



# Evaluering av samarbeidet i Kongsbergregionen

BENT ASLAK BRANDTZÆG

TF-notat nr. 3/2018

**Tittel:** Evaluering av samarbeidet i Kongsbergregionen  
**TF-notat nr.:** 3/2018  
**Forfatter(e):** Bent Aslak Brandtzæg  
**Dato:** 15.01.2018  
**ISBN:** 978-82-336-0106-5  
**ISSN:** 1891-053X  
**Pris:** 160 (Kan lastes ned gratis fra [www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no))  
**Framsidedfoto:** Telemarksforskning  
**Prosjekt:** Evaluering av samarbeidet i Kongsbergregionen  
**Prosjektnr.:** 20170950  
**Prosjektleder:** Bent Aslak Brandtzæg  
**Oppdragsgiver(e):** Kongsbergregionen

**Spørsmål om dette notatet kan rettes til:**

Telemarksforskning  
Postboks 4  
3833 Bø i Telemark  
Tlf.: +47 35 06 15 00  
[www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no)

**Resymé:**

Kongsbergregionen omfatter kommunene Rollag, Nore og Uvdal, Kongsberg, Flesberg, Hjartdal, Notodden og Tinn. Evaluering er gjennomført i forbindelse med at det skal utarbeides ny strategiplan for samarbeidet. I evalueringsarbeidet har det vært fokus på oppfølging av eksisterende strategier, organisering og forholdet til regionreformen. Avslutningsvis gis det noen anbefalinger med relevans for arbeidet med ny strategiplan.



**Bent Aslak Brandtzæg** er utdannet geograf fra Universitetet i Bergen og har vært ansatt som forsker ved Telemarksforskning siden 1995. Brandtzæg har i dag stilling som seniorforsker, og har lang og bred erfaring med ulike forskningsprosjekter knyttet til kommunalt sektor. Han er temaansvarlig for forskning på kommunestruktur og interkommunalt samarbeid ved Telemarksforskning.

# Forord

Telemarksforskning har hatt i oppdrag å gjennomføre en evaluering av samarbeidet i Kongsbergregionen i forbindelse med at det skal utarbeides nye strategier for samarbeidet.

Ved Telemarksforskning er det Bent Aslak Brandtzæg som har vært prosjektleder, og som har stått for gjennomføringen av evalueringsarbeidet. Evalueringsarbeidet er gjennomført i perioden oktober 2017 til januar 2018.

Hos oppdragsgiver er det daglig leder i Kongsbergregionen Håvard Fosbakken som har vært vår kontaktperson. Vi vil takke for et godt samarbeid i forbindelse med gjennomføringen av evalueringsarbeidet. Vi vil også benytte anledningen til å takke de i samarbeidskommunene som har stilt opp på intervju.

Bø, 15.1.2018

Bent Aslak Brandtzæg

Prosjektleder



# Innhold

Sammendrag .....	7
<b>1. Innledning.....</b>	<b>11</b>
1.1    Bakgrunn.....	11
1.2    Temaer som skal evalueres .....	11
<b>2. Konkretisering av problemstillinger .....</b>	<b>12</b>
2.1    Organisering og samhandling.....	12
2.2    Erfaringer med eksisterende strategier .....	13
2.2.1    Kongsbergsregionens strategiplan.....	13
2.2.2    Kongsbergsregionens digitaliseringsstrategi 2015-2018 .....	13
2.3    Betydning av ny regioninndeling.....	15
<b>3. Gjennomføring av utredningsarbeidet.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Kort om Kongsbergregionen .....</b>	<b>17</b>
4.1    Befolkningsutvikling.....	17
4.2    Avstander og geografi.....	19
<b>5. Organisering og samhandling .....</b>	<b>22</b>
5.1    Regionråd og rådmannsutvalg.....	22
5.2    Kostnadsfordeling.....	23
5.3    Sekretariatet .....	25
5.4    Fagnettverkene .....	26
<b>6. Samarbeidsområder .....</b>	<b>28</b>
6.1    Utvikling av interkommunalt samarbeid på landsbasis.....	28
6.2    Samarbeidet i Kongsbergregionen.....	29
6.2.1    Overordna prioriteringer .....	29
6.3    Digitalisering .....	32
6.3.1    Organisering og samhandling.....	32
6.3.2    Oppfølging av ulike innsatsområder.....	33
6.3.3    Samlet vurdering av prosjekter og satsinger .....	35

6.3.4	Videre arbeid.....	37
6.4	Samfunnsutvikling.....	39
6.4.1	Innsatsområder.....	39
6.4.2	Samlet vurdering .....	42
7.	Betydning av regionreformen.....	43
8.	Sammenfattende vurderinger og anbefalinger .....	45
	Referanser .....	49

# Sammendrag

Kongsbergregionen omfatter kommunene Rollag, Nore og Uvdal, Kongsberg, Flesberg, Hjørtal, Notodden og Tinn. Det skal nå lages en ny strategi for regionsamarbeidet, der ny digitaliseringsstrategi inngår som en del av denne.

I henhold til eksisterende strategiplan for Kongsbergregionen skal følgende innsatsområder prioriteres:

- Tilrettelegging for næringsutvikling og arbeidsplasser
- Kommunikasjon/infrastruktur, samferdsel
- Steds- og områdeutvikling
- Kunnskapsutvikling
- Tjenesteutvikling

I digitaliseringsarbeidet er det ni satsingsområder som har vært prioritert:

1. Digital dialog
2. Strategisk ledelse og IKT
3. Kompetanse
4. Arkiv og dokumenthåndtering
5. Personvern, taushetsplikt og informasjonssikkerhet
6. Arkitektur og standardisering
7. Helse og velferd
8. Oppvekst og utdanning
9. Plan, bygg og geodata

I forbindelse med evalueringsarbeidet har det vært fokus på å kartlegge erfaringer med organisering og samhandling, oppfølging og måloppnåelse knyttet til eksisterende strategier, hva som kan være viktige innsatsområder framover, og endringer som kan være aktuelle for å styrke samarbeidet og hente ut gevinster av dette. En del av evalueringen ser også mulige konsekvenser for samarbeidet som følge av regionreformen.

Metodisk baserer evalueringen seg på personlige intervjuer med to ansatte i sekretariatet samt telefonintervjuer med alle rådmennene og ordførerne i de sju kommunene. Videre er det også benyttet en rekke skriftlige dokumenter som beskriver ulike sider ved de oppgaver og aktiviteter som har vært gjennomført i regi av Kongsbergregionen.

Kongsbergregionen er en stor region som omfatter sju kommuner, der kommunene er spredt på fire ulike bo- og arbeidsmarkedsområder, og hvor utfordringene og behovene varierer. Dette setter begrensninger for hvilke oppgaver det er hensiktsmessig for alle kommunene å samarbeide om i felleskap. Det er samarbeid om digitalisering og tjenesteutvikling som har vært det dominerende samarbeidsområdet de senere årene.

Kapittel 4 omfatter en oversikt over sentrale utviklingstrekk for kommunene i Kongsbergregionen når det gjelder befolkningsutvikling, avstander og pendling. Kapittel 5 har fokus på organisering og samhandling i Kongsbergregionen, mens kapittel 6 omhandler oppfølging av samarbeidsområder og framtidig samarbeidsbehov. I kapittel 7 ser vi nærmere på hva slags betydning regionreformen

men kan tenkes å ha på samarbeidet i Kongsbergregionen. Avslutningsvis omfatter kapittel 8 sammenfattende vurderinger og anbefalinger. Dette kapitlet oppsummerer de viktigste resultatene fra evalueringen og kan leses uavhengig av resten av rapporten.

Hovedinntrykket er at samarbeidet i Kongsbergregionen fungerer bra. Man samarbeider på områder hvor gevinstene er åpenbare, og man samarbeider i stor grad om proktbasert utviklingsarbeid som skal sette den enkelte kommune og regionen som helhet i stand til å løse sine oppgaver på en bedre og mer effektiv måte. De sammenfattende vurderingene i kap. 8 avsluttes med noen anbefalinger relatert til arbeidet med nye strategier for samarbeidet i Kongsbergregionen. Disse er som følger:

- Sett ambisjonsnivå for framtidig arbeid med digitalisering og tjenesteutvikling
  - Det er tilfredshet med samarbeidet om digitalisering og tjenesteutvikling. Alle erkjenner at det vil være behov for samarbeid på dette området i framtida, og at man egentlig er i en tidlig fase i arbeidet med digitalisering. Man er i dag i front på nasjonalt nivå på en del områder, og inntrykket er at man ikke ønsker å senke ambisjonsnivået i tiden som kommer.
  - Digitaliseringsarbeidet vil være en prosess i stadig utvikling hvor nye systemer og løsninger utvikles og implementeres. Det er i tiden framover spesielt behov for bedre løsninger for integrasjon av systemer, og det er behov for å ha en dataforvaltning der data om innbyggerne forvaltes og vedlikeholdes ett sted, og ikke i mange forskjellige systemer.
  - Et velfungerende responscenter er en forutsetning for utvidet bruk av velferdsteknologi i kommunene. Etableringen responscenteret i Kongsbergregionen gir således grunnlag for videre tjenesteutvikling i årene som kommer, og med behov for nye strategier og mer samarbeid på det området.
  - Det vil også være behov for ressurser som kan hjelpe kommunen med å implementere nye løsninger på en måte som gir grunnlag for hente ut gevinster på en best mulig måte. Videre vil det bl.a. være behov for å fokusere på innbyggernes behov, og forenkle innbyggernes kommunikasjon med kommunen.
- Vurder behov for mer permanent bemanning i sekretariatet
  - Det synes spesielt å være behov for mer permanent bemanning i det videre arbeidet med digitalisering og tjenesteutvikling.
  - Det er behov for flere faste ressurser med spisskompetanse som kan brukes for å følge opp og støtte kommunene, bistå med gevinstrealisering, drive mer kontinuerlig utviklingsarbeid, og som har kompetanse på virksomhetsarkitektur, prosesser og tjenestereiser innenfor ulike kommunalområder.
- Ha fokus på synliggjøring av resultatene og betydningen av samarbeidet i Kongsbergregionen
  - God forankring og synliggjøring av resultater i kommunene blir sett som viktig for å styrke samarbeidet framover og bygge identitet til Kongsbergregionen som samarbeidsregion.
  - Forankring av samarbeidet er svakere på politisk nivå enn på det administrative, og det blir sett som utfordrende å gi politikerne nok kunnskap om samarbeidet. Samtidig blir det sett som viktig at det er bred politisk forståelse av arbeidet, fordi samarbeidet utgjør en betydelig post i kommunenes budsjetter.
  - Bedre formidling av suksesshistorier gjennom nyhetsbrev og bedre involvering av representantskapet er tiltak som er foreslått.
- Vurder behov for å styrke samarbeidet om nærings- og samfunnsutvikling
  - Samarbeidsområder som kan være av interesse med fellessatsinger, er:



- Kompetanse om omstilling, kompetanseutvikling og digitalisering i næringslivet. Dette er et område som blir framhevet som viktig for å beholde og videreutvikle eksisterende arbeidsplasser. Det blir sett på som vel så viktig å beholde og videreutvikle eksisterende arbeidsplasser som å jobbe for å tiltrekke seg nye.
  - Bruk av det offentlige virkemiddelapparatet i arbeid med nærings- og samfunnsutvikling. En del av virkemidlene har en tendens til å gå til kommuner som har kapasitet og kompetanse til å utnyttet mulighetene i stedet for til kommuner hvor behovene er størst. Mange av kommunene i Kongsbergregionen er små og kan gå glipp av en del muligheter som finnes.
  - Samarbeid om kompetanse på kommunal planlegging.
- Vurder om det er behov for tettere kobling mellom rådmannsutvalg og regionråd
  - På politisk hold har enkelte tatt til orde for at saker av overordnet eller prinsipiell karakter med fordel kan løftes opp til politisk diskusjon før de skal vedtas i kommunestyrene. Dette må vurderes opp mot hensynet til effektivitet. Tilbakemeldingene er at rådmannsutvalget fungerer bra som styringsorgan for det administrative samarbeidet.
- Etabler prinsipper eller kriterier for avklaring av kostnadsfordeling mellom kommunene
  - Kostnadsnøkklene er gjenstand for diskusjon fra prosjekt til prosjekt, og resultatene blir gjerne forskjellig fra gang til gang. Det etterlyses derfor kriterier og prosedyrer for bedre avklaring av kostnadsfordelingen.
  - En fordelingsnøkkel justert for nivået på korrigerte frie inntekter kan være vel så egnet som en kostnadsnøkkel basert på innbyggertall kombinert med en fast sum per kommune.
- Ha fokus på synliggjøring og posisjonering av Kongsbergregionen i forbindelse med regionreformen
  - Nye og større fylker kan gjøre det mer krevende å fremme regionens interesser.
  - Nye oppgaver og virkemidler til fylkeskommunene kan øke behovet for å synliggjøre og fremme kommunene og regionens interesser. Dette kan bidra til at samarbeidsbehovet mellom kommunene i Kongsbergregionen øker, og det vil således også være viktig å ha gjennomtenkte strategier rundt dette.
  - Flere kommuner i samarbeidet kan gi økt tyngde og gjennomslagskraft.



# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

---

Samarbeidet i Kongsbergregionen ble formelt etablert i 2005. De samarbeidende kommunene er Rollag, Nore og Uvdal, Kongsberg, Flesberg, Hjartdal, Notodden og Tinn.

Arbeidet i regionen bygger i dag på to strategier:

- Kongsbergregionens strategiplan 2010–2021
- Kongsbergregionens digitaliseringsstrategi 2015–2018

Det er nå ønskelig å lage en ny strategi for regionsamarbeidet, der ny digitaliseringsstrategi inngår som en del av denne. Telemarksforskning har i den forbindelse fått i oppdrag å bistå med en evaluering av samarbeidet, som også skal gi innspill til nye ambisjoner og mål for samarbeidet. Ny strategi skal være klar for regionrådet i mai 2018.

## 1.2 Temaer som skal evalueres

---

I tilbudsgrunnlaget er det gitt uttrykk for at en evaluering av regionsamarbeidet, både politisk og administrativt og av digitaliseringssamarbeidet, vil danne et utgangspunkt for utforming av ny strategi. Med utgangspunkt i momenter som er trukket fram i tilbudsgrunnlaget, har vi valgt å fokusere på følgende tema:

- Organisering og samhandling
- Erfaringer med eksisterende strategier og evaluering av resultater
  - Samarbeidsbehov og viktige innsatsområder i framtida
- Betydning av ny regioninndeling

Før vi går nærmere inn på metoder og opplegg for gjennomføring av evalueringen, vil vi først foreta en konkretisering av problemstillinger og spørsmål knyttet til de aktuelle temaene.

# 2. Konkretisering av problemstillinger

## 2.1 Organisering og samhandling

---

Organiseringen av samarbeidet i Kongsbergregionen omfatter regionrådet, rådmannsutvalget, representantskapet samt et sekretariat. I tillegg er det etablert fagnettverk innenfor ulike områder.

I henhold til vedtektene for Kongsbergregionen skal regionrådet

- være et samarbeids- og interesseorgan for de deltakende kommunene
- arbeide for utvikling av regionen gjennom større grad av forpliktende samarbeid
- ivareta interessene til regionen overfor fylket, stat og andre organer på regions-, fylkes- og riksplan
- profilere regionen som et attraktivt boområde, arbeidsmarked og opplevelsesregion
- arbeide for samordning og effektivisering av den kommunale tjenesteproduksjonen i regionen
- utarbeide forslag til strategier for utvikling av regionen der regionen skaper verdier i samspillet teknologi – natur – kultur

Ordførerne utgjør **regionrådet** med varaordfører eller den kommunen velger som vararepresentant. Ledelsen av rådet går på rundgang mellom ordførerne med en valgperiode på 2 år. Rådmenene har møte-, tale- og forslagsrett. Regional koordinator møter med tale- og forslagsrett.

Regionrådet har ansvar for å utarbeide forslag til strategier for regional utvikling. Strategiene skal drøftes av formannskapene i kommunene og legges fram til endelig behandling i kommunene. Regionrådet arbeider innenfor de fullmakter kommunene har gitt til ordførerne. Regionrådet må løpende vurdere hvilke saker som må legges fram for kommunene til endelig behandling.

**Rådmannsutvalget** består av rådmennene, eller deres stedfortreder, i de samarbeidende kommunene. Utvalget møtes én gang pr måned. Sammen med sekretariatsleder forbereder de saker som skal til behandling i de styrende organer, og følger opp vedtak som fattes.

Rådmannsutvalget samarbeider i tillegg som et fast kollegium om saker av felles administrativ interesse, og er også styringsgruppe i flere av de regionale prosjektene som gjennomføres.

**Representantskapet** er samarbeidets øverste organ, og består av formannskapsmedlemmene i de 7 kommunene. Representantskapet konstituerer seg selv ved starten av hver kommunestyreperiode.

Representantskapet arrangerer minst en konferanse per år. Konferansens hovedhensikt er å utvikle regionale målsettinger og strategier. Andre sentrale aktører som fylkesmannen, fylkeskommunen, næringslivet osv. kan være representert på konferansen, avhengig av hva som er på dagsorden.

**Sekretariatet** i Kongsbergregionen har ansvaret for å levere de prosjekter og oppgaver kommunene i Kongsbergregionen har besluttet å gjennomføre i samarbeid. Sekretariatet omfatter daglig leder i Kongsbergregionen, koordinator for SuksIT (felles samarbeidsarena for IKT-strategi og -utvikling)

og regional anskaffelseskoordinator. I tillegg er det engasjert flere prosjektledere for større og langsiktige utviklingsprosjekter som kjøres i regionen.

**Fagnettverkene** omfatter nettverk satt sammen av administrative ledere og fagpersoner på ulike områder. Nettverkene har som oftest en representant fra hver kommune og har som formål å utveksle erfaringer, diskutere saker av felles interesse, ideer, utfordringer og muligheter av relevans for kommunene i Kongsbergregionen. Gjennom fagnettverkene er det videre et mål at ulike satsinger og prioriteringer i Kongsbergregionen er forankret i det operative nivået.

Når det gjelder organisering, har vi fokusert på følgende spørsmål:

- Hvordan fungerer samhandlingen internt i regionsamarbeidet?
- Hvordan fungerer samhandlingen mellom regionsamarbeidet og samarbeidskommunene?
- Hva slags myndighet og handlingsrom har regionsamarbeidet i forhold til samarbeidskommunene?
- Hvilke sider av organiseringen fungerer bra, og hva kan eventuelt forbedres?
- Hvilke tiltak kan i tilfelle være aktuelle for å bidra til en bedre organisering?

## 2.2 Erfaringer med eksisterende strategier

---

### 2.2.1 Kongsbergsregionens strategiplan

Strategiplanen er utarbeidet for å bidra til en klar og felles forventning mellom kommunene og overfor omverdenen, om hva Kongsbergregionsamarbeidet skal prioritere i perioden 2010-2021. Strategien rulleres hver fjerde år. Første gang var i 2013.

Prioriterte satsingsområder for Kongsbergregionen har vært:

- Tilrettelegging for næringsutvikling og arbeidsplasser
- Kommunikasjon / infrastruktur / samferdsel
- Steds- og områdeutvikling
- Kunnskapsutvikling
- Tjenesteutvikling

Til hvert av satsingsområdene er det knyttet konkrete målsettinger. I evalueringsarbeidet har vi lagt vekt på følgende spørsmål:

- I hvilken grad har man nådd målene i strategiplanen?
- Hva har vært utslagsgivende for grad av måloppnåelse, og hva burde eventuelt vært gjort på en annen måte?
- Hva bør være viktige satsingsområder framover?
- Hva vil kreves for å realisere ulike mål og ambisjoner?

### 2.2.2 Kongsbergregionens digitaliseringsstrategi 2015-2018

I henhold til strategiplanen har kommunene i Kongsbergregionen samarbeidet innen IKT-området i flere år – og gjennom dette etablert endel felles digitale tjenester og løsninger. Kommunene har

også etablert formelle samarbeid om både IKT-utvikling og IKT-drift. I 2010 etablerte kommunene SuksIT – en felles samarbeidsarena om IKT-strategi og -utvikling. I 2015 etablerte kommunene en felles IKT-driftsenhet, «Kongsbergregionen IKT-drift», som har fått ansvar for all drift av kommunenes IKT-infrastruktur og løsninger, med hovedmål om å øke kvaliteten på driftstjenestene.

Kommunene i regionen har også etablert ulike nettverk innenfor ulike tjeneste- og fagområder. Disse har blant annet ansvar for å utarbeide forslag til årlige tiltak for «sine» respektive satsningsområder i strategien – og gjennom dette også sikre at kommunenes ønsker og behov blir ivaretatt. Ansvar for koordineringen av forslagene og operasjonalisering av strategien tillegges kommunenes felles strategiske organ SuksIT. Tiltakene vedtas av rådmannsutvalget i forbindelse med utvalgets årlige budsjettvedtak.

Den enkelte kommune i regionen har selv ansvar for at den regionale digitaliseringsstrategien blir godt forankret i kommunens egne overordnede planer, og at det utarbeides en lokal strategi som har fokus på hvordan kommunen skal hente ut gevinster fra det regionale digitaliseringssamarbeidet.

Digitaliseringsstrategien fastsetter felles mål for ni satsningsområder for perioden 2015–2018. Visjonen for det regionale digitaliseringssamarbeidet er at innbyggerne og næringslivet i Kongsbergregionen skal tilbys framtidrettede digitale tjenester, og at smart og effektiv bruk av IKT skal sørge for god kvalitet i tjenesteleveransene.

De ni satsingsområdene knyttet til den regionale digitaliseringsstrategien er som følger:

1. Digital dialog
2. Strategisk ledelse og IKT
3. Kompetanse
4. Arkiv og dokumenthåndtering
5. Personvern, taushetsplikt og informasjonssikkerhet
6. Arkitektur og standardisering
7. Helse og velferd
8. Oppvekst og utdanning
9. Plan, bygg og geodata

Til hvert av satsingsområdene er det knyttet konkrete målsettinger. I forbindelse med evalueringsarbeidet har følgende spørsmål vært av spesiell interesse:

- Hvordan fungerer organisering og rollefordeling knyttet til det digitale samarbeidet?
- Hva bør gjøres for eventuelt å forbedre organiseringen?
- I hvilken grad har man nådd målsettinger knyttet til de ulike satsingsområdene?
- Hva har vært utslagsgivende for grad av måloppnåelse, og hva burde eventuelt vært gjort på en annen måte?
- Hva bør være viktig satsingsområder framover?
- Hva slags ambisjonsnivå ønsker kommunene for framtidig digitaliseringsarbeid?
- Hva vil kreves for å realisere ulike mål og ambisjoner?

## 2.3 Betydning av ny regioninndeling

---

Dersom vedtaket om ny regioninndeling blir stående, vil kommunene i Kongsbergregionen være en del av to nye folkevalgte regioner på regionalt nivå. Telemark og Vestfold vil bli en ny region, og Buskerud, Akershus og Østfold blir en ny Viken-region. Som grunnlag for å vurdere betydning av ny regioninndeling, har følgende spørsmål stått i fokus:

- Hvordan har samarbeidet opp mot regionalt folkevalgt nivå gjennom Kongsbergregionen fungert fram til i dag, og på hvilken måte kunne det fungert bedre?
- Hva slags betydning har det hatt at kommunene i Kongsbergregionen har tilhørt to ulike fylker?
- Hva slags betydning kan nye folkevalgte regioner ha for samarbeidet i Kongsbergregionen, både politisk og administrativt?
- Hvilke endringer av samarbeidet kan være aktuelle, og hvorfor?

### 3. Gjennomføring av utredningsarbeidet

Utredningsarbeidet er gjennomført i perioden oktober 2017-januar 2018. Som grunnlag for utredningsarbeidet er gjeldende strategier lagt til grunn. En viktig del av datainnsamlingen er basert på intervjuer. Det er gjennomført personlige intervjuer med to personer med lederstillinger i sekretariatet. I tillegg er det gjennomført telefonintervjuer med alle rådmenn og ordførere i de sju samarbeidskommunene. I alt er det altså gjennomført 16 intervjuer.

Videre er det benyttet ulike skriftlige kilder og dokumenter som beskriver ulike oppgaver og aktiviteter som har vært gjennomført i regi av Kongsbergregionen. En del av den skriftlige dokumentasjonen har blitt gjort tilgjengelig fra sekretariatet, blant annet budsjetter og tiltaksplaner for siste tre årene. Videre har vi benyttet informasjon som er tilgjengelig på Kongsbergregionens nettsider. Dette gjelder bl.a. faktaopplysninger om organisering, prosjekter, aktiviteter og tiltak, samt møte-referater og nyhetsbrev.

I tillegg har vi brukt data fra SSB for å beskrive noen sentrale utviklingstrekk for kommunene i Kongsbergregionen når det gjelder befolkningsutvikling, geografi, avstander, reisetider og pendling. Dette er faktorer som også sier noe om hvilke rammebetingelser, utfordring og muligheter kommunene står overfor når det gjelder utvikling av interkommunalt samarbeid på ulike områder. Det er klart at både befolkningsutvikling og avstander har betydning for samarbeidsbehov, aktuelle samarbeidsområder og hvordan samarbeidet organiseres og tilrettelegges.

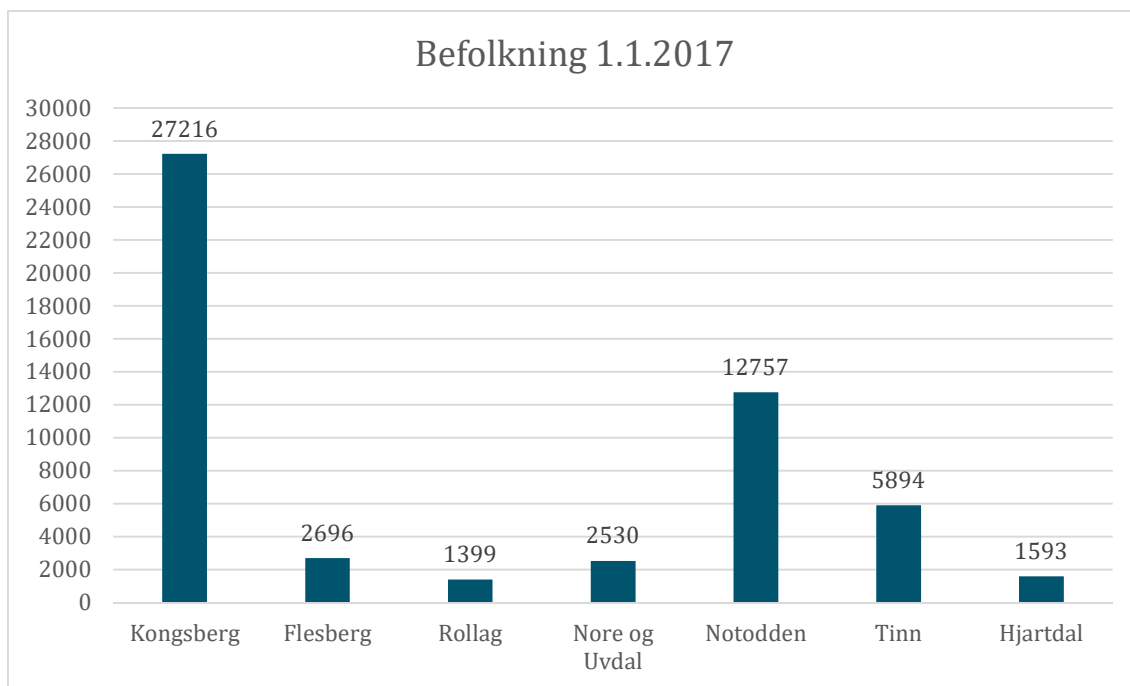
Kapittel 4 omfatter en oversikt over sentrale utviklingstrekk for kommunene i Kongsbergregionen når det gjelder befolkningsutvikling, avstander og pendling. Kapittel 5 har fokus på organisering og samhandling i Kongsbergregionen, mens kapittel 6 omhandler oppfølging av samarbeidsområder og framtidig samarbeidsbehov. I kapittel 7 ser vi nærmere på hva slags betydning regionreformen kan tenkes å ha på samarbeidet i Kongsbergregionen. Avslutningsvis omfatter kapittel 8 sammenfattende vurderinger og anbefalinger. Dette kapitlet oppsummerer de viktigste resultatene fra evalueringen, og kan leses uavhengig av resten av rapporten.



# 4. Kort om Kongsbergregionen

## 4.1 Befolkningsutvikling

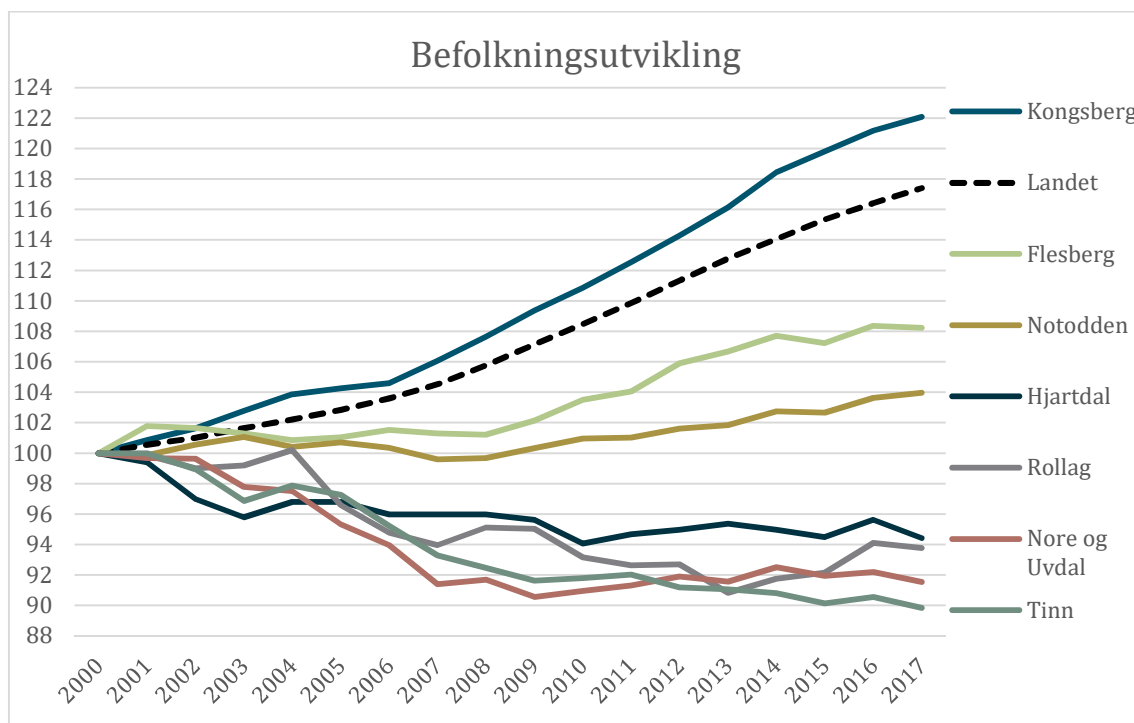
Som nevnt innledningsvis omfatter samarbeidet i Kongsbergregionen 7 kommuner. Figur 1 viser at det er betydelige variasjoner i folketallet mellom kommunene. Kongsberg er den største kommunene med litt over 27 000 innbyggere, og Notodden er den nest største med i underkant av 13 000 innbyggere. Tinn kan karakteriseres som en mellomstor kommune med i underkant av 6000 innbyggere. De øvrige fire kommunene er små i folketall. For disse kommunene varierer folketallet fra 1399 i Rollag til 2696 i Flesberg. Det er klart at de minste kommunene er såpass små at de er avhengige av interkommunalt samarbeid for å sikre tilstrekkelig kapasitet og kompetanse på flere tjenestoområder. Til sammen har Kongsbergregionen 54085 innbyggere. Samlet sett har kommunene en størrelse som gjør at de er store nok til håndtere de fleste kommunale oppgaver på en god måte. Det er også slagordet for samarbeidet: «Vi er store nok – sammen».



Figur 1 Befolkning i Kongsbergregionen. Data fra SSB.

I og med at kommunene har forskjellig størrelse i folketall, vil også utfordringene og behovet for samarbeid være forskjellig. De største kommunene vil ha bedre forutsetninger for å løse oppgaver på egen hånd enn de små kommunene. Her er det også en utfordring at de minste og minst sentrale kommunene har utfordringer med å opprettholde folketallet. Figur 2 viser at både Hjartdal og Tinn i Telemark og Rollag og Nore og Uvdal i Buskerud har hatt nedgang i folketallet fra 2000 og fram til i dag. For disse kommunene har reduksjonen i folketallet ligget mellom 6 og 10 prosent. Notodden og Flesberg har hatt en viss vekst i folketallet, men veksten har ligget betydelig under veksten på landsbasis, som har vært på 17,4 prosent i denne perioden. Kongsberg skiller seg ut med en vekst som har ligget 4,5 prosentpoeng over veksten på landsbasis. For flere av kommunene er altså utviklingen i folketallet en sentral utfordring. Dette fordi kommunenes inntekter i

stor grad er avhengig av innbyggertallet, og det vil være krevende for små kommuner å stadig skulle tilpasse tjenestetilbudet til færre innbyggere og et lavere inntektsgrunnlag. Dette er en utfordring som forsterkes i takt med at kravene til kommunal oppgaveløsning øker etterhvert som kommunene også får flere oppgaver.



Figur 2 Befolkningsutvikling i Kongsbergregionen over tid.

Befolkningsutviklingen i Kongsbergregionen skiller seg ikke vesentlig fra andre deler av landet. Selv om det på landsbasis har vært stor vekst i folketallet de senere årene, har ikke veksten vært likt fordelt på alle landets kommuner. Den største veksten har kommet i og rundt de største byene, mens de mindre kommunene gjerne har hatt reduksjon i folketallet.

Viktige drivkrefter bak sentraliseringen vi har opplevd de senere årene, er knyttet til globalisering, internasjonal konkurranse, teknologiutvikling og framveksten av kunnskapsøkonomien. Kunnskapsøkonomien innebærer at tilgang på kompetanse blir en viktig lokaliseringfaktor i næringslivet. Næringslivet vil lokaliseres der tilgangen på kompetanse er best, og det er som oftest i byene. Stadig flere tar høyere utdanning, og folk med høyere utdanning vil gjerne ha spennende og utviklende arbeidsoppgaver som står i forhold til utdannelsen (Brandtzæg 2013, Damvad 2013). For å få tilgang til et godt arbeidsmarked blir det naturlig å bosette seg i eller i nærheten av en by. Dette er en global selvforsterkende sentraliseringstrend som det er vanskelig å snu.

Selv om det er sterke sentraliseringskrefter, finnes det også motstrømmer som verdsetter andre verdier og kvaliteter enn de en finner i byen (Mæland 2005). Utfordringen for distriktskommunene er å kunne se, fange opp og dra veksler på disse motstrømmene. Dersom kommunene ønsker økt tilflytting, må de øke sin attraktivitet for bosetning, næringsliv og/eller besøk (Vareide et al. 2013). Hvilken strategi man skal velge, vil være avhengig av en nærmere analyse og vurdering av de utfordringene man står overfor.

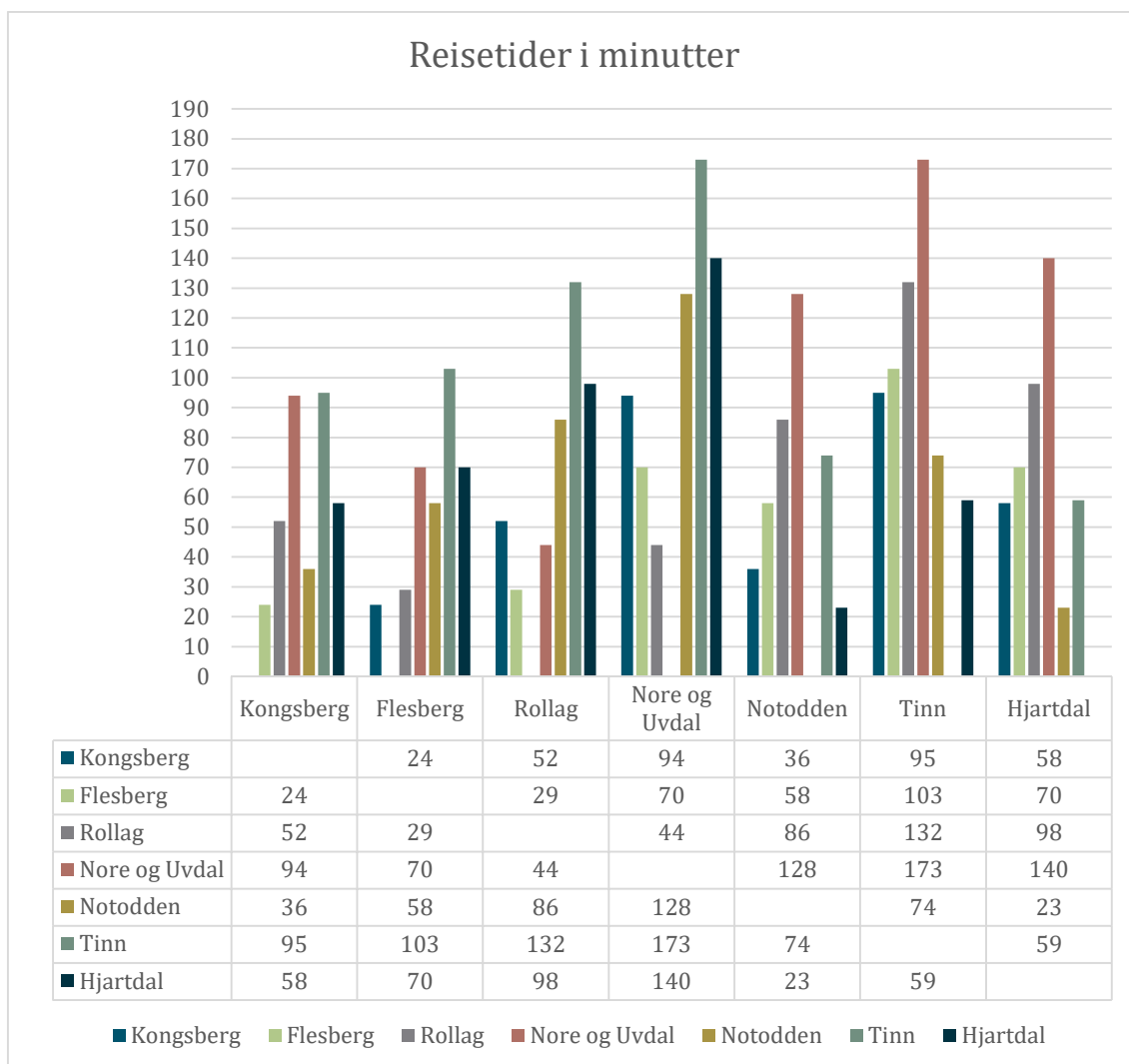
## 4.2 Avstander og geografi

Kongsbergregionen omfatter sju kommuner og er stor i utstrekning (jf. Figur 3). Regionen går også på tvers av fylkesgrensa mellom Telemark og Buskerud. Flere av kommunene er store i areal, og det tar lang tid å reise mellom flere av kommunene, f.eks. mellom Nore og Uvdal og Tinn. Så lenge det er vinterstengt vei over Imingfjell, er man nødt til å kjøre via Kongsberg dersom man skal reise mellom disse kommunene.



Figur 3 Kart over Kongsbergregionen.

Det er klart at reisetid og avstander også har betydning for hvordan kommunene kan samarbeide seg imellom, og hva det er hensiktsmessig å samarbeide om. For å få nærmere oversikt over avstandsproblematikken, har vi i Figur 4 utarbeidet en oversikt over reisetider i minutter mellom alle kommunene i Kongsbergregionen. Tinn og Nore og Uvdal har relativt lang reiseavstand til alle de andre kommunene i Kongsbergregionen. Fra Nore og Uvdal tar det 44 minutter til Rollag, som er nærmeste kommune. Fra Tinn tar det 59 minutter til nærmeste kommune (Hjørdal). Kortest reisetid finner vi mellom Notodden og Hjørdal (23 minutter) og mellom Kongsberg og Flesberg (24 minutter). Det er også relativt kort reisevei mellom Kongsberg og Notodden (26 minutter). Lengste reisevei er mellom Nore og Uvdal og Tinn på vinterstid. Da er reisetida 2 timer og 53 minutter.



Figur 4 Reisetider i minutter mellom kommunesentrene i Kongsbergregionen. Vinterstengt vei inngår ikke i beregningene. Data fra Statens vegvesens reiseplanlegger.

Reiseavstandene gjenspeiler også omfanget av pendling mellom kommunene. Tabell 1 viser utpendlingen fra den enkelte kommune og Kongsbergregionen som helhet. Vi ser at utpendlingen er liten fra flere av kommunene. Tinn er den kommunen som har minst utpendling. Her er det hele 81 prosent av de yrkesaktive som ikke pendler. Oslo er for øvrig viktigste utpendlingskommune for yrkesaktive bosatt i Tinn. Flesberg og Hjartdal er de to kommunene med størst utpendling. Fra Flesberg er det hele 38 prosent som pendler til Kongsberg, og fra Hjartdal er det 22 prosent som pendler til Notodden. Ellers er det 10 prosent av de yrkesaktive både i Notodden og i Rollag som pendler til Kongsberg.

Tabell 1 Utpendling i prosent. Basert på [www.nykommune.no](http://www.nykommune.no). Data er hentet fra SSBs pendlingstall for 2015.

<b>Kongsberg-regionen</b>	Arbeidstakere	Pendler ikke	Oslo	Drammen	Øvre Eiker	Bærum	Lier	Andre
	27 068	82	3	3	1	1	1	11
<b>Kongsberg</b>	Arbeidstakere	Pendler ikke	Drammen	Oslo	Øvre Eiker	Notodden	Lier	Andre
	13 859	78	4	3	2	1	1	12
<b>Flesberg</b>	Arbeidstakere	Pendler ikke	Kongsberg	Rollag	Drammen	Oslo	Øvre Eiker	Andre
	1 407	43	38	3	3	2	2	10
<b>Rollag</b>	Arbeidstakere	Pendler ikke	Kongsberg	Nore og Uvdal	Flesberg	Oslo	Drammen	Andre
	704	68	10	7	6	2	2	5
<b>Nore og Uvdal</b>	Arbeidstakere	Pendler ikke	Rollag	Kongsberg	Nes	Oslo	Hol	Andre
	1 426	77	5	3	2	2	1	10
<b>Notodden</b>	Arbeidstakere	Pendler ikke	Kongsberg	Oslo	Hjartdal	Skien	Sauherad	Andre
	5 899	68	10	3	2	2	2	13
<b>Hjartdal</b>	Arbeidstakere	Pendler ikke	Notodden	Seljord	Oslo	Kongsberg	Skien	Andre
	828	51	22	5	4	3	1	14
<b>Tinn</b>	Arbeidstakere	Pendler ikke	Oslo	Notodden	Sokkelen	Kongsberg	Skien	Andre
	2 945	81	4	2	2	1	1	8

Pendlingsmønsteret sier videre noe om hva som framstår som naturlige bo- og arbeidsmarkedsregioner. Juvkam (2013) har delt landet inn i 160 bo- og arbeidsmarkedsregioner. Kongsbergregionen omfatter følgende bo- og arbeidsmarkedsregioner:

- Kongsberg (Kongsberg, Flesberg og Rollag)
- Nore og Uvdal (Nore og Uvdal)
- Notodden (Notodden, Hjartdal, Bø og Sauherad)
- Tinn (Tinn)

Det er verdt å merke seg at både Tinn og Nore og Uvdal utgjør egne bo- og arbeidsmarkedsregioner. I og med at fire ulike bo- og arbeidsmarkedsregioner inngår i Kongsbergregionen, er det klart at dette legger en del føringer på hvordan samarbeidet i Kongsbergregionen kan tilrettelegges og organiseres.

# 5. Organisering og samhandling

Som nevnt i kap. 2.1, omfatter sentrale aktører i Kongsbergregionen regionrådet, rådmannsutvalget, representantskap, fagnettverk og sekretariat. Vi vil her se nærmere på hvordan organiseringen fungerer på overordnet nivå.

I forbindelse med evalueringsarbeidet har vi vært opptatt av å få oversikt over følgende problemstillinger:

- Hvordan fungerer samhandlingen internt i regionsamarbeidet?
- Hvordan fungerer samhandlingen mellom regionsamarbeidet og samarbeidskommunene?
- Hva slags myndighet og handlingsrom har regionsamarbeidet i forhold til samarbeidskommunene?
- Hvilke sider av organiseringen fungerer bra, og hva kan eventuelt forbedres?
- Hvilke tiltak kan i tilfelle være aktuelle for å bidra til en bedre organisering?

## 5.1 Regionråd og rådmannsutvalg

---

Regionrådssamarbeidet beskrives i stor grad som et ordførersamarbeid på politisk nivå. Tilbakemeldingene er at samarbeidet internt i regionrådet fungerer bra, og at det fungerer som et samarbeids- og interesseorgan for kommunene. Det er 6-7 møter i regionrådet per år, og møtene i regionrådet går på rundgang mellom kommunene.

Rådmannsutvalget er en sentral samarbeidsarena i Kongsbergsamarbeidet. Det er møter i rådmannsutvalget en gang per måned, og tilbakemeldingene er at dette er et møte som i økende grad har blitt prioritert. Enkelte viser til at det i oppstarten av samarbeidet var mer vanlig å stille med stedfortreder. Årsaken til at møtene har blitt prioritert, er at digitalisering og utvikling av kommunal tjenesteproduksjon har vært et sentralt samarbeidsområde i Kongsbergregionen, og at rådmannsutvalget er en sentral arena for å informere, diskutere og fatte beslutninger.

Det er jevnt over gode tilbakemeldinger på at arbeidet i rådmannsutvalget fungerer godt og effektivt. Som grunnlag for budsjettarbeidet i kommunene kommer det innspill fra sekretariatet i Kongsbergregionen. Når kommunene har vedtatt sine budsjetter, kan rådmennene prioritere og beslutte innenfor de økonomiske rammene som er satt for Kongsbergregionen. Rådmannsutvalget sitter slik sett tett på samarbeidet i Kongsbergregionen og spiller også en viktig rolle med tanke på forankring av samarbeidet i egen organisasjon.

Forankringen i regionrådet og representantskapet oppleves som god. Her er det tilfredshet med det som gjøres, og man er spesielt godt fornøyd med arbeidet knyttet til digitalisering og tjenesteutvikling. Det som trekkes fram som en utfordring, er at vanlige kommunestyrerepresentanter har mindre oversikt over arbeidet som gjøres i Kongsbergregionen. Samtidig blir det opplevd som viktig at det er bred politisk forståelse av arbeidet i kommunene, fordi samarbeidet utgjør en betydelig post i kommunenes budsjetter. Fra Kongsbergregionens side blir det av og til gitt orienteringer i kommunestyrene, men det blir samtidig gitt uttrykk for at det er begrenset hvor mye man får orientert om. En årsak som trekkes fram angående dette, er at samarbeidet i Kongsbergregionen i størst grad har vært et administrativt samarbeid.

Samtidig blir det også gitt uttrykk for at det er viktig å være seg bevisst Kongsbergregionens handlingsrom, og at regionen ikke er en dissensorganisasjon. Når rådmannsutvalget fatter beslutninger, er det innenfor rådmennenes mandat og innenfor de budsjetter som er gitt. Det utarbeides årlige budsjetter som rådmennene forholder seg til. Binder man opp penger over tid, må det vedtas av kommunestyrene.

Det er representantskapsmøte én gang per år, og enkelte peker på at det kan være aktuelt å ha dette noe hyppigere. Samtidig blir det hevdet at det er både vanskelig og kostnadskrevenne å samle kommunepolitikere fra sju kommuner i slike møter. I og med at det bare er ordførerne som er heltidspolitikere, kan det også være vanskelig å få representanter til å stille på disse møtene. Det hevdes også at dagsmøtene med diverse informasjon om aktiviteter i Kongsbergregionen, kan bli litt hektiske. I den forbindelse er det forslag om å arrangere representantskapsmøtene som et todagersmøte med bedre tid til å diskutere og bli kjent med de andre kommunene i regionen. Bedre kjennskap til hverandre er noe som kan skape økt fellesskap og engasjement for samarbeidet. Vi har fått tilbakemeldinger om at det tidligere ble arrangert slike todagers møter for representantskapet, og at disse møtene var mer interessante å være med på.

Ellers er det også forslag om andre måter å informere og forankre bedre på, f.eks. at man har et mer bevisst forslag knyttet til formidling av resultater og suksesshistorier til kommunestyrerepresentantene gjennom nyhetsbrev. Det blir sett som viktig at det er god forståelse for hva man har oppnådd resultatmessig, og at man på en del områder er i front på nasjonalt nivå når det gjelder digitalisering og tjenesteutvikling. God informasjon og forankring oppfattes som sentralt for å styrke identitet, tilhørighet og felles engasjement for videreutvikling av samarbeidet i Kongsbergregionen. Gjennom intervjuene er alle tydelige på at kommunene ikke ville hatt muligheter til å oppnå de samme resultatene hver for seg.

Enkelte av rådmennene peker på at koblingen mellom regionrådet og rådmennene kanskje er litt svak. I praksis er det leder av rådmannsutvalget og rådmannen i kommunen hvor møtet i regionrådet finner sted, som møter på disse møtene. Fra ordførerhold har det også blitt kommentert at det er noen spørsmål hvor ordførerne bør være tettere på. Dette gjelder særlig spørsmål som bli oppfattet å være av mer overordnet og prinsipiell betydning, spesielt i forbindelse med spørsmål om kostnadsfordeling og lokalisering. Enkelte gir uttrykk for at slike spørsmål ikke har vært til politisk diskusjon før de kommer til behandling i kommunestyrene. I og med at det er sju kommuner som samarbeider, blir det da for sent å ta slike diskusjoner. Samtidig blir det slått fast fra både administrativt og politisk hold at rådmannsutvalget fungerer bra, og at den tette oppfølgingen fra rådmannsutvalget bidrar til effektiv styring av samarbeidet.

Jevnt over er det spørsmålet om kostnadsfordeling som utgjør de mest krevende diskusjonene i forbindelse med samarbeidene i Kongsbergregionen. Vi har derfor sett spesielt på utfordringer knyttet til denne problematikken.

## 5.2 Kostnadsfordeling

---

Kostnadsfordelingene varierer en god del alt etter hva slags samarbeidsprosjekt eller samarbeidsaktivitet det er snakk om. I de fleste tilfeller er det en kostnadsnøkkel som baseres på en fast del som er lik for alle kommunene, og hvor det resterende blir fordelt etter innbyggertall. Diskusjonene går på hvor stor fastdelen skal være i hvert enkelt tilfelle, og den varierer fra 20–50 prosent. Inntrykket er at de små kommunene ønsker mest mulig fordeling etter innbyggertall, mens de største ønsker en større fast del.



I og med at det er store forskjeller i innbyggertall mellom de største og de minste kommunene, er fastdelen motivert utfra at man skal sikre et visst bidrag fra de minste kommunene. For å unngå slike diskusjoner for hvert samarbeidsprosjekt som etableres, er det forslag om at det bør utarbeides kriterier og prosedyrer for hva som skal vektlegges i slike diskusjoner, og hvordan avklaringene skal skje. Oppfatningene er at det ikke nødvendigvis er hensiktsmessig med en fast kostnadsnøkkel som gjelder i alle saker om kostnadsfordeling, men at det er viktig å ha klart for seg hva som skal vektlegges i vurderingene i hvert enkelt tilfelle.

Som et innspill til dette arbeidet har vi gjort noen beregninger som viser effekter av ulike fordelingsnøkler. Innbyggertall kan i utgangspunktet virke som en fornuftig fordelingsnøkkel, men gjenspeiler ikke det faktum at små kommuner som oftest er dyrere å drive en store kommuner, og at små kommuner får ekstra økonomiske overføringer for å kompensere for smådriftsulemper. I stedet for å bruke en fast del i kostnadsnøkkel, som relativt raskt bidrar til at kostnadene per innbygger blir betydelig høyere for de minste kommunene, kan det være bedre å bruke en fordelingsnøkkel som korrigerer for ulikt inntektsnivå i kommunene. Tabell 2 viser en sammenligning av fordelingsnøkler basert på andel innbyggere og andel innbyggere justert for forskjeller i korrigerede frie inntekter. Vi ser at justeringen for korrigerede frie inntekter bidrar til at andelene av kostnadene går noe ned for Kongsberg og Notodden, mens de øker for noen av de mindre kommunene.

Tabell 2 Sammenligning av fordelingsnøkler basert på andel innbyggere og andel innbyggere justert for forskjeller i korrigerede frie inntekter.

	Innb. tall 1.7.17	Andel Inn- byggere 1.7.17	Korrigerede frie inntekter 2016 (inkl. e-skatt, konse- sjonskraftinnt. og DA	Andel jus- tert for korr. rrie inntekter
0604 Kongsberg	27 300	50,40 %	99	46,6 %
0631 Flesberg	2 685	4,96 %	103	4,8 %
0632 Rollag	1 407	2,60 %	118	2,9 %
0633 Nore og Uvdal	2 530	4,67 %	140	6,1 %
0807 Notodden	12 749	23,54 %	102	22,4 %
0826 Tinn	5 911	10,91 %	135	13,8 %
0827 Hjartdal	1 585	2,93 %	124	3,4 %
Sum	54 167	100,00 %	107	100,0 %

I Tabell 3 har vi tatt utgangspunkt i et beløp på tre mill. kr og vist eksempler på effekter i kroner per innbygger med ulike fordelingsnøkler. Eksemplene og fordelingsnøkklene er som følger:

- Eks. 1: Kun fordeling per innbygger
- Eks. 2: Fordeling per innbygger justert for korrigerede frie inntekter
- Eks. 3: Fordeling med et fastbeløp på 20 prosent og resten per innbygger



Tabell 3 Eksempler på effekter i kroner per innbygger med ulike fordelingsnøkler på et beløp på 3 mill. kr.

	Eks. 1		Eks. 2		Eks. 3	
	Per innb.	Sum	Per innb.	Sum	Per innb.	Sum
0604 Kongsberg	55	1 511 991	51	1 399 298	47	1 295 307
0631 Flesberg	55	148 707	53	143 184	76	204 680
0632 Rollag	55	77 926	61	85 959	105	148 055
0633 Nore og Uvdal	55	140 122	73	183 384	78	197 812
0807 Notodden	55	706 094	53	673 269	51	650 590
0826 Tinn	55	327 376	70	413 150	59	347 615
0827 Hjartdal	55	87 784	64	101 757	98	155 942
<b>Sum</b>		<b>3 000 000</b>		<b>3 000 000</b>		<b>3 000 000</b>

Vi ser at eksempel 3, hvor det er en fordelingsnøkkel med en fast del på 20 prosent og resten er fordelt på antall innbyggere, bidrar til å øke summen og kostnadene per innbygger betydelig for de minste kommunene, mens de største får en reduksjon. Tilsvarende effekt får man også dersom man justerer for korrigerede frie inntekter (eks. 2), men effekten blir ikke like stor. En slik fordelingsnøkkel står slik sett mer i forhold til den enkelte kommunes inntektsnivå og betalingsevne.

## 5.3 Sekretariatet

I sekretariatet i Kongsbergregionen er det tre faste stillinger. I tillegg til daglig leder omfatter disse stillingene koordinator for SuksIT og regional anskaffelseskoordinator. I tillegg er det tilsatt prosjektledere for flere av utviklingsprosjektene som kjøres gjennom regionsamarbeidet. Prosjektlederne har blant annet ansvar for større digitaliseringsprosjekter som kjøres i regi av Kongsbergregionen. Disse er nærmere omtalt i kap. 6.3. I og med at det er mange prosjektstillinger, er det en erfaring at mange slutter når prosjektperioden går mot slutten. De som blir tilsatt i treårige prosjektlederstillinger, begynner gjerne å se seg om etter noe annet når to år av stillingen har gått. Man mister derfor verdifull kompetanse og ansatte som har opparbeidet seg god kunnskap om Kongsbergregionene, som man ville hatt nytte av på flere områder. Det gjelder gjenbruk av kompetansen i nye prosjekter og med tanke på å kunne følge opp arbeidet i kommunene på en bedre måte.

Både administrativt og politisk virker det i Kongsbergregionen å være litt ulike oppfatninger av behovet for mer permanent bemanning i sekretariatet. Dette har sammenheng med at det er skepsis til å binde opp for mye ressurser. Noen ser behov for å ta vare på og bygge opp kompetanse som kan komme kommunene i Kongsbergregionen til nytte. Andre gir uttrykk for at det ikke har vært vanskelig å rekruttere flinke prosjektledere, og at det ikke er noe problem å få tak i kompetansen man trenger, når man har behov for det. Samtidig blir det vist til at Kongsbergregionen er en dynamisk organisasjon, og at noe av styrken er at man har en stamme som kan utvides ved behov. Enkelte gir uttrykk for at det er viktigere at det kommer prosjekter med nytte for regionen i stedet for å binde opp ressurser. Det blir i den forbindelse og vist til at en stor organisasjon kan

risikere å lete etter prosjekter for prosjektenes skyld – at man går inn i prosjekter for å skape aktivitet. Det blir understreket at aktuelle oppgaver og prosjekter som blir satt på dagsorden, må bidra til å gjøre å kommunene bedre.

Det er klart at etter hvert som digitaliseringsarbeidet i Kongsbergregionen utvikler seg, og etter hvert som man stadig går inn på nye områder, er det naturlig at det kan være behov for noe mer stabilitet i bemanningen. Kongsbergregionen er i front nasjonalt på en del områder når det gjelder digitalisering, og det vil således være viktig å ta vare på og styrke den kompetansen man har. Dette gjelder også oppfølging og videreutvikling av eksisterende løsninger. Noe mer permanent bemanning vil også gjøre at man vil bli mindre sårbar for kompetanse som forsvinner.

Tilbakemeldingene tyder på at det i forbindelse med det framtidige strategiarbeidet vil være behov å ta stilling til bemanningssituasjonen i sekretariatet med utgangspunkt i de oppgaver som skal håndteres til det beste for kommunene og utviklingen av Kongsbergregionen i tiden som kommer. Det er jevnt over en forståelse for at digitalisering og tjenesteutvikling er et område hvor det også vil skje en stor utvikling i framtida. Det store spørsmålet vil være hva slags ambisjonsnivå man skal ha på dette området i framtida, og hva som kreves for å realisere disse ambisjonene. Per i dag er kommunene stolte av å være frontløpere på sentrale områder, bl.a. i arbeidet med innføring av velferdsteknologi. Inntrykket er at det ikke er ønskelig å senke ambisjonsnivået i det framtidige samarbeidet.

## 5.4 Fagnettverkene

---

I Kongsbergregionen er det etablert mange administrative faglige nettverk og faggrupper. Disse arbeider med felles utfordringer for kommunene innenfor en rekke områder. I tillegg settes det sammen ulike arbeidsgrupper av personell fra de 7 kommunene innenfor særskilte tema. Formålet med faggrupper og arbeidsgrupper er å løfte saker, ideer, initiativ, utfordringer og kompetanse inn i et fellesskap. Her er også tanken at ulike utgangspunkt og forskjellig kompetanse kan skape grunnlag for utvikling. Følgende fagnettverk er listet på Kongsbergregionens hjemmeside:

- Arkivnettverk
  - Omfatter arkivansvarlige i kommunene
- Kompetanseforum
  - Omfatter en representant fra hver kommune + to tillitsvalgte fra samarbeidsregionen. Skal bistå kommunene i koordineringen av felles satsingsområder for kompetanseutvikling i kommunene
- Barnevernlederforum
  - Omfatter barnevernlederne. Forumet har fokus på tjenesteutvikling
- Barnehagetilsyn
  - Samarbeid om tilsyn. I tillegg samlinger med erfaringsutveksling og fokus på kompetanseutvikling
    - IKT-veiledergruppe skole
  - Gruppa jobber sammen om Fronter og andre IKT relaterte saker knyttet til grunnskolen i Kongsbergregionen
- Kvalitetsnettverk
  - Arbeid med felles kvalitetsstyringssystem
- Oppad barnehage
  - Samarbeid om bruk av felles IKT-løsning fra Oppad for barnehageadministrasjonen i alle barnehagene i regionen

- Faggruppe SAS
  - Samarbeid om bruk av felles IKT-løsning fra Oppad for skoleadministrasjonen i alle grunnskolene i regionen
- Helse og omsorg
  - Omfatter pleie- og omsorgslederne i kommunene
  - Samarbeid om saker av felles interesse - kurs/opplæring - og samarbeidsprosjekter
- Profil
  - Samarbeid om kunnskapsdeling og kompetansebygging i forbindelse med felles anskaffelse av IKT-løsningen Profil fra Visma
- Næringssamarbeidet i Kongsbergregionen
  - Næringssamarbeidet er representert med en ressurs fra hver av medlemskommunene
  - Næringssamarbeidet skal "dyrke" kommunens tilretteleggerrolle og på den måten sørge for at kommunene i Kongsbergregionen i framtiden vil bli de beste vertskapskommunene for ny og etablert næringsvirksomhet
- Oppvekstnettverket
  - Omfatter lederne for oppvekst/skole i kommunene
  - Hensikten med nettverket er å dele kunnskap, samt å ta initiativ til samarbeidsprosjekter der man ser at man kan ha nytte av en regional satsing

Tilbakemeldingene er at fagnettverkene spiller en sentral rolle i samarbeidet i Kongsbergregionen. Nettverkene, som i stor grad omfatter kommunale ledere for ulike kommunale tjenesteområder, kommer med innspill til Kongsbergregionen når det gjelder behov for samarbeidstiltak og nye løsninger på ulike områder.

I og med at mange av prosjektene som gjennomføres, kommer som initiativ fra fagnettverkene, er tilbakemeldingene at dette bidrar til å skape eierskap og forankring av prosjektene i kommunene. Fagnettverkene har slik sett en sentral rolle som bindeledd mellom Kongsbergregionen og de kommunale enhetene. Samtidig er det tilbakemeldinger om at det kan være utfordringer knyttet til videre forankring av arbeidet i nettverkene inn i egen organisasjon, og at det kan være behov for mer fokus på hvordan man skal tilrettelegge og implementere i den enkelte kommune for å hentet ut gevinster. Her blir det også vist til at det er viktig at sekretariatet har nok ressurser til at det kan bidra med kompetanse inn i nettverkene.

Ellers spiller fagnettverkene en viktig rolle som arena for erfaringsutveksling og kompetanseutvikling. I og med at flere av kommunene er små, bidrar også fagnettverkene til at ansatte i den enkelte kommune blir en del av et større og utviklingsorientert fagmiljø. At man har nettverk som bidrar til bedre fagmiljøer og kvalitet på tvers av kommunene, blir sett som særlig viktig, og er positivt både for den enkelte medarbeider og for samarbeidskommunene som helhet.

I et intervjuene blir det understreket at tillitt og gjensidig respekt er avgjørende for å utvikle et godt samarbeid. Forståelse, forankring og forpliktelse blir i den forbindelse trukket fram som viktige begreper, og tilbakemeldingen er at utviklingen har gått i positiv retning i løpet av de 12 årene som samarbeidet i Kongsbergregionen har eksistert. At møter i Kongsbergregionen blir prioritert, blir trukket fram som eksempel på dette: «*Tidligere ble man pålagt å dra på møte – nå går det av seg selv – man ser verdien av å være med*».

# 6. Samarbeidsområder

## 6.1 Utvikling av interkommunalt samarbeid på landsbasis

---

De mest sentrale motivene for interkommunale samarbeid om tjenester og administrative oppgaver er å være tilsluttet større og sterkere fagmiljø, ha bedre tjenester og få mer effektiv drift. Dette har blitt dokumentert i alle de større utredningene av interkommunalt samarbeid som har vært gjennomført her i landet (Weigaard 1991, Brandtzæg & Sanda 2003, Gjertsen & Martinussen 2006, Econ 2006, Brandtzæg et al. 2008, Leknes et al. 2013, Brandtzæg & Aastvedt 2013, Jacobsen 2014 og Borge et al. 2017).

Velferdsstaten omfatter stadig mer spesialiserte tjenester, og mange av disse blir lagt til kommunalt nivå. Det stilles også stadig økte krav til kommunal tjenesteproduksjon. Dette øker behovet for spesialisert og profesjonell kompetanse i kommunene. For å sikre tilstrekkelig fagmiljø har flere kommuner inngått interkommunalt samarbeid om for eksempel legevakt og alarmsentraler, PPT (pedagogisk-psykologisk tjeneste), barnevern, barnevernvakt og kritesenter. Som del av samhandlingsreformen er det også de siste årene etablert interkommunale samarbeidsordninger for kommunale akutte døgnenheter (KAD), som imøtekommer kravene om øyeblikkelig hjelp-funksjoner og lokalmedisinske tjenester fra 2016.

Stadig flere kommuner inngår i interkommunale samarbeid, og staten har lagt til rette for ulike modeller. Kommunene kan i dag inngå samarbeid med andre kommuner om alle typer oppgaver, både forretningsmessig drift/næringsvirksomhet og lovpålagte kjerneoppgaver.

Dersom kommunene ønsker å samarbeide om lovpålagte oppgaver som omfatter utøvelse av myndighet, er det strengere krav til organisatoriske løsninger. Hensynet til rettsikkerhet for innbyggerne og den demokratiske kontrollen blir sikret på en annen måte enn når kommuner samarbeider om forretningsdrift eller administrative støttefunksjoner. Det var først ved innføringen av vertskommunemodellen i 2007 at lovverket fikk en generell åpning for at kommunene skulle kunne samarbeide om lovpålagte oppgaver og utøvelse av myndighet. Dette har f.eks. bevirket omfattende økning av interkommunalt samarbeid om barnevern (Brandtzæg 2016).

I arbeidet med å få på plass en nullpunktmåling i forbindelse med kommunereformen (Borge et al. 2017), ble det også gjennomført en landsdekkende kartlegging av interkommunalt samarbeid. Her ble følgende definisjon av interkommunalt samarbeid lagt til grunn:

*«Med formalisert interkommunalt samarbeid menes avtalebasert samarbeid i form av kjøp og salg av tjenester, administrativt vertskommunesamarbeid med overføring av myndighet til en vertskommune etter kommunelovens §28b, og dessuten alle former for samarbeid med en organisatorisk overbygning dvs. vertskommune med felles folkevalgt råd, styrer etter kommunelovens §27, interkommunalt selskap (IKS) eller aksjeselskap (AS) med kommunal eiermajoritet. Samarbeid hvor staten eller private aktører er dominerende deltakere blir ikke regnet som interkommunalt samarbeid, heller ikke organisasjoner, foreninger, fagnettverk og midlertidige prosjekt.»*

Den landsdekkende kartleggingen viste at de mest omfattende samarbeidsområdene er renovasjon, revisjon og legevakt. Over halvparten av kommunene inngår samarbeid om øyeblikkelig hjelp-tilbud, PP-tjeneste, innkjøp, reiseliv/destinasjonsselskap, brannvesen, IKT, skatt og barnevern.

Vi har tidligere sett at de relative forskjellene mellom kommunene når det gjelder befolkningsstørrelse har økt. Dette har bidratt til å sette generalistkommuneprinsippet under økende press. Så lenge det ikke er ønskelig å gjennomføre endringer i kommunestrukturen, er det økt satsing på interkommunalt samarbeid som er alternativet. Det går en grense for hvor omfattende det interkommunale samarbeidet samlet sett kan være før samarbeidsulempene blir større enn fordelene. Det er vanskelig å definere en eksakt grense for dette, men det er klart at denne vil variere både ut fra omfanget av samarbeid, antallet kommuner som er involvert i samarbeidet, hva det samarbeides om, og hvordan samarbeidet er organisert. Tidligere utredninger har vist at noen av de største utfordringene i forbindelse med interkommunalt samarbeid er knyttet til koordinering og demokratisk styring og kontroll av samarbeidene.

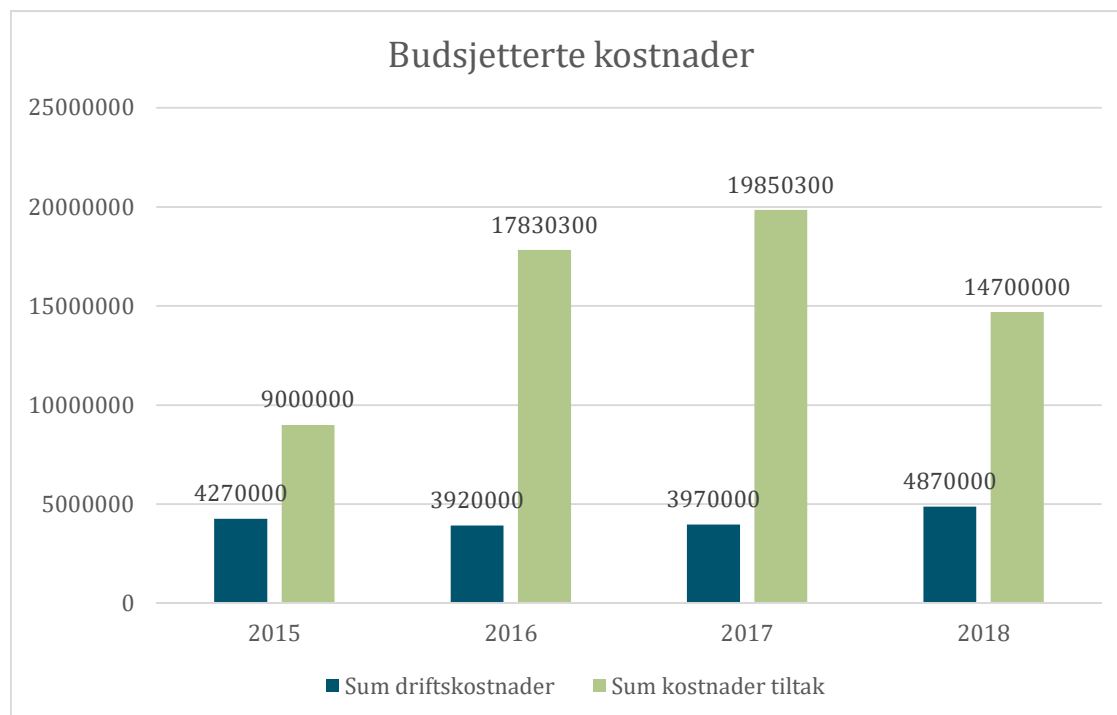
## 6.2 Samarbeidet i Kongsbergregionen

### 6.2.1 Overordna prioriteringer

Som nevnt innledningsvis har prioriterte satsningsområder for Kongsbergregionen vært:

- Tilrettelegging for næringsutvikling og arbeidsplasser
- Kommunikasjon/infrastruktur/samferdsel
- Steds- og områdeutvikling
- Kunnskapsutvikling
- Tjenesteutvikling

Med utgangspunkt i den årlige strategiplanen er det utarbeidet årlige handlingsplaner med prioritering av tiltak og budsjetterte kostnader og finansiering.



Figur 5 Samlede budsjetterte kostnader til drift og tiltak.

Vi ser at driftskostnadene har vært relativt stabile fra 2015 og fram til i dag. I 2015 lå driftskostnadene på 4,27 mill. kr. De gikk noe ned i 2016 og økte til 4,87 mill. kr i 2018. Det er verdt å merke seg at driftskostnadene fra og med 2015 var 10 millioner lavere enn tidligere pga. etableringen av K-IKT. Dette gjelder også 1,4 millioner satt av til etablering av digital infrastruktur i regionen. Vi ser at budsjettpostene har vært rimelig stabile de siste årene. De største driftsutgiftene har gått til sekretariatsdrift/regional koordinator, SuksIT, innkjøp og etablererveiledning. Økningen fra 2018 har sammenheng med samarbeid om felles personvernombud. Felles personvernombud for de sju kommunene i Kongsbergregionen skal etter planen tiltre 1. mars 2018.

Kostnader til sekretariatsdrift/regional koordinator omfatter lønn, reiseutgifter og andre driftsutgifter. Kostnader knyttet til SuksIT dekker koordinatorstilling – herunder lønn, husleie, inventar, driftskostnader, utstyr m.m. Videre inngår kostnader til gjennomføring av diverse møter og seminarer og oppfølging av ulike digitaliseringsprosjekter. Utgifter til innkjøp omfatter lønn, reise/kurs/møtefasilitering, og utstyr/kontor knyttet til en 70 % stilling som regional innkjøpskoordinator.

Utgifter til felles LMS-koordinator omfatter fra 2016 en 10 prosent stilling som administrator/koordinator. Her inngår utgifter til lønn, reise/kurs/møtefasilitering og utstyr m.m. Utgifter til etablererveiledning omfatter de fire kommunene i Buskerud. Her dekker de fire kommunene 1/3 del av utgiftene mens fylkeskommunen og Innovasjon Norge dekker det resterende.

Tabell 4 Budsjetterte driftskostnader 2015-2018. 1000 kr.

Navn på prosjekt/aktivitet/løsning	Budsjett 2015	Budsjett 2016	Budsjett 2017	Budsjett 2018
Sekretariatdrift/regional koordinator	1 200	1100	1100	1 100
SuksIT	1100	1100	1100	1100
Representantskap	120	60	60	60
Regionråd og rådmannsutvalg	100	60	60	60
Andre adm. kostn.	300	250	250	250
Innkjøp	550	600	650	650
SNKR drift av nettverk	50	40	40	40
Felles LMS koordinator	220	110	110	110
SNKR (attraktivitets-/næringsanalyse)	30	0	0	
SNKR Etablererveiledning (F255 og F259)	600	600	600	600
Felles personvernombud				900
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>4 270</b>	<b>3 920</b>	<b>3 970</b>	<b>4 870</b>

Budsjetterte kostnader til tiltak har ligget en del høyere enn utgiftene til drift (jf. Tabell 5). Vi ser at en stor andel budsjetterte kostnader til tiltak de siste årene er knyttet til digitaliseringsprosjekter. De største satsingene er knyttet til nytt sak- og arkivsystem og innføring av velferdsteknologi. Kompetanseutviklingstiltak er også i stor grad knyttet mot arbeidet med digitalisering og tjenesteutvikling. Det er verdt å merke seg at i budsjettet for 2016 var 5 mill. kr avsatt til attraktivitets-/næringsutviklingsprosjekter under forutsetning av vedtak om næringsutviklingsprogram og ekstern finansiering. Dette programmet ble ikke gjennomført fordi ekstern finansiering falt bort. Det hadde sammenheng med at potten med regionale utviklingsmidler til fylkeskommunalt nivå ble redusert. Forprosjektet knyttet opp mot barnekonvensjonen og arbeidet med flyplass ble finansiert

med eksterne midler. Tiltaksbudsjettet var høyere i 2017 enn tidligere år, og det som det er budsjettert med for 2018. Av det totale tiltaksbudsjettet for 2017 på kr 19 850 300, ble 12 420 000 fordelt på kommunene. De resterende ble dekket gjennom eksterne midler og innsparte midler fra tidligere år. Flere av prosjektene skal avsluttes i 2018.

Tabell 5 Budsjetterte kostnader til tiltak (prosjekter/aktiviteter/løsninger). 1000 kr.

Navn på prosjekt/aktivitet/løsning	2015	2016	2017	2018
SNKR Reiselivskonferanse	50	0		
Digital infrastruktur	50	0		
Renovasjon - Etableringsprosjekt	1 000	0		
Prosjekt Tjenestesamarbeid økonomi og personal	350	0		
Anskaffelse av regionalt konkurransegjen-nomføringsverktøy	200	0		
Anskaffelse av SMS-løsning for bered-skapsvarsling	400	0		
Hovedprosjekt sak/arkiv	600	0		
Velferdsteknologi	1 000	0		
Ny kommunikasjons- og samhandlingsløs-ning	400	0		
Etablering av regional IKT-driftsenhet	2 950	0		
SNKR Attraktivitet / Næringsutviklings-prosjekter	1 000	5 000	2 500	0
Barnekonvensjonen – Forprosjekt	0	600	0	
Flyplass	0	400	0	
Kompetanseregionen	1 000	600	600	600
Søknadskoordinerings		350	350	
Hovedprosjekt Digital Dialog		300	1 250	1 800
Hovedprosjekt Digital Kompetanse		650	520	550
Anskaffelse sak/arkivsystem og elektro-niske arkiver		5 350	4 900	1 300
Hovedprosjekt Arkitektur og standardise-ring		300	300	1 150
Program Velferdsteknologi		3 630,3	2 830,3	2 800
Oppvekst og utdanning – IOP og IUP i skoler og barnehager		350	3 600	3 300
Hovedprosjekt Digital plan og bygg		300	900	1 000
Digital administrasjon			1 600	2 200
Forprosjekt Smart City			500	
<b>Sum kostnader tiltak</b>	<b>9 000</b>	<b>17 830,3</b>	<b>19 850,3</b>	<b>14 700</b>

Samlet sett viser budsjettprioriteringene at en vesentlig del av samarbeidet har dreid seg om utvikling av digital infrastruktur, nye digitale løsninger og tjenesteutvikling. Gjennom intervjuene blir

det også pekt på det samme, og det er, som vist innledningsvis, også utarbeidet en egen strategiplan for dette arbeidet. Vi skal i det følgende se nærmere på oppfølging av de ulike innsatsområdene i strategiplanene, og starter med digitaliseringsarbeidet.

## 6.3 Digitalisering

---

### 6.3.1 Organisering og samhandling

Som nevnt i kap. 2.2.2 har kommunene i Kongsbergregionen samarbeidet om digitalisering og IKT i flere år. Samarbeidet er begrunnet med at digitalisering gir mulighet for bedre og mer effektive offentlige tjenester. I forbindelse med samarbeidet har man jobbet med å etablere en IKT-infrastruktur som er viktig for å kunne realisere digitale tjenester og løsninger.

I 2010 etablerte kommunene «SuksIT» som samarbeidsorgan for kommunenes satsning og samarbeid innen digitalisering. Videre etablerte kommunene 1. juni 2015 Kongsbergregionen IKT Drift (K-IKT), som har ansvar for å drifte kommunenes samlede IKT-infrastruktur.

Den viktigste oppgaven for SuksIT er å koordinere og planlegge kommunenes digitaliseringsarbeid, og SuksIT har ansvar for utarbeidelse av regional digitaliseringsstrategi og årlige handlingsplaner. Det er ansatt en koordinator for SuksIT, som har kontor i Kongsbergregionens lokaler på Kongsberg. Videre sitter det en representant fra hver kommune i SuksIT. Kommunene er representert på følgende måte:

- Nore og Uvdal kommune: Økonomisjef
- Rollag kommune: Leder Fellestjenesten
- Flesberg kommune: Rådmann
- Kongsberg kommune: Assisterende rådmann
- Notodden kommune: Rådgiver
- Hjartdal kommune: Økonomisjef
- Tinn kommune: Kommunalsjef Samfunn

Det er kompetanse fra ulike kommunale sektorer som er representert i SuskIT. Det er ca. seks faste møter pr. år i tillegg til videomøter o.l.

Kommunene har felles digitaliseringsstrategi, og kommunene etablerer ikke egne digitale løsninger. Som nevnt innledningsvis har kommunenes felles strategiske organ SuksIT ansvaret for å koordinere og vurdere forslag til nye løsninger. I den forbindelse er det mange regionale nettverk som jobber med kvalitet og kompetanse på ulike tjenestoområder, og disse fungerer som bindeledd mellom SuksIT og de kommunale enhetene. Tiltakene vedtas av rådmannsutvalget i forbindelse med utvalgets årlige budsjettvedtak. Rådmannsutvalget møtes fast siste fredag i måneden. Utvalget har mange saker, men tilbakemeldingene er at rådmannsutvalget er opptatt av digitalisering, og at det i utvalget er opparbeidet bra kompetanse på digitalisering. Suks-IT har møter 6 ganger i året, og behandler 60–70 saker i året.

K-IKT, som har ansvar for å drifte Kongsbergregionens samlede IKT-infrastruktur, har 25 ansatte. De ansatte er lokalisert på Notodden og Kongsberg, og driftsavdelingen har ansvar for rundt 200 ulike systemer som ligger på felles servere. Målet med etableringen av K-IKT var å profesjonalisere driften. Det er etablert et felles «helpdesk-system» som ansatte kan henvende seg til dersom det er



behov for bistand. Det gis uttrykk for at driftssamarbeidet har bidratt til en vesentlig forbedring av infrastrukturen. Man er heller ikke lenger avhengig av å sitte på eget kontor for å få tilgang til informasjon. Man kan logge seg på systemene uavhengig av lokalisering, noe som gjør at det også blir lettere å samarbeide mellom kommunene, og kunne utføre oppgaver for hverandre dersom det skulle være behov for det.

Leder for K-IKT sitter også i SuksIT. Tilbakemeldingene er at dette bidrar til god samkjøring mellom strategisk utvikling og drift. Opplevelsen er at K-IKT framstår som en profesjonell driftsenhet som tar hånd om alle kommunene. Tidligere var det en utfordring at man hadde sju ulike driftsansvarlige i kommunene. I praksis har man fungert som en felles driftsenhet fra 2010, noe som har vært en styrke med tanke på kompetanse, utvikling, implementering og oppfølging.

Som vist i kap. 5.4, er flere av fagnettverkene er knyttet opp mot tjenesteutvikling og digitalisering. Når det gjelder digitalisering, er det SuksIT som behandler innspill om behov for nye systemer og løsninger. Videre spiller fagnettverkene også en viktig rolle når nye løsninger skal implementeres og forankres. I og med at det gjennom digitaliseringsarbeidet innføres like systemer og rutiner på ulike områder, bidrar dette også til at det blir enklere for kommunene å bistå hverandre dersom det skulle være behov for det, f.eks. ved sykdom eller skifte i bemanning. Slik sett bidrar dette samarbeidet også til å redusere sårbarheten i den enkelte kommune. Det gjør også at det blir lettere å inngå interkommunale samarbeid på bestemte tjenesteområder dersom det skulle være behov for det.

### 6.3.2 Oppfølging av ulike innsatsområder

Som vist i kap. 2.2.2 er det ni innsatsområder knyttet til den regionale digitaliseringsstrategien:

1. Digital dialog
2. Strategisk ledelse og IKT
3. Kompetanse
4. Arkiv og dokumenthåndtering
5. Personvern, taushetsplikt og informasjonssikkerhet
6. Arkitektur og standardisering
7. Helse og velferd
8. Oppvekst og utdanning
9. Plan, bygg og geodata

Som grunnlag for oppfølging av disse innsatsområdene utarbeides det årlige tiltaksplaner. Som nevnt er SuksIT ansvarlig for å utarbeide disse med tilhørende budsjett. Planen vedtas av rådmannsutvalget i forbindelse med sekretariatets budsjettforslag hver høst. SuksIT har også ansvar for å følge opp gjennomføringen av tiltaksplanen og gjennom dette sørge for at aktuelle regionale nettverk/prosjekter og lokale partere er godt involvert. Vi vil foreta en kort gjennomgang av hvilke oppgaver og tiltak som prioriteres innenfor de ulike innsatsområdene, og hvordan disse følges opp.

Innsatsområdet **digital dialog** har fokus på etablering av digitale selvbetjeningsløsninger som er forståelige og enkle å ta i bruk. Hovedmålet er å tilby digitale kanaler tilrettelagt for dialog med innbyggere og næringsliv, og at man skal ha et bevisst forhold til hvilke digitale kanaler som brukes til hvilke formål. Her er det etablert løsninger på enkelte områder, f.eks. bruk av sosiale medier, men det er behov for å jobbe videre med dette området.

Innsatsområdet **Strategisk ledelse og IKT** har fokus på hvordan man skal realisere gevinster som følge av bruk av IKT. Gevinstplanlegging er en sentral aktivitet i de regionale digitaliseringsprosjektene, mens kommunene selv har ansvaret for å realisere gevinstene. Alle prosjekter gjennomføres etter PLP-metoden, og gevinstrealisering er en del av denne prosjektstyringsmetodikken. I 2017 har det vært ledelsessamlinger med fokus på gevinstrealisering.

Når det gjelder innsatsområdet **digital kompetanse**, er det lagt til grunn at kompetanse er viktig på alle nivå i organisasjonen for å utvikle en moderne digital forvaltning. Hovedprosjektet «Digital kompetanse» ble etablert i 2016 for å bidra til å nå målene på dette området, og regionalt kompetanseforum er prosjektgruppe for prosjektet. Det har bl.a. vært fokus på å øke lederes forståelse av digitalisering, og det har bl.a. vært gjennomført en kursrekke med lederopplæring i strategisk kompetanseledelse.

Digitale arkiv er både en forutsetning for, og et resultat av, en elektronisk kommunikasjon og saksbehandling. Innenfor innsatsområdet **Arkiv og dokumenthåndtering** har kommunene gjennom regionalt arkivnettverk jobbet med felles anskaffelse av sak/arkivsystem. Det ble i 2016 inngått kontrakt med Evry og kjøp av det saks- og arkivsystemet som heter Ephorte Elements. I skrivende stund er systemet i ferd med å implementeres og testes ut i Hjartdal kommune. Gjennom uttestingen har man avdekket en del svakheter som gjør at det vil ta noe tid før systemet implementeres i de andre kommunene. Etter planen skal implementeringsarbeidet avsluttes i 2018.

**Personvern, taushetsplikt og informasjonssikkerhet** er et eget innsatsområde. God informasjonsikkerhet og god internkontroll framheves som viktig for å sikre at kommunene behandler personopplysninger lovlig, sikkert og forsvarlig. Kommunene har felles digitalt kvalitetssikringssystem, men det er usikkerhet om oppfølgingen av dette i hver kommune. I 2018 vil kommunen ansette felles personvernombud. Dette har sammenheng med at nytt regelverk trer i kraft i mai 2018. Ansettelse av personvernombud vil innebære en ytterligere styring av arbeidet med å følge opp personvern, taushetsplikt og informasjonssikkerhet.

Gjennom innsatsområdet **Arkitektur og standardisering** arbeides det med bruk av standarder og felleskomponenter som skal sikre at de digitale systemene kommuniserer seg imellom, at informasjon kan gjenbrukes, og at systemene skal fungere effektivt og oppleves brukervennlige. Man har foretatt en kartlegging av hvilke systemer som er i bruk i kommunene, men det gjenstår fortsatt mye arbeid når det gjelder muligheter for gjenbruk av data og samspill mellom systemene.

Innenfor innsatsområdet **Helse og velferd** har det vært fokus på digitalisering av tjenestene for å styrke kvalitet og effektivitet i helse- og omsorgssektoren. Et sentralt område som det har vært jobbet med, er etablering av felles responscenter knyttet til pleie- og omsorgstjenestene. I 2017 har det vært arbeidet med å bytte analoge trykksentraler og koble nye digitale alarmer opp mot det felles responscenteret. Responscenteret er under etablering og er lokalisert til den nye legevakta på Kongsberg. Et velfungerende responscenter er en forutsetning for utvidet bruk av velferdsteknologi i kommunene. Satsingen og arbeidet med velferdsteknologi i Kongsbergregionen har blitt lagt merke til på nasjonalt nivå. Regionen har således, sammen med Øvre og Nedre Eiker, i 2017 blitt tildelt status som utviklingskommuner i det nasjonale velferdsteknologiprogrammet. Gjennom denne statusen har regionen fått tilgang på nye ressurser og midler til kompetanse i det videre arbeidet med velferdsteknologi. Regionen har bl.a. fått tilgang på midler fra Helsedirektoratet som kan brukes til å frikjøpe implementeringsansvarlige for velferdsteknologi i regionkommunene. Implementeringsansvarlige skal bidra til at rutiner og kartleggingsverktøy for velferdsteknologi blir gjort kjent og tatt i bruk i kommunene. De skal også delta med internundervisninger og gi veiledning til tjenester som tar i bruk nye teknologiske løsninger.

Når de gjelder innsatsområdet **Oppvekst og utdanning**, har det vært fokus på bruk av digitale læremidler, men også digitale løsninger knyttet til forvaltning og administrasjon. Arbeidet innenfor dette området gjennomføres i regi av det regionale oppvekstnettverket.

Kongsbergregionen har gjennomført et omfattende arbeid for å kartlegge reell bruk og behov for digitale løsninger i oppvekstsektoren. En rapport om dette forelå høsten 2016 og har vært brukt som utgangspunkt for en prosess mot fornying av IKT-systemer, og for en dialog med kommersielle leverandører innenfor dette markedet. I den siste tiden har det vært arbeidet med anskaffelse og implementering av nye digitale løsninger innenfor skole og barnehage. I september 2017 ble det inngått kontrakt med IST for leveranse av nytt oppvekstadministrativt system (OAS). Den nye løsningen inkluderer blant annet opptak, timeplanlegging, vikarhåndtering, karakterer/orden og oppførsel, fravær, IOP, kommunikasjon skole/SFO/barnehage – hjem, administrasjon av ansatte/elever og fakturering. Planlegging av implementering, opplæring og utrulling er startet. Flere nye løsninger skal etableres i løpet av 2018, og man planlegger å hente ut gevinster som følge av dette i 2019. Man er også i gang med anskaffelse av nye digitale løsninger for PP-tjenesten. Valg av løsning er planlagt innen utgangen av 2018.

Når det gjelder **Plan, bygg og geodata** ble det i 2016 etablert et hovedprosjekt for «Digitale plan- og byggesaksprosesser» som har fått i oppgave å øke digitaliseringsgraden innenfor denne sektoren. Det har vært fokus på å få på plass gode grunnlagsdata, og samtidig arbeides det med å etablere ny byggesaksmodul i nytt sak-/arkivsystem. Det er også deltakelse i utviklingsarbeid for utvikling av heldigital byggesaksløsning i samarbeid med KS. Dette er noe man ser kan legge til rette for en gradvis utvikling av tjenestesamarbeid mellom kommunene i regionen på dette området.

Innsatsområdet **Digital administrasjon** har sin bakgrunn i at SuksIT i løpet av 2016 mottok henvendelser fra noen avdelinger i kommunene om behov for løsninger som støtter opp om administrative oppgaver. Det ble besluttet i rådmannsutvalget at slike anskaffelser ikke skal gjennomføres med mindre de inngår i tiltaksplan for digitalisering. Det er lagt til grunn at i forkant av eventuelle anskaffelser av slike løsninger skal SuksIT gjennomføre nødvendige forberedelsesaktiviteter og legge fram en anbefaling for rådmannsutvalget før ev. kontraktsinngåelse. Anbefalingen skal inneholde en kost-/nyttevurdering, forslag til kostnadsfordeling og overordnet plan for implementering. Rådmannsutvalget godkjente i november 2016 mandatet for et felles e-handel-prosjekt for kommunene i Kongsbergregionen. Kommunene oppnevnte representanter til en arbeidsgruppe, og oppstartsmøtet fant sted i slutten av januar 2017. Prosjektet er avgrenset til å omhandle innkjøpsprosessene, med bruk av et IT-system for bestilling og oppfølging knyttet til avtaler inngått mellom kommune og leverandør. Formålet er å oppnå bedre, enklere, sikrere og mer effektive innkjøp.

### 6.3.3 Samlet vurdering av prosjekter og satsinger

Mye av digitaliseringssamarbeidet har dreid seg om å skaffe større og tyngre IT-løsninger som kommunene har behov for. Disse anskaffelsene har blitt definert som prosjekter, og det har blitt leid inn prosjektledere til gjennomføring av arbeidet. Prosjektene er gjennomført etter PLP-metoden, hvor daglig leder av Kongsbergregionen har funksjon som prosjektansvarlig (PA). Tilbakemeldingene er at man jevnt over følger denne metodikken, og at dette har vært viktig for å sikre god prosjektgjennomføring.

Vurderingene er at organiseringen mellom SuksIT og K-IKT fungerer bra. Det er også andre som etablerer samarbeid etter samme modell. Det som trekkes fram som en viktig suksessfaktor, er at

man har hatt et operativt og forpliktende samarbeid på rådmannsnivå. Rådmennene har faste møter hver måned, der det også har blitt tatt beslutninger i viktige digitaliseringsprosjekter. Dette har bidratt til å styrke eierskapet til digitaliseringsarbeidet og til å sikre framdrift.

Gjennom samarbeid om anskaffelse av tyngre IT-løsninger rapporteres det om gevinster på flere områder. For det første blir det vist til at det er gevinster å hente på selve anskaffelsen ved at det er lettere å forhandle fram en god pris. Tilbakemeldingene er at man oppnår mellom 20 og 50 prosent i besparelse på innkjøp og årlig drift. For det andre blir det lettere å drifte ett system i stedet for sju. Det innebærer også effektiviseringer ved at man kan drive felles opplæring. I og med at kommunene har felles systemer, gir det også muligheter for samarbeid der ansatte i ulike kommuner kan samarbeide om å drive saksbehandling for hverandre.

Som vi har sett i det foregående, har det vært gjennomført flere store fellessatsinger når det gjelder digitalisering. Det ene er det treårige velferdsteknologiprogrammet som har vært ønsket fra kommunene. Dette er et stort og komplekst område som det for den enkelte kommunene er vanskelig å ta tak i på egen hånd. Velferdsteknologiprogrammet har hatt en økonomisk ramme på 8–9 mill. kr over en treårsperiode. Dette omfatter bl.a. innføring av digitale trygghetsalarmer i alle kommunene, hvor kommunene får én felles løsning med felles mottak. Disse løsningene er nå ute til etablering. Gjennom dette prosjektet bygger man også en digital infrastruktur som gjør at det f.eks. vil være mulig å bruke nye trygghetsskapende teknologier, f.eks. GPS og ulike former for sensorer. Det blir i den forbindelse vist til at hjemmetjenestene i dag må forholde seg til ulike varslingsystemer og innloggingsrutiner. Fellesløsninger gjør at man kan samle velferdsløsninger ett sted og knytte dem til brukernes journaler. Dette er noe som kan bidra til forenkling og effektivisering, og som også legger til rette for diagnostisering ved bruk av velferdsteologi.

Gjennom større satsinger som dette har man hatt ansatt en programleder på heltid, samtidig som helse- og omsorgssjefene i kommunene har fungert som bestillere. Kommunene er i front på nasjonalt nivå når det gjelder utvikling av velferdsteknologi. Det bekreftes også av statusen som utviklingskommuner i det nasjonale velferdsteknologiprogrammet. Her har Kongsbergregionen bl.a. vært sentrale i utarbeidelse av nasjonale anbefalinger som kan danne grunnlag for etablering av responsentre for trygghetsalarmer.

Gjennom anskaffelse av alarmmottaket har man videre opparbeidet seg erfaring med å jobbe med digitale anskaffelsesprosesser. Her har man kjørt en dialogkonferanse med markedet hvor Kongsbergregionen beskriver sine behov for løsninger, og utfordrer markedet til å beskrive hvordan de kan utvikle løsninger som løser disse behovene. Tilbakemeldingene er at dette også gir et bedre grunnlag for å følge opp prosjektet og sikre gevinstrealisering. Her har man også utvekslet erfaringer gjennom NHOs leverandørutviklingsprogram. Dette programmet har som formål å øke innovasjonseffekten av offentlige anskaffelser. Innovative anskaffelser handler om å utnytte mulighetene som ligger i anskaffelsesregelverket og virkemiddelapparatet til å kjøpe bedre produkter og tjenester.<sup>1</sup> Man har også benyttet innovative anskaffelser i forbindelse med innføring av nye digitale løsninger innenfor skole- og barnehageområdet. Dette dreier seg blant annet om nye pedagogiske løsninger, nye systemer for å håndtere barnehageopptak og systemer for kommunikasjon mellom skole/barnehage og foreldre. På dette området skal nye systemer tas i bruk i kommunene i 2018. Her har man også i utgangspunktet gjort en omfattende jobb for å definere behovene, bl.a. gjennom workshops med brukere.

---

<sup>1</sup> <http://innovativeanskaffelser.no/>

I Kongsbergregionen har man fått tilbakemeldinger fra leverandørene om at regionen er en krevende kunde, som følge av de innovative anskaffelsesprosessene. I det digitale utviklingsarbeidet er man bevisst på at man ikke vil ha «silosystemer» som ikke kommuniserer med hverandre, og man ønsker ikke løsninger som gjør at man blir låst til en leverandør. Man tilstreber fellesløsninger for vedlikehold av data på ett sted, og at de spiller på lag med ulike systemene som man har behov for.

Et annet stort prosjekt som man har jobbet med den senere tiden, er etablering av felles sak- og arkivsystem, hvor kommunene dermed også etablerer felles rutiner og saksbehandlingsprosesser. Dette er et system som berører mange ansatte i kommunene. Målet er å innføre et velfungerende digitalt arkiv hvor informasjon er lett tilgjengelig. Som nevnt er man nå i ferd med å implementere og teste ut systemet i Hjartdal kommune. For de andre kommunene blir det nye systemet innført i 2018. Videre dreier en del av dette arbeidet seg også om å etablere en modul for elektronisk byggesaksbehandling. Her er Kongsbergregionen med i et pilotprosjekt sammen med Bodø kommune, hvor man utvikler nye løsninger for elektronisk byggesaksbehandling.

Som nevnt over har kommunene i Kongsbergregionen også etablert et felles prosjekt på e-handel. Her er tilbakemeldingene at løsninger er tilgjengelige, men at de foreløpig ikke er tatt i bruk. På dette området er det utfordringer med at kommunene gjør mange innkjøp, og at det er flere innkjøpere i en kommune. Innkjøpene har fram til nå blitt gjort ved at man ringer, reiser eller sender e-post til en butikk. Man har således liten kontroll på at innkjøp gjennomføres innenfor inngåtte rammeavtaler. Nye løsninger på e-handel gjør at man får opp de produktene man har rammeavtale på, og hva som er prisene på disse produktene. De nye løsningene har videre til hensikt å forenkle innkjøpsprosessen, samtidig som man bruker mindre tid på administrasjon og betaling. Videre vil det være gevinster å hente knyttet til lavere priser som følge av sterkere lojalitet til leverandørene.

Nye løsninger innebærer som oftest også nye arbeidsrutiner og digital organisasjonsutvikling. Arbeidet med digital kompetanse, ledelse og gevinstrealisering har fokus på dette. Her jobber man også med utvikling av en felles kompetanseportal hvor det bl.a. lages korte e-læringsvideoer for å vise hvordan løsningene skal brukes. PLP-metoden ligger til grunn for alt prosjektarbeid. I den forbindelse er det utarbeidet en generell «kokebok» for gevinstrealisering. Alle prosjekter har en gevinstrealiseringsplan, og linja i den enkelte kommune har ansvar for å realisere disse.

En annen effekt av at kommunene i regionen har en felles digital infrastruktur, er at det blir lettere å samarbeide mellom kommunene på de ulike kommunale fagområdene, og at det blir lettere å drive opplæring og dele på kompetanse og ressurser. Det blir enklere å bistå hverandre direkte, f.eks. om det skulle oppstå problemer med personalmangel i en prekær situasjon. Slik sett blir det gjennom tettere samarbeid på ulike områder lettere å hente ut gevinster når det gjelder både effektivitet og kvalitet. Tilbakemeldingene er at godt og velfungerende samarbeid vil være viktig for å håndtere framtidige utfordringer. Kommunene i Kongsbergregionen har valgt å ikke slå seg sammen, men satser på et tett og praktisk interkommunalt regionsamarbeid som svar på de utfordringene man står overfor.

### 6.3.4 Videre arbeid

Mange av målene i tiltaksplanen er nådd, men ikke alle. Det gjelder bl.a. målene knyttet til IKT-arkitektur og standardisering. For at innbyggere og næringsliv skal oppleve de digitale tjenestene som gode, er det i strategiplanen gitt uttrykk for at de interne systemene må kommunisere seg imellom og utveksle informasjon på tvers av forvaltningsnivå. Det er behov for at kommunenes

IKT-arkitektur er basert på felleskomponenter og standarder. At man ikke er i mål på dette området, dreier seg i stor grad om at kommunene i dag har 200 ulike systemer som det er vanskelig å få til å spille sammen i automatiserte prosesser, og at kommunene selv ikke har nok kompetanse til å være pådrivere i arbeidet. Her har det skjedd kompetanseøkning knyttet til administrativ ledelse og involverte nettverk. Dette har ført til økt oppmerksomhet rundt digitalisering, men tilbakemeldingene er at det fremdeles er behov for å jobbe med kompetanseutvikling. Rådmannsnivået er relativt tett på samarbeidet, men for en del kan det være utfordrende å forankre digitaliseringsarbeidet i egen virksomhet.

Erfaringen så langt er at forståelsen av ambisjonsnivået og behovet for samarbeid er rimelig godt avstemt mellom kommunene, og at det også gjelder samarbeidet i SuksIT. De mindre kommunene ser at de ikke har muligheter for å gjennomføre digitaliseringen på egen hånd. Også de større kommunene ser nytteverdien av å være med, både når det gjelder innføring av nye løsninger, kompetanse i sekretariatet og økonomiske gevinster når det gjelder anskaffelser og drift.

Alle de store prosjektene skal være slutført i løpet av 2018. Derfor er det også behov for å ha en ny strategi på plass i løpet av sommeren 2018, med tanke på å peke ut viktig innsatsområder i årene framover. Sentrale spørsmål om videre arbeid er om kommunene fremdeles ønsker å jobbe sammen om digitalisering, og hva slags ambisjoner og tempo man skal ha på arbeidet – hva man skal samarbeide om og hvor lista skal ligge?

Når det gjelder disse spørsmålene, er tilbakemeldingene jevnt over at kommunene har behov for å samarbeide videre på dette området også i framtiden. Oppfatningene er at utfordringene og mulighetene på dette området er umulig å håndtere for den enkelte kommunen alene. Det blir gitt uttrykk for at Kongsberg er den eneste kommunen som er stor nok til å gjøre en del ting på egen hånd, men at også Kongsberg har nytte av å delta i samarbeid.

Samarbeid om digitalisering blir sett som avgjørende for å utvikle effektive og gode løsninger på ulike kommunalområder. For å sikre et godt samarbeid blir det fra ulike hold samtidig understreket at det er nødvendig at eierskapet til samarbeidet er godt forankret i kommunene. Det blir i den forbindelse poengtert at det er viktig at samarbeidet i Kongsbergregionen ikke kun blir oppfattet som samarbeid om digitalisering, men som basis for samarbeid om utvikling av gode og framtidrettede kommunale tjenester i årene som kommer. Det etterlyses også bedre informasjon om dette til politikerne rundt om i kommunestyrene som ikke er så tett på samarbeidet i Kongsbergregionen i det daglige. I og med at det digitale arbeidet i Kongsbergregionen er i front på nasjonalt plan på en del områder, er det kommet tilbakemelding på at suksesshistoriene kan formidles på en bedre måte. Det blir vist til at de ulike kommunene bidrar med en betydelig sum penger i samarbeidet, og at det er viktig å synliggjøre hva man får igjen for dette. Ellers bli det vist til at det er rimelig god forankring av samarbeidet på administrativt nivå, og at man i økende grad føler seg som den del av et felleskap. En av dem vi intervjuet uttrykte det på følgende måte: «Man har gått fra å snakke om *de* i Kongsbergregion til *vi* i Kongsbergregionen».

Det vil i framtida også komme mye ny teknologi som berører kommunene, og tilbakemeldingen er jevnt over at det vil være behov for samarbeid for å utvikle gode og effektive tjenester i framtida. På helse- og velferdsområdet har man investert i en grunnleggende digital infrastruktur som kan håndtere ny teknologi. Det er i tiden framover behov for bedre løsninger for integrasjon av systemer, og det er behov for å ha en dataforvaltning der data om innbyggerne forvaltes og vedlikeholdes ett sted og ikke i mange forskjellige systemer. Dette er et utfordrende område, ikke bare for Kongsbergregionen, men på nasjonalt nivå. Per i dag oppleves det som problematisk at de store leverandørene leverer «silo-baserte» løsninger som ikke kommuniserer med hverandre. Det jobbes

gjennom KS med å få utviklet en del nasjonale felleskomponenter som ulike systemer må kunne kommunisere med.

Videre blir det pekt på at det i tiden som kommer, er behov for å jobbe med gevinstrealisering i kommunene, dvs. hvordan man skal forenkle, fornye, forbedre og jobbe smartere. Dette dreier seg også om utvikling av kompetanse på digital ledelse og digital organisasjonsutvikling.

Nye personvernregler innebærer at alle innbyggere har krav om å vite hvordan data om dem selv er registret. Kongsbergregionen er nå i gang med et prosjekt sammen med KS og Telemarkskommunene for å lage verktøy for å kartlegge slik informasjon. Målet er å lage en felleskomponent som alle kommuner kan bruke. Som tidligere nevnt, skal Kongsbergregionen tilsette et eget personvernombud.

Når det gjelder videre samarbeid om digitalisering, er det flere som ser behov for å etablere et mer permanent digitaliseringsteam. Samarbeid om digitalisering krever koordinering. Satsingene på digitalisering har fram til nå vært program- eller prosjektorganisert. Leder av Kongsbergregionen har stort sett vært prosjektansvarlig (PA) for flesteparten av prosjektene og har hatt ansvar for å følge opp prosjektlederne. På flere områder er det også innleide prosjektlederressurser som forsvinner ut av organisasjonen når prosjektet er ferdig. I et videre samarbeid blir det sett som ønskelig med en mer permanent organisering, hvor man får flere faste ressurser med spisskompetanse som kan brukes for å følge opp og støtte kommunene, drive mer kontinuerlig utviklingsarbeid, og som har kompetanse på virksomhetsarkitektur, prosesser og tjenestereiser innenfor ulike kommunalområder. I den forbindelse blir det sett som viktig at prosjektledere som bygger opp kompetanse på Kongsbergregionen, ikke forsvinner ut når prosjektene nærmer seg slutten. Det er behov for gjenbruk av informasjon og kompetanse på tvers av virksomhetsområder. Dette er viktig med tanke på forbedring og automatisering av arbeidsprosesser gjennom digitalisering. Realisering av gevinster innebærer nye måter å jobbe på. I dag jobber kommunene på forskjellige måter på mange av de samme tjenesteområdene. Med tanke på framtidig samarbeid blir det fortsatt sett som viktig å samarbeide om tjenstedesign, virksomhetsarkitektur, informasjonsforvaltning og prosjektledelse. Kommunene må selv ha kompetanse på digital ledelse og gevinstrealisering.

Tilbakemeldingene er også at det er behov for ressurser som kan hjelpe kommunen med å implementere nye løsninger på en måte som gir grunnlag for hente ut gevinster på en best mulig måte. Framover vil det bl.a. være behov for å fokusere på innbyggernes behov og forenkle innbyggernes kommunikasjon med kommunen. Behov for mer permanent bemanning i sekretariatet er derfor et spørsmål som bør diskuteres i forbindelse med arbeidet med ny strategiplan.

## 6.4 Samfunnsutvikling

---

### 6.4.1 Innsatsområder

Dersom vi tar utgangspunkt i eksisterende strategiplan for Kongsbergregionen, dekker arbeidet med digitalisering flere av disse innsatsområdene, spesielt kunnskapsutvikling og tjenesteutvikling. Ut fra tilbakemeldingene gjennom intervjuene, og prioriteringene gjennom de årlige handlingsplanene, går det også fram at det er arbeidet med digitalisering og tjenesteutvikling som har hatt størst oppmerksomhet i samarbeidet. I tillegg er det i strategiplanen noen innsatsområder som kan beskrives som samfunnsutviklingsoppgaver. Disse er som følger:

- Tilrettelegging for næringsutvikling og arbeidsplasser
- Kommunikasjon/infrastruktur/samferdsel
- Steds- og områdeutvikling

I forbindelse med samarbeidet i Kongsbergregionen er det tatt initiativ til nærings samarbeid som er representert med næringsansvarlige fra samarbeidskommunene. Målet med dette samarbeidet er å øke tilfanget på arbeidsplasser i regionen på to måter:

- Arbeide for å øke antall arbeidsplasser i regionen
- Arbeide for å sterkere integrere arbeidsmarkedene i regionen

Videre blir det gitt uttrykk for at «*Nærings samarbeidet skal "dyrke" kommunens tilretteleggerrolle og på den måten sørge for at kommunene i Kongsbergregionen i fremtiden vil bli de beste vertskapskommunene for ny og etablert næringsvirksomhet*».

Som en del av dette samarbeidet har det blitt utarbeidet forslag til et næringsprogram for Kongsbergregionen. Dette programmet har fokus på følgende hovedområder:

- Etablering av et regionalt innovasjonsmiljø
- Salg av regionen/rekruttering av virksomhet
- Kompetansomobilisering og spredning
- Næringsrettet plansamarbeid

Tilbakemeldingene er at realisering av dette programmet foreløpig er lagt på is pga. manglende finansiering. Man hadde i utgangspunktet sett for seg bruk av regionale utviklingsmidler som en viktig finansieringskilde, men denne finansieringskilden falt bort når det fra statlig hold ble kuttet i de regionale utviklingsmidlene.

Gjennom intervjuene uttrykkes det at det i regionrådet er lettest å samarbeide om saker hvor fellesinteressene er åpenbare, f.eks. større samferdselsprosjekter som berører regionen. Tilbakemeldingene er at man har samlet seg godt om slike prosjekter. Dette gjelder bl.a.

- utbygging av jernbanene på strekningen Hokksund-Kongsberg
- utvidelse av Notodden lufthavn
- utbyggingstiltak på rv. 134 og andre regionale veitiltak som binder regionen sammen på en bedre måte
- uttalelser til ny transportplan

Det blir også vist til næringsutviklingsprosjekter som man har gjennomført i felleskap, og man har samarbeidet gjennom virkemiddelapparatet. Kongsbergregionen har vært partner i NCE Kongsberg og LUP-programmet.<sup>2</sup> Det har vært arbeidet med et digitaliseringsprogram for industrien gjennom fagskolen Tinius Olsen.

Det er også etablert et felles etablererkontor som dekker alle kommunene i Kongsbergregionen. Etablererkontoret har kontor både på Notodden, Kongsberg og Rjukan. I kommuner som ikke er representert med eget kontor, er det faste besøksdager.

Ellers er tilbakemeldingene gjennom intervjuene at det er mer krevende å finne fram til felles samarbeidsområder når det gjelder samfunns- og næringsutvikling. Dette fordi Kongsbergregionen er

---

<sup>2</sup> Nasjonalt leverandørutviklingsprogram.



stor i utstrekning, noe som gjør at utfordringene og behovene i kommunene også lett blir forskjellig. Det blir i den forbindelse pekt på at det innfor Kongsbergregionen er ulike bo- og arbeidsmarkedsregioner, noe som gjør at samarbeidsområder som berører lokaliseringsspørsmål fort blir krevende å enes om. Gjennom intervjuene er det enkelte som har kommentert at det er en utfordring at ingen av politikerne har et ansvar for utviklingen av regionen som helhet. Vi har tidligere også sett at kommunene i Kongsbergregionen fordeler seg på fire ulike bo- og arbeidsmarkedsregioner (jf. kap. 4.2).

Slik sett blir det sett som en utfordring politisk å sammen finne områder hvor man politisk kan bidra til en positiv utvikling i næringslivet, og som kommer alle kommunene til gode. Et aktuelt samarbeidsområde som enkelte trekker fram, er digitalisering og kompetanse innenfor næringslivet. I den forbindelse blir det vist til digitaliseringsprogrammet for industrien som er nevnt i det foregående. Dette er etterutdanningsprogram som Kongsbergregionen og Rollag sammen med fagskolen Tinius Olsen har fått midler fra Innovasjon Norge til å utvikle. Formålet er å øke kompetansen til eksisterende industriarbeidere for den teknologiske utviklingen som kommer. Det blir pekt på at det ikke bare er store bedrifter som må omstille seg, men også små og mellomstore. Små og mellomstore bedrifter står for en stor del av verdiskapingen, og det blir i den forbindelse understreket at det også vil være viktig å ha fokus på hva automatisering og digitalisering betyr for de mer tradisjonelle yrkene både i byer og distrikter. I den forbindelse blir det sett som viktig at man også har fokus på hvordan man skal omstille og hjelpe slike bedrifter videre. Det gis uttrykk for at i en tid med omstilling vil det være viktig ikke bare å ha fokus på nye arbeidsplasser, men bidra til å sikre og videreutvikle de arbeidsplassene som allerede eksisterer. For å legge bedre til rette for opplæring og muligheter til å ta i bruk ny teknologi, er det forslag om at man satser mer på utvikling av tilpassede studieprogram på fagskolenivå, hvor det drives opplæring i bedriftene. Innenfor dette området blir det pekt på at det kunne være muligheter for et større politiske samarbeid om kompetanseutvikling, hvor man har fokus på hele livsløpet. Et slikt samarbeid vil i mindre grad medføre lokaliseringsproblematikk, og kan være til nytte for næringslivet i hele regionen.

Det blir i den forbindelse også vist til at kommunene er gjensidig avhengig av hverandre. Notodden er underleverandør til mye av industrien på Kongsberg. Mye av industrien har vært oljerelatert. På grunn av fall i oljeprisene har man mistet 2-3000 arbeidsplasser i Kongsberg, noe som er dramatisk. Dette har ført til økt arbeidsledighet og færre som bor midlertidig eller fast i kommunen. Dette gir igjen lavere inntekter til kommunen. I en slik situasjon er kunnskap og kompetanse avgjørende for å være omstillingsdyktig.

Et annet området som blir trukket fram som aktuelt å samarbeide om, er arbeid med bruk av virkemidler for næringsutvikling. Her blir det pekt på at slike virkemidler fungerer best lokalt, men at det kan være gevinster å hente på å ha et regionalt samarbeidsorgan hvor man kan utveksle informasjon og erfaringer, og trekke veksler på hverandres ressurser og kompetanse på området. Vi har også gjennom tidligere evalueringer av verdiskapingsprosjekter sett at det for flere kommuner kan være vanskelig å orientere seg i virkemiddelapparatet, utnytte mulighetene som finnes, og få ulike virkemidler til å spille på lag. Dette gjelder spesielt virkemidler som forutsetter søknader og initiativ fra aktører på lokalt nivå (Haukeland & Brandtzæg 2009, Haukeland et al. 2010, Haukeland & Brandtzæg 2014). I flere regionale samarbeid, f.eks. om utvikling av regionalparker, har det nettopp vært en viktig målsetting å bistå lokalt næringsliv og andre lokale aktører med å unytte virkemiddelapparatet som grunnlag for lokale utviklingsprosjekter. Dersom man f.eks. ønsker å satse på stedsutvikling, kan det være aktuelt å kombinere virkemidler fra ulike finansieringskilder, f.eks. fra Innovasjon Norge og fra natur-, kultur- og landbruksforvaltningen. Tidligere evalueringer av nasjonale virkemidler og programmer viser at ikke alle virkemidler når fram dit de er

tenkt, fordi mottaksapparat i kommunene er begrenset. Midlene kan således ha tendens til å gå til aktive kommuner som har kapasitet og kompetanse til å utnyttet mulighetene, i stedet for til kommuner hvor behovene er størst (Brandtzæg & Lønning 2001, Svardal et al. 2014).

Fra enkelt kommuner blir det også pekt på at det kan være aktuelt å vurdere en form for plansamarbeid mellom kommunene i Kongsbergregionen. Fra enkelte av de mindre kommunene blir det gitt uttrykk for at kommunal planlegging og revidering av kommunale planer kan være krevende, og at det kunne vært en fordel med kompetanse i Kongsbergregionen som man kan spille på i den forbindelse.

## 6.4.2 Samlet vurdering

Det er samarbeid om ulike prosjekter knyttet til samfunns- og næringsutvikling. Det man i størst grad har samlet seg om på politisk nivå, er prosjekter knyttet til samferdsel og infrastruktur i regionen. Gode kommunikasjoner til regionen og internt i regionen er viktig for næringsliv og bosetting. Det er tatt initiativ til næringsprogram for regionen, men det har foreløpig ikke blitt realisert pga. manglende finansiering. Det er tilbakemeldinger på at det er krevende å finne felles samarbeidsområder knyttet til næringsutvikling fordi regionen er stor, behovene forskjellige og at lokalisering fort blir en problemstilling som det er vanskelig å enes om. Et tema som blir trukket fram av enkelte som framtidig satsingsområde, er fokus på digitalisering og kompetanseutvikling i næringslivet. Digitalisering og kompetanseutvikling vil bli sentralt også for utvikling og konkurransekraft i tradisjonelle næringer. Her kan det være aktuelt å bygge videre på erfaringer med omstillingsarbeidet som Rollag kommune og Kongsbergregionen har gjennomført i samarbeid med Fagskolen Tinius Olsen. Det vil i utgangspunktet være behov for en kartlegging av digitaliserings- og kompetansebehov i næringslivet i Kongsbergregionen. Arbeid med digitalisering, kompetanseutvikling, omstilling og innovasjon er områder som kan komme hele næringslivet i Kongsbergregionen til gode, og det vil således være lettere å få til fellesprosjekter knyttet til dette. Dette vil også være satsinger som er i tråd med noen av innsatsområdene som ble foreslått i næringsprogrammet for Kongsbergregionen.

Videre er det foreslått at det kan være aktuelt med et regionalt samarbeidsorgan for utveksling av erfaringer med bruk av ulike virkemidler rettet mot lokal samfunns- og næringsutvikling. Dette er et område som det for den enkelte kommune kan være vanskelig å ha god oversikt over, og hvor det dermed kan være vanskelig å få utnyttet de muligheter som finnes. Dette vil da også være en form for kompetansesamarbeid som kan gjøre de enkelte kommunene bedre i stand til å utøve sin rolle som nærings- og samfunnsutviklingsaktør. I den forbindelse blir det også pekt på at en form for samarbeid knyttet til kommunal planlegging kan være aktuelt.

## 7. Betydning av regionreformen

Stortinget behandlet regionreformen 8. juni 2017, og fra 2020 vil det være 11 fylker, inkludert Oslo. Hovedmålet med regionreformen er at fylkesinndelingen skal være bedre tilpasset de samfunnsutfordringene vi står overfor, og legge til rette for en styrket samfunnsutviklerrolle for fylkeskommunene. Mer konkrete mål går på at fylkeskommunene skal få bedre forutsetninger for å samordne og koordinere aktiviteter innenfor ulike sektorer og få en tydeligere rolle i forhold til samfunnsutviklingsarbeidet. Dette inkluderer også en tydeligere rolle i samhandlingen med statlige aktører. Stortinget har framhevet større regioner som en forutsetning for at det regionale folkevalgte nivået skal få en forsterket samfunnsutviklerrolle og nye oppgaver. Det er også satt ned et ekspertutvalg som skal se på nye oppgaver som kan overføres til fylkeskommunene. Dette utvalget forventes å legge fram sin rapport i løpet av februar 2018.

Samarbeidet i Kongsbergregionen har fram til i dag omfattet kommuner fordelt på to fylker, dvs. tre kommuner i Telemark og fire i Buskerud. I forbindelse med regionreformen har det blitt vedtatt at Telemark og Vestfold fylkeskommuner og Buskerud, Akershus og Østfold fylkeskommuner skal bli slått sammen til to nye fylker. Samarbeidet i Kongsbergregionen vil således i framtiden gå på tvers av de to nye fylkene.

I forbindelse med intervjuene ble det stilt spørsmål om ny fylkesinndeling kan påvirke samarbeidet på en eller annen måte. Tilbakemeldingene er jevnt over at dette ikke vil ha noe særlig betydning for samarbeidet i Kongsbergregionen. Erfaringene er at samarbeidet har fungert bra med dagens fylkesinndeling, og at man ikke ser at nye fylker vil ha noen stor betydning for det. Det blir også vist til at det av og til har vært en fordel å tilhøre to fylker. Dersom Kongsbergregionen går sammen med to fylker for å fremme en sak, kan dette gi økt tyngde og gjennomslagskraft.

Fram til nå har det blitt sett som viktig å forankre regionsamarbeidet inn i fylkeskommunene. Det blir også sett som viktig i de nye fylkene hvor det kanskje blir vel så krevende å nå fram med Kongsbergregionens interesser. God forankring og synlighet blir av enkelte framhevet som spesielt viktig dersom de nye regionene får oppgaver og virkemidler med betydning for regional utvikling. Noen viser i den forbindelse at det kan være nyttig å fremme interesser og være synlig i forbindelse med arbeidet med å bygge de nye fylkeskommunene. Enkelte viser til at Kongsbergregionen blir en utkant i begge de nye storfylkene, og at dette i seg selv er noe som fører til behov for å styrke samarbeidet som følge av regionreformen.

I forbindelse med intervjuene stilte vi også spørsmål ved om det har vært vurdert behov for grensejusteringer eller behov for utvidelse av samarbeidet i Kongsbergregionen som følge av regioninndelingen. Inntrykket er at man er åpne for at flere kommuner kan være med dersom det er ønskelig for andre å være med, og at det kan bidra til å gi regionen økt tyngde. Enkelte gir også uttrykk for at man bør vurdere å jobbe aktivt med dette. I Buskerud blir Øvre Eiker og Sigdal nevnt som aktuelle for å delta i samarbeidet. Øvre Eiker var tidligere en del av Kongsbergregionen, men har senere konsentrert seg som deltakelse i Drammensregionen. I og med at Øvre Eiker ikke er med i kommunesammenslåingsprosessene i Drammensområdet, er det en del som peker på at det for Øvre Eiker igjen kan bli aktuelt med deltakelse i samarbeidet i Kongsbergregionen. Det er også enkelte som lurer på om kommunestrukturordningene i Midt-Telemark kan medføre behov for endret regiontilknytning for disse kommunene.

Hovedinntrykket fra tilbakemeldingene når det gjelder regionreformen, er at den ikke vil ha noen stor betydning for samarbeidet. Sannsynligvis vil samarbeidsbehovet bli forsterket i framtida, og

samarbeidet kan få økt betydning for å forankre og posisjonere regionene inn de nye fylkeskommunene. I forbindelse med den kommende strategiprosessen kan det således være nyttig å tenke gjennom hvordan regionen skal arbeide, samhandle og posisjonere seg inn i de nye fylkeskommunene i årene som kommer. Det gjelder også behovet og mulighetene for å utvide samarbeidet med flere kommuner.

## 8. Sammenfattende vurderinger og anbefalinger

Kongsbergregionen er stor region som omfatter sju kommuner, hvor kommunene er spredt på fire ulike bo- og arbeidsmarkedsområder, og hvor utfordringene og behovene varierer. Dette setter begrensninger for hvilke oppgaver det er hensiktsmessig for alle kommunene å samarbeide om i fellesskap.

Hovedinntrykket er at samarbeidet i Kongsbergregionen fungerer bra. Man samarbeider på områder hvor gevinstene er åpenbare, og man samarbeider på en måte som gjør de samarbeidende kommunene bedre i stand til å løse sine oppgaver.

Samarbeid om digitalisering og tjenesteutvikling har fram til i dag vært det mest sentrale satsingsområdet. De ulike samarbeidene har fokus på felles dataforvaltning, felles systemer, løsninger og rutiner på ulike områder. At man samarbeider om både utvikling og drift, gjør at man får gevinster knyttet til innkjøp, anskaffelser og opplæring, samtidig som man gjennom fagnettverk og felles opplæring også får kompetanseheving. Dette bidrar i sum til at man får både mer effektive og bedre tjenester enn hva kommunene ville maktet på egen hånd. Samarbeidet er innrettet slik at man gjennom digitale løsninger og kompetanseutvikling skal sette den enkelte kommune i bedre stand til å løse sine oppgaver og gi gode tjenester til innbyggerne. Det innebærer også at det vil være opp til den enkelte kommune å hente ut en del av gevinstene som samarbeidet legger til rette for. Nye digitale løsninger innebærer som oftest nye arbeidsrutiner og måter å jobbe på innenfor ulike tjenestoområder. I den forbindelse har det vært fokus på hvordan man skal jobbe med gevinstrealisering ut i kommunene, og man ser at dette også er et område som det er behov for å legge mer vekt på, og som krever oppfølging. Dette dreier seg om digital ledelse og digital organisasjonsutvikling og hvordan man skal jobbe med å forenkle, fornye, forbedre og jobbere smartere.

En annen fordel med at man har felles digital infrastruktur, like systemer og felles rutiner, er at det blir samarbeidet på tvers av kommunegrensene om bestemte oppgaver dersom det skulle være behov for det. Dersom det av ulike årsaker, f.eks. ved sykdom eller skifte av jobb, skulle oppstå mangel på kapasitet til å gjennomføre oppgaver i en kommune, blir det lettere å bistå hverandre og inngå interkommunale tjenestesamarbeid mellom de kommunene som måtte ønske det. Slik sett bidrar samarbeidet om digitalisering og tjenesteutvikling i regi av Kongsbergregionene også til å redusere sårbarheten i den enkelte kommune.

Når det gjelder samfunns- og næringsutvikling, har det ikke vært like lett å samle seg om større helhetlige utviklingsprosjekter i regionene. Det man i størst grad har stått samlet om, er infrastrukturprosjekter knyttet til vei, bane og flyplass. Man har laget opplegg for næringsutviklingsprogram, men manglende ekstern finansering har gjort at det har blitt lagt på is. Det er samarbeid om etablererveiledning og samarbeid mellom næringsansvarlige i kommunene.

Framtidige samarbeidsområder som trekkes fram på dette området, dreier seg om kompetanse på digitalisering og omstilling i næringslivet og hvordan man kan bruke virkemiddelapparatet til utviklingsprosjekter som kommer kommunene og regionene til gode. Dette vil da også være samarbeidsområder hvor man går sammen og utvikler og styrker kompetansen på en måte som gjør at den enkelte kommune, og dermed regionen som helhet, kan styrke sin rolle som samfunnsutviklingsaktør. Bruk av virkemidler må kobles opp mot strategier og mål for framtidig utvikling.

Organiseringen av samarbeidet synes å fungere bra. Rådmannsutvalget opererer innenfor rammer som gjør at rådmennene er tett på samarbeidsprosjektene og kan fatte beslutninger raskt og effektivt. I en del tilfeller kan det være aktuelt å vurdere en tettere kobling mellom regionråd og rådmannsutvalg, spesielt på spørsmål som går på kostnadsfordeling og lokalisering. Kostnadsfordeling mellom kommunene i samarbeidet er det området som er gjenstand for størst diskusjon. Det etterlyses kriterier og prosedyrer for gjennomføring av slike diskusjoner. Som et innspill i dette arbeidet har vi sett på en modell som tar utgangspunkt i innbyggertall, men som er justert med utgangspunkt i kommunenes inntektsnivå (korrigerte frie inntekter).

Sekretariatet fungerer godt og har god tilgang på høy kompetanse. Med mange prosjektstillinger er det en utfordring at viktig opparbeidet kompetanse om regionen forsvinner. For å kunne unytte kompetansen som bygges opp på en bedre måte, kan det være behov for noe mer fast bemanning i sekretariatet. Dette kan bidra til økt stabilitet og redusert sårbarhet.

Det er etablert fagnettverk på ulike tjenesteområder. Noen av disse fungerer bedre enn andre, men tilbakemeldingen er at disse spiller en sentral rolle i utviklingsarbeidet, både når det gjelder innspill til utviklingstiltak og når det gjelder å forankre nye løsninger tilbake i organisasjonene. Dette gjelder spesielt med tanke på arbeidet med digitalisering og tjenesteutvikling.

Det virker ikke som regionreformen vil ha vesentlig betydning for samarbeidet i Kongsbergregionen. Tilbakemeldingene er at regionreformen i tilfelle vil medføre behov for en ytterligere styrking av samarbeidet i Kongsbergregionen for bedre å kunne posisjonere og synliggjøre regionen i de sammenslåtte fylkeskommunene. Dette vil være spesielt viktig dersom de nye fylkene får flere oppgaver og virkemidler som har betydning for det regionale utviklingsarbeidet.

Med utgangspunkt i evalueringen av samarbeidet i Kongsbergregionen, har vi følgende anbefalinger med tanke på framtidig strategiarbeid:

- Sett ambisjonsnivå for framtidig arbeid med digitalisering og tjenesteutvikling
  - Det er tilfredshet med samarbeidet om digitalisering og tjenesteutvikling. Alle erkjenner at det vil være behov for samarbeid på dette området i framtida, og at man egentlig er i en tidlig fase i arbeidet med digitalisering. Man er dag i front på nasjonalt nivå på en del områder, og inntrykket er at man ikke ønsker å senke ambisjonsnivået i tiden som kommer.
  - Digitaliseringsarbeidet vil være en prosess i stadig utvikling hvor nye systemer og løsninger utvikles og implementeres. Det vil i tiden framover være spesielt behov for bedre løsninger for integrasjon av systemer, og det er behov for å ha en dataforvaltning der data om innbyggerne forvaltes og vedlikeholdes ett sted og ikke i mange forskjellige systemer.
  - Et velfungerende responscenter er en forutsetning for utvidet bruk av velferdsteknologi i kommunene. Etableringen av responscenteret i Kongsbergregionen gir således grunnlag for videre tjenesteutvikling i årene som kommer, og behov for nye strategier og mer samarbeid på det området.
  - Det vil også være behov for ressurser som kan hjelpe kommunene med å implementere nye løsninger på en måte som gir grunnlag for å hente ut gevinster på best mulig måte. Videre vil det bl.a. være behov for å fokusere på innbyggernes behov og forenkle innbyggernes kommunikasjon med kommunen.
- Vurder behov for mer permanent bemanning i sekretariatet
  - Det synes spesielt å være behov for mer permanent bemanning i det videre arbeidet med digitalisering og tjenesteutvikling

- Det er behov for flere faste ressurser med spisskompetanse som kan brukes for å følge opp og støtte kommunene, bistå med gevinstrealisering og drive mer kontinuerlig utviklingsarbeid, og som har kompetanse på virksomhetsarkitektur, prosesser og tjenestereiser innenfor ulike kommunale områder
- Ha fokus på synliggjøring av resultatene og betydningen av samarbeidet i Kongsbergregionen
  - God forankring og synliggjøring av resultater i kommunene blir sett som viktig for å styrke samarbeidet framover og bygge identitet til Kongsbergregionen som samarbeidsregion
  - Forankring av samarbeidet er svakere på politisk nivå enn på det administrative, og det blir sett som utfordrende å gi politikerne nok kunnskap om samarbeidet. Samtidig blir det sett som viktig at det er bred politisk forståelse av arbeidet fordi samarbeidet utgjør en betydelig post i kommunenes budsjetter
  - Bedre formidling av suksesshistorier gjennom nyhetsbrev og bedre involvering av representantskapet er tiltak som er foreslått
- Vurder behov for å styrke samarbeidet om nærings- og samfunnsutvikling
  - Samarbeidsområder som kan være av interesse med fellessatsinger er:
    - Kompetanse om omstilling, kompetanseutvikling og digitalisering i næringslivet. Dette er et område som blir framhevet som viktig for å beholde og videreutvikle eksisterende arbeidsplasser. Det blir sett som vel så viktig å beholde og videreutvikle eksisterende arbeidsplasser som å jobbe for å tiltrekke seg nye.
    - Bruk av det offentlige virkemiddelapparatet i arbeid med nærings- og samfunnsutvikling. En del av virkemidlene har en tendens til å gå til kommuner som har kapasitet og kompetanse til å utnytte mulighetene i stedet for til kommuner hvor behovene er størst. Mange av kommunene i Kongsbergregionen er små og kan gå glipp av en del muligheter som finnes.
    - Samarbeid om kompetanse på kommunal planlegging.
- Vurder om det er behov for tettere kobling mellom rådmannsutvalg og regionråd
  - Fra politisk hold har enkelte tatt til orde for at saker av overordnet eller prinsipiell karakter med fordel kan løftes opp til politisk diskusjon før de skal vedtas i kommunestyrene. Dette må vurderes opp mot hensynet til effektivitet. Tilbakemeldingene er at rådmannsutvalget fungerer bra som styringsorgan for det administrative samarbeidet
- Etabler prinsipper eller kriterier for avklaring av kostnadsfordeling mellom kommunene.
  - Kostnadsnøklene er gjenstand for diskusjon fra prosjekt til prosjekt, og resultatene blir gjerne forskjellig fra gang til gang. Det etterlyses derfor kriterier og prosedyrer for bedre avklaring av kostnadsfordelingen.
  - En fordelingsnøkkel justert for nivået på korrigerede frie inntekter kan være vel så egnet som en kostnadsnøkkel basert på innbyggertall kombinert med en fast sum per kommune
- Ha fokus på synliggjøring og posisjonering av Kongsbergregionen i forbindelse med regionreformen
  - Nye og større fylker kan gjøre det mer krevende å fremme regionens interesser
  - Nye oppgaver og virkemidler til fylkeskommunene kan øke behovet for å synliggjøre og fremme kommunenes og regionens interesser. Dette kan bidra til at samarbeidsbehovet mellom kommunene i Kongsbergregionen øker, og det vil således også være viktig å ha gjennomtenkte strategier rundt dette

- Flere kommuner i samarbeidet kan gi økt tyngde og gjennomslagskraft



# Referanser

- Borge, L.-E., Brandtzæg, B.A., Flatval, V.S., Kråkenes, T., Rattsø, R., Røtnes, J., Sørensen, R.J., & Vinsand, G. 2017. Nullpunktsmåling: Hovedrapport. Senter for økonomisk forskning, NTNU.
- Brandtzæg, B.A. & Aastvedt, A. 2013. Kommune- og forvaltningsgrenser. Utfordringer i byområder. Gjennomgang av noen eksempler. – Telemarksforskning. Rapport nr. 312.
- Brandtzæg, B.A. & Sanda, K.G. 2003. Vellykkede interkommunale tjenestesamarbeid. Resultater fra en kartlegging høsten 2002. - Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 204 2003.
- Brandtzæg, B.A. 2016. Evaluering av interkommunale barneverntjenester i Sør-Trøndelag. – Telemarksforskning. Rapport 382.
- Brandtzæg, B.A., Kili, T. & Aastvedt, A. 2008. Eierskap. Behov og muligheter for politisk styring av selskaper og samarbeid i kommunene. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 7 2008.
- Damvad 2013. Flere tette bysentra gir mer effektive norske byregioner. - DAMVAD Norge A/S.
- ECON 2006. Interkommunalt samarbeid i Norge – omfang og politisk styring. – ECON-rapport 2006-057.
- Gjertsen, A. & Martiniussen, K. 2006. Styring og kontroll av kommunale selskaper og foretak. – Nordlandsforskning. NF-rapport nr. 18/2006.
- Gundersen, F. & Juvkam, D. 2013. Inndelinger i senterstruktur, sentralitet og BA-regioner. NIBR-rapport 2013:1.
- Haukeland, P.I. & Brandtzæg, B.A. 2009. Den brede verdiskapingen. Et bærekraftig utviklingsperspektiv. – Telemarksforskning. TF-notat nr. 20 2009.
- Haukeland, P.I. & Brandtzæg, B.A. 2014. Naturarv skaper verdier. Sluttanalyse av verdiskapingsprogrammet Naturarven som verdiskaper. Telemarksforskning. Rapport nr. 351.  
Brandtzæg & Lønning 2001
- Haukeland, P.I., Svoldal, S. Brandtzæg, B.A., Clemetsen, M., Krogh, E., Bjørnstad, K., Mose, I., Siegrist, D. Hammer, T. & Weixlbaumer, N. 2010. Landskapsøkonomi. Bidrag til bærekraftig verdiskaping, landskapsbasert entreprenørskap og stedsutvikling. Med eksempler fra regionalparker i Norge og i Europa. – Telemarksforskning. TF-rapport nr. 263.
- Jacobsen, D.I. 2014. Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter. Fagbokforlaget.
- Leknes, E., Gjertsen, A., Holmen, A.T.K, Aars, J., Sletnes, I. & Røiseland, A. 2013. Interkommunalt samarbeid. Konsekvenser, muligheter og utfordringer. Rapport IRIS – 2013/008.
- Mæland, H. 2005. Mange vil ha, men få vil selje? Småbruk som ressurs for busetting. – Telemarksforskning. Rapport 222 2005.

- Svardal, S., Kobro, L.U., Leikvoll, G.K., Thorstensen, A. 2014. Sluttrapport fra følgeevaluering av programmet Lokal samfunnsutvikling i kommunene (LUK). – Telemarksforskning. Rapport 352.
- Vareide, K, Kobro, I. og Storm, H. 2013. Forslag til ny programteori for attraktivitet. Milepelsnotat 2. Telemarksforskning. Tf-notat nr. 11/2013.
- Weigård, J. 1991. Interkommunalt samarbeid - et alternativ til kommunesammenslåing. - Norsk institutt for by- og regionforskning. NIBR-rapport 1991:22.