi ønsker som en del av utredningsarbeidet også å gjennomføre en spørreundersøkelse til alle politikere, rådmenn, kommunalsjefer og etatsledere/virksomhetsledere samt tillitsvalgte for å kartlegge deres synspunkter på status og utfordringer for den enkelte kommunes drift og forvaltning. Spørsmålene vil bl.a. berøre organisering/bemanning, fagmiljø, rekruttering, tjenestekvalitet og økonomi. Virksomhetsledere vil også omfatte ledere av interkommunale samarbeid. I undersøkelsen ønsker vi dessuten å få kartlagt hos den enkelte informant hvordan hun eller han rangerer de ulike sammenslåingsalternativene for sin kommune. Vår erfaring er at en kombinasjon av intervjuer/arbeidsgruppemøter og spørreundersøkelser er hensiktsmessig for å få fram mest mulig relevant in-

formasjon. Undersøkelsen vil bli gjennomført ved hjelp at det internettbaserte spørre- og rapporteringssystemet SurveyXact. Telemarksforskning har nødvendige lisenser og kompetanse på bruk av systemet.

I tillegg til å belyse ulike temaer og problemstillinger gjennom arbeidsgruppemøter, spørreundersøkelse og gjennomgang av eksisterende planer, vil også ta en kontakt mot næringsorganisasjoner i regionen.

Kommunene har i dag etablert interkommunalt samarbeid på ulike områder. I forbindelse med vurderinger av konsekvenser av alternative samarbeidsformer sett i forhold til dagens kommunestruktur, vil en oversikt over dagens interkommunale samarbeid være viktig. Vi forutsetter at kommunene er behjelpelig med å framskaffe en oversikt over formaliserte samarbeid, hvem som deltar i disse og hvordan de er organisert. Dette gjelder også planer om nye samarbeid.

### 3.1.3 Informasjonsstrategi overfor allmenheten

I oppstartsmøtet med regionrådet og administrativt råd vil vi avklare hvordan media skal håndteres og hvem som er naturlig kontaktperson for pressen. Det må avklares om både regionrådet og hver enkelt kommune skal legge ut informasjon på egne hjemmesider om prosessen – og om det skal lages felles informasjonsskriv som publiseres eller om hver enkelt skal lage egne utforminger. Vi har i prosjektbudsjettet tatt høyde for å levere to nyhetsbrev som distribueres i kommunene i løpet av prosjektperioden. Det første blir et informasjonsdokument med orientering om prosessen og presentasjon av deltakere i arbeidsgruppene. Den andre blir et nyhetsbrev som sendes ut før sommerferien hvor det orienteres om arbeidet, og som sammenfatter innholdet i utkastet til rapport som skal foreligge innen månedsskiftet mai/juni.

## 3.2 Framdriftsplan, tidsbruk og kostnader

Oppstart forutsettes å være primo mars. Utkast til rapport fra utredningsarbeidet tar vi sikte på å ha klart senest 31. mai. I første halvdel av august vil endelig slutføring av rapporteringsarbeidet finne sted, slik at behandling om retningsvalg og videre prosess i de enkelte kommunestyre kan skje senest 11. september (slik som konkurransegrunnlaget klart foreskriver). Vi legger derfor til grunn følgende, overordnede framdriftsplan (der vi også har oppgitt stipulert tidsbruk på ulike aktiviteter målt i ukeverk):

Oppgave (hovedaktivitet)	Tidsbruk (ukeverk)	Frist
Oppstart og innledende, koordinerende arbeid (inkl. oppstartsmøte med regionrådet og administrativt råd)	2,2	11.03.15
Utarbeidelse og sammenstilling av statistiske analyser knyttet til samfunnsmessige utviklingstrekk, demografi, næringsutvikling, sysselsetting, kultur og attraktivitet	3,2	23.03.15

Beregning og sammenstilling av konsoliderte størrelser fra status-/utfordringsbildet til den enkelte kommune	1,7	23.03.15
Første møtesamling for de seks arbeidsgruppene	1,4	23.03.15
Bearbeiding og analyse fra arbeidsgruppemøte 1 og annen dokumentasjon fra kommunene	0,8	10.04.15
Innsamling og sammenstilling av økonomisk data. Beregninger av effekter i forhold til kommunal økonomi	1,6	17.04.15
Andre møtesamling for de seks arbeidsgruppene	1,2	22.04.15
Bearbeiding og analyse fra arbeidsgruppemøte 2	0,8	
Tredje møtesamling for de seks arbeidsgruppene	1,2	08.05.15
Bearbeiding og analyse fra arbeidsgruppemøte 3	0,8	
Gjennomføring av spørreundersøkelse	1,8	20.05.15
Bearbeiding og analyse av data fra spørreundersøkelse	0,8	27.05.15
Rapportering, kvalitetssikring og ferdigstillelse av utkast til rapport	5,5	31.05.15
Informasjonsformidling/nyhetsbrev	1,2	31.05.15
Presentasjon for/møte med regionrådet og administrativt råd	0,6	10.06.15
Felles, avsluttende arbeidsgruppemøte med alle seks	1,4	17.08.15
Slutføring/ferdigstillelse av endelig rapport	0,9	20.08.15
Prosjektledelse (planlegging, koordinering, utarbeidelse av presentasjoner)	0,4	
<b>Sum ukeverk</b>	<b>27,5</b>	

Ut fra framdriftsplan og tidsbruk på de ulike aktivitetene, har vi i tabellen nedenfor beregnet kostnader for gjennomføring av utredningen. Vi har lagt til grunn en gjennomsnittlig pris per ukeverk på 30.145 kr, tilsvarende en gjennomsnittlig veid timepris på 1.005 kr for de tilbudte medarbeiderne i teamet.<sup>8</sup> Totalbudsjettet (ekskl. mva.) ser da slik ut:

Type kostnad	Beløp
Arbeidstid (27,5 ukeverk à 30.145 kr)	828 950
Fysiske reise- og oppholdsutgifter	95 000 <sup>9</sup>
Meldegebyr til personvernombudet, korrektur, andre kostnader, uforutsatt	17 550
<b>Sum totalt, ekskl. mva.</b>	<b>941 500<sup>10</sup></b>

«Arbeidstidsramma» på 828.950 kr ekskl. mva. er spesifisert nedenfor.

<sup>8</sup> Et effektivt ukeverk er i kalkylen regnet til 30 timer.

<sup>9</sup> Det er bl.a. her tatt høyde for reise- og oppholdsutgifter for i alt 14 reiser og møtepunkter i Midt-Troms for de påtenkte prosjektmedarbeiderne fra Telemarksforskning. For medarbeiderne i tilbudt prosjektteam fra Utviklingssenteret er det i alt lagt til grunn 16 reiser og møtepunkter.

<sup>10</sup> For å få vesentlig mer robuste anslag for effekten på rammetilskuddet av en sammenslåing, vil vi altså anbefale at data for sammenslåtte kriterieverdier (for kriteriene sone og nabo) kjøpes inn. Per nå har vi ikke disse kostnadene (anslått til rundt 45.000 kr ekskl. mva.) inne i prosjektbudsjettet, men vil heller avklare behov og ønsker om en slik bestilling med oppdragsgiver hvis vi skulle bli tildelt oppdraget.

Navn	Rolle i prosjektet	Timer	Timepris	Kostnader
Kjetil Lie	Prosjektleder / oppdragsansvarlig	110	1 220	134 200
Audun Thorstensen	Prosjektmedarbeider	105	1 000	105 000
Ole Sverre Lund	Prosjektmedarbeider / operativt gjennomføringsansvarlig	139	925	128 575
Bente W. Sudbø	Prosjektmedarbeider	131	925	121 175
Hege Vigstad*	Prosjektmedarbeider	224	1 000	224 000
Bjørge Blekkerud*	Prosjektmedarbeider	116	1 000	116 000
<b>Sum arbeidstidskostnader, ekskl. mva.</b>		<b>825</b>		<b>828 950</b>

\*) Timeressursinnsats fra også Linda Lien og Sigrid Stangnes, begge med tilknytning til Utviklingscenteret, er her tatt høyde for med 25 timer på hver.

Vi viser for øvrig til vedlagte prisskjema.

### 3.3 Rapportering og formidling

Det vil bli utarbeidet rapport i Telemarksforskings rapportserie, og oppdragsgiver vil ved prosjektslutt få tilsendt rapporten i elektronisk form både i word-format og som pdf-fil. Resultater fra prosjektet vil ikke bli offentliggjort før oppdragsgiver har gitt klarsignal om dette. Fra offentliggjøringstidspunktet vil rapporten kunne lastes ned gratis fra vår hjemmeside. Ved behov for trykte rapporter, kan dette leveres etter nærmere bestilling.

### 3.4 Om Telemarksforskning, Utviklingscenteret og prosjektmedarbeiderne

#### 3.4.1 Utredermiljøene

Telemarksforskning er et forskningsinstitutt med for tiden 34 medarbeidere. Instituttet påtar seg oppdrag lokalt, nasjonalt og internasjonalt, og har hovedfokus på 5 strategiske fagområder. Hvert av disse fagområdene ledes av en fagkoordinator:

- Kommunalforskning – med spisskompetanse innen kommunestruktur, interkommunalt samarbeid, organisering og økonomisk styring av kommunesektoren



- Regional utvikling, entreprenørskap og innovasjon – med spisskompetanse innen offentlig virkemiddelapparat, næringsanalyser, entreprenørskap og innovasjon
- Helse- og velferdsforskning – med spisskompetanse innen organisering og tilrettelegging av offentlige tilbud til utsatte brukergrupper
- Senter for natur- og kulturbasert nyskaping – med spisskompetanse innen kulturøkonomiske steds- og bygdeutviklingsstrategier
- Kultur- og idrettsforskning – med spisskompetanse innen kulturpolitikk og kulturøkonomi

Helt siden etableringen av Telemarksforskning har kommunalforskning vært et sentralt satsingsområde. Forskning og rådgivning har spesielt vært rettet mot kommunestruktur, interkommunalt samarbeid, statlige virkemidler og finansieringsopplegg overfor kommunesektoren, omstillingsarbeid, kompetanseutvikling og økonomistyring i kommunene.

**Utviklingssenteret AS** er et selskap med ambisjoner om å drive et engasjert og aktivt utviklingsarbeid for regionen og landsdelen, - for kommunene, for næringslivet og for lokalsamfunnet. Det er et overordna mål for selskapet at dette utviklingsarbeidet skal gi konkrete og målbare resultater knyttet til landsdelens vekst og attraktivitet, og at Utviklingssenteret AS skal framstå som en naturlig deltager i samfunnsutviklinga, lokalt og regionalt.

Utviklingssenteret AS identifiserer muligheter og utfordringer for et bredt spekter av kunder, både regioner, kommuner, lokalsamfunn, organisasjoner og virksomheter. Dette gjøres med utgangspunkt i kunnskap om tidlige trender og generelle trekk i nærings- og samfunnsutviklinga, samt erfaring med regionalt utviklingsarbeid over tid. Selskapet har i dag god kompetanse på offentlig sektor – kommunal og regional forvaltning, administrative og politiske prosesser, og generelle utviklingsprosesser i samfunnet. Utviklingssenteret AS kan derfor være en støttespiller for kommuner som ønsker å arbeide aktivt med sin samfunnsutviklerrolle på bred basis. Kunnskap om beslutningsveier i offentlig sektor og generell samfunnsforståelse vil også være til nytte for virksomheter i privat sektor. Selskapet har god kompetanse på å føre offentlig og privat sektor sammen, til det beste for ei positiv samfunnsutvikling.

I dag ønsker eierne at Utviklingssenteret AS skal være en foretrukket samarbeidspartner i regionen og i landsdelen, og at de ansatte og deres kompetanse skal være kjent og etterspurt. Dette forutsetter at de ansatte skal være nysgjerrige, initiativrige, kunnskapssterke og handlekraftige mennesker med forankring i lokalsamfunnet og oppriktig engasjement for framtida. Med dette som bakgrunn kan de ansatte i Utviklingssenteret AS gi råd, initiere samarbeid og lede utviklingsprosjekter med synlige og håndfaste resultater innenfor viktige nærings- og samfunnsområder. Slik er Utviklingssenteret AS en naturlig deltager i samfunnsutviklinga.

Siden det i dette utredningsarbeidet er behov for å gjennomføre flere oppgaver rimelig så parallelt og over en relativt kort periode, er det også behov for flere medarbeidere som har ansvar for bestemte oppgaver.

**Kjetil Lie** vil være vår oppdragsansvarlige prosjektleder, og bl.a. ha hovedansvaret for de kommunaløkonomiske effektberegningene. Kjetil har vært tilsatt som forsker ved Telemarksforskning siden 1995, og har fra 2004 vært fagområdeleder/koordinator for kommunefeltet ved Telemarksforskning. Han er utdannet samfunnsøkonom og bedriftsøkonom. Kjetil har vært mye involvert i

arbeid med kommunestrukturrendringer, og var vår prosjektleder i utredningene både for Bokn/Tysvær, Granvin/Voss, Volda/Ørsta, Nordhordland og senest Ofoten i fjor høst. Han er for tiden oppdragsansvarlig i en kommunestrukturutredning for Nome kommune, og faglig kvalitetssikrer for sammenslåing av «3K» (Holmestrand, Hof og Re kommuner) i Vestfold.

**Ole Sverre Lund** vil i praksis inneha funksjonen som operativt gjennomføringsansvarlig. Han vil sammen med Hege Vigstad være den fra prosjektteamet som deltar på alle møtepunktene med oppdragsgiver og ha hovedansvaret for ledelsen av arbeidet både i økonomigruppa og demokrati-gruppa. Ole Sverre er utdannet siviløkonom ved Handelshøyskolen BI, og har 30 års erfaring fra lederstillinger i ulike kommuner og i staten. I de siste 12 årene fram til sist årsskifte var han rådmann i Andebu kommune. Sandefjord kommune, Andebu kommune og Stokke kommune har nylig fattet vedtak om å slå seg sammen fra 01.01.2017. Ole Sverre har hatt en sentral rolle i denne prosessen.

**Audun Thorstensen** er utdannet statsviter fra NTNU i 2006. Han har arbeidet ved Telemarksforskning siden 2007. Ved Telemarksforskning arbeider Audun tett opp mot de mange kommunene som har rammeavtale med oss på økonomifaglig råd og dokumentasjon. Han har ellers arbeidet på flere konsulent- og utredningsoppdrag innen kommunaløkonomi – med statistiske analyser og bruk av KOSTRA-data som spesialfelt. Audun er involvert i de fleste kommunestrukturutredninger som Telemarksforskning arbeider med, og har ansvaret for de kvantitative beregningene og for gjennomføring av spørreundersøkelser.

**Bente Widenoja Sudbø** vil være spesielt ansvarlig for bearbeiding og systematisering av grunnlagsdata og informasjon. Bente er utdannet cand.polit. med hovedfag i pedagogikk fra Universitetet i Oslo. Hun har vært tilsett som forsker ved Telemarksforskning siden høsten 2014, og arbeider hovedsaklig med utredninger av kommunestruktur. Bente har også erfaring fra offentlig sektor med prosjektstyring og ledelse av utredninger innen samferdsel og infrastruktur. For tiden er hun engasjert i pågående utredninger av kommunestruktur i Romsdalsregionen, Sør-Helgeland og Nome kommune.

**Hege Vigstad** vil være den fra Utviklingssenteret AS som deltar på alle møtepunktene med oppdragsgiver samt ha hovedansvaret for ledelsen av arbeidet i de fire arbeidsgruppene næring, skole, barnehage og helse/omsorg. Hennes formelle bakgrunn er både et hovedfag i mikrobiologi og en master i ledelse og organisasjonsvitenskap. Siden 2012 har hun vært daglig leder av Utviklingssenteret AS. Hun har erfaring med å planlegge prosjekter i tidlig fase, lede regionale utviklingsprosjekter samt arbeide prosessretta. Hun har erfaring med nettverkssamarbeid og klyngetenkning.

**Bjørge Blekkerud** vil sammen med Hege bidra i de fire arbeidsgruppene næring, skole, barnehage og helse/omsorg. Bjørge har gjennom sine nær 20 år som offiser i Forsvaret i all hovedsak tjenestegjort for Luftforsvaret i Sørreisa. Han gikk, bokstavelig talt, gradene ved avdelingen og opparbeidet seg relativt tung ledererfaring. I tillegg har han som tillitsvalgt ved avdelingen vært sentral i vanskelige omorganiseringsprosesser. Han ledet det såkalte Organisasjonsforumet på stasjonen og representerte avdelingen i sentralt omorganiseringsarbeid. Siden Bjørge startet i sitt arbeid for Utviklingssenteret i 2013, har han i hovedsak jobbet som prosjektleder for "Profilgruppas Trainee-program" og som prosjektleder i forprosjektet "Ytre kystriksvei Bodø-Tromsø". Sammen med kurs i prosjektlederprosessen har dette gitt han verdifull erfaring i både planlegging og gjennomføring av prosjekt. I tillegg er han også involvert i prosesser rundt samferdsel, infrastruktur og forsvar som Utviklingssenteret kjører på vegne av Profilgruppa.

I tillegg har Utviklingssenteret følgende to rådgivere som vil benyttes i prosessen i forkant av arbeidsgruppemøter og til kvalitetssikring i prosjektarbeidet:

**Sigrid Stangnes** er samfunnsøkonom og hun har arbeida med regional utvikling siden 2002 i både offentlig og privat regi. Sigrid har lang erfaring med å lede regionale utviklingsprosesser, gjøre utredninger knytta til samfunnsmessige forhold, utarbeide planverk, arbeide for utflytting av offentlige arbeidsplasser samt arbeide for bedre rammebetingelser for sine kunder. Hennes gode evner til prosjektadministrasjon og hennes kunnskap om samfunnsutvikling og politiske prosesser, har ført til at hun har blitt satt til å lede flere større referanseprosjekter med godt resultat.

**Linda Lien** er opprinnelig sosialarbeider og har kommunalfaglig erfaring fra ulike lederstillinger i helse- og sosialtjenesten, både i små og store kommuner. Fokusområder for Linda har over mange år vært interkommunalt samarbeid, forvaltning av helsetjenester og utfordringer knytta til distriktsmedisin/rural helse. En fellesnevner for mange av hennes referanseprosjekter er samhandling mellom kommuner, personell og nivå i helseforvaltningen, som etablering av Distrikts-medisinsk Senter, LØKTA og innføringen av Samhandlingsreformen i Midt-Troms.

### 3.4.2 Referanseprosjekter

Fra 1994 og fram til i dag har Telemarksforskning gjennomført over 70 utredninger knyttet til interkommunalt samarbeid og kommunestruktur. *Oversikt over relevante utredninger fra 1994 og fram til dags dato er tatt inn som vedlegg.* For tiden er vi engasjert i arbeid med større kommunestrukturutredninger for henholdsvis kommunene i Romsdal og på Sør-Helgeland, og dessutan utredningsarbeid og praktisk prosessbistand for kommunene Lunner og Gran, Kongsberg og omlandskommunene samt for Nome kommune.

Referanseprosjekter fra siste 5 år er vist i tabelloppstillingen nedenfor.

År	Utredningsoppdrag	Prosjektansvarlig ved Telemarksforskning	Kontaktperson/referanse hos oppdragsgiver
2015	Utredning av kommunestruktur i Numedal	Bent A. Brandtzæg	Rådmann Jon Gj. Pedersen, tlf. 400 08 521 <a href="mailto:jon-gj.pedersen@flesberg.kommune.no">jon-gj.pedersen@flesberg.kommune.no</a>
2014	Utredning av kommunestruktur i Ofoten	Kjetil Lie	Dagleg leiar Elisabeth Storjord, tlf. 915 60 885 <a href="mailto:elisabeth@ofotraadet.no">elisabeth@ofotraadet.no</a>
2014	Utgreiing av aktuelle kommunestrukturalternativ for Vinje kommune	Bent A. Brandtzæg	Rådmann Jan Myrekrok, tlf. 900 28 016 <a href="mailto:jan.myrekrok@vinje.kommune.no">jan.myrekrok@vinje.kommune.no</a>

2014	Konsekvenser av alternative kommunestrukturmodeller på Helgeland	Bent A. Brandtzæg	Dagleg leiar Sissel Hesjedal, tlf. 977 66 511 <a href="mailto:sissel.hesjedal@hel.no">sissel.hesjedal@hel.no</a>
2013-14	Utredning av kommunestruktur i Nordhordland (forstudierapport for fase 1 og oppfølgingsrapport i et forprosjekt kalt fase 2.1)	Kjetil Lie	Dagleg leiar Rune Heradstveit, tlf. 907 53 459 <a href="mailto:rune.heradstveit@nordhordland.net">rune.heradstveit@nordhordland.net</a>
2013	Konsekvenser av mulig sammenslåing av Bjugn og Ørland kommuner	Bent A. Brandtzæg	Fylkesrådmann Odd Inge Mjøen, tlf. 481 29 570 <a href="mailto:odd.inge.mjoen@stfk.no">odd.inge.mjoen@stfk.no</a>
2011	Fordelar og ulemper ved kommunesamanslåing av Volda og Ørsta kommunar	Kjetil Lie	Rådmann Rune Sjurgard, tlf. 900 53 752 <a href="mailto:rune.sjurgard@volda.kommune.no">rune.sjurgard@volda.kommune.no</a>
2011	Utreiing av kommunestruktur i Ryfylke	Bent A. Brandtzæg	Dagleg leiar Nils Moldøen, tlf. 911 07 377 <a href="mailto:nils.moldoen@ryfylkeiks.no">nils.moldoen@ryfylkeiks.no</a>
2010	Mosvik og Inderøy. Utredning av kommunesammenslåing	Bent A. Brandtzæg	Enhetsleder Lars Daling, tlf. 900 84 317 <a href="mailto:lars.daling@inderoy.kommune.no">lars.daling@inderoy.kommune.no</a>

# Referanser

- Agenda 2006. Re-effekter. Etterundersøkelse av sammenslutningen mellom Ramnes og Våle. – Agenda.
- Bolkesjø, T. & Brandtzæg, B.A. 2005. Den vanskelige dialogen. Om innbyggerhøring og evaluering av forsøket på kommunesammenslåing i Valdres i 2004. Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 224.
- Brandtzæg, B.A., Aastvedt, A., Thorstensen, A. & Vareide, K. 2010. Mosvik og Inderøy. Utredning av kommunesammenslåing. – Telemarksforskning. Rapport nr. 264.
- Brandtzæg, B.A. 2001. Folks syn på kommunepolitikk og forvaltning før sammenslåingen av Våle og Ramnes kommuner. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 10/2001.
- Brandtzæg, B.A. 2006 a. Evaluering av forsøk med interkommunale barnevern. Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 229.
- Brandtzæg, B.A. 2006. Evaluering av forsøk med interkommunalt samarbeid om barnevern i Vest-Telemark. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 29/2006 b.
- Brandtzæg, B.A. 2009. Frivillige kommunesammenslutninger 2005-2008. Erfaringer og effekter fra Bodø, Aure, Vindafjord og Kristiansund. – Telemarksforskning. Rapport nr. 258.
- Brandtzæg, B.A. 2009. Interkommunalt barnevern. Aktuelle samarbeidsmodeller for Hof, Re og Holmestrand kommuner. - Telemarksforskning-Bø. TF-rapport nr. 250.
- Brandtzæg, B.A. 2014. Kommunesammenslåing og regional utvikling. Betydning av identitet og tilhørighet. – Telemarksforskning. TF-notat nr. 29/2014.
- Brandtzæg, B.A., Aastvedt, A., Lie, K., Thorstensen, A. & Storm, H. 2011. Utreiing av kommunestruktur i Ryfylke. – Telemarksforskning. Rapport nr. 282.
- Bukve, O. 1999. Samanslåing, samarbeid eller status quo? Kva bør skje med kommunestrukturen. – Høgskolen i Sogn og Fjordane. R-nr 1/99.
- Dræge, M., Løyland, K. og Ringstad, V. 1997. Brukertilfredshet med kommunale tjenester. - Telemarksforskning-Bø. rapport nr 131.
- Grefsrud & Hagen 2003. Kriterier for kommuneinndeling. – Østlandsforskning. ØF-rapport nr. 21/2003.
- Hansen & Hjelmar 2013. Hansen, S. W. og U. Hjelmar (2013): Kommunesammenlægninger og borgernes opfattelse av lokaldemokratiet – en status 6 år efter kommunalreformen artikkelutkast presentert i Dansk Selskab for Statskundskap 24-25.10.13.
- Jukvam, D 1999. Historisk oversikt over endringer i kommune- og fylkesinndelingen. – Statistisk sentralbyrå, Oslo-Kongsvinger.
- KRD 2002. Analyserettleiar kommuneinndeling. - Kommunal- og regionaldepartementet.

- KRD 2004. Analyseveileder kommuneinndeling. Til bruk ved utredninger om fordeler og ulemper ved endringer i kommuneinndelingen. - Kommunal- og regionaldepartementet.
- Kvello, Ø. & Wendelborg C. 2003. Det kommunale hjelpeapparatet for barn og unge. Kommune-  
størrelse relatert til organisering av, samarbeid mellom og effektiviteten i hjelpeapparatet.  
- Nord-Trøndelagsforskning. NTF-rapport 2003:2. Steinkjer.
- Langørgen, A., Aaberge, R. & Åserud, R. 2002. Kostnadsbesparelser ved sammenslåing av kom-  
muner. Rapporter 2002/15. Statistisk Sentralbyrå.
- Laudal, T. (2001): Reduserte kostnader og bedre tjenester gjennom samarbeid/sammenslåing. Ro-  
galandsforskning, rapport nr. 2001/288.
- Myrvold, T. M. 2001. Smått og godt? Om de minste kommunenes evne til å imøtekomme genera-  
listkommunekravet. En kunnskapsoversikt og indikatordiskusjon. Prosjektrapport  
2001:1, NIBR.
- NOU 1992: 15. Kommune- og fylkesinndelingen i et Norge i forandring. – Kommunaldeparte-  
mentet.
- Opinion 1998 a. Lokaldemokratiet i norske kommuner – juni 1995. Ramnes kommune. – Opi-  
nion AS.
- Opinion 1998 b. Lokaldemokratiet i norske kommuner – juni 1995. Våle kommune. – Opinion  
AS.Hovik & Myrvold 2001 a,b,
- Sunde, H. & Brandtzæg, B.A. 2006. Å bygge en ny kommune! Erfaringer fra gjennomføring av  
fire kommunesammenslåinger. Asplan Viak/Telemarksforskning-Bø. Rapport.
- Vareide, K & Nygaard, M. 2013. Regional analyse Nordland 2013. Næringsutvikling, attraktiv-  
tet og innovasjon. – Telemarksforskning. TF-notat nr. 37/2013.
- Vareide, K, Kobro, I. og Storm, H. 2013. Forslag til ny programteori for attraktivitet. Milepelsno-  
tat 2. Telemarksforskning. Tf-notat nr. 11/2013.
- Vareide, K. & Nygaard 2014. Regionalt samspill og vekst. I lys av Attraktivitetsmodellen. - Tele-  
marksforskning. TF-notat nr. 27/2014.

# Vedlegg

## Publikasjoner fra Telemarksforskning om interkommunalt samarbeid/kommunestruktur (1994-2015)

Publikasjoner siste fem år er markert med fet skrift til slutt i dokumentet.

- Sanda, K.G. & Mo, W. 1994. Interkommunalt samarbeid i Hallingdalsregionen. Utredning av og forslag til mer aktivt interkommunalt samarbeid. - Telemarksforskning-Bø. Rapport 85.
- Prestholdt, R. 1995. Interkommunalt samarbeid i Nord-Rogaland og Sunnhordland. - Telemarksforskning-Bø. Rap 103.
- Sanda, K.G. 1995. Interkommunalt samarbeid i Buskerud. - Telemarksforskning-Bø. Rap.104
- Sanda, K.G. 1995. Status og strategier for IKS i Midt- og Aust-Telemarkregionen. - Telemarksforskning-Bø. Rap. 100.
- Sanda, K.G. & Skår, M. 1995. Interkommunalt samarbeid i Buskerud. En kartlegging. - Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 104.
- Sanda, K.G. 1996. Nå skal det samarbeides! Oppsummering av erfaringer fra 4 regionale prosjekter om interkommunalt samarbeid 1993-95. - Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 108.
- Lie, K. & Mo, W. 1998. Interkommunalt samarbeid i Våle og Ramnes. Status pr. mars 1998. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 16.
- Lie, K. 1998. Våle og Ramnes – to eller en? Utredning av et beslutningsgrunnlag for status quo, utvidet samarbeid eller sammenslåing. Telemarksforskning-Bø. Rap. 144.
- Sanda, K.G. 1998. Indre Sunnfjord – kommunesamanslåing, meir samarbeid eller status quo? - Telemarksforskning-Bø. Rap. 181.
- Sanda, K.G. 1998. Interkommunalt samarbeid i Indre Sunnfjord. Status pr. februar 1998. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 7 1998.
- Henningesen, E. & Sanda, K.G. 2000. Vest-Telemarkrådet - erfaringer og videre drift. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 4/2000.
- Sanda, K.G. 2000a. Regionråd i Norge. Hvem, hva, hvor? Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 167.
- Sanda, K.G. 2000b. Samarbeid mellom kommuner i Sverige, Danmark og Finland. - Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 181.
- Brandtzæg, B.A. 2001. Folks syn på kommunepolitikk og forvaltning før sammenslåingen av Våle og Ramnes kommuner. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 10/2001.

- Sanda, K.G. 2001. Hvordan lykkes med interkommunalt samarbeid? - Telemarksforsking-Bø. Arbeidsrapport nr. 5/2001.
- Sanda, K.G. 2001. Samarbeidsregionen Midt-Telemark. - Telemarksforsking-Bø. Notat 6/01.
- Henningsen, E. 2002. Organiseringen av sammenslåingsprosessen i Våle og Ramnes kommuner. - Telemarksforsking-Bø. Arbeidsrapport nr. 3/2002.
- Lie, K. 2002. Økonomi, ressursbruk og tjenestetilbud før sammenslåingen. Kartlegging i forkant av kommunesammenslåingen mellom Våle og Ramnes. - Telemarksforsking-Bø. Arbeidsrapport nr. 4/2002.
- Sanda, K.G. 2002. Hyllestad, Askvoll og Fjaler – tre, to eller ein? - Telemarksforsking-Bø. Rap. 192.
- Brandtzæg, B.A & Sanda, K.G. 2003. Interkommunalt samarbeid om beredskap og samfunnssikkerhet. Analyse og vurdering av utvalgte case. – Telemarksforsking-Bø. Arbeidsrapport nr. 18/2003.
- Brandtzæg, B.A. & Sanda, K.G. 2003. Interkommunalt samarbeid om beredskap og samfunnssikkerhet. Status og utfordringer. – Telemarksforsking-Bø. Arbeidsrapport nr. 11/2003.
- Brandtzæg, B.A. & Sanda, K.G. 2003. Vellykkede interkommunale tjenestesamarbeid. Resultater fra en kartlegging høsten 2002. – Telemarksforsking-Bø. Rapport nr. 204 2003.
- Sanda, K.G. & Lie, K. 2003. Samarbeid med god glid! Forslag til styringsprinsipper og praktiske budsjetteringsrutiner for kommuner og interkommunale samarbeidstiltak i Midt-Telemark. – Telemarksforsking-Bø. Arbeidsrapport. nr. 19/2003
- Brandtzæg, B.A. & Lie, K. 2004. Felles landbrukskontor for Skien, Porsgrunn, Drangedal, Siljan og Kragerø. Lokalisering og organisering. - Telemarksforsking-Bø. Arbeidsrapport nr. 19/2004.
- Lunder, T.E. & Sanda, K.G. 2004. Økonomiske effekter av ulike alternativer for kommunesammenslåing i Midt- og Nord-Gudbrandsdal. Telemarksforsking-Bø. Arbeidsrapport nr. 39/2004.
- Flermoen, S. & Sanda, K.G. 2004. Evaluering av felles sosial- og barnevernstjeneste i Flesberg og Rollag. Førstusjonen og foreløpige resultater etter halvannet års drift. Telemarksforsking-Bø. Tf-notat nr. 8/2004.
- Bolkesjø, T., Brandtzæg, B.A., Lie, K., Sanda K.G. & Vareide, K. 2004. Fakta og vurderinger omkring kommunestruktur i Telemark. TF-notat nr. 9/2004.
- Bolkesjø, T., Brandtzæg, B.A., Lie, K. & Sanda K.G. 2004. Fakta og vurderinger omkring kommunestruktur i Buskerud. TF-notat nr. 10/2004.
- Brandtzæg, B.A. 2004. Figurhefte med kommunestrukturdata. Sammenstilling av ulike alternativer for Drangedal kommune. TF-notat nr. 11/2004.
- Håkonsen, L., Lie, K., Lunder, T.E., Løyland, K. & Sanda, K.G. 2004. Hva skjer med rammeoverføringene ved kommunesammenslåing? Artikkel i Økonomisk Forum nr 8/2004. Samfunnsøkonomenes forening.



- Brandtzæg, B.A. & Lie, K. 2004. Felles landbrukskontor for Skien, Porsgrunn, Drangedal, Siljan og Kragerø. Lokalisering og organisering. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 19/2004.
- Bolkesjø, T. & Brandtzæg, B.A. 2005. Den vanskelige dialogen. Om innbyggerhøring og evaluering av forsøket på kommunesammenslåing i Valdres i 2004. Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 224.
- Bolkesjø, T. & Lie, K. 2005. Bokn og Tysvær – single eller saman? Konsekvensutgreiing av ei eventuell kommunesamanslåing. Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 230.
- Sanda, K.G. 2005. Forpliktende interkommunalt samarbeid – varige løsninger eller en øvelse på veien mot en ny kommunestruktur? Artikkel i kronikksamlingen ”Synspunkter på dagens kommunestruktur”. KR.D.
- Lunder, T.E. & Sanda, K.G. 2005. Endringer i rammetilskudd ved kommunesammenslåinger i deler av Oppland. Telemarksforskning-Bø. TF-notat nr. 2/2005.
- Lunder, T.E. & Sanda, K.G. 2005. Økonomiske effekter av en sammenslåing i Midt-Telemark. Telemarksforskning-Bø. TF-notat nr. 3/2005.
- Bolkesjø, T. & Sanda, K.G. 2005. Hva mener folk i Midt-Telemark om en sammenslåing av Bø, Nome og Sauherad. Resultater fra en spørreundersøkelse, april 2005. Telemarksforskning-Bø. TF-notat nr. 8/2005.
- Christoffersen, L. & Brandtzæg, B.A. 2005. Framtidas kommunestruktur i Oppland. Asplan Viak/Telemarksforskning-Bø. Rapport.
- Bolkesjø, T. & Lie 2006. Granvin og Voss. Framleis to? Konsekvensutgreiing av ei eventuell kommunesamanslåing. – Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 235.
- Sunde, H. & Brandtzæg, B.A. 2006. Å bygge en ny kommune! Erfaringer fra gjennomføring av fire kommunesammenslåinger. Asplan Viak/Telemarksforskning-Bø. Rapport.
- Brandtzæg, B.A. 2006. Evaluering av forsøk med interkommunale barnevern. Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 229.
- Sanda, K.G. 2006. Nord-Fron, Vågå, Sel – 1-2-3 kommuner? Et faktagrunnlag for vurdering av kommunesammenslåing. TF-notat nr. 2/2006.
- Brandtzæg, B.A. & Sanda, K.G. 2006. ”Ett Land” – en kommune? Utredning som grunnlag for å vurdere mulig sammenslutning mellom Nordre og Søndre Land. Telemarksforskning-Bø. TF-notat nr. 4/2006.
- Brandtzæg, B.A. 2006. Evaluering av forsøk med interkommunalt samarbeid om barnevern i Vest-Telemark. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 29/2006.
- Rønning, E. 2008. Evaluering av felles landbrukskontor. Vågå og Sel. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 28/2007
- Aastvedt, A & Brandtzæg, B.A. 2008. Bidrag til forbedring? En evaluering av Revisjon Midt-Norge IKS. Arbeidsrapport nr. 16/2008.

- Brandtzæg, B.A. & Sanda 2008. Evaluering av samarbeidsrådet for Nedre Romerike. -Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 17/2008.
- Brandtzæg, B.A., Kili, T. & Aastvedt, A. 2008. Eierskap. Behov og muligheter for politisk styring av selskaper og samarbeid i kommunen. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 7/2008.
- Flermoen, S. 2008. Interkommunal- sosial og barnevernstjeneste og overgangen til NAV. Situasjonsrapport fra Flesberg og Rollag 2008. Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr 39/2008.
- Brandtzæg, B.A. 2009. Utarbeidelse av kommunale eierskapsmeldinger. Status pr. mars 2009. - Telemarksforskning-Bø. TF-notat 19 2009.
- Brandtzæg, B.A. 2009. Kommunal selskapsstatistikk. Status pr. mars 2009. - TF-notat nr. 30 2009.
- Brandtzæg, B.A. 2009. Interkommunalt barnevern. Aktuelle samarbeidsmodeller for Hof, Re og Holmestrand kommuner. - Telemarksforskning-Bø. TF-rapport nr. 250.
- Brandtzæg, 2009. Frivillige kommunesammenslutninger 2005-2008. Erfaringer og effekter fra Bodø, Aure, Vindafjord og Kristiansund. Telemarksforskning. TF-rapport nr. 258 2009.
- Brandtzæg, B.A, Aastvedt, A., Thorstensen, A. & Vareide, K. 2010. Mosvik og Inderøy. Utreddning av kommunesammenslåing. – Telemarksforskning. Rapport nr. 264.
- Møller, G. & Flermoen 2010. Samhandling mellom kommuner og helseforetak. Erfaringer fra Midt-Telemark. – Telemarksforskning. Rapport 266.
- Brandtzæg, B.A. & Aastvedt 2010. Interkommunalt barnevern i Kongsbergregionen. En mulighetsstudie. – Telemarksforskning. Rapport nr. 272.
- Krumsvik, E. & Lie, K. 2011. Fordelar og ulemper ved kommunesammanslåing av Volda og Ørsta kommunar. – Møreforskning,
- Brandtzæg, B.A., Aastvedt, A., Lie, K., Thorstensen, A. & Storm, H. 2011. Utreiing av kommunestruktur i Ryfylke. – Telemarksforskning. Rapport nr. 282.
- Brandtzæg, B.A., Aastvedt, A., Thorstensen, A. & Vareide, K. 2013. Konsekvenser av mulig sammenslåing av Bjugn og Ørland kommuner. – Telemarksforskning. Rapport 315.
- Brandtzæg, B.A. & Aastvedt, A. 2013. Kommune- og forvaltningsgrenser. utfordringer i byområder. Gjennomgang av noen eksempler. – Telemarksforskning. Rapport 312.
- Lie, K., Baksås, T.E., Hjelseth, A. & Thorstensen, A. 2013. Nordhordland Kommunestruktur 2015. Avgjerdsgrunnlag for val av vidare prosess (fase 2.1). – Telemarksforskning. TF-rapport nr. 331 2013.
- Brandtzæg, B.A., Thorstensen, A., Hjelseth, A., Vareide, K. 2014. Konsekvenser av alternative kommunestrukturmodeller på Helgeland. – Telemarksforskning. TF-rapport nr. 335 2014.

- Lie, K., Thorstensen, A., Hjelset, A. & Baksås, T.E. 2014. Fremtidens ORKidé. Evaluering av Ordfører- og rådmannskollegiet for Nordmøre. – Telemarksforskning. TF-rapport nr. 336/2014.
- Brandtzæg, B.A., Thorstensen, A., Hjelseth, A., Vareide, K. 2014. Utgreiing av aktuelle kommunestrukturalternativ for Vinje kommune. – Telemarksforskning. TF-rapport nr. 340 2014.
- Lie, K., Hjelset, A., Thorstensen, A., Aasen, G.K., Nygaard, M.O., & Baksås, T.E. 2014. Utredning av kommunestruktur i Ofoten. – Telemarksforskning. TF-rapport nr. 344/2014.
- Brandtzæg, B.A. 2014. Kommunesammenslåing og regional utvikling. Betydning av identitet og tilhørighet. – Telemarksforskning. TF-notat nr. 29/2014.
- Brandtzæg, B.A. 2014. Hvordan gjennomføre en kommunesammenslåing? Erfaringer og innspill fra frivillige sammenslåinger. – Telemarksforskning. TF-notat nr. 35/2014.
- Brandtzæg, B.A. & Vardheim 2014. Innbyggerundersøkelse i Nome kommune om kommunestruktur. – Telemarksforskning. TF-notat nr. 45/2014.
- Lie, K., Hjelseth, A. & Baksås T.E. 2015. Deling av Tysfjord kommune. Supplement til TF-rapport nr. 344 om utredning av kommunestruktur i Ofoten. TF-notat nr. 39/2015.
- Brandtzæg, B.A., Thorstensen, A., Hjelseth, A. & Nygaard, M.O. 2015. Utredning av kommunestruktur i Numedal. Forstudie for Flesberg, Rollag og Nore og Uvdal. TF-rapport nr. 348 2015.





Skatteetaten



Bø skatteoppkrevjarkontor

Stiftelsen Telemarksforsking  
Postboks 4  
3833 BØ I TELEMARK

## Attest for skatt og merverdiavgift

Attesten er produsert på bakgrunn av registrerte opplysninger i skatte- og avgiftssystemene per 04.02.2015. For spørsmål om merverdiavgift kontakt Skatteetaten. For spørsmål om øvrige skatte- og avgiftskrav kontakt skatteoppkrever.

### Gjelder:

Organisasjonsnummer                    948 639 238

**Følgende forfalte ikke betalte restanser er registrert på ovennevnte foretak/person per dags dato:**

<b>Forskuddsskatt og restskatt inkl trygdeavgift</b>	0
<b>Forskuddsskatt og restskatt foretak</b>	0
<b>Forskuddstrekk (som arbeidsgiver, inkl. trygdeavgift)</b>	0
<b>Utleggstrekk (som arbeidsgiver)</b>	0
<b>Arbeidsgiveravgift (som arbeidsgiver)</b>	0
<b>Ansvarskrav (skatt)</b>	0
<b>Renter og gebyr (skatt)</b>	0
<b>Merverdiavgift (som avgiftspliktig)</b>	0
<b>Ansvarskrav (Mva)</b>	0
<b>Renter og gebyr mv. (Mva)</b>	0

**Ved offentlige anskaffelser skal attesten ikke være eldre enn 6 måneder.**

Dokumentet er elektronisk godkjent og er derfor ikke signert

Skatteetaten.no

Tlf 800 80000

Bø skatteoppkrevjarkontor  
skatt@bo.kommune.no  
www.bo.kommune.no  
Tlf 35 05 90 00



## Vedlegg 2

### EGENERKLÆRING OM HELSE, MILJØ OG SIKKERHET

Denne bekreftelsen gjelder:

Firma: ..... TELEMARKSFORSKING .....

Adresse: ..... POSTBOKS 4 .....

Postnr / poststed: ..... 3833 BØ .....

Det bekreftes med dette at denne virksomheten arbeider systematisk for å oppfylle kravene i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen og ved det tilfredsstillende kravene i forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheten (Internkontrollforskriften) fastsatt ved kgl.res. 6.desember 1996 i medhold av lov av 17.juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (Arbeidsmiljøloven).

Det bekreftes at virksomheten er lovlig organisert i henhold til gjeldende skatte- og arbeidsmiljøregelverk når det gjelder ansattes faglige og sosiale rettigheter. Det aksepteres at oppdragsgiver etter anmodning vil bli gitt rett til gjennomgåelse og verifikasjon av virksomhetens system for ivaretagelse av helse, miljø og sikkerhet.

Daglig leder:                      Dato: 19.2.15

*Karl A. Børhaug*  
.....

Sign

Det bekreftes med dette at det er iverksatt systematiske tiltak for å oppfylle ovennevnte krav i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.

Representant for de ansatte:      Dato: 19.2.15

*Christine Hritsmed*  
.....

Sign





## Kravspesifikasjon/Prisskjema

Priselement i fet skrift skal fylles ut.

Priselement	Pris
<b>Fast pris for oppdraget innenfor utredningsperioden og i det omfang som fremgår av tilbudsforespørselen</b>	<b>Fast pris, eks mva</b> 941.500
Fast pris for alternativ løsning av oppdraget som konsekvens av mer effektiv, eller med omfattende prosess enn det som framkommer av tilbudsforespørselen	Fast pris, eks mva
<b>Timepris i tilfelle av behov for ekstra utredningsinnsats i utredningsperioden *</b>	<b>Fast timepris, eks mva</b> 1.012 (solen gjennomskutt, se nedenfor)
<b>Timepris i tilfelle behov for tilleggsarbeid etter utredningsperioden *</b>	<b>Fast timepris, eks mva</b> 1.012 (solen gjennomskutt, se nedenfor)

\* Dersom personell som brukes i oppdraget har ulike timepris, oppgis pris for de enkelte medarbeiderne.

Navn	Rolle i prosjektet	Timepris
Kjetil Lie	Prosjektleder / oppdragsansvarlig	1 220
Audun Thorstensen	Prosjektmedarbeider	1 000
Ole Sverre Lund	Prosjektmedarbeider / operativt gjennomføringsansvarlig	925
Bente W. Sudbø	Prosjektmedarbeider	925
Hege Vigstad	Prosjektmedarbeider	1 000
Bjørge Blekkerud	Prosjektmedarbeider	1 000
<b>Gjennomsnittlig, uveid timepris</b>		<b>1.012</b>



**CURRICULUM VITAE  
FOR  
KJETIL LIE**



**1. Personlige data**

Navn: Kjetil Lie  
Født: 29.03.63  
Oppvokst: Gvarv i Midt-Telemark  
Familiestatus: Gift, tre barn  
Bosted: Kåsinvegen 14, 3800 Bø  
Stilling: Forsker/fagkoordinator ved Telemarksforskning  
Telefon: 97 52 36 40 (a), 35 95 03 25 (p)  
E-mail: [lie@tmforsk.no](mailto:lie@tmforsk.no)

**2. Utdanning**

- Eksamen artium, Bø vidaregåande skule, 1982
- Sosialøkonomisk embetseksamen av høyere grad (cand.oecon-eksamen, hovedkarakter 2,75), Universitetet i Oslo, 1987
- Bedriftsøkonom (20 vekttall) fra BI Oslo, 1990

**3. Yrkeserfaring**

- *Statistisk sentralbyrå:* Konsulent og senere førstekonsulent ved Seksjon for offentlige finanser og kredittmarked, januar 1988 - april 1991
- *Kviteseid kommune:* Økonomisjef, april 1991 - august 1995
- *Telemarksforskning-Bø:* Forsker, august 1995 – d.d (leder for fagområdet kommunal-forskning fra mai 2004)
- *Tinn kommune:* Engasjement som budsjettansvarlig/controller, januar-juni 2002

**4. Arbeidsområder og særlige interessefelter**

- *Kommunaløkonomi*
- ❖ Arbeidsoppgaver i SSB i hovedsak knyttet til kommuneregnskapsstatistikk

- ❖ Økonomisjef-stillingen gav meg inngående kjennskap til praktiske, kommunaløkonomiske problemstillinger og ytterligere innsikt i budsjett- og regnskapsprinsipper.
- ❖ Undervisningserfaring både i offentlig økonomi og mer "privatrettet" økonomi og regnskap ved Høgskolen i Telemark, avd. Bø. Timelærer/kursansvarlig i "Offentleg rekneskap og budsjett" høsten '97, "Økonomi/budsjettering" høstsemesterene 1999-2011, "Økonomi" våren '00 og for teoridelen i "Rekneskapsorganisasjon" høsten '00. Ansvarlig for kurset Offentlig regnskap og revisjon i tre studieår (høst 2002 –vår 2005) og for kurset Regnskap og budsjettering i offentlig sektor, våren 2007-2012.
- ❖ Utstrakt kontakt med kommuner spesielt i forhold til inntektssystemet, tilskuddsordninger, styringssystemer og kommunaløkonomi generelt (gjennom rammeavtaler Tf-Bø har med for tiden 50 kommuner)

- *Samfunnsanalyser generelt*

Av skriftlige arbeider ved Telemarksforsking-Bø nevnes

- ❖ Våle og Ramnes - to eller én ? Utredning av et beslutningsgrunnlag for status quo, utvidet samarbeid eller sammenslåing (rapport 144/98)
- ❖ Modeller for økt samarbeid på økonomitjenesteområdet (notat 3/99)
- ❖ Økonomi, ressursbruk og tjenestetilbud før sammenslåingen. Kartlegging i forkant av kommunesammenslåingen mellom Våle og Ramnes (arbeidsrapport 4/02)
- ❖ Økonomisk tilstandsrapport fra fem utvalgte kommuner – med spesiell fokus på kuttbehov som kan ha sammenheng med statlig styring (arbeidsrapport 8/02)
- ❖ Utfordringsrett – et egnet virkemiddel for konkurranseutsetting? Konsekvenser for lokalpolitisk styring og administrativ ledelse (rapport 205/2003)
- ❖ Samarbeid med god glid! Forslag til styringsprinsipper og praktiske budsjett rutiner for kommuner og interkommunale samarbeidstiltak i Midt-Telemark (arbeidsrapport 19/03)
- ❖ Felles landbrukskontor for Skien, Porsgrunn, Drangedal, Siljan og Kragerø – lokalisering og organisering (arbeidsrapport 19/04)
- ❖ Fakta og vurderinger omkring kommunestruktur i Telemark (notat nr 9/2004)
- ❖ Fakta og vurderinger omkring kommunestruktur i Buskerud (notat nr 10/2004)
- ❖ Formuesbevaring, kapitalkostnader og resultatstørrelser – et underlag for å vurdere endringer i kommuneregnskapet (rapport 219/2005)
- ❖ På sporet av bedre økonomisk tilpasning og styring for Vennesla kommune (notat 15/2005)
- ❖ Økonomisk tilstandsrapport – eksempelkommunene til KS (notat 17/2005)
- ❖ Bokn og Tysvær – single eller saman? Konsekvensutgreiing av ei eventuell kommunesamanslåing (rapport 230/2006)
- ❖ Granvin og Voss – framleis to? Konsekvensutgreiing av ei eventuell kommunesamanslåing (rapport 235/2006)
- ❖ Evaluering av Sirdal kommunes satsing på næringsutvikling – heriblant bruken av kraftfondet og etableringen av Sirdalsvekst (notat 2/2007)
- ❖ Barnehagereformen – kontroll med bruk av skjønnsmidler 2005 (notat 11/2007)
- ❖ Kontroll med bruk av skjønnsmidler barnehager i 2006 (notat 2/2008)
- ❖ 1.500 innbyggere i Iveland innen 2015 – hvordan er dagens kapasitet innenfor barnehage og skole tilpasset et slikt innbyggertall? (notat 4/2008)
- ❖ Presentasjon av nøkkeltall for Telemarkskommunene (KOSTRA 2007), notat
- ❖ Kontroll med bruk av skjønnsmidler til barnehager i 2007 (Tf-notat 28-2008)
- ❖ Svart økonomi i bygge- og anleggsbransjen – med særlig vekt på Grenland (rapport 242/2008)
- ❖ Bosetting, tilflytting, attraktivitet – Nome kommune (Tf-notat 16-2009)

- ❖ Økonomiske effekter av en mulig kommunesammenslåing i Dalane (foreløpig unummerert notat i 2010)
- ❖ Hjelmeland kommune – økonomigjennomgang ()
- ❖ Kommunaløkonomiske konsekvenser av nytt regelverk på barnehagefeltet – Songdalen kommune (notat 2010)
- ❖ Utredning av kommunestruktur i Ryfylke (TF-rapport 282/2011)
- ❖ Økonomiske effekter av to ulike alternativer for kommunesammenslåing i Grenland (notat 3/2011)
- ❖ Undersøkelse av selvkost i kommunenes byggesaksgebyrer (rapport 292/2011)
- ❖ Tjenestenivå i relasjon til disponible økonomiske midler - Songdalen kommune (notat utarbeidet i samarbeid med BDO)
- ❖ Kartlegging og analyse av potensielle effektiviserings- og omstillingstiltak – Andebu kommune (notat utarbeidet i samarbeid med BDO)
- ❖ Drifts- og ressursanalyse for helse og omsorg – Sveio kommune (notat utarbeidet i samarbeid med Kube Rådgivning AS)
- ❖ Evaluering av pleie- og omsorgstjenesten – Lenvik kommune (notat 25/2012)
- ❖ Analyse av barnehagesektoren i Nittedal kommune (rapport 298/2012)
- ❖ Ekstern gjennomgang av Rygge kommunes tjenesteproduksjon – med spesiell fokus på levekårsområdet



## Curriculum vitae

**Adresse** Andebuveien 3  
3170 Sem

# Ole Sverre Lund

**Telefon** 33 33 63 38 (privat)  
91 32 50 39 (mobil)

**Epost**  
ole.sverre.lund@gmail.com

## Personopplysninger

Født : 08.04.51

Sivilstand: gift

Barn: 2 voksne jenter

## Utdannelse

1978 : Siviløkonom, Handelshøyskolen BI

- 2-årig studium, høgskolekandidat, Telemark Distriktshøgskole

- 2-årig tilleggsstudium for høgskolekandidater, Handelshøyskolen BI

1971 : 1-årig fagkurs for studenter, Tønsberg HG

1970 : Artium, engelsklinjen, Tønsberg Gymnas

## Kurs/etterutdanning

2003 : Personlig utviklingsprogram i regi av fa. Arbeidsglede v/A. G. Samuelsen

2001 : Utvekslingsprogram for ledere i kommuner og fylkeskommuner i Norden

1999 : Informasjon ved kriser, Sentralskolen for sivilt beredskap

1996 : Kurs for ledende personell i kommunene, Sentralskolen for sivilt beredskap

1995 : Topplederprogrammet – KS

I tillegg har jeg kontinuerlig gjennomført en rekke temakurs for å holde meg løpende oppdatert innen mine fag- og ansvarsområder.

## Arbeids- og ledererfaring

2015 : Daglig leder O.S. Lund – Konsulenttjenester  
(Aktiv pensjonist med oppdrag)

2002 – 2015. : Rådmann i Andebu kommune

2002 - 2002 : Stabssjef i Stokke kommune (etter omorganisering)

1996 - 2002 : Assisterende rådmann, Stokke kommune

1998 : Ass. rådmann og vikariat som kst. teknisk sjef, Stokke kommune

1993 - 1996 : Helse- og sosialsjef, Stokke kommune

1986 - 1993 : Kontorsjef og i 2 lengre perioder kst. helse- og sosialsjef, Sandefjord kommune

1984 - 1986 : Personalsjef, Sophies Minde, Oslo, inkludert Kronprinsesse Märthas Institutt, Oslo (senere del av Rikshospitalet) og Kysthospitalet, Stavern

1981 - 1984 : Personalkonsulent, Asker kommune

1979 - 1981 : Førstesekretær, skolekontoret og senere lønns- og personalkontoret, Sem kommune

1977 - 1979 : Administrasjonssekretær, fa. Asbjørn Døvle A/S, Sem

1971 - 1976 : 2 1/2 år fa. Asbjørn Døvle A/S, Sem

### **Undervisning og foredrag**

- Målstyring og virksomhetsplanlegging
- Organisasjonsutvikling
- Serviceorganisering og serviceledelse
- Politikk og administrasjon
- Administrasjon og ledelse
- Møteledelse, møteskikk og voteringsteknikk
- Personaladministrasjon
- Rekruttering
- Grunnkurs og saksbehandleropplæring for kommunale arbeidstakere
- Kommunikasjon og samarbeid
- Bruk av medarbeidersamtaler
- Markedsføring
- Kurs for verneombud
- Kommunal planlegging og økonomistyring
- Kommunal organisering
- Forholdet kommune – kirke
- Kommunesammenslåingsprosessen Sandefjord – Andebu – Stokke (SAS)

### **Militærtjeneste**

1972 - 1973 : Velferdsassistent/ungdomsleder og hovedtillitsvalgt, KSØ, Trandum

### **Nærværende eller tidligere styreverv**

- Styreleder i Opplæringskontoret for offentlig ansatte i Vestfold, Tønsberg
- Styreleder i Sameiet Andebuveien 3, Sem
- President i Stokke Rotaryklubb
- Styreleder i Boligseksjonssameiet Skogstien, Tønsberg
- Styreformann i fa. Asbjørn Døvre AS, Sem
- FAU-leder, Eik skole og Kjelle ungdomsskole, Tønsberg
- Medlem i kommunestyret, varamedlem til formannskapet og nestleder i kulturutvalget, Sem kommune
- Lederverv i ulike idrettsorganisasjoner, foreninger og andelslag

### **Referanser**

- Ordfører Bjarne Sommerstad, Andebu kommune
- Tidligere ordfører i Andebu kommune og nå fylkesvaraordfører i Vestfold fylkeskommune, Hans Hilding Hønsvall
- Nåværende rådmann og tidligere økonomisjef i Andebu kommune, Stein Rismyhr



# Vedlegg

## CURRICULUM VITAE

### PERSONLIGE OPPLYSNINGER:

Navn	<b>BENTE WIDENOJA SUDBØ</b>
Adresse	HÅTVEITVEGEN 34, 3848 MORGEDAL
Telefon	452 68 792
E-post	<a href="mailto:sudbo@tmforsk.no">sudbo@tmforsk.no</a>
Nasjonalitet	Norsk
Fødselsdato	12.09.1966
Sivilstatus	Gift



### ARBEIDSERFARING:

Oktober 2014 – d.d.  
Telemarksforsking, Bø i Telemark  
Forsker

2008 – 2014  
Jernbaneverket Plan og Teknikk, Oslo/Trondheim  
Ass. Prosjektleder/Prosjektstyrer

2006 – 2008  
Manpower, Trondheim  
Strinda videregående skole, NTNU, Jernbaneverket Utbygging

2004 – 2005  
Widenoja Design, Ski  
Prosjektsekretær

2002 – 2004  
Lindebakken barnehage, Drøbak  
Pedagogisk leder/fungerende styrer

2000 – 2002  
Norges landbrukshøgskole (nåværende NMBU), Ås  
Førstekonsulent

1999 – 2000  
Rustadporten barnehage, Ås  
Pedagogisk leder

## UTDANNING OG OPPLÆRING:

1990 – 1997

Universitetet i Oslo, cand.polit.

Hovedfag i pedagogikk

Hovedoppgave: *Kultur, danning og estetikk i et relasjonelt perspektiv. Kan individet utvikle kulturell selvforståelse gjennom estetikk?*

Statistiske metoder

Grunnfag i sosiologi

Grunnfag i kunsthistorie

2002

Høgskolen i Oslo

Filosofi med barn- teori og praksis

2011 – 2014

Kurs innen prosjektledelse, prosjektstyring og kvalitet i prosjekt

## TILLITS- OG FOLKEVALGTE VERV:

Leder for Morgedal Bygdekvinnelag, 2014-

Forbundssekretær i Norges Pedagogforbund, 1994

## PÅGÅENDE PROSJEKTER:

«Molde-regionen - konsekvenser ved endret kommunestruktur», sammen med Anja Hjelseth, Bent A. Brandtzæg, Audun Thorstensen. Oppdragsgiver: Romsdal regionråd.

«Kommunestruktur Sør-Helgeland - Utrede alternative kommunestrukturmodeller», sammen med Bent Brandtzæg, Anja Hjelseth, Audun Thorstensen. Oppdragsgiver: Sør-Helgeland regionråd.

«Nome kommune - utredning kommunestruktur», sammen med Kjetil Lie, Audun Thorstensen. Oppdragsgiver: Nome kommune

«Innbyggerundersøkelse Sauherad kommune», sammen med Audun Thorstensen. Oppdragsgiver: Sauherad kommune.

«Evaluering av Kunstløftet 2012-2015», sammen med Åsne Dahl Haugsevje, Ole Marius Hylland, Heidi Stavrum, Mari T. Heian. Oppdragsgiver: Kulturrådet

# Curriculum Vitae



## Personalia

---

Navn: Audun Thorstensen  
Født: 27.11.1978  
Sivilstand: Samboer  
Adresse: Vesthagv. 18, 3830 Ulefoss  
Mobil: 991 50 690  
E-post: thorstensen@tmforsk.no

## Utdanning

---

2004-2006	NTNU	Trondheim
	▪ Master i Statsvitenskap	
2002-2004	NTNU	Trondheim
	▪ Bachelor i Samfunnsvitenskapelige fag	
2001-2002	HIT	Bø
	▪ Grunnfag i Historie	

## Relevant yrkeserfaring

---

02 /2007- d.d.	Telemarksforsking	Bø
	▪ Forsker/ Statsviter	
	▪ Kommunalforskning	
09 /2006- 02 /2007	Vital forsikring ASA	Trondheim
	▪ Rådgiver/ saksbehandler	
	▪ Innskuddspensjon	
03 /2003- 09 /2004	TNS Gallup	Trondheim
	▪ Personlig intervjuer	
	▪ Markedsundersøkelser	

## Profil

---

*Audun Thorstensen* er utdannet statsviter fra NTNU, og har vært ansatt som forsker ved Telemarksforsking siden 2007. Ved Telemarksforsking arbeider han tett opp mot de mange kommunene som har rammeavtale med instituttet på økonomifaglig råd og dokumentasjon. Thorstensen arbeider med forskningsprosjekter innen kommunaløkonomi, med statistiske analyser og bruk av KOSTRA-data som spesialfelt. Han har ellers vært Telemarksforskings prosjektleder på typiske drifts- og organisasjonsgjennomganger for enkeltkommuner, hvor hovedmålet har vært å kartlegge og analysere med tanke på konkretisering av effektivitets- og kostnadsreducerende tiltak.

Av skriftlige arbeider ved Telemarksforskning kan nevnes:

- Utgreiing av aktuelle kommunestrukturalternativ for Vinje kommune (TF-rapport 340/2014)
- Konsekvenser av alternative kommunestrukturmodeller på Helgeland (TF-rapport 335/2014)
- Utredning av PRO-tjenestene – Målselv kommune (TF notat/2014)
- Fremtidens ORKidé - Evaluering av Ordfører og rådmannskollegiet for Nordmøre (TF-rapport 336/2014)
- Drifts- og organisasjonsgjennomgang Lund kommune (TF notat 2014)
- Drifts- og ressurskartlegging Jondal kommune (TF notat 2014)
- Bindal kommune – drifts- og ressursanalyse (TF-notat 2014)
- Nordhordland kommunestruktur 2015 (TF-rapport 331/2013)
- Drifts- og organisasjonsgjennomgang av administrasjon, teknikk og kulturetaten i Flekkefjord kommune (TF notat 2013)
- Drifts- og resultatanalyse av pleie- og omsorgstjenestene i Marker kommune (TF notat 2013)
- Drifts- og resultatanalyse av pleie- og omsorgstjenestene i Bjugn kommune (TF notat 2013)
- Evaluering av Dyrøy kommunes pleie-, rehabilitering og omsorgstjenester (TF notat 17/2013)
- Utredning av skolestruktur og oppvekstsektor – Porsanger kommune (TF notat 9/2013)
- Evaluering av pleie- og omsorgstjenesten i Ørsta kommune (TF notat 15/2013)
- Konsekvenser av mulig kommunesammenslåing av Bjugn og Ørland kommuner (TF-rapport 315/2013)
- Konsekvenser av overgangen til rammefinansiering av barnehagesektoren (TF notat 5/2013)
- Utredning av skolestruktur – Birkenes kommune (TF notat 24/2013)
- Kapasitets og behovsanalyse oppvekst – Froland kommune (TF notat 2013)
- Kostnadsgjennomgang oppvekstsektoren – Rauma kommune (TF notat 2013)
- Kostnadsgjennomgang av pleie- og omsorgstjenestene – Rauma kommune (TF notat 2013)
- Kostnadsgjennomgang av pleie- og omsorgstjenestene – Åsnes kommune (TF notat 2013)
- Kostnadsgjennomgang av pleie- og omsorgstjenestene – Grue kommune (TF notat 2013)
- Ekstern organisasjons- og driftsgjennomgang av skole, barnehage og SFO – Vega kommune (notat 1/2013)
- Evaluering av budsjettfordelingsmodellen for de videregående skolene – Telemark fylkeskommune (notat 2012)
- Ekstern gjennomgang av Rygge kommunes tjenesteproduksjon – med spesiell fokus på levekårsområdet (rapport BDO 2012)
- Evaluering av pleie- og omsorgstjenesten i Volda kommune (notat 38/2012)
- Analyse av barnehagesektoren i Nittedal kommune (rapport 298/2012)
- Evaluering av pleie- og omsorgstjenesten – Lenvik kommune (TF notat 25/2012)
- Undersøkelse av selvkost i kommunenes byggesaksgebyrer (TF-rapport 292/2011)
- Økonomiske effekter av to ulike alternativer for kommunesammenslåing i Grenland (TF notat 3/2011)
- Utgreiing av kommunestruktur i Ryfylke (TF-rapport 282/2011)
- Kommunaløkonomiske konsekvenser av nytt regelverk på barnehagefeltet – Songdalen kommune (TF notat 2010)
- Utredning av barnehagestruktur – Tjøme kommune (TF notat 2/2010)
- Vurdering av skolestrukturen i Sauherad kommune. Telemarksforskning-Notodden (TF-rapport 02/10)
- Mosvik og Inderøy – Utredning av kommunesammenslåing (TF rapport 264/2010)
- Bosetting av flyktninger – Forslag til endringer i økonomiske virkemidler (TF-rapport 261/2010)
- Økonomiske effekter av en mulig kommunesammenslåing mellom Ulstein og Hareid – ”Ulstein og Hareid kommune” (TF notat 12/2010)
- Økonomiske effekter av en mulig kommunesammenslåing i Midt-Gudbrandsdal - ”Midt-Gudbrandsdal kommune” (TF notat 10/2010)
- Økonomiske effekter av en mulig kommunesammenslåing i Mossregionen – ”Moss og omland kommune” (TF notat 9/2010)

- Økonomiske effekter av en mulig kommunesammenslåing mellom Volda og Ørsta – ”Volda og Ørsta kommune” (TF notat 7/2010)
- Økonomiske effekter av en mulig kommunesammenslåing i Midt-Telemark – ”Norsjø kommune” (TF notat 6/2010)
- Gjennomgang av beregningsgrunnlaget for direkte og indirekte kostnader i kommunale barnehager, Sandefjord kommune 2009 (TF notat 23/2009)
- Bosetting, tilflytting og attraktivitet – Nome kommune (TF notat 16/2009)
- Kontroll med bruk av skjønnsmidler barnehager i 2006 (TF notat 2/2008)
- Svart økonomi i bygge- og anleggsbransjen – Med særlig vekt på Grenland (TF-rapport 242/2008)
- Økonomisk analyse av Lillesand kommune (TF notat 2008)
- 1.500 innbyggere i Iveland innen 2015 – hvordan er dagens kapasitet innenfor barnehage og skole tilpasset et slikt innbyggertall? (TF notat 4/2008)
- Presentasjon av nøkkeltall for Telemarkskommunene, KOSTRA 2007 (TF notat 2007)
- Næringsanalyse for Midt-Telemark (TF arbeidsrapport 2007)
- Næringsanalyse for Innherred (TF arbeidsrapport 30/2007)



## Hege Vigstad

**Utdanning:**

Cand. Scient i Mikrobiolog og Master i ledelse og organisasjonsvitenskap, fra Universitetet i Tromsø

**Arbeidserfaring:**

Kvalitetsleder i Næringsmiddeltilsynet for Sortland og Øksnes (1996-2000)

Rådgiver i regionaliseringsprosjekt, Statens Næringsmiddeltilsyn for Nordland og Troms (2000-2003)

Seksjonssjef/ fungerende distriktssjef i Mattilsynet Midt-Troms (2004-2009)

Prosjektleder i stiftelsen Utviklingssenteret i Midt-Troms (2009)

Rådgiver Utviklingssenteret AS (2010-2013)

Daglig leder Utviklingssenteret (2013-dd)

Hege er født i 1971 og er vokst opp i Harstad. Hun har 2 barn og bor på Finnsnes i Lenvik kommune.

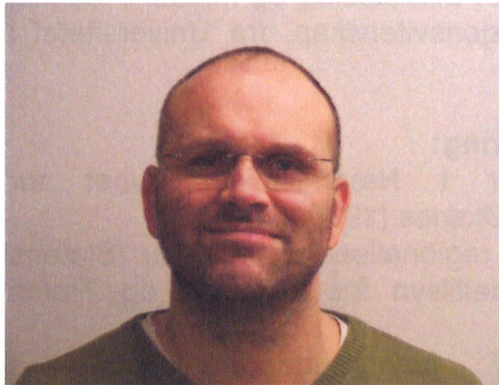
Hege Vigstad formelle bakgrunn er både et hovedfag i mikrobiologi og en master i ledelse og organisasjonsvitenskap. Hun har tidligere arbeidet i Mattilsynet som seksjonssjef, nestleder og fungerende distriktssjef ved distriktskontoret i Midt-Troms. I Mattilsynet har Hege hatt ansvar for personalledelse og organisasjonsutvikling samt faglig ansvar for oppgaveporteføljen. Hun har også ledet arbeidet med oppbygging og drift av kvalitetssystem som resulterte i akkreditering av laboratoriet til Sortland kommunale næringsmiddeltilsyn.

Hege har erfaring med å planlegge prosjekter i tidlig fase, lede regionale utviklingsprosjekter samt arbeide prosessretta. Hun har erfaring med nettverkssamarbeid og klyngetenkning. Videre har hun erfaring med planlegging og gjennomføring av markedsundersøkelser. I Utviklingssenteret AS har hun spesielt stått ansvarlig for planlegging og gjennomføring av flere større arrangement, konferanser og seminarer.

Heges egenskaper knytta til systematisering og kvalitetsutviklingsarbeid er svært verdifulle for Utviklingssenteret AS, og hun tilfører selskapets kunderelasjoner elementer som tillit og trygghet. Hennes positive framtoning og nysgjerrighet åpner ofte for nye tanker i gamle prosesser – tanker som formidles på pedagogisk vis med respekt for involverte aktørers meninger og kompetanse.

---

## Bjørge Blekkerud

**Utdanning:**

Bachelor i militære studier fra Luftkrigsskolen.

**Arbeidserfaring:**

Skiftsjef ved Luftforsvarets stasjon Sørreisa (1997-2000)

Treningsoffiser ved Luftforsvarets stasjon Sørreisa (2002-2004)

Avdelingsleder ved Luftforsvarets stasjon Sørreisa (2004-2007)

Vingsjef ved Luftforsvarets stasjon Sørreisa (2007-2011)

Duty Controller ved CAOC Finderup, NATO, Danmark (2011-2013)

Rådgiver Utviklingscenteret AS (2013-dd)

Bjørge er født i 1974 og oppvokst i Nes på Romerike. Han har 4 barn og bor i Skøelv i Sørreisa kommune.

Bjørge Blekkerud har gjennom sine nær 20 år som offiser i Forsvaret i all hovedsak tjenestegjort for Luftforsvaret i Sørreisa. Han har, bokstavelig talt, gått gradene ved avdelingen og har opparbeidet seg relativt tung ledererfaring. I tillegg har han som tillitsvalgt ved avdelingen vært sentral i vanskelige omorganiseringsprosesser. Han har ledet det såkalte Organisasjonsforumet på stasjonen og representert avdelingen i sentralt omorganiseringsarbeid.

Siden Bjørge startet i sitt arbeid for Utviklingscenteret har han i hovedsak jobbet som prosjektleder for "Profilgruppas Traineeprogram" og som prosjektleder i forprosjektet "Ytre kystriksvei Bodø-Tromsø". Sammen med kurs i prosjektlederprosessen har dette gitt han verdifull erfaring i både planlegging og gjennomføring av prosjekt. I tillegg er han også involvert i prosesser rundt samferdsel, infrastruktur og forsvar som Utviklingscenteret kjører på vegne av Profilgruppa.

Bjørge sine sterke egenskaper er interessen og engasjement for regional utvikling. Han er nysgjerrig og rask til å sette seg inn i nye utfordringer og problemstillinger. Kombinert med effektivitet og struktur, oppnår han konkrete og håndfaste resultater som leveres i henhold til avtale.



## Sigrid Stangnes



### **Utdanning:**

Cand.polit i Samfunnsøkonomi, fra Universitetet i Tromsø

### **Arbeidserfaring:**

Førstekonsulent i næringsavdelinga, Troms Fylkeskommune (2002-2003)

Seniorrådgiver i stiftelsen Utviklingssenteret i Midt-Troms (2003- 2009)

Daglig leder ved Utviklingssenteret AS (2010 – 2012)

Sigrid er født i 1975 og oppvokst midt på Senja. Hun har 4 barn og er bosatt på Silsand i Lenvik kommune. Hun er for tiden ute i permisjon.

Sigrid Stangnes blei ansatt som daglig leder i Utviklingssenteret AS i januar 2010. Av formell bakgrunn er Sigrid samfunnsøkonom og hun har arbeida med regional utvikling siden 2002 i både offentlig og privat regi. Sigrid har lang erfaring med å lede regionale utviklingsprosesser, gjøre utredninger knytta til samfunnsmessige forhold, utarbeide planverk, arbeide for utflytting av offentlige arbeidsplasser samt arbeide for bedre rammebetingelser for sine kunder.

Hennes gode evner til prosjektadministrasjon og hennes kunnskap om samfunnsutvikling og politiske prosesser, har ført til at hun har blitt satt til å lede flere større referanseprosjekter med godt resultat.

Sigrids egenskaper er knytta til analysearbeid og strategisk tenkning. Kombinert med effektivitet og struktur, oppnår hun konkrete og håndfaste resultater som er forankret i virkeligheten. Sigrid har en egen evne til å tilføre pågående prosesser den nødvendige ro og orden som ofte kreves for å komme i mål og hun beskrives av tidligere kunder som kunnskapsrik, objektiv og hardt arbeidende.

---

## Linda Lien



### Utdanning:

Cand. mag i sosialt arbeid og Jus, fra Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Finnmark

### Arbeidserfaring:

Ass. senterleder ved Laureng bo - og service-senter, Tromsø kommune (1996-1999)

Førstekonsulent i helse - og sosialetaten, Sørreisa kommune (1999-2003) herunder fungerende leder for åpen omsorg (2000-2001)

Prosjektleder i Sørreisa kommune /Studiesenteret Finnsnes (2003-2005)

Seniorrådgiver i Stiftelsen Utviklingssenteret i Midt-Troms (2005-2009) herunder daglig leder i LØKTA (2005-2007)

Seniorrådgiver i Utviklingssenteret AS (2010-dd)

Daglig leder i Utviklingssenteret AS (2012-2013)

Linda er født i 1971 og oppvokst i fiskeværet Fjordgård på Senja. Hun har 4 barn og er bosatt på Finnsnes i Lenvik kommune.

Linda Lien er opprinnelig sosialarbeider og har kommunalfaglig erfaring fra ulike lederstillinger i helse - og sosialtjenesten, både i små og store kommuner. Tilknyttet Studiesenteret Finnsnes fra 2003 og etter hvert stiftelsen Utviklingssenteret, hvor hun har drevet prosjektutvikling og - ledelse, både på kommunalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Etter 2010 har hun vært ansatt i Utviklingssenteret AS.

Fokusområder for Linda har over mange år vært interkommunalt samarbeid, forvaltning av helsetjenester og utfordringer knyttet til distriktsmedisin/rural helse. En fellesnevner for mange av hennes referanseprosjekter har vært samhandling mellom kommuner, personell og nivå i helseforvaltningen, som etablering av Distriktsmedisinsk Senter, LØKTA og innføringen av Samhandlingsreformen i Midt-Troms.

De senere år har Linda hatt mye av sitt virke knyttet til næringslivet i Midt-Troms regionen og tverrsektorielt samarbeid bla. gjennom sin funksjon som programansvarlig for Profilgruppas over 50 bedrifter og virksomheter. Hun har et stort nettverk i den regionale sjømatnæringa og industrien, og i dag er det her hun har sin prosjektportefølje, med spesielt fokus på infrastruktur, rekruttering, kunnskapsutvikling og gode rammevilkår for næringsaktørene.

Linda sine sterke sider består i å være et hode foran andre ift. framtidsette tenkning, hun har en unik evne til kommunikasjon på alle nivå, hun er kreativ, tydelig og har en sterk vilje. Hun er spesielt god på å få folk med seg og skape engasjement, i tillegg til forankring og igangsetting av prosesser og samarbeid.