



**Cathrine Erlandsen**

---

# **Kommunesammenslåing**

**– effekt på bemanning og utgifter i administrasjonen**

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Handelshøyskolen**

**Fakultet for samfunnsvitenskap**

**Oslo november 2022**

## **Forord**

Jeg har selv vært med på store endringer i offentlige organisasjoner, og har opplevd at det har stor innvirkning på arbeidsplassen og de personene som jobber der. Dette har fått meg til å tenke på hvilke effekter en slik prosess har på virksomheten det gjelder, og jeg har vært heldig som har hatt mulighet til å skrive en oppgave om akkurat dette.

Jeg hadde ikke klart å fullføre denne masteroppgaven uten all den hjelpen jeg har fått. Takk til min veileder Inger Marie Stigen for gode råd og tilbakemeldinger. Takk også til Per Arne Tufte for tilbakemeldinger vedrørende det metodiske. Og en hjertelig takk til Aashild Sørheim for all innsatsen med korrekturlesning, det hadde ikke blitt så bra uten din hjelp.

Til sist må jeg også takke min mann Andreas for all støtte, og urokkelige tro på at jeg skulle klare dette. Uten deg hadde jeg gitt opp.

Oslo, 27.11.2022

Cathrine Erlandsen

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven undersøker effekten av kommunesammenslåing på bemanning og utgifter i kommuneadministrasjonen på kort sikt. En vesentlig andel av administrasjonens utgifter er knyttet til personalet. Så hvis målet er å oppnå økonomiske gevinster i administrasjonen som følge av en sammenslåing, vil det være naturlig anta at dette må oppnås gjennom besparelser i lønnsutgifter. Studien har derfor undersøkt mål og arbeidsgiverstrategi for bemanning, effekt på bemanning og om eventuelle besparelser som følge av sammenslåing har vært knyttet til lønnsutgifter eller andre utgifter i administrasjonen.

Studien tar utgangspunkt i teorier om fusjoner og stordriftsfordeler i private organisasjoner, samt organisasjonsteori for offentlig sektor for å belyse hvordan en sammenslåing av kommuner skiller seg fra sammenslåing av private organisasjoner.

Sammenslåingen av 42 norske kommuner i år 2020 ga en unik mulighet til å undersøke kommunesammenslåing som politisk virkemiddel med et kvasi-eksperimentelt design. Det ble benyttet en todelt metode. Først ble det gjort en dokumentanalyse for å undersøke kommunenes forventninger til gevinster som følge av sammenslåing og arbeidsgiverstrategi for bemanning og overtallighet. Deretter ble det benyttet difference-in-difference metode for å analysere effekten av sammenslåing på bemanning og utgifter i administrasjonen.

Resultatene viste at kommunene hadde forventninger om økonomiske gevinster i administrasjonen som følge av sammenslåing. Samtidig hadde alle kommunene som ble slått sammen i 2020 hadde en arbeidsgiverstrategi som aktivt vernet ansatte fra oppsigelse på grunn av overtallighet. Videre ble det ikke målt noen signifikant forskjell i bemanning og utgifter mellom de sammenslåtte og ikke sammenslåtte kommunene. Avslutningsvis ble det konkludert med at kommunene handlet i strid med sine egne målsettinger. Denne forskjellen fra hvordan man forventer at en privat organisasjon ville handlet ved en fusjon, er i tråd med organisasjonsteori for offentlig sektor. Det ble også konkludert med at på kort sikt kunne man ikke forvente noen effekt på bemanning og utgifter i administrasjonen i kommunene som følge av sammenslåing. Om kommunesammenslåing er et godt virkemiddel, kunne ikke konkluderes innenfor studiens tidsperspektiv.

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo, november 2022**

## **Abstract**

This master thesis investigates the short-term effects of municipal amalgamation on employment and costs in the municipal administration. A considerable part of the administrative costs is tied to employment. If the goal from amalgamation is financial gain, it is natural to surmise that this must be achieved by a reduction in employment costs. Therefore, goals, and employment strategies for staffing were investigated, as well as effects on employment and the likelihood any potential gains from amalgamation were tied to employment costs, or other costs.

The study is based on theories on mergers and economies of scale, as well as organisational theory for the public sector, to illustrate how amalgamation of municipalities differs from amalgamation of private organisations.

The amalgamation of 42 Norwegian municipalities in 2020 was a unique opportunity to investigate municipal amalgamation as a political instrument with a quasi-experimental design. Two methods were used. Firstly, a document analysis was used to investigate the municipalities' expectations of gains from the amalgamation and their employment strategy for employment and redundancy. Secondly, difference-in-difference method was used to analyse the effects of amalgamation on employment and costs in the administration.

The results showed that the municipalities had expectations of financial gains in the administration from amalgamation. At the same time, all the municipalities that were amalgamated in 2020 did have an employment strategy that protected all employees from job losses due to redundancy. No significant difference was found to exist in employment and costs between the amalgamated municipalities and not-amalgamated municipalities. In conclusion, it was found that the municipalities acted contrary to their own stated goals. This difference in how one would expect a private organisation to act in the same situation, is in line with organisational theory for the public sector. It was also concluded that, short term, following the municipal amalgamation, no effect on employment and costs should be expected. It was not possible to make any conclusions on municipal amalgamation as a political instrument within the time limit of the study.

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo, November 2022**

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	I
Sammendrag.....	II
Abstract .....	III
Innholdsfortegnelse .....	1
Figurer .....	3
Tabeller .....	3
<b>1. Innledning .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Problemstilling .....</b>	<b>9</b>
1.1.1. Avgrensning .....	9
1.1.2. Disposisjon av masteroppgaven .....	10
<b>1.2. Arbeidsgiverpolitikk i en kommunesammenslåing .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Teori.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Fusjon.....</b>	<b>13</b>
2.1.1. Motivasjon for fusjon .....	13
<b>2.2. Stordriftsfordeler.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Organisasjonsteori for offentlig sektor.....</b>	<b>18</b>
2.3.1. Perspektiver for organisasjonsteori.....	20
2.3.2. Fusjoner i offentlige virksomheter .....	22
2.3.3. Stordriftsfordeler i kommuner .....	24
<b>2.4. Tidligere forskning .....</b>	<b>25</b>
2.4.1. Kommunesammenslåinger i Norden .....	25
2.4.2. Danmark .....	26
2.4.3. Finland .....	27
2.4.4. Norsk kommunereform i et nordisk perspektiv .....	28
2.4.5. Gevinstrealisering i kommunesammenslåinger .....	30
<b>2.5. Fusjonsmodell for offentlig virksomhet .....</b>	<b>30</b>
<b>2.6. Hypoteser.....</b>	<b>32</b>
<b>3. Metode .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Dokumentanalyse.....</b>	<b>33</b>

3.1.1. Utvalg av kommuner .....	33
3.1.2. Metode i dokumentanalysen .....	34
3.1.3. Indikatorer for arbeidsgiverstrategi .....	35
<b>3.2. Kvantitativ analyse .....</b>	<b>35</b>
3.2.1. Difference-in-difference .....	36
3.2.2. Regresjon.....	38
3.2.3. Utvalg av kommuner .....	39
3.2.4. Indikatorer .....	40
3.2.5. Årsakssammenheng .....	42
3.2.6. Validitet og reliabilitet .....	43
3.2.7. Normalfordeling .....	44
3.2.8. Utvalgsfeil/Seleksjonsbias .....	45
3.2.9. Endogene og eksogene variabler.....	45
3.2.10. Tidslinjer for datasettet .....	46
3.2.11. Parallelle trender .....	47
3.2.12. Kontrollvariabler.....	52
3.2.13. Robuste standardfeil .....	52
<b>4. Resultater .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1. Målsetting og arbeidsgiverstrategi.....</b>	<b>53</b>
4.1.1. Bemanningsstrategi i kommunene som ble sammenslått i 2020.....	54
<b>4.2. Bemanning og utgifter i administrasjonen .....</b>	<b>55</b>
4.2.1. Difference-in-difference analyse .....	55
<b>5. Diskusjon.....</b>	<b>65</b>
<b>5.1. Målsetting og arbeidsgiverstrategi.....</b>	<b>65</b>
<b>5.2. Bemanning og utgifter i administrasjonen .....</b>	<b>66</b>
<b>5.3. Teoretiske implikasjoner .....</b>	<b>67</b>
<b>5.4. Praktiske implikasjoner .....</b>	<b>68</b>
<b>6. Konklusjon .....</b>	<b>68</b>
6.1 Avsluttende refleksjoner .....	69
<b>7. Litteraturliste .....</b>	<b>70</b>
<b>8. Vedlegg.....</b>	<b>75</b>
Vedlegg 1 .....	75

<b>Vedlegg 2</b> .....	<b>78</b>
<b>Vedlegg 3</b> .....	<b>95</b>
<b>Vedlegg 4</b> .....	<b>98</b>

## Figurer

Figur 1: Sammenhengen mellom administrasjonsutgifter og innbyggertall 2013. Kilde: KOSTRA. (Hof og Holmestrand kommuner, 2021a, s. 84). .....	8
Figur 2: Rammeverk (Boye & Meyer, 1998, s. 194).....	17
Figur 3: Skalafordeler (Dedekam, 2002, s. 202). .....	18
Figur 4: Fusjonsmodell for offentlig virksomhet .....	31
Figur 5: Beregning av difference-in-difference estimate .....	38
Figur 6: Antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger .....	48
Figur 7: Antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger.....	48
Figur 8: Netto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger .....	49
Figur 9: Brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger.....	50
Figur 10: Lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger.....	51
Figur 11: Brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger.....	52
Figur 12: Endring i antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger mellom 2018 og 2021. ....	57
Figur 13: Endring i antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger mellom 2018 og 2021. ....	59
Figur 14: Endring i lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger mellom 2018 og 2021.....	61
Figur 15: Endring i brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger mellom 2018 og 2021. ....	63
Figur 16: Endring i brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger mellom 2018 og 2021. ....	65

## Tabeller

Tabell 1: Sammenslåtte kommuner i årene 2017-2018. (Regjeringen 2020).....	34
Tabell 2: Krysstabell for beregning av difference-in-difference estimat .....	39
Tabell 3: Forklaring på koeffisientene i formelen til difference-in-difference estimatet.....	39
Tabell 4: Eksempel på aggregerte data for Trondheim kommune 2015-2021 .....	47
Tabell 5: Manuell beregning av DID-estimat for antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger. .	56
Tabell 6: Modell oppsummering for antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS .....	56
Tabell 7: DID estimat for antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS .....	57

Tabell 8: Manuell beregning av DID-estimat for antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger .....	58
Tabell 9: Modell oppsummering for antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS .....	58
Tabell 10: DID estimat for antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS .....	58
Tabell 11: Manuell beregning av DID-estimat for lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger.....	60
Tabell 12: Modell oppsummering for lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS .....	60
Tabell 13: DID estimat for lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS .....	60
Tabell 14: Manuell beregning av DID-estimat for brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger .....	62
Tabell 15: Modell oppsummering for brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS .....	62
Tabell 16: DID estimat for brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS .....	62
Tabell 17: Manuell beregning av DID-estimat for brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger .....	64
Tabell 18: Modell oppsummering for brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS .....	64
Tabell 19: DID estimat for brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS.....	64



# 1. Innledning

Denne masteroppgavens tema er kommunesammenslåing og de bemanningsmessige og økonomiske effektene på administrasjonsnivå. Jeg har undersøkt om kommunesammenslåing gir en økonomisk gevinst på administrasjonsnivå på kort sikt, og om det i så fall har vært knyttet til lønnsutgifter eller andre utgifter i administrasjonen. En kommunesammenslåing innebærer en stor strukturell endring på administrasjonsnivå, og slike omstillinger vil ha stor betydning for de menneskene som jobber der. I offentlig virksomhet på administrasjonsnivå er arbeidet kunnskapsbasert, og lønnsutgiftene er en vesentlig del av virksomhetens utgifter. Skal man oppnå økonomiske gevinster i administrasjonen som følge av en sammenslåing, vil det være naturlig å tenke at dette må oppnås igjennom besparelser i lønnsutgifter. I så fall må kommunene ha en aktiv arbeidsgiverstrategi for bemanning i forbindelse med sammenslåingen.

Kommunesammenslåingene i perioden 2017-2020 er et interessant utgangspunkt for å utforske dette spørsmålet ettersom det var mange sammenslåinger i samme tidsrom. Felles for sammenslåtte kommuner er at to eller flere kommuneadministrasjoner er slått sammen. Sammenslåingene i denne perioden kom som følge av samme kommunereform (Prop. 95 S, 2013-2014). En slik hendelse kan man betrakte som et kvasi-eksperiment. I et kvasi-eksperiment har ikke forskeren hatt mulighet til å kontrollere forskningsenhetene og hvilke påvirkninger de utsettes for, men man kan sammenligne den avhengige variabelen før og etter at enhetene er utsatt for påvirkning (Johannessen et al., 2020, s. 406).

Med kommunesammenslåingen som utgangspunkt undersøkte jeg hvilke mål og hva slags arbeidsgiverstrategi kommunene hadde ved å analysere de fem sammenslåingskommunene fra 2017 og 2018, samt å undersøke kommunenes strategi for overtallighet i alle kommunene som ble slått sammen i 2017, 2018 og 2020. I tillegg ønsket jeg å se på effektene av sammenslåing på bemanning og utgifter i kommuneadministrasjonene ved å sammenligne sammenslåtte kommunene i 2020 med de som ikke ble slått sammen. Tidspunkt for måling var et år før og et år etter sammenslåing, det vil si 2018 og 2021. Ved å bruke en analysemetode som tar høyde for de ukontrollerte forholdene i et naturlig eksperiment, kalt difference-in-difference metode, kan man sammenligne endringene i utgiftene til administrative tjenester i sammenslåtte kommuner med ikke sammenslåtte kommuner før og etter

sammenslåingstidspunktet, og undersøke hvilken effekt som kommer av sammenslåingen (Schwerdt & Woessmann, 2020).

Kommunereformen er både aktuell og et bra utgangspunkt for å komme fram til ny kunnskap. Dette er aktuelt og relevant på grunn av den politiske oppmerksomheten rundt kommuneforvaltningen. Det har vært gjort noen studier på virkningene av kommunereform med sammenslåinger i andre land, men offentlig forvaltning på lokalt nivå er løst på ulike måter i ulike land, og det er dermed ikke sikkert at funn i andre land er relevante for den norske kommuneforvaltningen. En undersøkelse av den norske kommunereformen vil derfor kunne gi et innblikk i hvordan virkningene av kommunereform og sammenslåing blir under norske forhold.

Det er i dag 356 kommuner i Norge. En kommune består av en politisk og administrativ enhet som forvalter en rekke offentlige tjenester og oppgaver i sin region. Da regjeringen Solberg la fram sin politiske plattform i oktober 2013, planla de å styrke lokaldemokratiet ved å flytte makt og ansvar over til kommunene (Statsministerens kontor, 2013). De påpekte behovet for robust, forutsigbar og god kommuneøkonomi for å oppnå dette. De annonserte at de ville gjennomføre en kommunereform med begrunnelsen at en robust kommunestruktur ville sikre mer kompetanse og større faglighet i den enkelte kommune.

De endelige, overordnede målene for kommunereformen var å sikre gode og likeverdige tjenester til innbyggerne, gi bærekraftige og økonomisk robuste kommuner, en helhetlig og samordnet samfunnsutvikling og styrke lokaldemokratiet (Prop. 95 S, 2013-2014, s.7). I proposisjonen til Stortinget (Prop. 95 S, 2013-2014, s. 11) ble det påpekt at den kommunale medarbeideren er den viktigste ressursen for å kunne levere gode tjenester. Det ble anbefalt å utvikle en kommunal arbeidsgiverstrategi for å sette i system arbeidet med kompetanseutvikling, nærvær og rekruttering. I tillegg ble det påpekt at det var avgjørende å trekke med medarbeiderne i arbeidet med å forbedre offentlig sektor. Den kommunale medarbeideren var altså fremhevet som en av de viktigste ressursene i kommunene og en nøkkelkomponent for at reformen skulle bli vellykket.

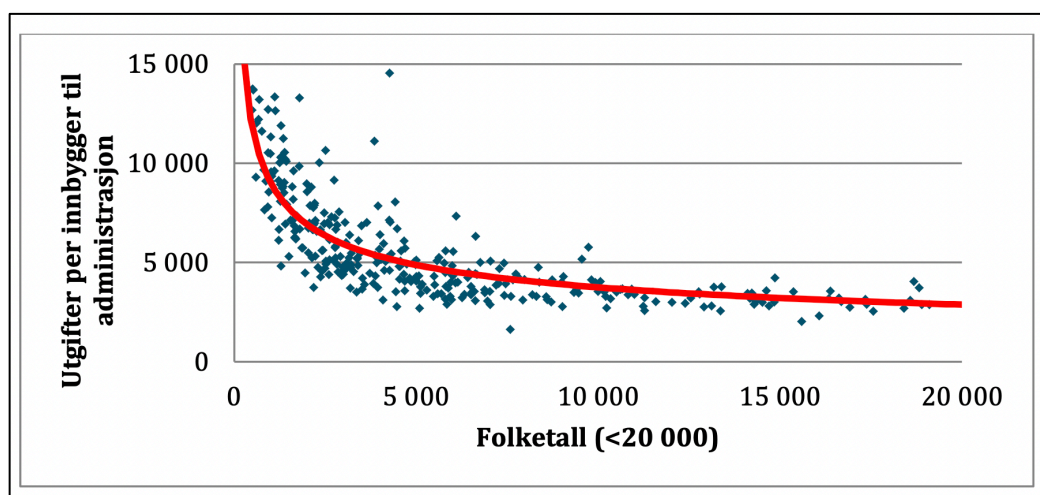
Det var en interessant vending at det kom en reform som var så orientert mot tjenesteleveransen til kommunene, men som sa lite direkte om effektivisering. De siste tiårene har vært preget av et fokus på god ressursutnyttelse og effektivisering av eksisterende

tjenester. Dette kan knyttes til bølgen av ideer som faller innunder betegnelsen «New Public Management» (NPM). Dette ble beskrevet av Pollitt (2003), ikke som en samlet teoridannelse, men en rekke teknikker og metoder. Pollitt (2003), beskriver dette som ideer som tilpasses til de situasjonene de skal brukes i, men alltid med et fokus på måling av ytelse. I essens har NPM vært et forsøk på å anvende prinsipper for privat næringsliv på offentlige virksomheter.

Kommunereformen var i hovedsak frivillig, og det er kommunene selv som vurderte om de burde slå seg sammen, og som har sett etter passende «partnere». Kun i noen få tilfeller ble det bestemt at kommuner skulle tvangssammenslås. I tillegg hadde kommunene i sine vurderinger i forbindelse med en eventuell sammenslåing gjort seg individuelle betraktninger rundt hvilke fordeler de kunne høste av en sammenslåing. De vurderingene kommunene selv har gjort, kunne være økonomisk begrunnet.

Det var ikke sagt at kommunene skulle redusere eller effektivisere den totale økonomien sin, men det lå en antagelse bak om at en sammenslåing ville kunne føre til at den enkelte kommune kunne disponere sine ressurser på en bedre måte. I tillegg var man påvirket av tidligere reformers forsøk på å effektivisere, både igjennom omorganiseringer og sammenslåinger, som for eksempel NAV-reformen, politireformen og universitets- og høyskolereformen, men også andre tiltak som for eksempel avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen). Det ville dermed være naturlig å se kommunereformen i lys av dette.

Noen av kommunene nevnte direkte at de hadde forventninger om å oppnå stordriftsfordeler, men alle viste til at de skulle oppnå høyere økonomisk effektivitet, det vil si at de forventet å kunne utnytte de ressursene de hadde, bedre. Et eksempel er konsekvensutredningen til Hof og Holmestrand (Hof og Holmestrand kommuner, 2015, s. 83-84), der de henviste til figur 1, da de vurderte innsparingspotensialet i kommuneadministrasjonen. De hadde sett på KOSTRA-data hvor det er sammenlignet utgifter til administrasjon pr. innbygger i kommunene etter størrelse, og de så at større kommuner hadde mindre utgifter pr. innbygger. De konkluderte med at det fantes et innsparingspotensial i administrasjonen. I sin målsetting i søknaden om sammenslåing skrev Holmestrand at: «Gevinster som følge av sammenslåingen og økt effektivitet skal brukes til å gi bedre tjenester til innbyggerne» (Hof og Holmestrand kommuner, 2015b, s.2)



Figur 1: Sammenhengen mellom administrasjonsutgifter og innbyggertall 2013. Kilde: KOSTRA. (Hof og Holmestrand kommuner, 2021a, s. 84).

Norske kommuner så for seg at de skulle høste stordriftsfordeler gjennom en sammenslåingsprosess, derfor var det interessant å reflektere over hvor de faktisk kunne oppnå besparelser. Et dypdykk inn i sammenslåingsprosessen kan gi svar på hvilke mekanismer som gjaldt i den aktuelle prosess og hvilke virkninger de hadde på kommunene.

I hvilken grad gikk kommunene inn for å aktivt styre prosessen for sammenslåing med tanke på arbeidsgiverpolitikk? Og jeg tenker da først og fremst på endringer i bemanning. Eller kan man si at det er lite man kan gjøre for å påvirke arbeidsgiverpolitikken i en sammenslåingsprosess? Sammenslåingene er i stor grad regulert av lovverk og rammer for hvordan sammenslåingen skal foregå. Kommunene opplevde også at regjeringen hadde forventninger til hva de skulle få ut av sammenslåingen, samt at de ulike aktørene i kommunene hadde forventninger til hvordan en kommune er og skal oppføre seg. Hadde de norske kommunene gjort tilpasninger i tråd med målene sine? En stor andel av utgiftene i en administrasjon består av lønnsutgifter. Hvis kommunene skulle oppnå økonomiske gevinster, så var lønnsutgiftene et stort mulighetsrom. Og hvis de ikke oppnådde gevinster gjennom reduksjon i lønnsutgiftene, måtte de kunne oppnå det ved å ta det ut i andre utgiftsposter i administrasjonen. I en sammenslåingsprosess er det mange ulike elementer som trekker utgifter i ulike retninger. Det er likevel en oppfattelse om at det finnes mulighetsrom for gevinstrealisering i administrasjon, og denne oppgaven har utforsket dette.

## **1.1. Problemstilling**

Har kommunesammenslåing ført til endring i bemanning og endring i utgifter i administrasjonsavdelingene i kommunene på kort sikt?

Delspørsmål:

1. Hvilke mål, og hvilken arbeidsgiverstrategi vedrørende bemanning, har kommunen hatt for administrasjonen i forbindelse med kommunesammenslåingen?
2. Har kommunesammenslåingen ført til endring i sysselsetting og årsverk i administrasjonen i kommunene på kort sikt?
3. Har kommunesammenslåing ført til reduserte utgifter i administrasjonen i kommunene på kort sikt?

Resultatene av analysene vil kunne brukes videre til å diskutere om sammenslåing er et politisk virkemiddel som er egnet til å redusere utgifter i kommuneadministrasjonen og hvilke forventninger man kan ha til dette.

### **1.1.1. Avgrensning**

Undersøkelsen er avgrenset til tjenestenivået administrasjonen i kommunene. Sammenslåing kan føre til ulike konsekvenser for organiseringen av tjenestene i en kommune ut ifra hvordan de velger å organisere seg og om de ønsker å omorganisere i forbindelse med sammenslåingen. Tjenesteytende enheter, for eksempel en skole, vil ha det samme brukergrunnlaget og ressursbehovet uavhengig av en sammenslåing. Stordriftsfordeler for disse delene av kommunale tjenester vil som regel oppstå på virksomhetsnivå (Klausen et al., 2016, s. 191). Men administrasjonen i sammenslåtte kommuner må gjennomgå en endring ettersom det kun er én administrasjonsfunksjon pr. kommune.

Det ble benyttet kvantitative data fra KOSTRA (KOMmune-STat-RApportering) som er et felles rapporteringssystem for data fra alle norske kommuner (Statistisk Sentralbyrå [SSB], 2021). Det er en naturlig avgrensning for tidsperspektiv ettersom KOSTRA-data kun var tilgjengelig til og med 2021. Tidsperspektivet ble derfor kort. Fordelen med å benytte KOSTRA-tall som den avhengige variabelen, er at datasettet er komplett, innsamlingen av data er standardisert og har en høy grad av nøyaktighet, samt at de er lett tilgjengelige.

### **1.1.2. Disposisjon av masteroppgaven**

Innledningskapitlet har så langt inneholdt omtale med stikkordene kommunesammenslåinger, arbeidsgiverpolitikk, problemstilling og avgrensning. For å sette arbeidsgiverpolitikken i perspektiv avsluttes innledningskapitlet med en beskrivelse av den veiledningen Kommunesektorens organisasjon publiserte i starten av reformen.

Første kapittel etter innledningen inneholder teori vedrørende fusjoner/sammenslåinger, organisasjonsteori for offentlig sektor og forskning på kommunesammenslåinger. Her presenteres også hypotesene som skal testes.

Etter teorikapitlet følger metodekapitlet som er todelt. Jeg har utført en dokumentanalyse for å kunne besvare på delspørsmål 1, og så benyttet kvantitativ metode for å svare på delspørsmål 2-3. Videre følger informasjon om metoden difference-in-difference, datagrunnlaget og om utfordringer i den forbindelse.

Resultatkapitlet presenterer funnene i analysene. Til slutt kommer kapitlene med diskusjon og konklusjon om funnene i undersøkelsen.

## **1.2. Arbeidsgiverpolitikk i en kommunesammenslåing**

Kommunesektorens organisasjon (KS) hadde i forkant av kommunereformen gitt ut et heftet «Arbeidsgiverpolitikk ved kommunesammenslåinger» (Kommunesektorens organisasjon [KS], 2014). Denne ressursen var tilgjengelig for alle kommunene og baserte seg på et FoU-prosjekt Deloitte gjorde på oppdrag for KS for å systematisere kunnskap og erfaringer om arbeidsgiverpolitiske utfordringer fra tidligere kommunesammenslåinger (Deloitte, 2014).

Rapporten til Deloitte (2014), var kjent for kommunene som skulle slås sammen i den kommunereformen som er gjenstand for min studie, og har lagt føringer for hvordan kommunene har forholdt seg til de arbeidsgiverpolitiske aspektene rundt sammenslåingen. Uten å gå inn på hva som var virkningene av sammenslåingene, fokuserte de på de arbeidsgiverpolitiske grepene som kjennetegnet vellykkede sammenslåingsprosesser. I kortformat ble disse presentert i KS sitt hefte «Arbeidsgiverpolitikk ved kommunesammenslåinger» (KS, 2014):

1. Tydelige roller og mandat, det var viktig med klart definerte mandater og fullmakter. Her ble det tenkt på fellesnemnda og det partssammensatte utvalget som skulle fatte beslutninger for den nye kommunen og de «gamle kommunene» som skulle forberede overgangen. Og på arbeidsdeling mellom politisk og administrativ ledelse.
2. Nytenking og raushet i drøfting av kommunenavn og lokalisering av sentraladministrasjonen. Raushet og respekt fra storkommunen ovenfor de mindre sammenslåingspartnernes lokale identitet, kultur og verdigrunnlag.
3. En involverende og åpen tilnærming, bred involvering i prosessen, særlig tillitsvalgte er en suksessfaktor. Åpenhet og godt informasjonsarbeid underveis, erfaring viste at de største endringene kunne forventes å berøre ledere og administrativt ansatte.
4. Ambisiøs og tydelig ledelse, tydelig mål for hva den nye enkeltkommunen skulle oppnå utover de nasjonalpolitiske målene.

I Deloitte's (2014) rapport ble det i tillegg gitt anbefalinger til gode prosesser:

- Organisering av arbeidet – utforming av en tydelig prosjektorganisasjon
- Bruk av styringsdokumenter, her var nevnt
  - intensjonsplan, dvs. de politiske målsettingene for kommunesammenslåingen og rammer for den nye kommunen, f.eks. navn og lokalisering
  - Omstillingsdokument som beskrev hvordan omstillingen skulle foregå og hvilke personalpolitiske tiltak som skulle iverksettes. Dette tilsvarte i praksis en midlertidig arbeidsgiverpolitisk strategi. Ofte var dokumentet kalt omstillingsavtale. Ofte var innholdet om regelverk for virksomhetsoverdragelse, overtallighet, håndtering av innplassering eller prosess for harmonisering av ytelser.
  - Prosjektplan, dynamisk dokument
- Omstillings- og endringsarbeid, ved vesentlig omstilling som følge av sammenslåingen, involvere og gi ledere, fagpersoner og tillitsvalgte viktige roller i eksempelvis arbeidsgrupper.

- Integrasjonsprosess, partene måtte bli enige om hvilke gevinster som skulle oppnås med fusjonen og oppgi målsettinger med sammenslåingen på et tidlig tidspunkt for å kunne designe, lokalisere og bemanne en organisasjon som gir det ønskede resultatet.
- Prioritere kritiske oppgaver som sikret kontinuitet i kommunens drift fra den dagen den var en nye kommune.
- Samspill mellom politisk og administrativ ledelse. Kommunestyret hadde det formelle arbeidsgiveransvaret for de ansatte i en kommune, men delegerte i praksis arbeidsgiveransvaret til rådmannen, og rollefordelingen mellom dem var ofte ivaretatt med en arbeidsgiverstrategi. I en sammenslåingsprosess måtte arbeidsgiverrollen også ivaretas med vedtak og delegasjon av fullmakter til administrativt nivå. Deloitte anbefalte å ta tak i arbeidsgiverpolitiske utfordringer tidlig.

Med denne rapporten fantes et grunnlag for å sammenligne og analysere prosessene i de ulike kommunesammenslåingene. Jeg forventet at kommunene forholdt seg til KS sin veiledning på dette feltet og var kjent med innholdet i heftet. Lovverket og rammene rundt selve sammenslåingen ga like føringer for hvordan prosessen skulle utføres, som for eksempel med opprettelse av fellesnemnd og partsuavhengig utvalg. Alle kommuner har arbeidsgiveransvar overfor sine ansatte, og alle sammenslåingene, uavhengig av eventuelle ulikheter mellom kommunene, ville føre til arbeidspolitiske spørsmål fordi sammenslåingen ville skape endringer for de ansatte. Det kunne være snakk om hvor kommuneadministrasjonen skulle være lokalisert med påfølgende flytting av ansattes arbeidsplass, samt det uunngåelige at stillinger på ledernivå i noen tilfeller ble doble. Samtidig måtte det tas høyde for at arbeidstakeren har en sterk posisjon i offentlige virksomheter. De ansatte har sterke interesseorganisasjoner og et sterkt stillingsvern. Dette gir et bilde av ansatte som er høyt verdsatt, og det er naturlig å tenke at i norsk offentlig arbeidsliv har man en kultur for å ivareta arbeidstakerne så godt man kan. Det kan derfor tenkes at i en omstillingssituasjon ville arbeidsgiver strekke seg i det lengste for å beholde sine eksisterende arbeidstakere. Sammenlignet med i en privat bedrift hvor fusjoner oftere innebærer sammenslåinger og effektiviseringer av virksomheter og/eller avdelinger, ville terskelen for å nedbemanne i offentlig virksomhet tenkes å være høyere.

## **2. Teori**

I dette kapitlet har jeg først sett på problemstillingen i lys av vanlig fusjonsteori og teori om stordriftsfordeler. Deretter har jeg sett nærmere på egenskaper og kjennetegn ved offentlige



virksomheter, og belyst problemstillingen ved hjelp av Christensen et al. (2017), sine perspektiver på offentlige organisasjoner. Til sist har kommunereformen blitt belyst i et nordisk perspektiv ved å vise til tidligere forskning i Sverige og Danmark.

## **2.1. Fusjon**

Fusjon er en populær form for organisatorisk endring. Det innebærer at to organisasjoner slår seg sammen til en ny organisasjon, nettopp det som skjer ved en kommunesammenslåing. Det finnes forskjellige typer fusjoner som er inndelt etter hva slags typer organisasjoner som skal slås sammen. Vertikal, horisontal, relatert og urelatert fusjon er beskrevet av Boye og Meyer (2008, s. 15-16) slik: Relatert fusjon er fusjon mellom organisasjoner i forskjellige bransjer, men de er nær nok til at de kan dra fordel av spesialiserte ressurser og kompetanse. Urelatert fusjon er fusjon mellom organisasjoner i forskjellige bransjer der avstanden er såpass stor at de har lite å tjene på å dele ressurser. Vertikal fusjon er fusjon mellom organisasjoner der de er på forskjellige nivåer i samme bransje, for eksempel forskjellige deler av verdikjeden (produsenter, leverandører og salgssledd). Horisontal fusjon er fusjon mellom to organisasjoner som produserer samme type varer og tjenester. En kommunesammenslåing vil tilsvare en horisontal fusjon etter denne inndelingen.

### **2.1.1. Motivasjon for fusjon**

Det er en helt grunnleggende motivasjon om å skape *merverdi* ved å inngå en fusjon, men hva denne merverdien består i kan være ulikt for de ulike aktørene som deltar i fusjonen.

Fusjonsstudier har hovedsakelig tatt for seg private organisasjoner. Hos disse er ofte motivasjonen for fusjon en kombinasjon av eier- og ledelsesdrevne motiver (Boye & Meyer, 2008, s. 25). Målsettinger for en fusjon kan endre seg over tid, og forskjellige aktører/partner kan ha motstridende mål for samme fusjon (Boye & Meyer, 2008, s. 34). Det kan også oppstå utgifter i forbindelse med integrasjon. Det kan tenkes for eksempel kulturelle konflikter, tap av motivasjon, samordning av insentivsystemer, regler og prosedyrer (Boye & Meyer, 2008, s. 18).

Ved å slå sammen to organisasjoner er det en forventning om å oppnå synergieffekter (Boye & Meyer, 1998, s. 26). Begrepet synergi kommer av det greske ordet *synergos*, som betyr «å jobbe sammen». I forretningsverdenen brukes begrepet om at enheter eller organisasjoner forventer høyere verdiskapning ved å jobbe sammen enn å jobbe hver for seg (Goold &

Campbell, 2000). Goold og Campbell (2000), identifiserte her seks måter positive synergieffekter kunne vise seg:

1. Know-how: Økt kunnskap og kompetanse ved å slå sammen fagmiljøene.
2. Deling av fysiske ressurser: Man kan spare penger ved å dele på fysiske ressurser som for eksempel å ha ett kontorlokale i stedet for to. Dette er typisk stordriftsfordel.
3. Deling av forhandlingsmakt: Ved å slå seg sammen kan man oppnå større forhandlingskraft overfor for eksempel leverandører av varer og tjenester.
4. Koordinering av strategier: Spesielt fordelaktig i et konkurransemarked. Interne enheter kan fordele spesifikke markedsandeler seg imellom for ikke å konkurrere om de samme kundene eller brukerne. I tillegg kan de koordinere responsen mot eksterne konkurrenter.
5. Vertikal integrasjon: Ved å koordinere en større del av verdikjeden hele veien fra produksjonsleddet til salgsleddet kan det optimaliseres produksjonsutgifter og øke produktutviklingshastighet, produksjonskapasitet og markedstilgang.
6. Kombinert nyopprettelse: Organisasjonene kan plukke kompetanse fra sine fagmiljøer og bruke disse til å fornye eller opprette helt nye forretningssider ved virksomheten.

Dette kan stemme bra med det Roos et al. (1997), sier om de strategiske motivene for oppkjøp. De har skrevet om oppkjøp, men mye av teorien for dette kan også brukes for sammenslåinger. Her er motivene oppsummert i tre punkter (Roos et al., 1997, s.181-182):

- Utgiftsreduksjoner – typisk stordriftsfordeler ved at den sammenslåtte organisasjonen deler administrativ funksjon og det å ha kontroll over større deler av verdikjeden
- Oppkjøp av en ressurs – de sammenslåtte organisasjonene har tilgang til hverandres ressurser, det kan for eksempel være eiendeler, patenter og merkevarer.

- Oppkjøp for å skape læring – ved å slå seg sammen blir fagmiljøene større, og organisasjonene kan lære av hverandre.

Det å hente ut merverdi knyttet til de strategiske motivene ved en fusjon kan være noe av det mest krevende (Boye & Meyer, 2008. s. 27). Det å gå igjennom en fusjon er en veldig kompleks oppgave for en organisasjon, og det er en handling som raskt både kan skape og ødelegge betydelige verdier (Boye & Meyer. 1998. s. 194). Ved å se på historiske data kan man se at de aller fleste fusjoner er mislykket eller i alle fall bare gir middelmådige gevinster (Boye & Meyer, 2008, kap. 3; Enehaug & Thune, 2007). Det er derfor ikke bare en kompleks oppgave å foreta en fusjon, men også en betydelig risiko for at det ikke blir vellykket. Boye og Meyer (2008, kap. 3) har sett på gevinster og tap i markedet for selskapskontroll, og samlet sett kommet fram til at avkastning på fusjoner og oppkjøp først og fremst er lønnsomt for selger og for samfunnet, men at kjøper sjelden opplever lønnsomhet og i beste fall går i null. Denne analysen er basert på markedsøkonomi der fusjonen innebærer et kjøp og salg med tilhørende oppkjøpssum.

Boye og Meyer (1998, kap. 8), beskriver kompleksiteten i en fusjon ved å analysere ut ifra et rammeverk for utgifter og gevinster, se figur 2. Parameterne for analysen er tidshorisont (kort/lang) og om de organisatoriske grensene er endret eller ikke. Enkelt fortalt vil det i de tilfellene man har en vertikal fusjon, ikke bli endret på grensene til organisasjonene. Disse enhetene vil fremdeles bestå som separate enheter, hvis man for eksempel fusjonerer et produksjonsledd og et leverandørledd. Hvis man derimot har en horisontal fusjon, at man slår sammen to like virksomheter som for eksempel to leverandører, vil man restrukturere denne slik at den opptrer som en enhet uten doble funksjoner.

Boye og Meyers (1998), rammeverk for gevinster og kostnader ved fusjon beskrives slik at på lang sikt vil man ved vertikal påvirkning oppnå gevinster med strategiutvikling, økonomisk styring og utskiftning av ledere. Ved horisontal påvirkning oppnår man på lang sikt gevinster ved ressursdeling, kompetanseoverføring og stordriftsfordeler. Sistnevnte kan for eksempel være bedre utnyttelse av teknologi, mer spesialisering og lavere administrasjonsutgifter (Boye & Meyer, 1998).

På kort sikt vil man ved vertikal påvirkning oppnå gevinster ved blokkering av konkurrenter og overføring av verdier. Ved horisontal påvirkning vil man på kort sikt oppnå gevinster ved restrukturering.

Uten å skille på horisontal og vertikal påvirkning kan man si at på kort sikt vil kostnadene være endringskostnader, og høyere jo større og mer kompleks fusjonen er. På lang sikt kan kostnadene være stordriftsulemper som økt byråkrati, økt avstand til markedene og tap av motivasjon fra de ansatte (Boye & Meyer, 1998). Og det kan være samordningsutgifter; endringskostnader som vedvarer over tid, som koordineringsutgifter og tap av fleksibilitet (Boye & Meyer, 1998).

Når det kommer til endringskostnader, har Boye og Meyer (1998), delt dette opp i forskjellige kategorier:

- Fall i produktiviteten: I hovedsak anføres det at de ansattes produktivitet faller i en periode som følge av at innsats på jobben blir redusert, tap av nøkkelpersonell som velger å forlate organisasjonen og økt sykefravær. I hovedsak er dette knyttet til ansattes tap av motivasjon på grunn av selve endringsprosessen.
- Tap av markedsfokus: Fokuset på selve endringsprosessen tar vekk fokus fra kunder, marked og operative primæroppgaver. Boye og Meyer (1998, s. 199-200), har delt det i to typer. Den ene er påvirkningsutgifter der de ansatte blir opptatt av å posisjonere seg i den nye organisasjonen. Dette er fordi de ønsker å påvirke endringer som vil ha betydning for egen status, karriere og jobbsikkerhet (Boye & Meyer, 1998, s. 199). Dette er et eksempel på at det ikke alltid er samstemthet mellom individenes, og organisasjonenes interesser. Den andre typen er økt intern tidsbruk. Det betyr rett og slett at det er mange flere interne beslutninger som skal fattes, og da brukes det tid til dette i stedet for primæroppgavene (Boye & Meyer, 1998, s. 200).
- Overgangsutgifter: Det kan være utgifter i forbindelse med utskiftning eller samordning av infrastruktur som datasystemer, arbeidsverktøy, prosedyrer og rutiner (Boye & Meyer, 1998, s. 200). Slikt kan det ta betydelig tid å få på plass. Og det kan være at utgifter knyttet til læring, tiltak til bygging av organisasjonskultur og tilhørighet øker. Disse aktivitetene trekker fokus vekk fra primæroppgavene i en

periode, men hvis man skal få ned endringskostnadene på sikt, må man prioritere å få eksisterende ressurser til å fungere optimalt. (Boye & Meyer, 1998, s. 200).

- Tap av markedsandeler: Kostnadskutt for å effektivisere kan føre til bortfall av markedsandeler og inntekter (Boye & Meyer, 1998, s. 202).

		Kort sikt	Lang sikt
Endrer ikke grenser <b>GEVINSTER</b>		Blokkering Verdioverføring Merkevarenavn	Vertikal påvirkning
	Endrer grenser	Restrukturering	Horisontal påvirkning
Endrer ikke grenser <b>KOSTNADER</b>		Endringskostnader	Verdiødeleggelse Stordriftskostnader
	Endrer grenser	Endringskostnader	Samordningskostnader

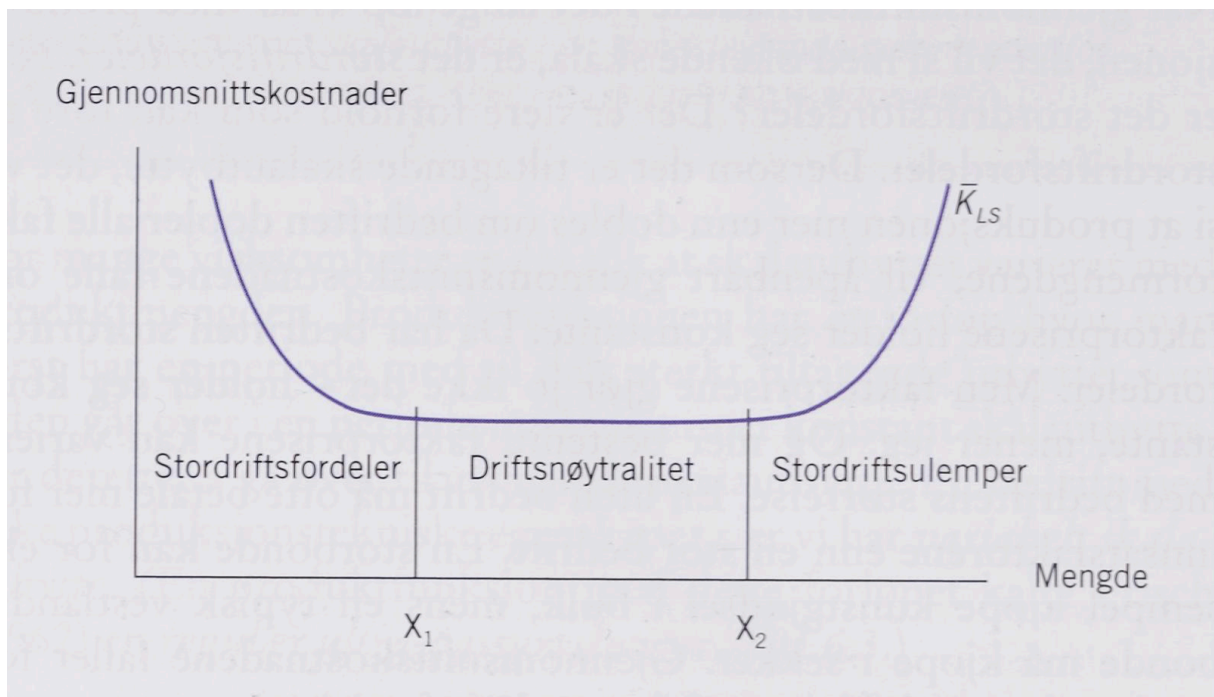
Figur 2: Rammeverk (Boye & Meyer, 1998, s. 194)

## 2.2. Stordriftsfordeler

Stordriftsfordeler er når langsiktige gjennomsnittlige produksjonsutgifter synker som følge av produksjon av økt antall enheter. (Dedekam, 2002, s. 201). Med andre ord vil enhetskostnadene synke når antall produserte enheter øker. Men dette er bare inntil et visst punkt. Når antall produserte enheter øker over en kritisk mengde, vil grafen snu, og enhetskostnadene vil stige igjen (Dedekam, 2002, s. 202). Dette er en del av den økonomiske teorien om skalautbytte. Stordriftsfordeler og skalafordeler er begreper som brukes om hverandre, men avsnittet her henviser til begrepet stordriftsfordeler fordi det er begrepet som kommunene selv har brukt.

Dette er en teori som illustrer at det finnes en optimal skala for virksomhetens produksjon. Som oftest er teorien om skalafordeler relatert til produksjonsbedrifter, men det vil også gjelde for tjenesteproduksjon. Å identifisere punktet for optimal produksjon i virkeligheten er en stor utfordring, det vil kunne være ulikt for hver eneste unike virksomhet som finnes, og

det vil bero på summen av alle innsatsfaktorene som kan ha effekt på ulik vis (Dedekam, 2002, s. 201). Dette er en type teori som er enklest å relatere til produksjon av lett identifiserbare enheter, som i vareproduksjon. Men det betyr ikke at det ikke er vel så interessant i tjenesteproduksjon. Som det er illustrert i modellen til Dedekam (2002, s. 202), jf. figur 3, vil man ha en situasjon med stordriftsfordeler inntil produksjon av  $X_1$  antall enheter. Etter dette vil det oppstå en situasjon med driftsnøytralitet inntil produksjonen er på  $X_2$  antall enheter og man er i en situasjon med stordriftsulemper.



Figur 3: Skalafordeler (Dedekam, 2002, s. 202).

### 2.3. Organisasjonsteori for offentlig sektor

Offentlig virksomheter skiller seg en del fra private virksomheter. Disse kjennetegnene og egenskapen kan føre til at de velger seg forskjellige strategier sammenlignet med private virksomheter. Kjennetegn ved offentlige virksomheter er at de har en folkevalgt ledelse eller ledes av et folkevalgt organ, og at de er multifunksjonelle og skal ivareta delvis motstridende hensyn som listet opp av Christensen et al. (2017, s. 19):

- Politisk styring,
- Kontroll
- Representasjon og deltakelse fra berørte parter
- Medbestemmelse fra ansatte

- Lydhørhet overfor brukere
- Åpenhet
- Offentlighet og innsyn i beslutningsprosessene
- Forutsigbarhet
- Likebehandling
- Upartiskhet
- Nøytralitet
- Tjenestekvalitet
- Faglig uavhengighet
- Utgiftseffektivitet

Dette gjør at offentlige virksomheter ikke har et like tydelig formål som en privat virksomhet. En privat virksomhet har formål knyttet til profitt og står til rette for styret som er utgått fra eierne. En offentlig virksomhet skal tjene langt flere aktører, for eksempel borgere, brukere og organiserte interesser. Offentlig sektor utgjør et blandingsystem med delvis inkonsistente prinsipper for styring og samordning og må takle en del spenninger og uenigheter (Christensen et.al., 2017, s.22). I tillegg må det påpekes at de ofte ikke operer i et økonomisk frikonkurransemarked (Christensen et al., 2017, s. 20), noe som betyr at relasjonen til marked og «markedsandeler» ikke har samme betydning for en offentlig virksomhet. For øvrig vil jeg minne om det åpenbare, at offentlige virksomheter ikke har samme mål om høyest mulig overskudd. De er budsjettstyrt, og målet er heller å skape mest mulig verdi innenfor tildelt budsjett.

De siste tiårene har det vært populært å bruke prinsipper (Organisasjonsmodeller og styringsformer) fra private organisasjoner og virksomheter på offentlige virksomheter for å oppnå mål. New public management sikter på å forstå og ha kunnskap om offentlige virksomheter på samme måte som de private (Christensen et al., 2017, s. 15). Grunnlaget for dette er at det blir hevdet at variabler som teknologi, størrelse og oppgaver er med å påvirke organisasjonen i mye større grad enn om de er offentlige eller private, og at de derfor er sammenlignbare (Christensen et al., 2017, s. 15). NPM-tanken er at styringsformer og organisasjonsmodeller fra det private kan overføres til det offentlige, og man kan styre dem på samme måte (Christensen et al., 2017, s. 16).

### 2.3.1. Perspektiver for organisasjonsteori

For å kunne utforske en kommunesammenslåing, som er en sammenslåing av offentlig virksomhet til forskjell fra en privat, kan vi benytte perspektiver for organisasjonsteori som beskrevet av Christensen et al. (2017). Man kan betrakte de offentlige organisasjonene ut ifra et instrumentelt, kulturelt og myteperspektiv. Utgangspunktet for disse teoriene er at private og offentlige organisasjoner er fundamentalt forskjellige (Christensen et al., 2017, s. 15). Dette er brudd med tradisjonell organisasjonsteori, som legger mer vekt på likhetene mellom organisasjonene for å kunne bygge modeller som er allmenne og derfor gyldige for alle typer organisasjoner (Christensen et al., 2017, s.15). Det er sistnevnte utgangspunkt som har vært kjernen i de siste tiårenes NPM-bølge. Med Christensens et al. (2017) sin teori om offentlige organisasjoner ser vi nå bort fra dette. Det instrumentelle perspektivet legger vekt på kontroll, både politisk og sosial, og på det rasjonelle i organisasjonstenkningen, for eksempel når man skal kalkulere årsak og effekt, eller mer typisk kalt mål-middel tankegang (Christensen et al., 2017, s. 24). Det kulturelle perspektivet problematiserer forutsetningene i det instrumentelle perspektivet. Etablerte kulturer og tradisjoner gir både begrensninger og muligheter ut over det rent rasjonelle (Christensen et al., 2017, s. 24). Myteperspektivet framhever hvilken betydning rådende oppfatninger og verdier i samfunnet har og hvilken implikasjon dette har på organisasjonenes tilpasning (Christensen et al., 2017 s. 24).

Det instrumentelle perspektivet er ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å forklare beslutninger som fattes i offentlige organisasjoner, de er preget av kulturelle tradisjoner, etablerte rutiner og sosialt definert konvensjoner (Christensen et al., 2017, s. 23), og disse institusjonelle faktorene har påvirkning på organisasjonen. Offentlig organisasjoner er ofte i en situasjon der de vil prioritere mange ulike hensyn og oppgaver samtidig og kan derfor ende opp med komplekse og vage mål (Christensen et al., 2017, s. 108). I et instrumentelt perspektiv kan vi forstå denne måten å sette mål på som et kjennetegn ved kompleksiteten i den offentlige virksomheten (Christensen et al., 2017, s. 108). Dette henger sammen med at virksomheten er styrt av en politisk administrasjon og har mange aktører å ta hensyn til (Christensen et al., 2017, s. 108).

I et kulturelt perspektiv kan komplekse, vage og skiftende mål være et uttrykk for en politisk kompromisskultur, noe som er en måte å komme fram til fellesskapsløsninger på. (Christensen et al., 2017, s. 109). Det kan virke som en fordel at man har en måte komme fram til løsninger som ivaretar alle aktørenes interesser, men Christensen et al. (2017, s. 109)



problematiserer det ved at det «vil fortone seg mer problematisk hvis man tenker ut fra moderne reformers rasjonelle krav til klarhet og plassering av ansvar».

I et myteperspektiv kan man også se mål i offentlig virksomhet av en mer bred og visjonær art, med symbolske trekk (Christensen et al., 2017, s. 109). Dette er ikke så veldig konkret eller forpliktende og kan gi politikerne fleksibilitet i hvordan de løser oppgaver. Men det kan også skape problemer. Problemene oppstår hvis avstanden mellom visjon og handlinger blir for stor og folk har hatt en oppfatning om at de symbolske målene var ment å være faktiske handlinger. (Christensen et al., 2017, s. 109).

Reformer, til forskjell fra endringer som kan oppstå både med og uten intensjon, er «aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører til å forandre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjonen» (Christensen et al., 2017, s. 152). Kommunereformen er en slik reform og har som åpenbar agenda å endre den strukturelle oppbygningen av de kommunene som er slått sammen. Ut ifra det instrumentelle perspektivet er det forventet at reformer skal føre til endring, men det kan oppstå motstand mot endring som følge av at andre aktører har andre oppfatninger av hva problemene og løsningene er (Christensen et al., 2017, s. 153). Eksisterende kulturelle trekk og indre kultur kan gi organisasjonen stabilitet, også i møte med reformer (Christensen et al., 2017, s. 153). Dette gjør at i et kulturelt perspektiv tar man utgangspunkt i de faktiske endringene (Christensen et al., 2017, s. 153). Ut ifra myteperspektivet er tanken at iverksetting kommer som en følge av at de symbolske sidene ved reform er tydelige (Christensen et al., 2017, s. 153).

Organisasjonsteorien for offentlige sektor favner bredt, men den offentlige virksomhetens egenskaper er her forsøkt konkretisert med tanke på masteroppgavens tema og problemstilling. Her ser vi at det er kjennetegn og egenskaper ved offentlige virksomheter som gjør at vi kan forvente at de handler annerledes enn de private, for eksempel ved utforming av mål arbeidsgiverstrategi i endringsprosesser. I det instrumentelle perspektivet kan vi se at kommunene er komplekse organisasjoner med politisk styring og mange aktører som har innflytelse over dem. De er multifunksjonelle, og de skal ivareta delvis motstridende hensyn. De har også mange formelle krav til oppgaveutførelse i og med at de fleste oppgavene er lovpålagte og både forvaltningsloven og saksbehandlingsprosedyrer gjelder for dem. Dette gjør at de kan oppfattes som byråkratiske og trege, noe vi ser kan påvirke både målsettinger, iverksettelse og integrasjon av en kommunereform.

I det kulturelle perspektivet vil jeg trekke fram kompromisskulturen. Den kan klart ha en innvirkning både på iverksettelse, men særlig integrasjon av en kommunereform. I tillegg er det i lys av oppgavens tema betimelig å si noe om kultur og tradisjon i lys av arbeidstakerne som er omfattet av sammenslåingen. I norske kommuner er arbeidsforholdet til de ansatte gjennomregulert, både igjennom lovverk, tariffavtaler og den arbeidsgiverpolitikken som er nedfelt i de enkelte kommunenes personalhåndbok. I tillegg er det sterk tradisjon for fagforeninger. Arbeidstakerne har ut ifra dette en sterk posisjon i kommunene, og dette vil også kunne påvirke reformprosessen og arbeidsgiverstrategien.

I myteperspektivet kan det forventes at det vil skje en tilpasning som tar hensyn til rådende oppfatninger og verdier i samfunnet. Med bakgrunn i temaet for min studie mener jeg det vil være på sin plass å trekke fram den rådende oppfatningen om at offentlig arbeidsplasser er «trygge». Dette kan henge sammen med den sterke posisjonen de ansatte har ut ifra det kulturelle perspektivet, men også ha en ren praktisk forklaring, nemlig den at i motsetning til private organisasjoner, vil ikke en kommune som gjør det dårlig, ha noen fare for å gå konkurs og måtte stenge. Uansett hva det kommer av må vi ut ifra myteperspektivet anta at denne oppfatningen kan være med å påvirke kommunens tilpasning ved en sammenslåing.

### **2.3.2. Fusjoner i offentlige virksomheter**

Teori og forskning rundt fusjoner har i hovedsak orientert seg mot det private næringsliv. Offentlige organisasjoner har opplagt noen fellestrekk med private organisasjoner, men har også mange ulikheter som gjør at sammenslåinger her vil være annerledes enn i det private. Enehaug og Thune (2007), beskriver det slik at fusjoner som oftest er konsekvens av ulike strategier i privat og offentlig sektor. Oftest er det en del av en vekststrategi i det private og en effektiviseringsstrategi i offentlige organisasjoner. En likhet mellom dem synes å være at de ansatte i begge tilfeller på forhånd har hatt negative forventninger og reaksjoner til endringene (Enehaug & Thune, 2007). Integrasjonsprosess og fokus på organisasjonskultur og menneskelige ressurser er kritisk for en vellykket fusjon. Som Enehaug påpeker er det i de tilfelle der fusjonen er knyttet til effektivisering, det gjerne skapes mest motstand, det såkalte «fusjonssyndromet», fordi ansattes arbeidsplass blir truet.

Hvis man måler oppnåelse av økonomiske og strategiske mål, er 80% av alle fusjoner mislykket (Enehaug & Thune, 2007), og i offentlig virksomhet spesielt er det flere ting som

taler for at det kan bli vanskelig å oppnå suksess. Offentlige organisasjoner er komplekse og politiserte, de har mange aktører med ulike agendaer som er med i beslutningen om å fusjonere. Man kan ende opp med mange, og i noen tilfeller motstridene mål, som gjør måling og evaluering vanskelig, og på grunn av mindre grad av autonomi vil ledelsen ha mindre rom for styring og ledelse.

Skal man sammenligne sammenslåing av offentlige virksomheter med private, vil muligens det mest sammenlignbare være fusjoner innenfor samme konsern der én eier er eier av alle virksomhetene. Det er noen av motivasjonene fra privat sektor som ikke nødvendigvis er like interessant for offentlig sektor, for eksempel å styrke markedsandeler, (Enehaug & Thune, 2007). Men for offentlig sektor kan motivasjoner som stordriftsfordeler, å unngå dobbeltarbeid og smådriftsulempere, samt å oppnå større samarbeid og utvikling med større fagmiljøer være gjeldende (Enehaug & Thune, 2007).

Om vi ser tilbake på synergieffektene til Goold og Campbell (2000), har de det private markedet som utgangspunkt, og noen av disse effektene vil kunne gjelde for en kommune også, først og fremst de to første punktene som gjelder tilgang til og mulighet til å dele kompetanse, og tilgang til ressurser.

I en kommunesammenslåing vil det ikke være noen transaksjon med tilhørende oppkjøpssum. I et oppkjøp som er en markedstransaksjon, ser vi at merverdien ifølge Boye og Meyer (2008, kap. 3) ofte tas ut av selger. Det må vi forstå slik at merverdien, her i form av penger, ikke blir med videre i den fusjonerte virksomheten. Virksomheten fortsetter altså uten slik merverdi. I en kommunesammenslåing vil naturligvis ikke dette være tilfellet, og vi kan tenke oss at merverdien fremdeles er til stede i virksomheten etter sammenslåingen.

Økonomisk teori har pekt på stordriftsfordeler og bedre koordinering av tjenestetilbudet som mulige gevinster av en kommunesammenslåing (Klausen et al., 2016), men de må veies opp mot ulempene i form av dårligere tilpasning av tjenestetilbud til lokale preferanser (Klausen et al., 2016). For å oppnå samfunnsøkonomisk gevinst ved kommunesammenslåing må det altså oppnås stordriftsfordeler og/eller bedre koordinering av tjenestene. Hvis ikke, vil man kun stå igjen med ulempene.

Hvis vi relaterer dette til Boye og Meyers (1998, s. 194) rammeverk for gevinster og utgifter, vil det kun være de som er relatert til fusjoner med endrede grenser, som er relevante for en kommunesammenslåing. For eksempel er konkurransesituasjonen ikke spesielt relevant for en kommune som i de fleste tilfelle opererer i en monopolsituasjon. Kommunene har monopol knyttet til geografi, det vil si at kommunegrensene avgjør hvilken kommunes tjenester som gjelder til enhver tid.

Restrukturering ifølge Boye og Meyer (1998, s. 196) dreier seg om at man kan oppnå gevinster ved salg av urelatert eller uønsket virksomhet, samt muligheten for å oppnå stordriftsfordeler og eliminering av dublerede aktiviteter. Førstnevnte er i mindre grad mulig for en kommune å oppnå da deres oppgaver i de fleste tilfeller er lovpålagte. Men det er et mulighetsområde for stordriftsfordeler og dublerede aktiviteter. I tillegg kan man høste gevinster igjennom fusjon av aktiviteter (Boye og Meyer, 1998, s. 196). Det vil si at man skiller ut aktiviteter til mer fokuserte enheter, en mulighet som kan oppstå på grunn av økt størrelse på de ulike fagområdene. Men for sistnevnte må man gjøre en vurdering av implikasjonene av valget om å spesialisere en aktivitet. Økt spesialisering kan by på utfordringer med skala- og breddefordeler, mens vekst byr på utfordringer med kompleksitet og byråkratisering (Boye & Meyer, 1998, s. 196). Boye og Meyer (1998, s. 196) påpeker at grensene for enheter ofte er et resultat av bedrifters historiske utvikling, og tilvante tenkemåter og en fusjon kan åpne for muligheten til å finne fram til en mer hensiktsmessig avgrensning av enhetene. Man får en mulighet til å tenke nytt.

### **2.3.3. Stordriftsfordeler i kommuner**

Det har vært en tanke om at det er mulig å oppnå skalafordeler ved en kommunesammenslåing. Sånn sett er teorien om stordriftsfordeler relevant for kommunesammenslåing også, men jeg finner lite informasjon som kan peke på hva som er den optimale størrelsen på en kommune.

Langørgen et al. (2005, s. 19), har utført en studie der de fant at smådriftsulempene avtar ved omtrent 5000 innbyggere. Jeg anser det derfor ikke utenkelig at 5000 som en minimumsstørrelse kan være riktig. Samtidig finner jeg grunn til å påpeke at det både i den norske, danske og finske reformen ble lagt opp til et minstetall på 20000, men her er det nok lagt til grunn et bredere syn på stordriftsfordeler der de også har tenkt på kvalitet (Klausen et al., 2016, s. 193). Det må også nevnes at store fagmiljøer er mer robuste og har bedre

kompetanse, samt at noen tjenester krever et større befolkningsgrunnlag for å kunne fungere effektivt. Det at det vil oppstå en situasjon med stordriftsulemper når kommunen når en viss størrelse, er det forsket mindre på. Som Klausen et al. (2016) påpekte, vil det også komme til et punkt hvor størrelsen på en kommune er så stor at stordriftsfordelene er uttømt.

## **2.4. Tidligere forskning**

Kommunesammenslåinger har vært populært internasjonalt de siste tiårene. Det har vært en hovedtrend med sammenslåinger innen offentlig regional forvaltning siden 90-tallet, med sikte på mer effektiv forvaltning (Klausen et al., 2016, s. 252). Det har vært store og små reformer i mange land som f.eks. Finland og Danmark. Kommunal virksomhet, eller tilsvarende, i andre land kan være organisert på mange forskjellig måter og løser oppgaver og finansieres på ulikt vis. Dette kan gjøre sammenligning på tvers av land utfordrende. Den danske reformen var omfattende og har vært godt egnet for å studere virkningene av en sammenslåing. Jeg har ikke klart å finne spesielt mye forskning som tar for seg økonomiske og bemanningsmessige effekter som følge av kommunereformer, men det finnes noe.

### **2.4.1. Kommunesammenslåinger i Norden**

Solberg-regjeringen nedsatte et ekspertutvalg for å utrede kommunereformen. I deres utredning var økonomisk effektivisering i liten grad vektlagt sammenlignet med andre mulige effekter av kommunesammenslåinger, og det var heller ikke lagt vesentlig vekt på mulighetene for økonomiske innsparinger i regjeringens begrunnelser (Kommunal- og moderniseringsdepartementet [KMD], 2014a). Når man sammenligner med kommunereformer i andre land er dette et punkt hvor den norske kommunereformen skiller seg ut. I kommunereformene i Finland og Danmark har økonomisk effektivisering vært en del av begrunnelsen for å slå sammen kommuner (KMD, 2014a). De europeiske landene har organisert forvaltningsoppgaver ulikt, men det er noen likhetstrekk ved de nordiske landene sammenlignet med forvaltningsmodellene for øvrig i Vest-Europa og Vabo-utvalgets sluttrapport (KMD, 2014a) la opp til en inndeling der de nordiske landene ble sett i sammenheng. Det er derfor naturlig å se kommunereformen i Norge i sammenheng med Danmark og Finland.

#### **2.4.2. Danmark**

Målet med den danske kommunereformen var å skape bæredyktige enheter som kunne levere velferdstjenester av høy kvalitet, øke størrelsen på kommunene for å bedre oppgaveløsningen og flytte oppgaver til lokalt styre for å styrke demokratiet (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2005, s. 8). Arbeidsgiverstrategien innebar ingen stillingsgaranti for kommunalt ansatte, men regelverket rundt virksomhetsoverdragelse var veldig likt det norske. I følge Virksomhedsoverdragelsesloven (Vol). § 3 «kan afskedigelser dog gennemføres, hvis de er begrundet i økonomiske, tekniske eller organisatoriske forhold, der medfører beskæftigelsesmæssige ændringer» (Finansministeriet, 2004).

Den danske kommunereformen i 2007 var omfattende og med presise retningslinjer (Regeringen, 2004). Målet var å få alle kommunene opp i størrelsesordenen 30 000 innbyggere, og de gjorde store endringer i oppgavene til kommunene. Kommunene på under 20 000 kunne bare bestå om de inngikk omfattende samarbeid med en annen storkommune om de oppgavene som krevde et større innbyggergrunnlag. Kommunene fikk muligheten til å inngå frivillige lokale sammenslåingsprosesser, men det ble også gjort klart at dersom de ikke klarte dette så ville de fra sentralt hold få en styrt sammenslåingsprosess i stedet. De aller fleste kommunene klarte å inngå et samarbeid innenfor retningslinjene, kun 3 kommuner trengte direkte inngrep fra sentrale styringsmakter og unntaksbestemmelsen for kommuner under 20 000 innbyggere ble aktuelt for et meget begrenset antall kommuner (Klausen et al., 2016, kap. 11).

Resultatet ble at 270 kommuner ble til 98. Før reformen var 75% av kommunene under 20 000 innbyggere og etter reformen var det under 10% med et så lavt innbyggertall (Klausen et al., 2016, kap. 11). Kommunene fikk noen vesentlige endringer i oppgavefordelingen, men de sentrale delene av kommunestyret forble i nesten urørt, så politisk styring, valgsystem og inntektssystemet var stort sett uendret (Klausen et.al., 2016, kap. 11).

Det var ingen målrettet nasjonal måling av verken demokrati eller økonomi i Danmark etter reformen (Klausen et al., 2016, Side 217), kun enkeltstående forskeres interesse. For økonomisk styringskapasitet ble det funnet positiv virkning for sammenslåtte kommuner, særlig synlig i kjølvannet av finanskrisen. Sammenslåtte kommuners driftsresultat var signifikant forbedret (Hansen m.fl., 2014, sitert i Klausen et al., 2016, s. 218.) Potensialet for

administrative rasjonaliseringsgevinster hadde muligens gjort at de sammenslåtte kommunene var bedre rustet til å møte økonomiske utfordringer enn de ikke sammenslåtte kommunene.

Det var forventninger om faglige og økonomiske stordriftsfordeler, særlig på det administrative området. Det ble funnet administrative stordriftsfordeler (Blom-Hansen, 2014), men først etter 2-3 år. I administrasjonen opplevde fordel på 9-10% og funnene var både statistisk og substansielt signifikante.

Det ble ikke funnet noen effekt på de klassiske tjenestoområdene som skole, barnehage eldreomsorg (Blom-Hansen, 2014), og det er logisk med tanke på at de tjenesteytende enhetene ikke er påvirket i like stor grad av sammenslåingen. Men selv om man fant besparelser i administrasjonen så ble det ikke funnet besparelser totalt sett, fordi det man har spart der ble omdisponert til andre utgiftsområder. Samlede driftsutgifter var ikke påvirket av kommunenes sammenslåingsstatus. Men kvalitet og effekt av tjenestene var ikke målt. En indirekte indikator kan være opprustning med jurister, økonomer og annen akademisk kompetanse som funnet av Kollin et al. (2011), men denne kompetanseopprustingen hadde skjedd i ikke-sammenslåtte kommuner også. Det ovenstående kan være en indikasjon på økt kvalitet eller kvantitet i tjenesteleveransene ved å omfordele økonomiske ressurser fra administrasjon til andre tjenester.

### **2.4.3. Finland**

Målet med den finske kommunereformen var å (fra reformeårene 2005-2011): øke produktiviteten, dempe utgiftsveksten, og skape forutsetninger for bedre styring. (Lag om en kommun- og servicestrukturreform, 2007, §1). Arbeidsgiverstrategien innebar at det ble gitt 5 år stillingsgaranti i Finland (Klausen et al., 2016, s. 236).

I Finland ble antallet kommuner redusert fra 436 til 301 i tidsperioden 2000-2015 (Klausen et.al. 2016, kap. 12). I Finland hadde regjeringen i flere perioder hatt flere reformer på kommuneområdet med ulike løsninger (Klausen et.al., 2016, kap. 12.). Først Kommune-og tjenestestrukturreformen (2005-2011), her var målet å styrke befolkningsgrunnlaget, og kommunene kunne velge å løse det enten igjennom sammenslåinger eller interkommunalt samarbeid. Den andre reformen, Kommunereformen 2011-2015 gikk ut på å øke størrelsen på kommunene for å bedre evnen til å håndtere, styre og finansiere sine eksisterende oppgaver, der de som ikke oppnådde tilstrekkelig størrelse risikerte å miste ansvaret for noen oppgaver.

Denne møtte motstand og det ble derfor videre gått inn for en sosial- og helsereform (2014-2015) der nevnte tjenester var tenkt flyttet til interkommunale etater. Men denne reformen ble ikke iverksatt. Deretter ble Regionale selvstyre-reformen (2015-2019) påbegynt. Den finske kommunereformen hadde dermed et helt annet forløp enn den danske, og for så vidt den norske. I sammenheng med denne oppgaven er det relevant å trekke fram at de fleste kommunesammenslåingene ble foretatt i forbindelse med den første reformperioden (2005-2011) og at endringen i kommunesammensetning var helt annerledes. Antallet kommuner som hadde under 10 000 innbyggere var redusert fra 76% til 66%. Antallet kommuner med over 50 000 innbyggere var økt fra 3% til 7% og antallet innbyggere i mediankommunen var fremdeles under 7000 innbyggere (Klausen et al., 2016, s.230).

I den finske kommunereformen var det vanskelig å definere noe start- og sluttidspunkt for reformen, noe som kompliserer evalueringer av reformen, i tillegg sammenfalt en del av sammenslåingene med finanskrisen som kan ha hatt en effekt på økonomien til aktuelle kommuner (Klausen et al., 2016, s. 239). Funn som er oppsummert i Klausen et.al. (2016, kap. 3.6.) har vist at antall kommuner med underskudd var redusert, antall småkommuner med svært dårlig økonomi var redusert og stordriftsgevinster kunne ikke påvises to år etter sammenslåingen. For sistnevnte kan det tenkes at effektene først ville bli synlig etter lengre tid.

I de finske kommunereformene var det lagt opp til stor grad av frivillighet sammenlignet med den danske, noe som førte til et resultat som ikke var enhetlig med tanke på å løse spesifikke strukturelle utfordringer, stedet ble det slik at kommunene utnyttet det spillerommet som fantes (Klausen et. al, 2016, s. 237).

#### **2.4.4. Norsk kommunereform i et nordisk perspektiv**

Den finske, danske og norske kommunereformen var ulike. Den danske reformen bestemte at alle kommuner under en viss størrelse skulle slå seg sammen, den finske var «reformen som aldri endte» og den norske var kanskje et sted imellom. Den finske reformen hadde et mer komplekst utgangspunkt for å analysere virkningene i ettertid. Kommunene hadde mye mer frihet og flere handlingsalternativer, mens i Danmark prosessen mye strammere.

Hadde disse kommunereformene noen overføringsverdi? Både reformprosessene og kommunene i seg selv er såpass ulike at det ikke kan regnes med at virkningene er helt like i



alle landene. Den danske kommunereformen var på lang vei best egnet til å gjøre gode evalueringer i etterkant da den hadde en mye strammere prosess. Men det finnes, med forsiktighet, antydninger om positive utfall av sammenslåingsprosessene fra begge disse landene.

Den danske kommunereformen var, som tidligere nevnt, spesielt egnet til å undersøke virkningen av kommunesammenslåinger. Den universelle reformen utelukket problematikk knyttet til utvalg, her måtte *alle* kommuner under en viss størrelse slå seg sammen. Samtidig kunne de kommunene som var over en viss størrelse, og dermed ikke ble slått sammen, fungere som kontrollgruppe. I tillegg kommer at offentlig statistikk i Danmark er omfattende og pålitelig. Det var derfor naturlig å se til den danske reformen for å finne forskningsresultater på kommunesammenslåinger som kan ha noe overførbarhet til norske forhold.

Innenfor temaet stordriftsfordeler er det utført to interessante studier av kommunereformen i Danmark. Den ene utforsket stordriftsfordeler i administrasjonen i kommunene (Blom-Hansen et al., 2014) og fant en reduksjon i utgifter til administrasjon/pr innbygger i kommunen. Utgiftsreduksjonen var målt til ca. 10% i gjennomsnitt, men først etter 3 år. Den andre undersøkte netto gevinst for kommunene som følge av stordriftsfordeler (Blom-Hansen et al., 2016). Her var konklusjonen at det ikke ble funnet noen grunn til å forvente netto gevinster som følge av sammenslåing. Besparelsen som kunne oppstå i en del av tjenestene, som for eksempel administrasjon, ville mest sannsynlig omfordeles til en annen del av tjenesten.

Det vi kan utlede fra disse undersøkelsene, er at økonomiske stordriftsfordeler for kommunen totalt sett ikke er noe man kan forvente, men det har vist at det er potensiale for en viss omfordeling av ressursforbruk internt i kommunen. Hvis man har som forutsetning at utgiftsnivå og nivået på tjenesteleveranse henger sammen, kan man se et potensiale for at kommunene kan gjøre tilpasninger i en sammenslåing. Et tenkt scenario er at hvis man kan redusere utgiftene til administrasjon uten å redusere tjenestenivået, kan disse midlene brukes til å tilføre ressurser i en annen del av virksomheten og dermed forbedre tjenesteleveransen totalt sett. Studier rundt stordriftsfordeler tar for seg utgiftene til en virksomhet, men ser ikke nødvendigvis dette i sammenheng med hva man får for disse pengene.

#### **2.4.5. Gevinstrealisering i kommunesammenslåinger**

Gevinstrealisering ved kommunesammenslåing har vært tema for en rapport fra Menon Economics på oppdrag fra kommunal- og moderniseringsdepartementet (Bjelland et al., 2019). De tok for seg sammenslåingen av Inderøy (2012), Harstad (2013) og Sandefjord (2017) og så på hvordan kommunene jobbet med måloppnåelse og gevinstrealisering. Å isolere en kommunesammenslåings effekt på tjenestetilbudet er vanskelig å måle direkte, særlig fordi dette er forhold som utvikler seg over tid. Men noen endringer hevdet man i rapporten ville være målbare like etter sammenslåingen, for eksempel administrasjonsutgifter, kompetansetilgang og problemstillinger knyttet til habilitet.

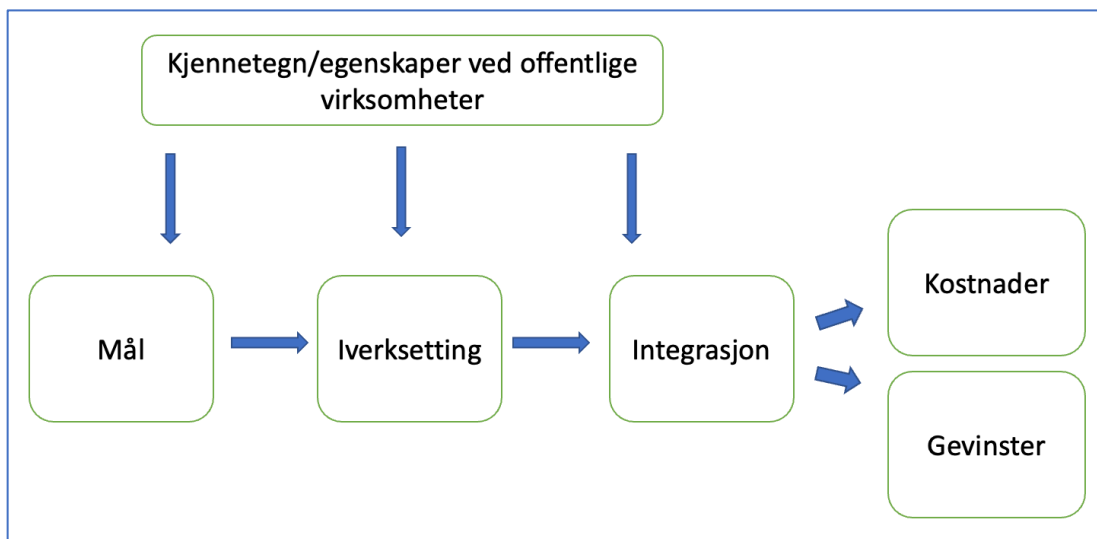
Bjelland et al. (2019), la til grunn at styrket økonomi tas ut i styrket tjenesteproduksjon, og at man derfor kan bruke økonomiske besparelser som en indikator på at kvaliteten er styrket eller omfanget økt i kommunal tjenesteproduksjon. Dette er det resonnementet som er grunnlaget for min studie. I sin rapport fant Bjelland et al. (2019) besparelser i administrasjonen og at alle kommunene hadde rapportert om økonomisk effektivisering med reduksjoner i antall politikere, restrukturering og nedbemanning av administrasjon.

En av anbefalingene i rapporten gikk på at kommunene bør være tydelige på hvordan personalutgiftene skal reduseres når de har forventninger om økonomiske besparelser. Siden hoveddelen av de variable utgiftene i kommunen er lønnsutgifter, er det også her det er størst potensiale for besparelser. Bjelland et al. (2019) fant signifikant nedgang i eldre sammenslåtte kommuner, men ikke i Sandefjord som ble slått sammen i 2017. De konkluderte med at det kunne være gått for kort tid siden sammenslåingen til å se effektene.

#### **2.5. Fusjonsmodell for offentlig virksomhet**

Teoriene som er beskrevet hittil, gir oss ulike forventninger til utfallet av sammenslåingen. Fusjonsteori og stordriftsfordeler gir oss en overbevisning om at det finnes mulighetsrom for økonomiske besparelser som følge av en sammenslåing. Kjennetegnene ved offentlige virksomheter som beskrevet ut ifra de ulike perspektivene, viser at kommuner er forskjellige fra private virksomheter. Mine forventninger var på grunn av sistnevnte at funnene ville vise liten eller ingen forskjell, nettopp på grunn av egenskapene ved offentlig sektor.

Denne spenningen mellom de ulike teoriene er forsøkt beskrevet i modellen nedenfor, se figur 4. Sammenslåingsprosessen starter med målene man vil oppnå, og at man så i en strømlinjeformet prosess går videre til iverksetting, integrasjon og til slutt evaluering. Utfallet vil ta form som enten gevinster eller kostnader som beskrevet av Boye og Meyer (1998). Og som beskrevet tidligere vil offentlige organisasjoner, i henhold til Christensens et al. (2017) sin teori for offentlige virksomheter skille seg fundamentalt fra private virksomheter. I en kommunal sammenslåingsprosess kan man derfor forvente at egenskaper ved kommunene selv vil påvirke hele prosessen, og at den ikke lenger er sammenlignbar med en fusjon i privat virksomhet. Effekten av kommunens egenskaper på sammenslåingsprosessen er i utgangspunktet nøytral og kan virke både positivt og negativt på gevinstrealiseringen. Men de kjennetegnene som tidligere ble beskrevet i avsnittet om organisasjonsteoretiske perspektiver i offentlige virksomheter, gjorde at jeg forventet bare en liten eller ingen effekt på gevinstrealisering.



Figur 4: Fusjonsmodell for offentlig virksomhet

I min studie har det vært et særlig fokus på arbeidsgiverpolitikk og arbeidstakerens posisjon i norske kommunale virksomheter. Ved å se på organisatoriske perspektiver på norske kommuner har jeg identifisert at arbeidstakeren står i en sterk posisjon. Disse egenskapene gjør at det forventes at mulighetsrommet for besparelser i administrasjonen for bemanning og lønnsutgifter er redusert. Og selv om en sammenslåingsprosess kan ha både kostnader og gevinster, var det i min studie kun mulighetene for gevinstrealisering som ble undersøkt. Kostnadene ble ikke utforsket.

## 2.6. Hypoteser

Med utgangspunkt i fusjonsteori og teori om stordriftsfordeler må man anta at med økende størrelse, trengs det lavere bemanning pr. innbygger. Man har også færre utgifter i administrasjonen pr. innbygger. Med dette som utgangspunkt utledet jeg følgende hypoteser:

H1: En negativ sammenheng mellom sammenslåing og antall årsverk i administrasjonen

H2: En negativ sammenheng mellom sammenslåing og utgifter i administrasjonen

Forventningene i lys av fusjonsmodellen for offentlig virksomhet var at sammenslåingen ikke ville føre til noen reduksjon i bemanning. Antall sysselsatte, selve personalantallet, kom til å være det samme. Likeledes forventet jeg ikke noen sammenheng med endring i lønnsutgifter. Når forventningene til reduksjon i lønnsutgifter ble tatt vekk, stod jeg igjen med utgifter til administrasjon utenom lønnsutgiftene. Disse resterende utgiftene er av mer materiell art, kontorlokasjoner, it-systemer og fellestjenester som renhold og kantine. Forventningene til reduksjon i disse utgiftene stod fremdeles ved, og det var mulig å se for seg at skulle reduseres på kort sikt.

H3: Ingen sammenheng mellom sammenslåing og sysselsetting

H4: Ingen sammenheng mellom sammenslåing og lønnsutgifter

H5: Negativ sammenheng mellom sammenslåing og utgifter til administrasjonen utenom lønnsutgiftene

## 3. Metode

Jeg har valgt en todelt framgangsmåte i min studie. Først ble det utført en dokumentanalyse for å belyse målene og arbeidsgiverpolitikken i de sammenslåtte kommunene, spesielt med tanke på bemanning. Dette var basert på informasjon som var tilgjengelig i offentlige dokumenter. Videre ble det utført en kvantitativ analyse av bemanningen og utgiftene i administrasjonsavdelingene til kommunene.

Det ville blitt for omfattende å gå i dybden på alle kommunene, men jeg valgte ut noen kommuner der jeg undersøkte målsetting for sammenslåingen i administrasjonen. I tillegg har jeg undersøkt hvilken arbeidsgiverstrategi alle de sammenslåtte kommunene har hatt vedrørende bemanning og overtallighet.

I den kvantitative analysen sammenlignet jeg bemanning og utgifter i administrasjonen til sammenslåtte kommuner med kommuner som ikke var sammenslåtte. Målet var å finne ut om sammenslåingen hadde hatt en effekt på bemanning og utgifter i administrasjonen. Her ble det benyttet registerdata. I KOSTRA-tabellene tilgjengelig på SSB sine nettsider (SSB, 2021) finnes komplette og sammenlignbare data for årene 2015-2021. Dette gjorde innhenting og sammenstilling av data for valgte kommuner mulig.

### **3.1. Dokumentanalyse**

I dokumentanalysen så jeg på to ting. Det ene var analyse av målene og arbeidsgiverpolitikken til kommunene som ble slått sammen i 2017 og 2018. Det andre var en undersøkelse av hvilken bemanningsstrategi resten av de sammenslåtte kommunene i 2020 valgte seg, spesielt med tanke på overtallighet.

#### **3.1.1. Utvalg av kommuner**

Jeg undersøkte først dokumenter for kommunene som ble slått sammen i 2017 og 2018. Det er 11 kommuner som er blitt slått sammen til 5 nye kommuner, som vist i tabell 1 nedenfor. Grunnen til at disse kommunene ble valgt, var at de hadde sine sammenslåingsprosesser noen år før 2020, men innenfor rammene av den samme kommunereformen. Det forutsettes at de kommunene som slo seg sammen i 2020, i stor grad så hen til disse kommunene da de skulle gjennomføre sine egne prosesser. Mitt resonnement er at de på grunn av dette er representative for alle kommunene som ble sammenslått, i større grad enn tilfeldig valgte kommuner fra sammenslåingen i 2020 ville vært.

<b>Sammenslåtte kommuner</b>	<b>Nytt kommunenavn</b>	<b>Sammenslåingsår</b>
<b>Sandefjord, Stokke og Andebu kommuner</b>	Sandefjord kommune	2017
<b>Larvik og Lardal kommuner</b>	Larvik kommune	2018
<b>Hof og Holmestrand kommuner</b>	Holmestrand kommune	2018
<b>Tjøme og Nøtterøy kommuner</b>	Færder kommune	2018
<b>Rissa og Leksvik kommuner</b>	Indre Fosen kommune	2018

Tabell 1: S sammenslåtte kommuner i årene 2017-2018. (Regjeringen 2020).

### 3.1.2. Metode i dokumentanalysen

Ut ifra informasjonen i heftet til KS og rapporten til Deloitte har jeg tatt utgangspunkt i noen punkter som var relevante for denne studiens problemstilling, for å strukturere en dokumentanalyse:

- KS erfarte at «de største endringene kunne forventes å berøre ledere og administrativt ansatte» (KS, 2014). Når kommunene skulle sammenlignes var det fornuftig å fokusere på den delen av virksomheten som ble påvirket i størst grad, og som med sikkerhet ville bli berørt av omorganisering i alle kommunene.
- At det var anbefalt «å ha tydelig mål for hva den nye enkeltkommunen skulle oppnå utover de nasjonalpolitiske målene» (KS, 2014). Ved å se på hvilke egne mål kommunene hadde satt seg, kunne jeg finne ut om kommunene hadde liknende forventninger til gevinstrealisering.
- Bruk av styringsdokumenter. Deloitte (2014), sin nevnte intensjonsplan og omstillingsdokumenter. Ved gjennomgang av de ulike kommunenes dokumenter ville det derfor være fornuftig å identifisere dokumenter som falt inn under disse kategoriene.

- Deloitte anbefalte å ta tak i arbeidsgiverpolitiske utfordringer tidlig og å utforme en arbeidsgiverstrategi for å ivareta arbeidsgiveransvaret i omstillingsprosessen. Hvilke konkrete tiltak de enkelte kommunene hadde vedtatt, ville ha noe å si med tanke på sammenligning. Kunne det forventes at deres strategier ville ha lik eller ulik innvirkning på gevinstoppnåelse?

Ut ifra disse punktene utformet jeg tre spørsmål som skulle behandles i dokumentanalysen. Jeg tok utgangspunkt i fellesnemndas møteplan i de ulike kommunene og gikk igjennom offentlig publiserte dokumenter tilhørende vedtak som var fattet i fellesnemnda. Konkret var de dokumentene som ga svar på mine spørsmål, hovedsakelig de som tilsvarte «intensjonsavtale» og «omstillingsavtalen» slik det var beskrevet av Deloitte (2014). De sa alle noe om konsekvenser for og behandling av ansatte.

### **3.1.3. Indikatorer for arbeidsgiverstrategi**

Spørsmålene jeg har brukt som indikatorer for mål og arbeidsgiverstrategi i min dokumentanalyse er følgende tre:

1. Hvilke mål/forventninger hadde de ulike kommunene til økonomiske gevinster som følge av sammenslåing?
2. Hvilke andre mulige gevinster forventet de ulike kommunene som følge av omorganisering av arbeidstakerne sine?
3. Hvilke arbeidsgiverstrategier var konkretisert for overtallighet i forbindelse med selve sammenslåingen?

Spørsmål 1 og 2 ble undersøkt for kommunene som var sammenslått i 2017 og 2018.

Spørsmål 3 ble besvart for alle kommunene som ble slått sammen i 2017, 2018 og 2020. Jeg besluttet å undersøke spørsmål 3 for alle kommunene, ettersom jeg tenker at det er av vesentlig betydning for hvordan vi skal tolke resultatene i den kvantitative delen av undersøkelsen.

## **3.2. Kvantitativ analyse**

Det ble brukt en kvantitativ tilnærming for å besvare delspørsmål 2 og 3 av problemstillingen. En undersøkelse av sammenslåingseffekter kunne også blitt målt i ikke-kvantifiserbare størrelser, men her ble det valgt å se på problemstillingen ved hjelp av økonomiske tall. Jeg

valgte et kausalt design der kommunereformen betraktes som et kvasi-eksperiment, og ved hjelp av difference-in-difference metoden er det mulig å isolere kommunereformens effekt på de avhengige målevariablene. Kvasi-eksperimenter er ikke like gode som ekte eksperimenter til å trekke slutninger om årsakssammenheng, men «kan i en del sammenhenger ha større realisme og bedre ekstern validitet» (Johannessen et al., 2020, s. 403). Hvis man skal forske på årsakseffekter av reformer og annen offentlig politikk er kvasi-eksperiment ofte den eneste mulige måten ettersom det ikke vil være mulig å gjøre randomiserte og kontrollerte eksperimenter på dette.

Den norske kommunereformen var en unik mulighet til å se på hvordan en sammenslåing påvirker kommuner. Dette lot seg først og fremst gjøre på grunn av det store antallet kommuner som ble slått sammen, og fordi disse sammenslåingene trådte i kraft i løpet av et kort tidsrom. Det er ikke mange andre mulige scenarioer der man kan sammenligne liknende virksomheter utsatt for samme type endring.

### **3.2.1. Difference-in-difference**

Difference-in-difference er en mye brukt metode i samfunnsforskning, men også innenfor helsefeltet. Utgangspunktet for metoden er at man sammenligner kontroll- og eksperimentgruppen både før og etter eksperimentet. Metoden er kjent fra for eksempel Card og Krueger (1994), som ville undersøke effekten av endringer i minstelønn i en amerikansk stat ved å sammenligne med en nærliggende stat der minstelønnen ikke ble endret. Dette er et eksempel som ofte brukes for å forklare hva metoden går ut på. Difference-in-difference, eller DID, gjør det mulig med årsaksanalyse i et eksperimentlignende opplegg som ikke oppfyller alle kravene til et eksperiment, slik som kvasi-eksperimentet (Cunningham 2021 s. 406). Dette er ikke en like god metode for årsaksanalyse som et ekte kontrollert eksperiment, men man kan ta høyde for forskjellene mellom gruppene som eksisterte før selve eksperimentet, ved å justere resultatet for den sammen forskjellen (Johannessen et al., 2020, s 405).

Det er stadig utvikling i hvordan man kan løse utfordringene med difference-in-difference som analysemetode, men min case er relativt enkelt med to grupper, sammenslått og ikke sammenslått, og to tidsperioder, før og etter (Cunningham, 2021). Jeg lener meg på noen noe mer moderne kilder for å forklare metoden.



Figur 5 illustrerer et hypotetisk eksempel som beskrevet Schwerdt og Woessmann (2020). Først måles forskjellen på gjennomsnittet av den uavhengige variabelen på tidspunkt 1 og 2. Deretter måles forskjellen mellom forskjellene kalkulert for de to gruppene på starttidspunktet. På dette viset kan man måle effekten av intervensjonen. En av forutsetningene for denne metoden er at selv om det i utgangspunktet er forskjell mellom de to gruppene, så vil forskjellen mellom gruppene være konstant over tid, så lenge de ikke blir utsatt for noen påvirkning, dvs. parallelle trender (Schwerdt & Woessmann, 2020. og Cunningham, 2021, s. 415). Dette er illustrert med den stiplede linjen i figuren. Der det er mulig vil forskere bruke metoder for å sannsynliggjøre eller bevise at denne forutsetningen er reell, men uansett er denne forutsetningen for difference-in-difference metoden mindre restriktiv enn de for mer tradisjonelle metoder. Det er forutsetningen at gruppene er helt like på de relevante faktorene (Schwerdt & Woessmann, 2020). Jeg bruker den upåvirkede gruppen som en kontrollgruppe for å observere hva endringen i avhengig variabel ville vært uten intervensjonen (Zedow & Hatfield, 2019). Forutsetningene for denne metoden er sterke, og Zedow og Hatfield (2019) lister dem opp som følgende:

#### Konsistens

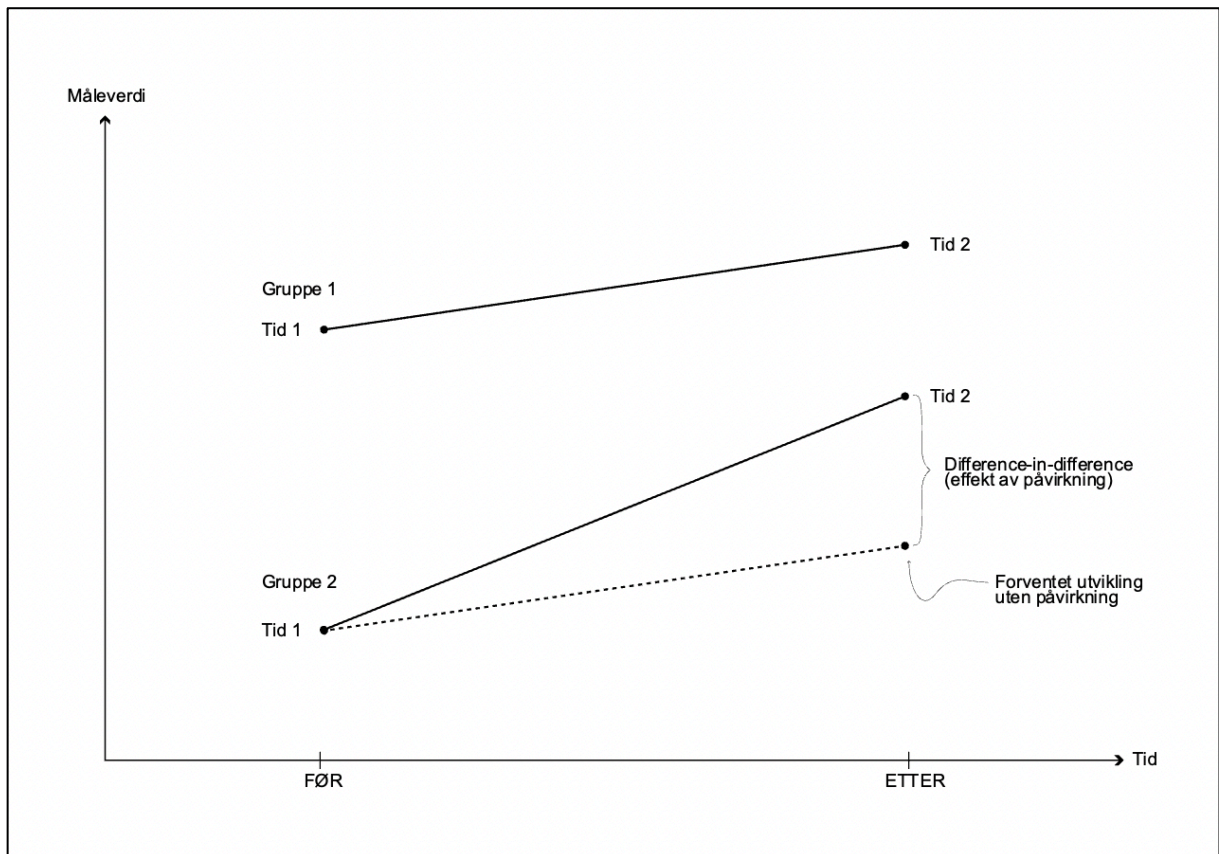
- Behandlingsstatus kan variere på ulike tidspunkt, men det tillates bare to forløp, enten ingen behandling, eller behandling, men da på tidspunkt 2 (etter).
- Hver gruppe har to mulige utfall, men vi observerer bare en av dem avhengig av faktisk behandlingsstatus.
- Vi forutsetter også at status på tidspunkt 2 (etter), ikke påvirker status på tidspunkt 1 (før). Også kalt «Arrow of time».

#### Parallelle trender

- Det forutsettes at endringene i avhengig variabel i den ubehandlede gruppen er en god proxy for de endringene som ville skjedd i den behandlede gruppen om den ikke hadde mottatt behandling. Denne forutsetningen kan ikke testes fordi det er umulig å observere dette. Her forutsettes også at eksterne faktorer påvirker gruppene likt over tid.

## Positiv forutsetning

- For alle observerte uavhengige variabler med kovarians er sjansene for å havne i den ene eller andre gruppen mellom 0 og 1. Det vil si at hvis det finnes en uavhengig variabel som kan påvirke utfallet av studien, har den en sjanse for å havne i den ene eller andre gruppen.



Figur 5: Beregning av difference-in-difference estimate

### 3.2.2. Regresjon

En av de meste brukte estimatorene for difference-in-difference er en lineær regresjonsmodell (Zedow og Hatfield, 2019. og Cunnigham, 2021, s. 419-420), der modellen har en indikator for behandlingsstatus, en tidsindikator (før/etter behandling) og en er interaksjonen mellom disse. Der får behandlingsstatus verdien 0 for ubehandlet og 1 for behandlet. Tidspunktet får verdien 0 for før behandling og 1 for etter behandling. Interaksjonene mellom disse er produktet av gitte verdier. Det vil si at for kombinasjonen «behandlet» og «etter» gis verdien 1, og alle andre får verdien 0.

Vi får da denne formelen:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(\text{tid}) + \beta_2(\text{behandlingsstatus}) + \beta_3(\text{tid} * \text{behandlingsstatus}) [+ \beta_4(\text{vektor for kontrollvariabler})] + \varepsilon$$

Tabellen nedenfor illustrerer de ulike gjennomsnittsverdiene av den avhengige variabelen i de ulike gruppene på de ulike tidspunktene. Ved hjelp at dette er det lett å regne ut difference-in-difference estimatet for hånd.

	Ubehandlet (0)	Behandlet (1)
Før (0)	a	b
Etter (1)	c	d

Tabell 2: Krysstabell for beregning av difference-in-difference estimat

Koeffisient	Kalkulasjon
$\beta_0$	a (gjennomsnittet i kontrollgruppen før behandling)
$\beta_1$	c-a (endring i gjennomsnitt i kontrollgruppen over tid)
$\beta_2$	b-a (forskjellen mellom gruppene førbehandling)
$\beta_3$	(d-b)-(c-a) (forskjellen i endring over tid mellom gruppene)
$\beta_4$	kontrollvariabler
$\varepsilon$	Error term

Tabell 3: Forklaring på koeffisientene i formelen til difference-in-difference estimatet

Selv om difference-in-difference estimatet er lett å regne ut for hånd, er det likevel mer interessant å benytte regresjonsmodellen i et statistikkprogram. Dette er fordi man da enkelt vil kunne få beregnet standardfeil og har muligheten til å legge til ytterligere kontroller.

### 3.2.3. Utvalg av kommuner

Det var til sammen 119 kommuner som ble slått sammen til 47 nye kommuner som følge av kommunereformen. Fra 2020 var det til sammen 356 kommuner i Norge. Fem av de nye kommunene ble slått sammen i forkant av dette. 1. januar 2020 var det 42 sammenslåinger. I den kvantitative analysen er det tatt utgangspunkt i alle norske kommuner, men for å få et utvalg av kommuner som faktisk er sammenlignbare, ble det stilt noen kriterier til

kommunene som ble med. Det skulle være hele kommuner som ikke tidligere hadde vært sammenslått i forbindelse med denne kommunereformen. Dette førte til at noen kommuner ble eliminert fra utvalget:

- Oslo kommune ble utelatt fordi denne skiller seg ut fra vanlige kommuner. Den fungerer som både kommune og fylkeskommune.
- Kommuner sammenslått før 2020 utelates ettersom dataene for disse ikke hadde sammenfallende tidslinje med de andre kommunene. Dette var nye Sandefjord, Larvik, Holmestrand, Færder og Indre Fosen kommuner.
- Snillfjord og Tysfjord kommuner ble splittet opp på flere nye kommuner. De ble utelatt av to årsaker. For det første på grunn av at disse prosessene innebar oppsplitting i tillegg til sammenslåing, og de ikke ble sett på som sammenlignbare. Det andre var at det ikke var mulig å lage sammenhengende tidslinjer for de kommune som Snillfjord og Tysfjord ble en del av. Det var nye Heim, Hitra, Orkland, Narvik og Hamarøy-Håbmer kommuner.
- Holmestrand kommune hadde to sammenslåinger. Den slo seg sammen med Hof i 2018 og slo seg så sammen med Sande i 2020. Sammenslåing nummer to er også utelatt fra analysen ettersom vi ikke kan regne med at startverdien på denne, som ble målt i 2018, var representativ for en kommune før sammenslåing.

Etter at disse ble utelatt, stod det igjen 37 sammenslåtte kommuner og 308 ikke sammenslåtte kommuner.

#### **3.2.4. Indikatorer**

Regjeringen publiserte et prosjekt kalt nullpunktsmåling som grunnlag for evaluering av reformen. (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017). Der ble bærekraftige og robuste kommuner definert som kommunens evne til å opprettholde og bygge ut tjenestetilbudet og evnen til å kunne skjerme innbyggernes tjenestetilbud mot uventede endringer i inntekts- eller utgiftssiden. Indikatorene for dette var målinger av skatteinntekter og overføringsavhengighet, driftsresultat og økonomisk balanse/ubalanse. Blant de mange

indikatorerne var det for «likeverdig tjenestetilbud» listet opp to indikatorer for administrasjonen:

- Brutto driftsutgifter til administrasjon og styring. Kroner per innbygger. 2006-2015 SSB, tabell 05065 Faste 2015-priser.
- Avtalte årsverk i kommuneadministrasjonen per 1000 innbyggere.

For «Økonomisk robuste kommuner» var indikatorerne ikke delt opp på tjenestenivå, men det var et par indikatorer knyttet til administrasjonsfunksjonen som bør nevnes:

- Personellkapasitet, kompetanse og rekrutteringsproblemer innen økonomi- og finansforvaltning. Prosent.
- Kompetanse innenfor forskjellige deler av kommunens økonomistyring. 2016 NIVI Rapport. Prosent.

Gevinstrealiseringsrapporten av Bjelland et al. 2019 brukte netto driftsutgifter til administrasjon per innbygger som indikator for å måle oppnådde stordriftsfordeler. Med utgangspunkt i nullpunktsmålingsprosjektet og gevinstrealiseringsrapporten ble det valgt ut indikatorer som utgangspunkt for en statistisk analyse av registerdata som ble innhentet fra Statistisk Sentralbyrå, fra KOSTRA.

Jeg valgte å bruke registerdata i den kvantitative delen av undersøkelsen. Dette var allerede innsamlede data uavhengig av denne undersøkelsen. Ulempen med denne dataen var at det ikke var skreddersydd til undersøkelsen. Det kan hende at et mer tilpasset datautvalg kunne belyst problemstillingen på en bedre måte. For eksempel var det ikke mulig å gå mer i dybden på utgiftspostene i administrasjonen. Fordelen med registerdata var at det var lett tilgjengelige data i et stort omfang som ellers ville vært for ressurskrevende å samle inn selv. Dataene i KOSTRA er standardisert og har en kvalitet som egner seg for kvantitativ analyse.

Data fra KOSTRA:

Data var tilgjengelig både på kommunenivå og på tjenestenivå. Dataene som ble hentet ut, var på tjenestenivået administrasjon (Politisk styring og kontrollvirksomhet, Administrasjon og Fellesutgifter):

- Antall innbyggere (SSB, 2022d)

- Brutto driftsutgifter (SSB, 2022c)
- Netto driftsutgifter (SSB, 2022c)
- Lønnsutgifter (SSB, 2022c)
- Antall årsverk (SSB, 2022b)
- Antall sysselsatte (SSB, 2022a)

For å kunne sammenligne kommunene var det nødvendig å finne et felles sammenligningsgrunnlag. Kommunene var ulike i beliggenhet, areal, antall innbyggere, demografi, kultur og næringsprofil. Det var ikke mulig å ta høyde for alt dette i en analyse, men det var nødvendig å finne en felles parameter som utgangspunkt for sammenligning av avhengig variabel. Siden inntektssystemet til kommunene i stor grad er styrt ut ifra antall innbyggere ble det vurdert at dette er et fornuftig utgangspunkt. Utgifter pr. innbygger er en stabil faktor hos de ulike kommunene. De avhengige variablene ble kalkulert til det følgende og kan sees i vedlegg 1:

- Brutto driftsutgifter pr innbygger
- Netto driftsutgifter pr. innbygger
- Lønnsutgifter pr. innbygger
- Antall årsverk pr. innbygger
- Antall sysselsatte pr. innbygger
- Brutto driftsutgifter utenom/fratrasket lønnsutgiftene pr. innbygger

### **3.2.5. Årsakssammenheng**

«Årsaksvariabelen påvirker effektvariabelen, men blir ikke selv påvirket av denne» (Johannessen et al., 2020, s 323). I denne modellen var utgangspunktet at selve sammenslåingen var årsaksvariabelen, og at virkningen av denne kunne måles på effektvariablene som var de avhengige variablene. Målet var å se på sannsynligheten for at årsaksvariabelen påvirker effektvariabelen, og det måtte undersøkes hvor robust årsakssammenheng kunne være (Goldthorpe, 2000, i Johannesen et al., 2020 s. 324). I Johannessen et al. (2020 s. 324-325) ble kriteriene som hadde opprinnelse hos David Hume og John Stuart Mill (Vitenskapsteorikapittelet), listet opp:

1. «Det må kunne påvises statistisk sammenheng.»
2. «Årsaken må komme før effekten i tid»

3. «Man må ha tatt hensyn til og *kontrollert* for andre, konkurrerende årsaksforklaringer».
4. «Man bør kunne spesifisere en eller flere rimelige mekanismer som viser *hvordan* årsaksvariabelen påvirker effektvariabelen».

Min vurdering var slik:

1. Statistisk sammenheng kunne påvises ved regresjonsanalyse. Dette forklarer ikke årsakssammenhengen, men kunne vise til en samvariasjon.
2. Årsaken kom før i tid. Det var kontroll på årsakssammenhengen fordi det fantes målinger på flere tidspunkter.
3. Det ble brukt difference-in-difference metode for å kontrollere for andre konkurrerende årsaksforklaringer.
4. I lys av teorikapittelet som beskriver fusjon og stordriftsfordeler, var mekanismen intuitiv å forstå, selve sammenslåingen av administrasjonsavdelingen var forventet å føre til endringer i effektvariablene.

### **3.2.6. Validitet og reliabilitet**

I kvantitative undersøkelser er reliabilitet kritisk, det er et uttrykk for hvor pålitelig dataene i undersøkelsen er (Johannesen et al., 2020, s. 250). Det var ingen åpenbare problemer med reliabiliteten til de dataene som ble samlet inn. Det var ingen ting subjektivt eller abstrakt ved måleverdier som har vært ført etter regler og prinsipper for kommunalt regnskap eller antall ansatte som ble definert iht. Arbeidsmiljøloven. Men det skal nevnes at det likevel var noe rom for tolkning som gjorde at det kunne oppstå forskjeller i dataene som de ulike kommunene har rapportert inn. Rapportering til KOSTRA er godt innarbeidet i kommunal virksomhet og alle kommunene forholder seg til den samme veiledningen som er utarbeidet for KOSTRA-rapportering (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2022), men det kan være forskjellig praksis i kommunene mht. hvordan de konterer i regnskapet. I tillegg kan det være ulik forståelse av hvilke stillinger som tilhører administrasjonen. For eksempel må det vurderes om en personalmedarbeider som jobber i tilknytning til en skole, er tilsatt på virksomhetsnivået til skolen eller sentraladministrasjonen.

Et annet område som kunne gi uriktig sammenligningsgrunnlag var kommunenes mulige bruk av interkommunalt samarbeid eller outsourcing av tjenester, for eksempel renhold eller kantinedrift. Dette var for øvrig noe som ikke ble spesielt undersøkt og hensyntatt ved datainnsamling, og det kan dermed føre til noe feil. Jeg har vurdert dette til ikke å være en vesentlig feilkilde.

Evnen til å påvise årsakssammenhenger kalles intern validitet. Det er et begrep som brukes ved eksperimenter, og som sier noe om eksperimentet er utført på en slik måte at man kan si at det er en årsakssammenheng i de tilfellene man kan påvise en sammenheng mellom to variabler (Johannessen et al., 2020, s. 332). Det vil i praksis bety at eksperimentet er utført på en slik måte at konkurrerende forklaringer kan elimineres. En stor del er knyttet til bruken av kontrollgrupper. Hvis man har en kontrollgruppe, kan man kontrollere for andre hendelser som har effekt på de variablene som skal måles. Det påfallende eksempelet her er en stor hendelse som inntraff akkurat i år 2020, samtidig med virkningstidspunktet for kommunesammenslåingen. Dette året startet korona-pandemien og en helt ekstraordinær situasjon oppstod på grunn av alle tiltakene som ble innført. Dette er en hendelse som har påvirket både eksperiment- og kontrollgruppen. Hvis man gjorde analyser uten kontrollgruppe, ville man ikke kunne isolere effekten av pandemien fra effekten av sammenslåingen. Men siden dette er en undersøkelse med kontrollgruppe, er dette ivarettatt. Det er en av styrkene til difference-in-difference metoden.

### **3.2.7. Normalfordeling**

Den avhengige variabelen burde være tilnærmet normalfordelt for at t-testen skal gi riktig resultat (Johannessen et al., 2020, s. 446). Dette er viktigere for mindre utvalg enn for store utvalg. T-test er en test som kan brukes på veldig små utvalg, mens når man har store utvalg, vil normalfordelingen være av mindre betydning på grunn av sentralgrenseteoremet (Johannessen et al., 2020, s. 437). Sentralgrenseteoremet sier at «samlingsgjennomsnittet for en uendelig mengde utvalg fra samme populasjon er identisk med populasjonsgjennomsnittet, men samtidig vil de fleste utvalgsgjennomsnittene avvike mer eller mindre fra samplingsgjennomsnittet. Samplingsfordelingen for utvalgsgjennomsnittene vil være normalfordelt» (Johannessen et al., 2020, s. 437). Sentralgrenseteoremet er brukt som et argument for at hvis du har et veldig stort utvalg så vil samplingsfordelingen for gjennomsnittet av en variabel ha en tilnærmet normal distribusjon uavhengig av distribusjonen i populasjonen. Dette betyr at med stort nok utvalg vil du kunne bruke en t-test



som forutsetter normal distribusjon, selv om kriteriet ikke er oppfylt. Hva som er grensen for et tilstrekkelig stort utvalg, er omstridt. Det finnes en «tommelfingerregel» som sier at 30 er et tilstrekkelig utvalg, men det verserer påstander om alt fra 20-40. For eksempel Hogg et al. (2015, s. 202) skriver: «Generally, if  $n$  is greater than 25 and 30 these approximations will be good» I dette tilfellet har vi  $n = 37$  i eksperimentgruppen og  $n = 308$  i kontrollgruppen. Det totale utvalget er mer enn stort nok til at t-testen kan tas i bruk. Til og med om vi ser på gruppenivå er antallet over «tommelfingerregelen».

### **3.2.8. Utvalgsfeil/Seleksjonsbias**

En svakhet ved kvasi-eksperimenter er at det kan oppstå systematiske forskjeller mellom eksperiment- og kontrollgruppen. Dette kommer av at det ikke er randomisert utvalg, og at det kan hende de to gruppene, kontroll- og eksperimentgruppen, reagerer ulikt på de faktorene som kan true den interne validiteten. For å håndtere denne problematikken med kvasi-eksperimenter er difference-in-difference metoden mye brukt.

Et kjent problem med å studere kommunesammenslåinger er at de ofte er basert på frivillighet, og det er kommunene selv som bestemmer om de skal slås sammen. Det kan derfor være egenskaper ved de kommunene som velger å slå seg sammen, som skiller seg såpass fra de ikke-sammenslåtte kommunene, at selve grunnlaget for sammenligning er feil.

### **3.2.9. Endogene og eksogene variabler**

Hvis man skal finne virkningen av én variabel på en annen, er det viktig at utvalgsvariabelen er eksogen, (Blom-Hansen og Serritzlew, 2014), det vil si at  $x$  er upartisk/upåvirket og dermed egnet til å forutsi påvirkningen på  $y$ . Den empiriske sammenhengen man finner mellom variablene, kan være et uttrykk for mer enn at  $x$  påvirker  $y$ . Det kan også være at  $y$  påvirker  $x$  (Blom-Hansen og Serritzlew, 2014). I slike tilfeller har man et problem med endogenitet, det vil si at man ikke kan komme fram til en årsakssammenheng.

Det er et problem med endogenitet når man finner eksperimentlignende hendelser i virkeligheten og ønsker å benytte en kvasi-eksperimental metode på disse. I et kontrollert eksperiment kan man sikre randomisering, men i et kvasi-eksperiment har man ikke denne muligheten, og man må finne en måte å ta høyde for denne forskjellen (Blom-Hansen og

Serritzlew, 2014). I difference-in-difference metoden vil endogene variabler også bryte med forutsetningen om parallelle trender (Cunningham, 2021, s. 423).

Ved en kvasi-eksperimentell analyse som i denne studien må det derfor tas stilling til om den uavhengige variabelen, her sammenslåing eller ikke-sammenslåing, er endogen. Hvis man skal se sammenslåingenes effekt på utgifter i administrasjonen, må man vurdere om det i dette tilfellet er slik at de kommunene som er sammenslått, er sammenslått fordi man forventer at sammenslåingen i akkurat disse kommunene vil ha en ønsket påvirkning på administrasjonsutgifter sammenlignet med de kommunene som ikke er sammenslåtte.

Jeg har vurdert det til at administrativ funksjon er lik nok til å være sammenlignbar på tvers av ulike kommuner. I tillegg forutsetter jeg at selv om mange kommuner i sine egne argumenter for sammenslåing har nevnt at de har forventninger om økonomiske besparelser i administrasjonen, så betyr ikke det at de samme besparelsene ikke ville vært tilsvarende i de kommunene som ikke valgte sammenslåing.

Vedrørende størrelse så ble det vist innledningsvis i masteroppgaven at det kan se ut som det er en sammenheng mellom størrelse og utgifter til administrasjon. Man kan derfor tenke seg at effekten av sammenslåing vil være større for de små kommunene enn for de store. Men hvis valg av sammenslåing hadde vært knyttet i stor grad til forventning om økonomisk besparelse i administrasjon, ville vi sannsynligvis sett at mange flere små kommuner valgte sammenslåing, og at færre store ville velge det samme.

### **3.2.10. Tidslinjer for datasettet**

Det er en egen tidslinje for hvert kommunenummer, og alle kommunene fikk nye kommunenummer da de ble slått sammen. I tillegg til dette fikk kommunene også nytt kommunenummer da fylket de var i, eventuelt ble endret ved fylkessammenslåingen. Dermed oppstod problemet med hvordan en ny kommune skulle sammenlignes med de tidligere kommunene som ble slått sammen. Dette ga en del utfordringer med dataene som det måtte tas stilling til:

Noen kommuner var splittet opp før sammenslåing med ulike kommuner, som for eksempel Snillfjord som ble delt i tre og delt på Heim, Hitra og Orkland kommuner.

Noen kommuner ble slått sammen flere ganger, for eksempel ble Hof og Holmestrand slått sammen til nye Holmestrand i 2018. Så ble også Sande kommune innlemmet i nye Holmestrand i 2020.

For å få sammenhengende tidslinjer over tid har jeg aggregert dataene på kommunenummeret som var gjeldende pr. 2020. Eksempelet i tabell 4 viser hvordan tidslinjene til Klæbu og Trondheim kommuner ble aggregert slik at vi får en sammenhengende tidslinje fra 2015-2021 uten hull i dataene. I dette eksempelet er det variabelen for antall innbyggere som er blitt aggregert, og tilsvarende er blitt gjort for alle de andre variablene.

Kommunenr	Kommunenavn	Opprettet	Opphørt	Kommunenr fra 2017	Kommunenr fra 2018	Kommunenr fra 2020	Innbyggere 2015	Innbyggere 2016	Innbyggere 2017	Innbyggere 2018	Innbyggere 2019	Innbyggere 2020	Innbyggere 2021
1601	Trondheim (-2017)		2017	1601	5001	5001	187353	190464	193501	0	0	0	0
1662	Klæbu (-2017)		2017	1662	5030	5001	6067	6050	6094	0	0	0	0
5001	Trondheim	2018		5001	5001	5001	0	0	0	196159	199039	207595	210496
5030	Klæbu (2018-2019)	2018	2019	5030	5030	5001	0	0	0	6076	6124	0	0
5001	Trondheim aggregert					5001	193420	196514	199595	202235	205163	207595	210496

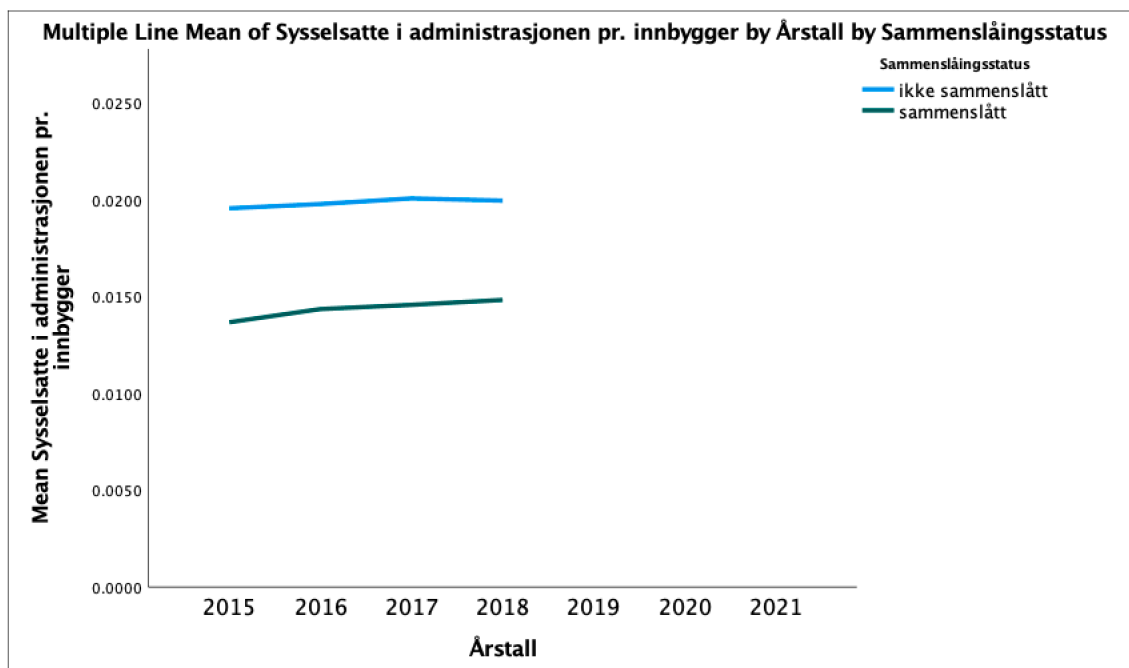
Tabell 4: Eksempel på aggregerte data for Trondheim kommune 2015-2021.

Det var et omfattende arbeid å sammenstille og sortere dataene for å gjøre det klart til analyse i SPSS. De innhentede dataene ble sammenstilt i en stor tabell i Excel før import til SPSS. Der ble de aktuelle variablene sortert ut, og så ble linjene aggregert som beskrevet over. Deretter ble indikatorvariablene beregnet, filen ble filtrert slik at kun det aktuelle utvalget og aktuelle årstall kom med, og tabellformatet ble endret fra bredt til langt format for å kunne utføre analysen. Nærmere beskrivelse av prosessen finnes i vedlegg 2.

### 3.2.11. Parallelle trender

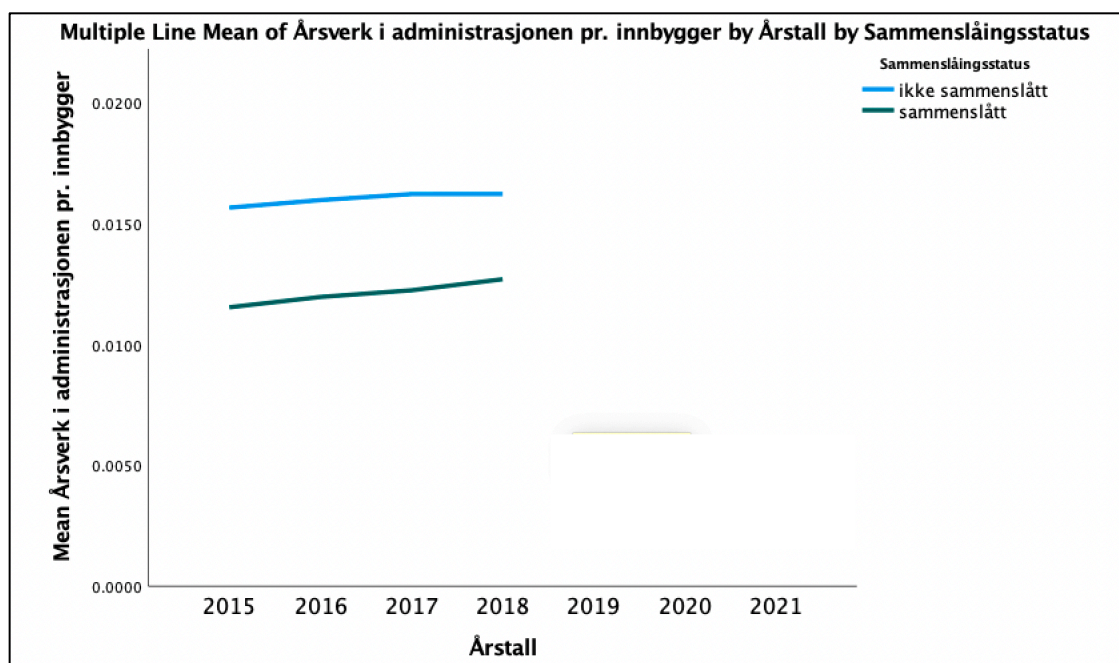
For å fastslå at kriteriet om parallelle trender er oppfylt har jeg for hver variabel laget en grafisk framstilling av trendene i årene 2015-2018. Dette etablerer at det i forkant av kommunereformen var parallell utvikling i verdiene for de to gruppene av kommuner i forkant av sammenslåingen.

I figur 6 ser man at antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger er tilnærmet parallell. Forskjellen fra år til år er jevn. Man ser i tillegg at det er liten svingning i antall sysselsatte i administrasjonen.



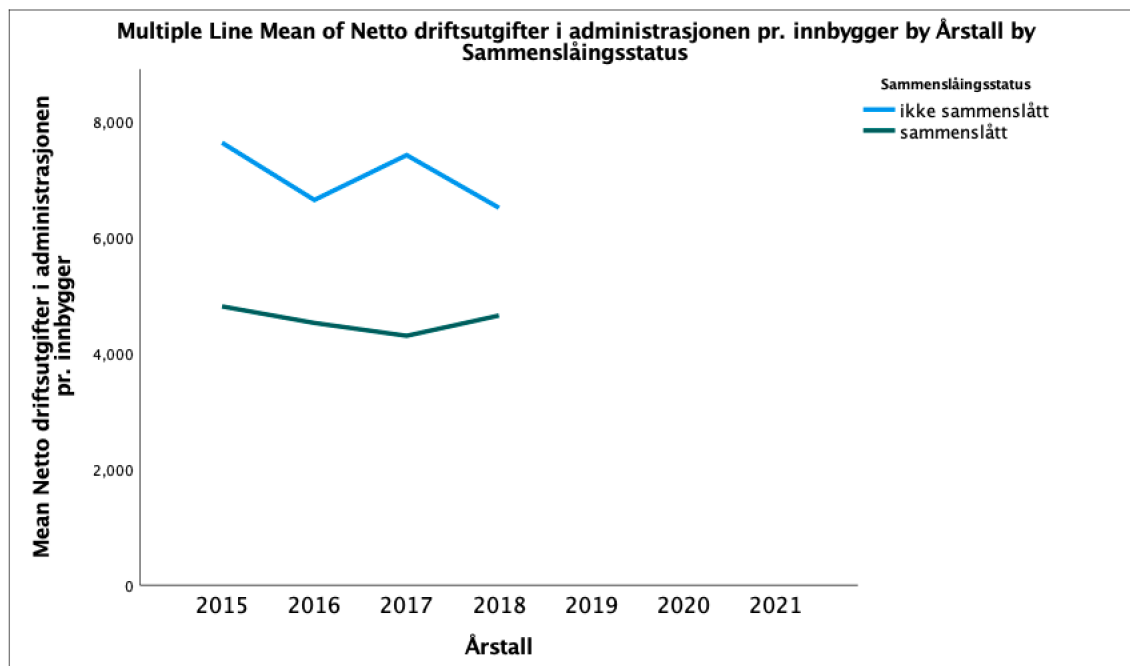
Figur 6: Antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger

I figur 7 kan man se at antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger er tilnærmet parallell. Forskjellen fra år til år er jevn. Man ser i tillegg at det er liten svingning i antall årsverk i administrasjonen.



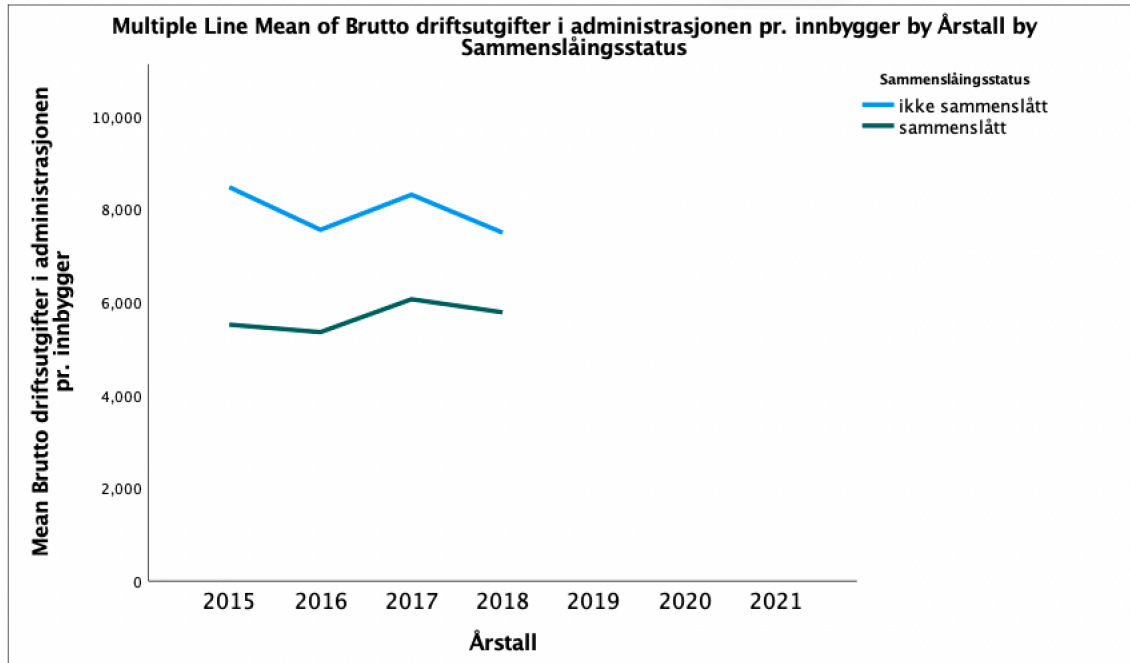
Figur 7: Antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger

I figur 8 kan man se at netto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger ikke er parallell. Man kan ane en tilnærmet lik trend, men det er mer svingninger i forskjellene fra år til år. Hva dette kommer av, er det vanskelig å si. Men det kan tyde på at det er større variasjon i kommunene for de bundne eller tjenesterelaterte driftsinntektene. Denne variabelen virker derfor mindre egnet til difference-in-difference analyse, og jeg valgte ikke å benytte denne i analysen.



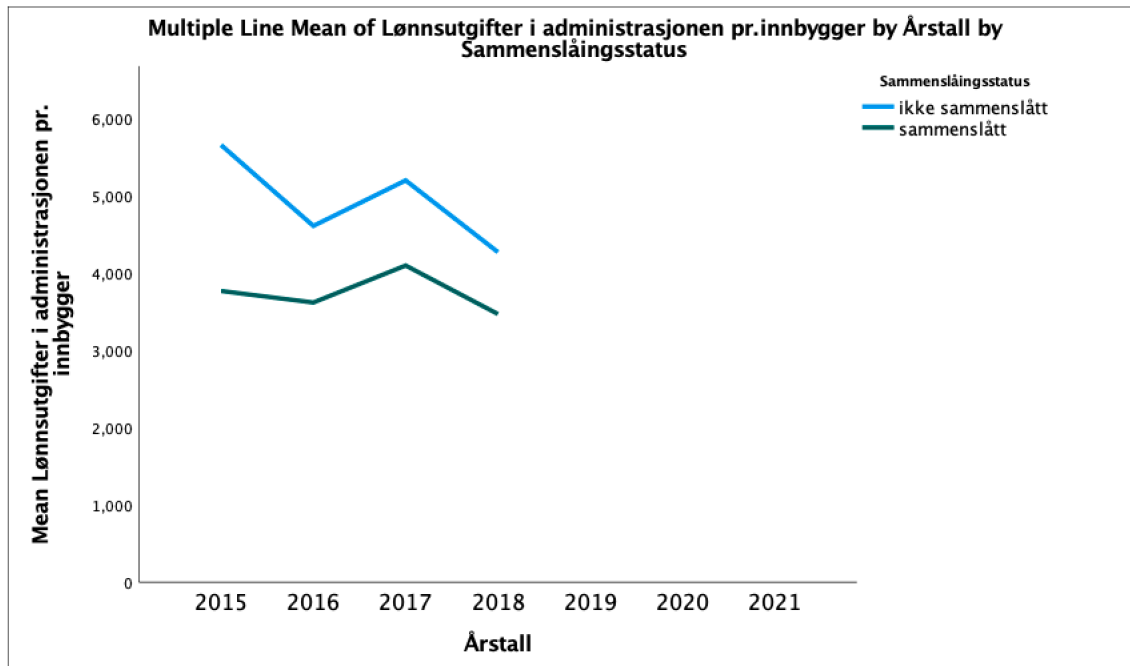
Figur 8: Netto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger

I figur 9 ser man at brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger er tilnærmet parallell. Forskjellen fra år til år er jevn. Det er svingninger fra år til år, men begge grupper følger den samme trenden.



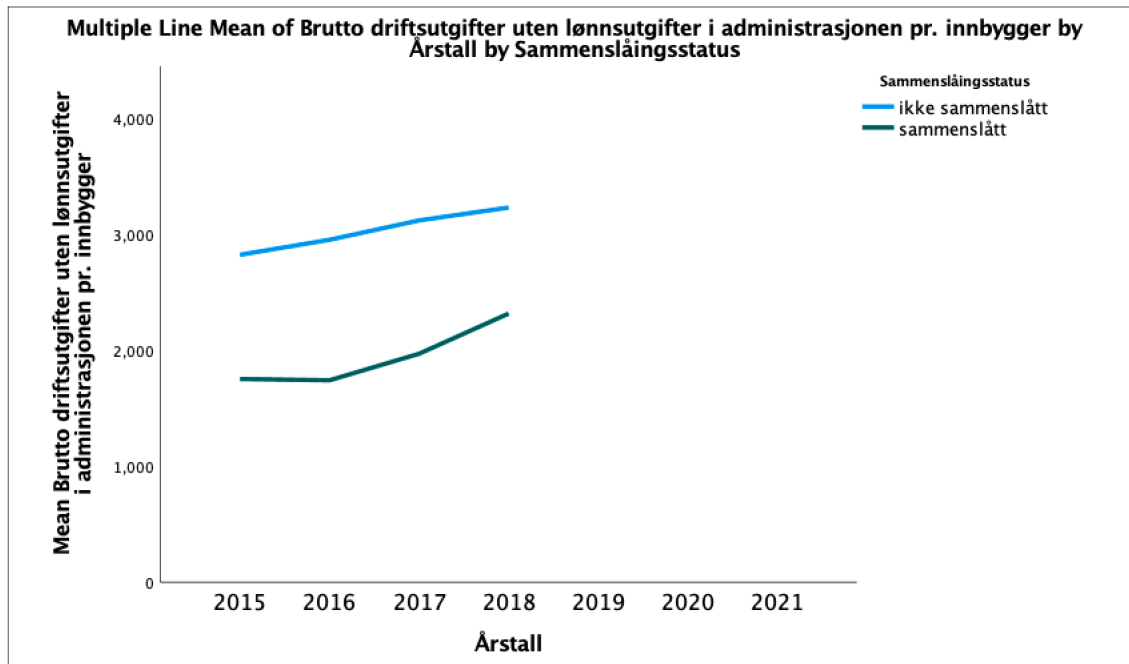
Figur 9: Brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger

I figur 10 ser man at lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger er tilnærmet parallelle. Forskjellen fra år til år er jevn. Det er svingninger fra år til år, men begge grupper følger den samme trenden. Det er noe ulikhet i 2015, men videre utvikling er likevel såpass lik at variabelen tas med i analysen.



Figur 10: Lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger

I figur 11 ser man at brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger er tilnærmet parallelle. Det er lite svingninger fra år til år, men begge grupper følger den samme totale trenden. Det er en noe ulik trend i 2016, men likevel er dette såpass likt at variabelen ble tatt med i analysen.



Figur 11: Brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger

### 3.2.12. Kontrollvariabler

Difference-in-difference metoden gjør det mulig å bruke kontrollvariabler for å øke forklaringsevnen til modellen, men i denne studien var ikke det hensiktsmessig. Dette skyldes først og fremst at sammenslåingskommunene på pretest-tidspunktet var slått sammen og verdiene var aggregerte. Da var det ikke mulig å finne kontrollvariabler som var sammenlignbare over tid. Jeg anser det likevel ikke som en stor mangel i og med at difference-in-difference metoden er designet for å kontrollere forskjeller mellom gruppene.

### 3.2.13. Robuste standardfeil

For å kunne generalisere fra utvalg til populasjon ved en regresjonsanalyse er en av forutsetningene homoskedastisitet, altså at variasjonen rundt regresjonslinjen har jevn spredning for populasjonen (Johannessen et al., 2020, s. 399). Siden dette ofte ikke er tilfellet, og at det er mer vanlig med heteroskedastisitet som kan føre til for lave standardfeil, er det ifølge Johannessen et al. (2020, s. 400) vanlig å benytte en metode for å beregne



heteroskedastisitetstrobuste standardfeil og bruke denne i stedet. Ettersom jeg har benyttet SPSS som statistikkprogram, har jeg ikke fått til å ta dette med i analysen på en enkel måte. Men uten å forskuttere selve resultatene, har jeg besluttet at det ikke ville endret slutningene jeg kom fram til i undersøkelsen. Det ble ikke beregnet robuste standardfeil.

## **4. Resultater**

Her presenteres først dokumentanalysen og resultatene for delspørsmål 1. Så kommer resultatene fra difference-in-difference analysen for delspørsmål 2 og 3.

### **4.1. Målsetting og arbeidsgiverstrategi**

Funnene i dokumentanalysen for kommune som ble slått sammen i 2017 og 2018 kan sammenfattes til følgende, jf. Vedlegg 3:

1. Kommunereformen slik regjeringen presenterte den, var ikke et effektiviseringstiltak slik vi normalt tenker på det. Det lå ikke noen forventning der om å kutte utgifter eller å nedbemanne. Men det var snakk om å styrke kommunenes økonomiske posisjon og å forbedre tjenesteytingen i kommunen. Det var åpenbart et økonomisk element i reformen, og det var forventet, avhengig av hvordan man organiserte seg i ny kommune, at man skulle styrke det økonomiske handlingsrommet. Kommunene selv fremmet mål om at de skulle høste økonomisk gevinster i administrasjonen ved sammenslåingen. Det ene var at de forholdt seg til regjeringens økonomiske virkemidler i forbindelse med reformen, men de hadde også forventninger til stordriftsfordeler som følge av sammenslåingen.

2. Mål knyttet til arbeidstakerne og ressursutnyttelse av disse ble nevnt i alle sammenslåingsprosessene, men uten at det nødvendigvis ble presisert konkret hva som var forventet. Det var på det rene at det ville bli en sammenslåing av administrativ virksomhet da det naturligvis ikke trengtes mer enn én slik funksjon pr. kommune. De hadde alle ytre forventninger om at en sammenslåing skulle gi gevinster i stordriftsfordeler, større fagmiljøer/grupper og at kommunene skulle få mer og relevant kompetanse. Dette var i tråd med regjeringens begrunnelse for sammenslåing. Uten at det nødvendigvis ble listet opp som et mål i utredningene var det forventet at de minste kommunene, som kan ha hatt problemer med habilitet og rolleavklaring i sin organisasjon, ville få løst noe av denne problematikken når de ble en større organisasjon.

3. Alle de nylig sammenslåtte kommune hadde utarbeidet nye felles arbeidsgiverstrategier som skulle gjelde for den nye kommunen. Dette var i samsvar med den anbefalingen som KS hadde utarbeidet i sitt hefte (KS, 2014). Det som var dokumentert i offentlige møtearkiv angående dette, var i stor grad generalisert. Når det kommer til selve gjennomføringen, kunne det vært gjenstand for en egen undersøkelse som gikk mer i dybden på utførelsen av dette. Men ett tema var konkretisert i alle kommunene i forkant av sammenslåingen, og det var spørsmålet om overtallighet og hvordan dette skulle løses. Fire av de fem kommunene hadde i sine forberedende arbeider blitt enige om at sammenslåingen ikke skulle føre til avskjedigelser begrunnet i sammenslåingen. Kommunene hadde derfor innstilt seg på å finne andre løsninger for overtallige. En av kommunene, nye Sandefjord, valgte å ikke gi et slik stillingsvern. De bestemte at bestemmelsene i arbeidsmiljølovens kapittel 16 om virksomhetsoverdragelse skulle gjelde. De viste også til mer konkrete tiltak for å løse overtallighetsproblematikk, både igjennom kompetansehevingstiltak for eksisterende ansatte og ordninger for å kunne motivere nøkkelpersoner til å bli værende i sine stillinger. I tillegg var det ordninger for de som var overtallige, for eksempel sluttvederlag eller tilrettelegging for hurtig overgang til nye arbeidsgivere.

#### **4.1.1. Bemanningsstrategi i kommunene som ble sammenslått i 2020.**

Spørsmål 3 i dokumentanalysen ble også undersøkt for alle kommunene som ble sammenslått i 2020, jf. Vedlegg 4. Her ble det tatt utgangspunkt i «Omstillingsdokumentet», eller tilsvarende dokumenter, som beskrev hvilken arbeidsgiverstrategi de enkelte kommunene hadde i forbindelse med sammenslåingsprosessen. Der omstillingsdokumentet ikke var mulig å få tak i, ble det benyttet uttalelser i intensjonsavtalene. Erfaringen var at kommunene i stor grad hadde fulgt samme mal for disse dokumentene, og alle adresserte overtallighet i sine dokumenter. Resultatet av analysen, jf. vedlegg 4, viste at alle kommunene som ble slått sammen i 2020, hadde som forutsetning at ingen ansatte skulle sies opp som følge av sammenslåingen. I de tilfellene det var overtallighet, skulle kommunene likevel finne en måte å tilby en annen stilling til den ansatte. Min studie viser at kommunene som skulle slås sammen i 2020, alle valgte seg en arbeidsgiverstrategi der de aktivt gikk inn for å verne ansattes stillinger mot overtallighet.

## 4.2. Bemanning og utgifter i administrasjonen

I teorikapittelet ble det utledet noen hypoteser for hvordan jeg forventet at sammenslåingen skulle påvirke de avhengige variablene. Da dette ble testet med difference-in-difference metoden, så jeg etter årsakssammenheng mellom kommunesammenslåing og forskjell i avhengig variabel.

Forventningene var:

H1: En negativ sammenheng mellom sammenslåing og antall årsverk.

H2: En negativ sammenheng mellom sammenslåing og utgifter i administrasjonen.

H3: Ingen sammenheng mellom sammenslåing og sysselsetting.

H4: Ingen sammenheng mellom sammenslåing og lønnsutgifter.

H5: Negativ sammenheng mellom sammenslåing og utgifter til administrasjonen utenom lønnsutgiftene.

Jeg har sett etter forskjeller mellom gruppene, og hypotesetestingen ble utformet slik at det er utformet en nullhypotese ( $H_0$ ). Hvis testen var signifikant med 95% konfidensintervall,  $p < 0,05$ , ble null-hypotesen forkastet, og den alternative hypotesen ( $H_A$ ) måtte godtas.

$H_0$ : Det er ingen forskjell mellom gruppene for avhengig variabel

$H_A$ : Det er en forskjell mellom gruppene for avhengig variabel

### 4.2.1. Difference-in-difference analyse

Det ble utført difference-in-difference analyse for hånd og i SPSS for de valgte variablene utenom netto driftsresultat i administrasjonen pr. innbygger. Sistnevnte ble ikke tatt med på grunn av for store avvik ved kontroll av kriteriet parallelle trender.

For antall sysselsatte i administrasjonen i kommunene, tabell 5, 6 og 7, ble DID-estimatet 0,000043. Det betyr at antall sysselsatte har økt mer i de sammenslåtte kommunene, men taller er så lite at vi kan si at i gjennomsnitt har endring i antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger endret seg tilnærmet like mye i begge gruppene. Resultatet av regresjonsanalysen nedenfor viser at variabelen for sammenslåingsstatus var signifikant for variablene, gruppene var signifikant ulike. Variabelen for tid var ikke signifikant, det har ikke

vært noen signifikant endring mellom de to tidspunktene. Variabelen for kombinasjonen av sammenslåingsstatus og tid var ikke signifikant, det vil si at det ikke var noen målbar forskjell i gruppene som følge av sammenslåingen.  $R^2$  ble 0,023, regresjonsanalysen forklarer 2,3% av variasjonen av antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger. Justert  $R^2$  ble 0,018 og viser at regresjonsanalysen forklarer 1.8% av variasjonen. Dette er veldig lave tall og viser at regresjonsmodellen forklarer lite av variansen i årsverk. Her var det ikke noe grunnlag for å si at kommunesammenslåing har hatt noen effekt på antall sysselsatte pr. innbygger i kommunene. Nullhypotesen kunne ikke forkastes. I figur 12 er dette framstilt visuelt.

Gjennomsnittlig antall sysselsatte i administrasjonen pr. Innbygger		
	Ikke sammenslåing	Sammenslåing
FØR (2018)	0,019947	0,014821
ETTER (2021)	0,019929	0,014760
DID estimat = (0,014760-0,014821)-(0,019929-0,019947)		-0,000043

Tabell 5: Manuell beregning av DID-estimat for antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.151 <sup>a</sup>	.023	.018	.0104658

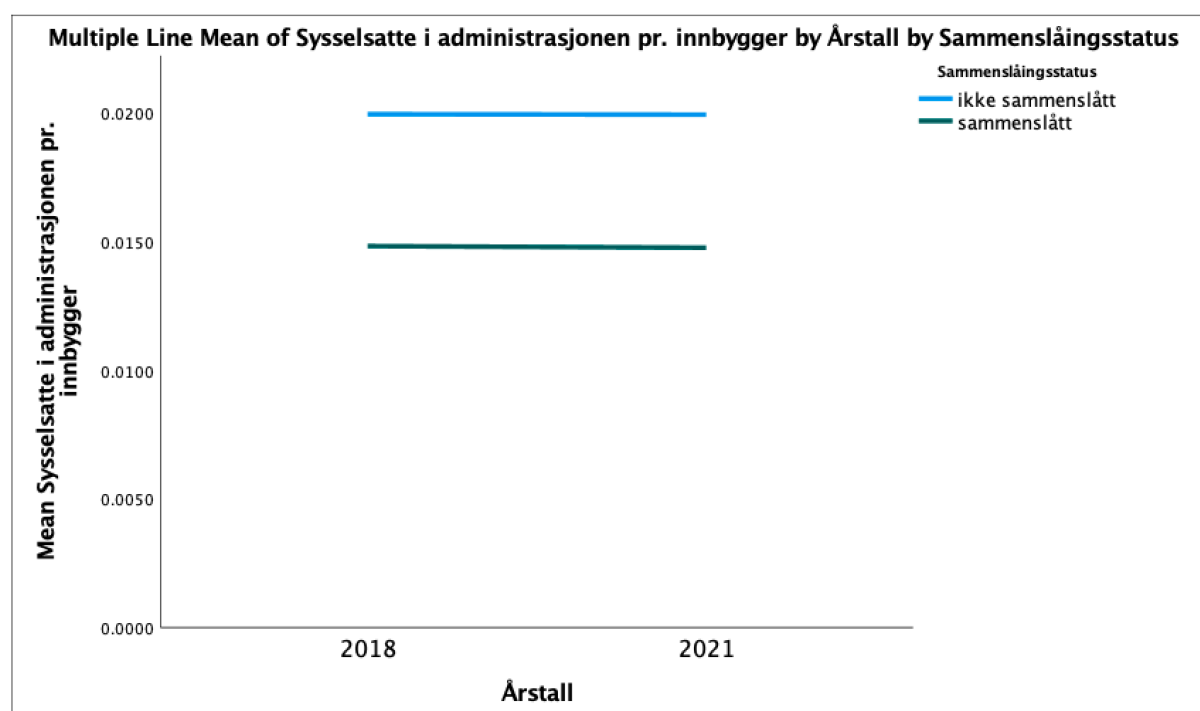
a. Predictors: (Constant), Treated.after, Tidspunkt, Sammenslåingsstatus\_mean\_mean\_mean

Tabell 6: Modell oppsummering for antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.020	.001		33.449	.000
	Sammenslåingsstatus_mean_mean	-.005	.002	-.150	-2.815	.005
	Tidspunkt	-1.802E-5	.001	-.001	-.021	.983
	Treated.after	-4.329E-5	.003	-.001	-.017	.987

a. Dependent Variable: Sysselsatte.admin.pr.inb

Tabell 7: DID estimat for antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS



Figur 12: Endring i antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger mellom 2018 og 2021.

For antall årsverk i administrasjonen i kommunene, tabell 8, 9 og 10, ble DID-estimatet 0,00067. Det betyr at antall årsverk har økt mer i de sammenslåtte kommunene, men teller er så lite at vi kan si at i gjennomsnitt har endring i antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger endret seg tilnærmet like mye i begge gruppene. Resultatet av regresjonsanalysen nedenfor viser at variabelen for sammenslåingsstatus var signifikant for variablene, gruppene var signifikant ulike. Variabelen for tid var ikke signifikant, det har ikke vært noen signifikant endring mellom de to tidspunktene. Variabelen for kombinasjonen av sammenslåingsstatus og tid var ikke signifikant, det vil si at det ikke var noen målbar forskjell i gruppene som følge av sammenslåingen.  $R^2$  ble 0,025, regresjonsanalysen forklarer 2,5% av variasjonen av antall

sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger. Justert  $R^2$  ble 0,020 og viser at regresjonsanalysen forklarer 2,0% av variasjonen. Dette er veldig lave tall og viser at regresjonsmodellen forklarer lite av variansen i årsverk. Her var det ikke noe grunnlag for å si at kommunesammenslåing har hatt noen effekt på antall årsverk pr. innbygger i kommunene. Nullhypotesen kunne ikke forkastes. I figur 13 er dette framstilt visuelt.

Gjennomsnittlig antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger		
	Ikke sammenslåing	Sammenslåing
FØR (2018)	0,016220	0,012694
ETTER (2021)	0,016347	0,012149
DID estimat = (0,012149-0,012694)-(0,016347-0,016220)		-0,00067

Tabell 8: Manuell beregning av DID-estimat for antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.157 <sup>a</sup>	.025	.020	.0075600

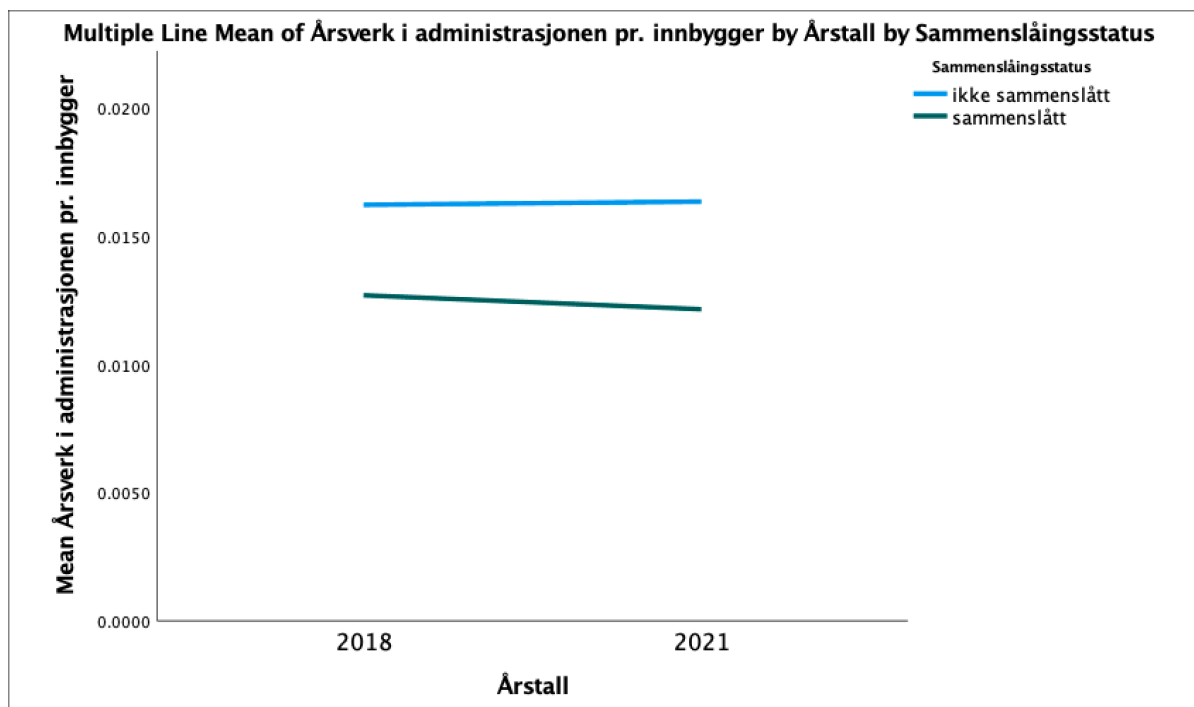
a. Predictors: (Constant), Treated.after, Tidspunkt, Sammenslåingsstatus\_mean\_mean\_mean

Tabell 9: Modell oppsummering for antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.016	.000		37.654	.000
	Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean	-.004	.001	-.143	-2.681	.008
	Tidspunkt	.000	.001	.008	.208	.836
	Treated.after	-.001	.002	-.020	-.361	.719

a. Dependent Variable: Årsverk.admin.pr.inb

Tabell 10: DID estimat for antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS



Figur 13: Endring i antall årsverk i administrasjonen pr. innbygger mellom 2018 og 2021.

For lønnsutgifter i administrasjonen i kommunene, tabell 11, 12 og 13, ble DID-estimatet - 719,08. (det var reavrundingsdifferanse i regresjonsanalysen), Det betyr at i gjennomsnitt har endring i lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger blitt redusert mer i gruppen som var sammenslått. Resultatet av regresjonsanalysen nedenfor viser at variabelen for sammenslåingsstatus ikke var signifikant, det var altså ikke en signifikant forskjell mellom gruppene. Variabelen for tid var signifikant, noe som betyr at det var en signifikant endring mellom de to tidspunktene. Variabelen for kombinasjonen av sammenslåingsstatus og tid var ikke signifikant.  $R^2$  ble 0,080, modellen forklarer 8,0% av variasjonen av antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger. Justert  $R^2$  ble 0,076 og viser at modellen forklarer 7,6% av variasjonen. Dette resultatet kan vi forstå på en slik måte at det ikke var signifikant forskjell i forskjell mellom de to gruppene. Her var det ikke noe grunnlag for å si at kommunesammenslåing har hatt noen effekt på lønnsutgiftene i administrasjonen pr. innbygger i kommunene. Nullhypotesen kunne ikke forkastes. I figur 14 er dette framstilt visuelt.

Gjennomsnittlig lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger		
	Ikke sammenslåing	Sammenslåing
FØR (2018)	4264,31	3464,42
ETTER (2021)	2546,64	1027,67
DID estimat = (1027,67-3464,42)-(2546,64-4264,31)		-719,08

Tabell 11: Manuell beregning av DID-estimat for lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.283 <sup>a</sup>	.080	.076	3303.597

a. Predictors: (Constant), Treated.after, Tidspunkt, Sammenslåingsstatus\_mean\_mean\_mean

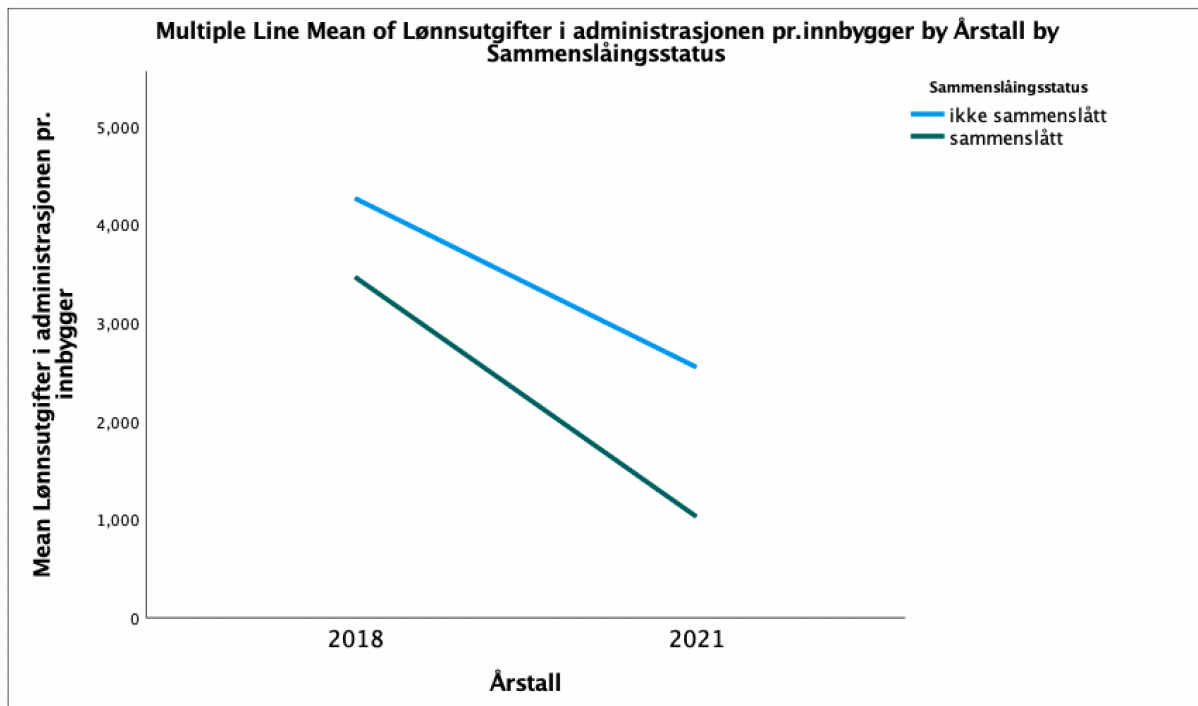
Tabell 12: Modell oppsummering for lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4264.311	188.240		22.654	.000
	Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean	-799.888	574.805	-.072	-1.392	.165
	Tidspunkt	-1717.667	266.211	-.250	-6.452	.000
	Treated.after	-719.091	812.897	-.047	-.885	.377

a. Dependent Variable: FGK1Lønnsutg.pr.inb

Tabell 13: DID estimat for lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS





Figur 14: Endring i lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger mellom 2018 og 2021.

For brutto driftsutgifter i administrasjonen i kommunene, tabell 14, 15 og 16, ble DID-estimatet -1457,58. Det betyr at i gjennomsnitt har endring i brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger blitt redusert mer i gruppen som var sammenslått. Resultatet av regresjonsanalysen nedenfor viser at variabelen for sammenslåingsstatus var signifikant for variablene, det var altså en signifikant forskjell mellom gruppene. Variabelen for tid var signifikant, noe som betyr at det var en signifikant endring mellom de to tidspunktene. Variabelen for kombinasjonen av sammenslåingsstatus og tid var ikke signifikant.  $R^2$  ble 0,024, modellen forklarer 2,4% av variasjonen av antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger. Justert  $R^2$  ble 0,020 og viser at modellen forklarer 2,0% av variasjonen. Dette resultatet kan vi forstå på en slik måte at det ikke var signifikant forskjell i forskjell mellom de to gruppene. Her har vi ikke noe grunnlag for å si at kommunesammenslåing har hatt noen effekt på brutto driftsutgifter pr. innbygger i kommunene. Nullhypotesen kunne ikke forkastes. I figur 15 er dette framstilt visuelt.

Gjennomsnittlig brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger		
	Ikke sammenslåing	Sammenslåing
FØR (2018)	7491,02	5778,36
ETTER (2021)	7053,55	3862,10
DID estimat = (3862,10-5778,36)-(7053,55-7491,02)		-1478,79

Tabell 14: Manuell beregning av DID-estimat for brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.156 <sup>a</sup>	.024	.020	5385.274

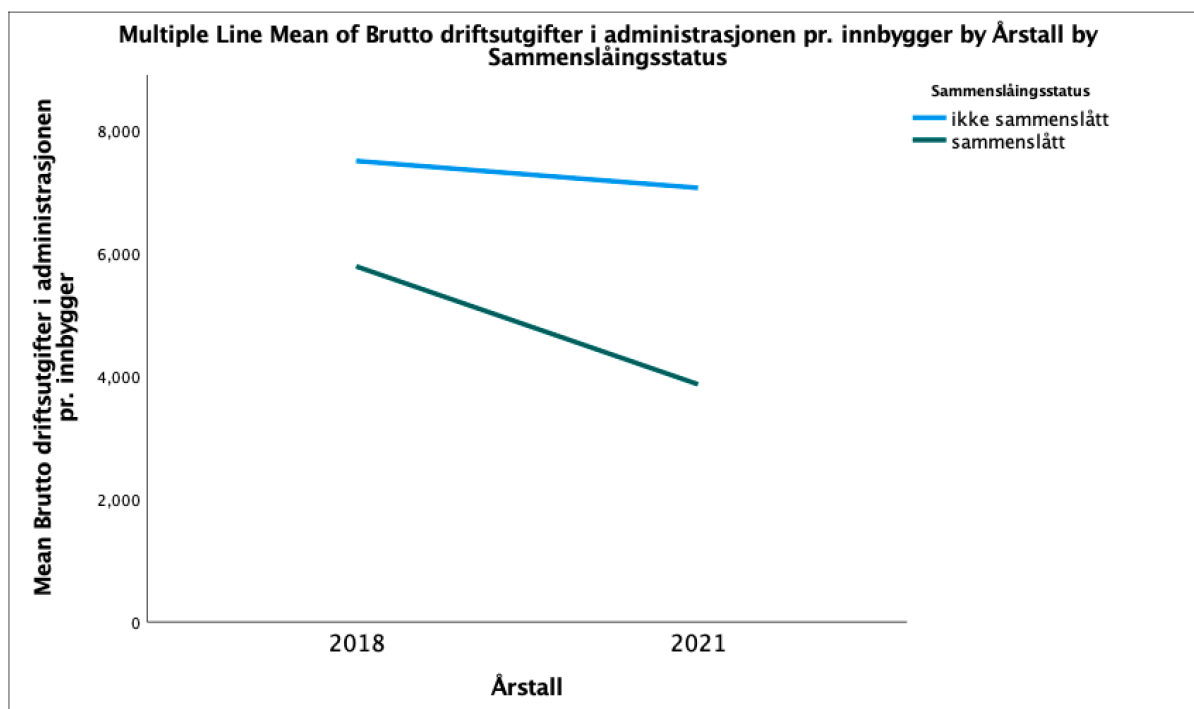
a. Predictors: (Constant), Treated.after, Tidspunkt, Sammenslåingsstatus\_mean\_mean\_mean

Tabell 15: Modell oppsummering for brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7491.024	306.854		24.412	.000
	Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean	-1712.662	937.003	-.097	-1.828	.068
	Tidspunkt	-437.470	433.958	-.040	-1.008	.314
	Treated.after	-1478.796	1325.123	-.061	-1.116	.265

a. Dependent Variable: FGK1br.dr.utg.pr.inb

Tabell 16: DID estimat for brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS



Figur 15: Endring i brutto driftsutgifter i administrasjonen pr. innbygger mellom 2018 og 2021.

For brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger i kommunene, tabell 17, 18 og 19, ble DID-estimatet -759,71. Det betyr at i gjennomsnitt har endring i brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger blitt forholdsvis lavere i gruppen som var sammenslått. Resultatet av regresjonsanalysen nedenfor viser at variabelen for sammenslåingsstatus var signifikant for variablene, det var altså en signifikant forskjell mellom gruppene. Variabelen for tid var signifikant, noe som betyr at det var en signifikant endring mellom de to tidspunktene. Variabelen for kombinasjonen av sammenslåingsstatus og tid var ikke signifikant.  $R^2$  ble 0,073, modellen forklarer 7,3% av variasjonen av antall sysselsatte i administrasjonen pr. innbygger. Justert  $R^2$  ble 0,069 og viser at modellen forklarer 6,9% av variasjonen. Dette resultatet kan vi forstå på en slik måte at det ikke var signifikant forskjell i forskjell mellom de to gruppene. Her har vi ikke noe grunnlag for å si at kommunesammenslåing har hatt noen effekt på lønnsutgiftene i administrasjonen pr. innbygger i kommunene. Nullhypotesen kunne ikke forkastes. I figur 16 er dette framstilt visuelt.

Gjennomsnittlig brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger		
	Ikke sammenslåing	Sammenslåing
FØR (2018)	3226,71	2313,94
ETTER (2021)	4506,91	2834,43
DID estimat = (2834,43-2313,94)-(4506,91-3226,71)		-759,71

Tabell 17: Manuell beregning av DID-estimat for brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.270 <sup>a</sup>	.073	.069	2614.194

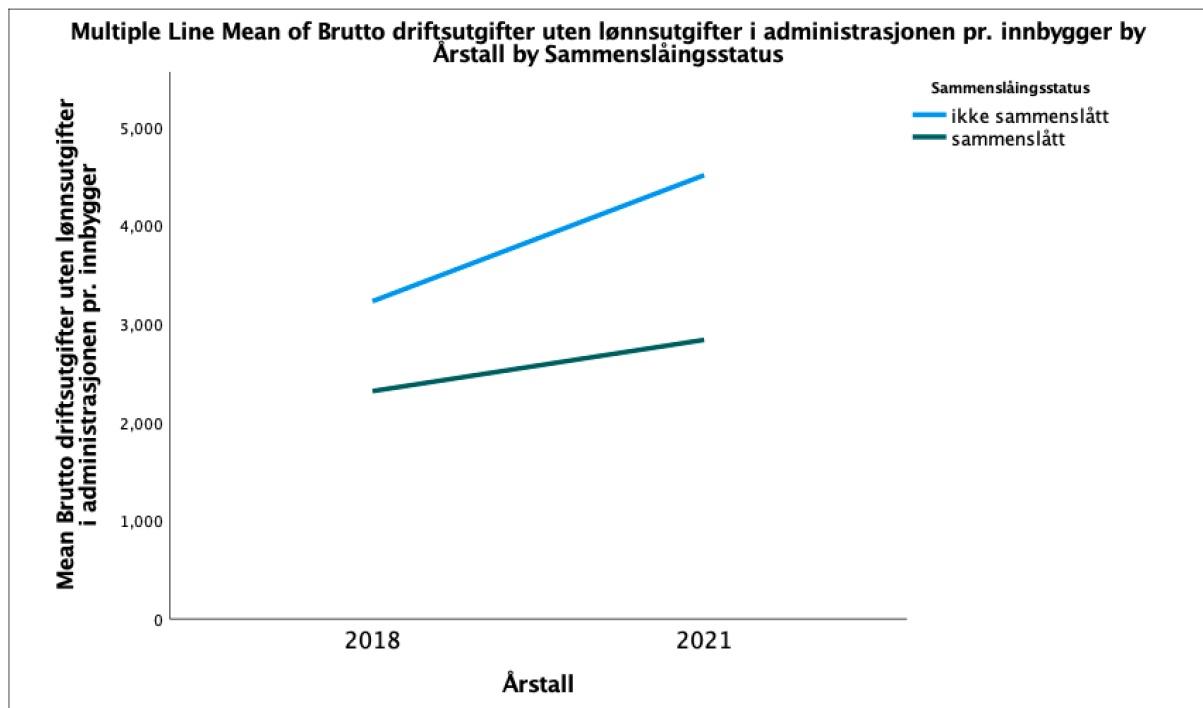
a. Predictors: (Constant), Treated.after, Tidspunkt, Sammenslåingsstatus\_mean\_mean\_mean

Tabell 18: Modell oppsummering for brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3226.713	148.958		21.662	.000
	Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean	-912.775	454.853	-.104	-2.007	.045
	Tidspunkt	1280.198	210.658	.236	6.077	.000
	Treated.after	-759.705	643.259	-.063	-1.181	.238

a. Dependent Variable: Br.dr.utg.uten.lønnsutg

Tabell 19: DID estimat for brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger beregnet med regresjon i SPSS



Figur 16: Endring i brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter i administrasjonen pr. innbygger mellom 2018 og 2021.

## 5. Diskusjon

Funnene i min undersøkelse var ikke signifikante, men likevel interessante å diskutere. Først blir det diskutert funnene til delspørsmål 1, så funnene for delspørsmål 2 og 3 før det blir sett på teoretiske og praktiske implikasjoner.

### 5.1. Målsetting og arbeidsgiverstrategi

De fem kommunene som ble undersøkt i dokumentanalysen, hadde alle forventninger om økonomiske gevinster ved sammenslåing av administrasjonen, men bortsett fra Sandefjord hadde de ikke planer om effektivisering på personalområdet. De skulle ikke si opp overtallige stillinger, men heller finne alternative løsninger for de ansatte det gjaldt. Det var forventet at de kommunene som slo seg sammen i 2020, skulle basere seg på disse foregangskommunene, og det var i tråd med funnene ved gjennomgang av arbeidsgiverstrategiene til disse kommunene.

Gjennomgang av dokumentene fra sammenslåingen av kommunene viste at så godt som alle hadde en form for vern eller jobbgaranti i forbindelse med sammenslåingen. Kommunene skulle gå aktivt inn for å finne et jobbtilbud til alle sine ansatte i de nye kommunene. Det at

Sandefjord skiller seg ut, er ikke overraskende i og med at dette var den aller første av sammenslåingene og at de var ganske ambisiøse i å få til en sammenslåing som var vellykket. Kommunene som kom etter, viste ikke samme ambisjon. De formelle reglene for virksomhetsoverdragelse som kommer til anvendelse ved kommunesammenslåing, er ikke til hinder for en rasjonell nedbemanning i forbindelse med sammenslåingen, men dette har kommunene direkte unngått. At kommunene gikk såpass aktivt inn for å verne de ansatte, var direkte motstridende til målsetningene om å oppnå stordriftsfordeler i administrasjonen. Dette er i tråd med hvordan kommuner som organisasjon fungerer ut ifra Christensen et al. (2017) sine perspektiver på offentlige organisasjoner. Vi ser her hvordan den ansattes posisjon i en kommune er sterk sammenlignet med det vi ville forventet i en privat bedrift. Myten om offentlige arbeidsplasser som «trygge arbeidsplasser» er på ingen måte tilbakevist med dette. Funnene forsterket også forventningene om at antall sysselsatte og lønnsutgifter ikke kom til å bli påvirket av sammenslåingen.

## **5.2. Bemanning og utgifter i administrasjonen**

Den kvantitative analysen viste at for bemanning, ved antall sysselsatte pr. innbygger og antall årsverk pr. innbygger i administrasjonen, hadde sammenslåing ikke noen effekt. Det var heller ingen nevneverdig endring i disse tallene over tid i noen av gruppene, så dette har holdt seg stabilt. Det var forventet ulike utfall av disse variablene ut ifra de teoretiske perspektivene jf. H1 og H3, men i praksis kan man ikke forvente at det skulle være spesielt stor forskjell på disse, da de sannsynligvis har stor grad av samvariasjon. Skillet mellom dem, og grunnen til at begge ble tatt med, var at antall sysselsatte har et mer personalmessig perspektiv.

Kommunene snakket om sine ansatte, altså antall personer, menneskene de skulle ha med over i de nye kommunene. Variabelen årsverk kunne sees i et mer økonomisk perspektiv da dette er en budsjettvariabel på linje med de finansielle måleverdiene (kr).

Variablene brutto driftsutgifter, lønnsutgifter og brutto driftsutgifter utenom lønnsutgifter viste at det var en større forskjell enn tallene for bemanning.

Resultatet av analysen viser at i gjennomsnitt endret brutto driftsutgifter pr. innbygger seg med minus 1478,79 kroner i den sammenslåtte gruppen sammenlignet med den ikke sammenslåtte gruppen. De sammenslåtte kommunene hadde dermed oppnådd en faktisk reduksjon i utgiftene, men ikke nok til å fastslå at det var en signifikant forskjell med

sammenslåing som årsaksvariabel. Forventningene ut ifra de teoretiske perspektivene var at lønnsutgiftene ikke kom til å endre seg som følge av sammenslåingen, men at brutto driftsutgifter utenom lønnsutgiftene kom til å bli redusert. Hvis ikke lønnsutgiftene kom til å bli redusert, måtte kommunene klare å oppnå sin målsetting om stordriftsfordeler i administrasjonen over de andre utgiftspostene i administrasjonen. Det som viste seg å være tilfellet var at reduksjonen i gjennomsnittsutgifter fordelte seg ganske likt mellom lønnsutgiftene (-719,08) og de andre utgiftene (-759,71). Det er interessant at lønnsutgiftene var såpass redusert med tanke på at bemanningen holdt seg stabil. Det kan tenkes å ha sammenheng med reduksjonen i lederstillinger og antall politikere, men det er også mulig at det kan være at de har valgt å benytte seg av færre, eller hadde behov for færre, erstatningsvikarer ved sykdom eller også hadde mindre behov for overtidarbeid. Her er det mange muligheter.

At de gjennomsnittlige utgiftene utenom lønnsutgiftene ble redusert i sammenslåingsgruppen var som forventet, men i og med at ingen av resultatene var signifikante kan man ikke forkaste nullhypotesen om at det ikke var forskjell mellom gruppene. Vi kan ikke si med sikkerhet at sammenslåingen har hatt en effekt på bemanning og utgifter i administrasjonen. Men det har vært et veldig kort tidsperspektiv i analysen. De trendene som har blitt observert, har indikert at det har vært utgiftsreduksjon i kommuneadministrasjonene, og det kan tenkes at om de samme trendene styrker seg og variablene måles på et senere tidspunkt, vil man kunne se en signifikant effekt av sammenslåingen.

### **5.3. Teoretiske implikasjoner**

Funnene vedrørende arbeidsgiverstrategi og bemanning er i tråd med teorien om at offentlig organisasjoner er forskjellig fra private virksomheter. Funnene viser at i kommunene i Norge har ansatte en sterk posisjon og at kommunene vil velge å verne om disse selv når det er i strid med egen målsetting. Myten om offentlige arbeidsplasser som «trygge arbeidsplasser» er støttet i den grad vi sammenligner med private virksomheter der finansiell fortjeneste ofte har et mye større fokus. Når det kommer til stordriftsfordeler, kan man se en trend som peker mot at utgiftene ble redusert i de sammenslåtte kommunene, men uten at dette er statistisk signifikant. Bruken av difference-in-difference metoden viser seg å være godt egnet til studien, med tanke på de utfordringene som fantes med forskningsdesignet og datamaterialet.

## 5.4. Praktiske implikasjoner

Om kommunesammenslåing er et godt virkemiddel eller ikke, kan ikke besvares med denne studien. Målet med sammenslåing var at gevinster som ble høstet i administrasjonen skulle kunne omfordeles for å styrke andre deler av tjenestene til kommunen. Når det kommer til økonomiske ressurser, vil det være fornuftig å være konservativ med tanke på hva man kan forvente å oppnå i en administrasjon, først og fremst på grunn av arbeidsgiverpolitikken. Utgangspunktet der de ansatte i stor grad vernes mot implikasjonene av sammenslåingen gjør at man ikke kan forvente å se noen umiddelbar effekt på lønnsutgifter sammenlignet med det man ville gjort i en privat bedrift. Siden lønnsutgiftene er en stor andel av utgiftene til en kommuneadministrasjon, reduserer dette mulighetsrommet for innsparing. Vi har likevel sett en trend som viser besparelser i administrasjonen, også på lønnsutgifter og det kan hende at det ville vist seg at det var mer å hente der på lengre sikt. Som andel av de kommunale utgiftene er utgifter til administrasjon en meget liten del av totalutgiftene. I totale pengebeløp er det likevel en betydelig sum. I tillegg må man også ta høyde for at den politiske retorikken vil ha det til at om det er noe sted det offentlige «eser ut», og det brukes budsjettmidler på ting/stillinger som mannen i gata hverken ser eller opplever nytten av, så er det akademiske stillinger i administrasjonen.

Til sist må det også nevnes at det ikke bare er på det finansielle området det er muligheter for å oppnå positive synergieffekter. Større fagmiljøer og andre effekter kan også være gode nok grunner til å gjennomføre en sammenslåing, men effekten på disse har ikke blitt undersøkt i denne oppgaven.

## 6. Konklusjon

Basert på funnene i dokumentanalysen er det én ting som fremstår som temmelig klart. I norsk kommunal virksomhet sparker man ikke ansatte. Det sier noe om hvilken kultur vi har i kommunal virksomhet og at myten om offentlige stillinger som «trygge» er gjeldende. Men det kan tenkes at kommunene med dette spenner bein for seg selv, for det er i direkte motstrid til målene om å ta ut gevinster fra stordriftsfordeler i administrasjonen. Om sammenslåing er et godt politisk virkemiddel med tanke på reformens målsettinger, kan ikke besvares med denne undersøkelsen. Gjennomsnittsutgiftene i administrasjonen gikk ned både for lønnsutgifter og andre utgifter, men ikke statistisk signifikant. Det er ikke mulig å konkludere



med at sammenslåingen har ført til utgiftsreduksjon i administrasjonen innenfor studiens tidsperspektiv.

## **6.1 Avsluttende refleksjoner**

En av de mest åpenbare utfordringene er det korte tidsperspektivet. Dette har sin naturlige forklaring i at det ikke er mer informasjon tilgjengelig på dette tidspunktet.

En annen utfordring er hvordan man kan sammenligne enhetene over tid. Problemet her var at enhetene også endret seg over tid. De ble slått sammen. Dette ble løst ved å aggregere dataene slik at dataene for de gamle kommunene ble slått sammen, men det gjorde det vanskelig å finne gode kontrollvariabler for analysen.

Studien må kunne sies å være representativ for kommunesammenslåing under norske forhold da nesten hele populasjonen av kommuner var med i utvalget. Men om det er noen overføringsverdi til andre land, er usikkert. Offentlige organisasjoner er ulike private organisasjoner, men det kan også hende at offentlige organisasjoner i forskjellige land er ulike.

Selv om det ikke er målt noen endring i bemanning eller økonomisk gevinst i kommuneadministrasjonene som følge av sammenslåing i denne undersøkelsen, betyr ikke det at det ikke finnes gevinster ved sammenslåing. For det første er det andre synergieffekter som kan oppstå som følge av en sammenslåing. For det andre er tidsperspektivet i korteste laget. For videre forskning kan det først og fremst være interessant å se hvordan dette utvikler seg over et lengre tidsperspektiv.

## 7. Litteraturliste

- Bjelland, C., Bruvoll, A., Hveem, E., Aalen, P. & Erraia, J. (2019). Gevinstrealisering ved kommunesammenslåing. *Menon-publikasjon* nr. 94/2019. Hentet 10.01.2022 fra: [https://www.regjeringen.no/contentassets/2932c201eae940f9ba9b241f10353733/ny\\_2019-94-gevinstrealisering-kommunesammenslainger.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/2932c201eae940f9ba9b241f10353733/ny_2019-94-gevinstrealisering-kommunesammenslainger.pdf)
- Blom-Hansen, J., Houlberg, K. & Serritzlew, S. (2014). Size, Democracy, and the Economic Costs of Running the Political System. *American Journal of Political Science*. Hentet 10.02.22 fra: <https://onlinelibrary-wiley.com.ezproxy.oslomet.no/doi/10.1111/ajps.12096>  
DOI: <https://doi.org/10.1111/ajps.12096>
- Blom-Hansen, J., Houlberg, K., Serritzlew, S. & Treisman, D. (2016). Jurisdiction Size and Local Government Policy Expenditure: Assessing the Effect of Municipal Amalgamation. *American Political Science Review*, 110(4), 812-831.  
doi:10.1017/S0003055416000320
- Blom-Hansen, J. & Serritzlew, S. (2014). Endogenitet og eksperimenter – forskningsdesignet som løsning. *Politica*, 46. årg. nr. 1 2014. s. 5-23. Hentet 19.11.22 fra: <https://tidsskrift.dk/politica/article/view/69758/101732>
- Boye, K., & Meyer, C.B. (1998). *Fusjoner og oppkjøp*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Boye, K., & Meyer, C. B. (2008). *Fusjoner og oppkjøp*. (Rev. utg.). Cappelen Akademisk Forlag.
- Card, D. & Krueger, A.B. (1994). Minimum Wages and Employment: A Case Study of the Fast-Food Industry in New Jersey and Pennsylvania. *American Economic Review*. 84 (4): 772–793. Hentet 27.11.22. fra: [https://www.jstor.org/stable/2118030?seq=6#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2118030?seq=6#metadata_info_tab_contents)
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægveid, P., Roness, P.G. & Rørvik, K.A. (2017). *Organisasjonsteori i offentlig sektor*. 3. utgave. Universitetsforlaget. Oslo.

- Cunningham, S. (2021). *Causal Inference : The Mixtape*. Yale University Press.
- Dedekam jr., A. (2002). *Mikroøkonomi*. Fagbokforlaget.
- Deloitte. (2014). *Arbeidsgiverpolitikk i kommunesammenslåinger, kunnskapsbaserte innspill til gode prosesser*. (Prosjektnr. 144031). KS. Hentet 10.12 fra <https://www.ks.no/fou-sok/2014/144031/>
- Hof og Holmestrand kommuner. (2015a). *Kartlegging og mulighetsstudie – Konsekvensutredning sammenslåing – Hof og Holmestrand*. s. 83. Hentet 18.12.2021 fra: <https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2018/04/mulighetsstudie-flersenter-holmestrand.pdf>
- Hof og Holmestrand kommuner. (2015b). *Sammenslåing Holmestrand og Hof. Vedlegg til søknad*. Hentet 18.11.22 fra: <https://docplayer.me/106875870-Sammenslaing-holmestrand-og-hof-vedlegg-til-soknad-innhold.html>
- Enehaug, H. & Thune, T. (2007) *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport (1). Arbeidsforskningsinstituttet. Hentet 14.12.2021 fra: <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/6334/r2007-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Finansministeriet. (2004). *Vejledning om kommunalreformen og personalejura*. Hentet 27.10.22 fra: <https://pav.medst.dk/static-pav/media/Vejledning-om-kommunalreformen-og-personalejura.pdf>
- Goold, M. & Campbell, A. (2000). Taking Stock of Synergy, A Framework for Assessing Linkages Between Businesses. *Long range planning*, Volume 33, Issue 1, s. 72-96. Hentet 14.11.2022 fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630199000989>  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00098-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00098-9)
- Hogg, R.V., Tanis, E.A. & Zimmerman, D.L. (2015) *Probability and Statistical Inference*.

9. utgave. Pearson Education. Inc.. Hentet 19.11.22. fra:  
[https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/677\\_fr37hij.pdf](https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/677_fr37hij.pdf)
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet. (2005). *Kommunalreformen – Kort Fortalt*. Hentet 07.02.22 fra <https://oim.dk/media/17070/kommunalreformen-kort-fortalt.pdf>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. utgave. Abstrakt forlag. Oslo.
- Klausen, J.E., Askim J. & Vabo, S.I. (2016). *Kommunereform i perspektiv*. Fagbokforlaget.
- Kollin, M., Schøler, S., Heldgaard Olesen, J., Sørensen ,T. & Engelbrecht Jensen, L. (2011). *Kommunernes administrative ressourcforbrug. Udviklingen 2006-2010*. KREVI.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2022). *Regnskapsrapporteringen i KOSTRA*. Hentet 10.02.22 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommuneokonomi/kostra/regnskapsrapporteringen-i-kostra/id551573/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017). *Nullpunktsmåling: Hovedrapport*. SØF-rapport nr. 01/17. Hentet 08.01.2022 fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/859468c5041141fd81ddf399e1374a07/nullpunkt\\_hovedrapport.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/859468c5041141fd81ddf399e1374a07/nullpunkt_hovedrapport.pdf)
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014a). *Sluttrapport fra ekspertutvalg, Kriterier for god kommunestruktur*. Hentet 05.02.22 fra:  
[https://www.regjeringen.no/contentassets/8f7e292dbeb24230beb2e58592f4949e/kriterier\\_for\\_god\\_kommunestruktur\\_sluttreport.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/8f7e292dbeb24230beb2e58592f4949e/kriterier_for_god_kommunestruktur_sluttreport.pdf)
- Kommunesektorens organisasjon. (2014). *Arbeidsgiverpolitikk ved kommunesammenslåinger*. (Prosjektnr. 144031). Hentet 10.12.2021 fra:  
<https://www.ks.no/contentassets/2e5f3adba6304edd87decc9315f771a3/arbeidsgiverpolitikk-ved-kommunesammenslainger-hefte.pdf>
- Lag om en kommun- och servicestrukturereform L 169/2007. (2007). Finlands

- författningssamling. Hentet 07.02.22 fra:  
<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2007/20070169>
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. McGraw-Hill Education. Berkshire.
- Prop. 95 S (2013-2014) *Kommuneproposisjonen 2015*. (2015). Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet 24.11.2021 fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-95-S-20132014/id759298/?ch=1>
- Regeringen. 2004. *Aftale om strukturreform*. København. Hentet 27.11.22 fra:  
<https://sum.dk/Media/7/A/Strukturaftale.pdf>
- Regjeringen. (2020.) *Kommunesammenslåinger i kommunereformen*. Hentet 30.01.22 fra  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunestruktur/nye-kommuner/id2470015/>
- Roos, G., von Krogh, G., & Roos, J. (1997). *Strategi som konkurransefortrinn*. Bokforlaget.
- Schwerdt, G. & Woessmann, L. (2020) Empirical methods in the economics of education. I S. Bradley & C. Green (Red.), *The Economics of Education, A Comprehensive Overview* (s. 3-20). 2. edition. Academic press. doi: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815391-8.00001-X>
- Statistisk sentralbyrå. (2021, 26. mars.). *Om KOSTRA*. Hentet 25.10.22 fra:  
<https://www.ssb.no/kostra/om-kostra>
- Statistisk sentralbyrå. (2022a, 15. mars). *11917: Sysselsatte personer i kommunal sektor, etter funksjon (K) 2015 - 2021*. (Tabell nr. 11917) [Statistikk] Hentet 09.07.22 fra:  
<https://www.ssb.no/statbank/table/11917/>
- Statistisk sentralbyrå. (2022b, 15. mars). *11918: Avtalte årsverk i kommunal sektor, etter regnskapsomfang og funksjon (K) 2015 - 2021* (Tabell nr. 11918) [Statistikk] Hentet 09.07.22 fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/11918/>

Statistisk sentralbyrå. (2022c, 15. juni). 12362: *Utgifter til tjenesteområdene, kommunekonsern, etter funksjon og art (K) 2015 - 2021* (Tabell nr. 12362) [Statistikk]  
Hentet 09.07.22 fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/12362/>

Statistisk sentralbyrå. (2022d, 28. juni). 11829: *Utvalgte nøkkeltall befolkningsprofil (K) 2015 - 2021*. (Tabell nr. 11820). [Statistikk]. Hentet 09.07.22 fra:  
<https://www.ssb.no/statbank/table/11820/>

Statsministerens kontor. (16.10.2013). *Sundvolden-plattformen, Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre og Fremskrittspartiet*. Hentet 24.11.2021 fra  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/andre-dokumenter/smk/2013/politisk-plattform/id743014/>

Zedow, B. & Hatfield, L. (2019). *Difference-in-differences*. Healthpolicydatascience. Hentet 22.10.22 fra: <https://diff.healthpolicydatascience.org>

## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1

#### Deskriptiv statistikk

Gjennomsnittstabell for antall årsverk pr. innbygger i administrasjonen fordelt på de to gruppene. 0=ikke sammenslåtte kommuner, 1=sammenslåtte kommuner:

Sammenslåingsstatus		Report						
		Årsverk. admin.pr. inb.2015	Årsverk. admin.pr. inb.2016	Årsverk. admin.pr. inb.2017	Årsverk. admin.pr. inb.2018	Årsverk. admin.pr. inb.2019	Årsverk. admin.pr. inb.2020	Årsverk. admin.pr. inb.2021
0	Mean	.015656	.015967	.016217	.016220	.016318	.016193	.016347
	N	308	308	308	308	308	308	308
	Std. Deviation	.0078057	.0079473	.0081652	.0080064	.0079192	.0079172	.0077414
1	Mean	.011536	.011961	.012238	.012694	.012579	.012245	.012149
	N	37	37	37	37	37	37	37
	Std. Deviation	.0039735	.0039829	.0039599	.0040839	.0040226	.0037623	.0038347
Total	Mean	.015214	.015537	.015791	.015842	.015917	.015770	.015897
	N	345	345	345	345	345	345	345
	Std. Deviation	.0075932	.0077180	.0079159	.0077555	.0076814	.0076758	.0075308

Gjennomsnittstabell for antall sysselsatte pr. innbygger i administrasjonen fordelt på de to gruppene. 0=ikke sammenslåtte kommuner, 1=sammenslåtte kommuner:

Sammenslåingsstatus		Report						
		Sysselsatte. admin.pr. inb.2015	Sysselsatte. admin.pr. inb.2016	Sysselsatte. admin.pr. inb.2017	Sysselsatte. admin.pr. inb.2018	Sysselsatte. admin.pr. inb.2019	Sysselsatte. admin.pr. inb.2020	Sysselsatte. admin.pr. inb.2021
0	Mean	.019550	.019771	.020061	.019947	.020096	.019732	.019929
	N	308	308	308	308	308	308	308
	Std. Deviation	.0112273	.0108554	.0118654	.0112521	.0113782	.0111032	.0104174
1	Mean	.013670	.014350	.014568	.014821	.014660	.014411	.014760
	N	37	37	37	37	37	37	37
	Std. Deviation	.0058326	.0064798	.0061747	.0063622	.0060000	.0061812	.0064473
Total	Mean	.018919	.019189	.019472	.019397	.019513	.019162	.019375
	N	345	345	345	345	345	345	345
	Std. Deviation	.0109259	.0106009	.0115122	.0109431	.0110519	.0108046	.0101866

Gjennomsnittstabell for lønnsutgifter pr. innbygger i administrasjonen fordelt på de to gruppene. 0=ikke sammenslåtte kommuner, 1=sammenslåtte kommuner:

Sammenslåingsstatus		Report						
		Lønnsutg.pr. innbygger i administrasjonen 2015	Lønnsutg.pr. innbygger i administrasjonen 2016	Lønnsutg.pr. innbygger i administrasjonen 2017	Lønnsutg.pr. innbygger i administrasjonen 2018	Lønnsutg.pr. innbygger i administrasjonen 2019	Lønnsutg.pr. innbygger i administrasjonen 2020	Lønnsutg.pr. innbygger i administrasjonen 2021
0	Mean	5648.14	4602.93	5190.94	4264.31	4403.73	5702.08	2546.64
	N	308	308	308	308	308	308	308
	Std. Deviation	3711.357	3004.335	3348.211	3234.853	3531.106	3899.314	3603.544
1	Mean	3762.19	3613.45	4091.48	3464.42	3668.97	3844.10	1027.67
	N	37	37	37	37	37	37	37
	Std. Deviation	1679.973	1549.891	1650.069	1709.180	2174.074	1624.751	2252.027
Total	Mean	5445.88	4496.81	5073.03	4178.53	4324.93	5502.82	2383.74
	N	345	345	345	345	345	345	345
	Std. Deviation	3595.767	2898.380	3225.794	3115.431	3416.736	3765.236	3512.995

Gjennomsnittstabell for brutto driftsutgifter pr. innbygger i administrasjonen fordelt på de to gruppene. 0=ikke sammenslåtte kommuner, 1=sammenslåtte kommuner:

Sammenslåingsstatus		Report						
		Br.dr.utg. admin.pr. innb.2015	Br.dr.utg. admin.pr. innb.2016	Br.dr.utg. admin.pr. innb.2017	Br.dr.utg. admin.pr. innb.2018	Br.dr.utg. admin.pr. innb.2019	Br.dr.utg. admin.pr. innb.2020	Br.dr.utg. admin.pr. innb.2021
0	Mean	8468.20	7552.14	8307.10	7491.02	7804.98	9869.71	7053.55
	N	308	308	308	308	308	308	308
	Std. Deviation	5265.484	4613.274	5078.711	4932.571	5541.435	6262.842	6215.855
1	Mean	5512.51	5352.64	6059.20	5778.36	6573.30	6874.26	3862.10
	N	37	37	37	37	37	37	37
	Std. Deviation	2158.859	1991.431	2278.943	2212.663	3047.426	2981.958	3281.466
Total	Mean	8151.22	7316.25	8066.02	7307.35	7672.89	9548.46	6711.28
	N	345	345	345	345	345	345	345
	Std. Deviation	5105.864	4457.889	4903.850	4744.192	5340.618	6066.018	6048.642

Gjennomsnittstabell for netto driftsutgifter pr. innbygger i administrasjonen fordelt på de to gruppene. 0=ikke sammenslåtte kommuner, 1=sammenslåtte kommuner:

Sammenslåingsstatus		Report						
		Net.dr.utg. admin.pr. innb.2015	Net.dr.utg. admin.pr. innb.2016	Net.dr.utg. admin.pr. innb.2017	Net.dr.utg. admin.pr. innb.2018	Net.dr.utg. admin.pr. innb.2019	Net.dr.utg. admin.pr. innb.2020	Net.dr.utg. admin.pr. innb.2021
0	Mean	7621.72	6635.75	7408.59	6501.08	6890.21	8699.86	5720.67
	N	308	308	308	308	308	308	308
	Std. Deviation	4988.080	4315.800	4777.928	4572.439	5184.587	5838.421	5618.716
1	Mean	4802.28	4517.22	4295.80	4645.03	5421.79	5776.13	3002.38
	N	37	37	37	37	37	37	37
	Std. Deviation	1967.325	1713.531	2013.991	1686.118	2557.265	2634.074	2869.477
Total	Mean	7319.35	6408.54	7074.75	6302.03	6732.73	8386.30	5429.14
	N	345	345	345	345	345	345	345
	Std. Deviation	4834.578	4166.651	4661.340	4391.670	4988.007	5654.002	5453.950



Gjennomsnittstabell for brutto driftsutgifter uten lønnsutgifter pr. innbygger i administrasjonen fordelt på de to gruppene. 0=ikke sammenslåtte kommuner, 1=sammenslåtte kommuner:

Sammenslåingsstatus		Report						
		Br.dr.utg. uten lønnsutg.pr.innb.2015	Br.dr.utg. uten lønnsutg.pr.innb.2016	Br.dr.utg. uten lønnsutg.pr.innb.2017	Br.dr.utg. uten lønnsutg.pr.innb.2018	Br.dr.utg. uten lønnsutg.pr.innb.2019	Br.dr.utg. uten lønnsutg.pr.innb.2020	Br.dr.utg. uten lønnsutg.pr.innb.2021
0	Mean	2820.06	2949.21	3116.16	3226.71	3401.25	4167.62	4506.91
	N	308	308	308	308	308	308	308
	Std. Deviation	2234.835	2296.906	2295.255	2297.398	2545.911	2662.616	3093.930
1	Mean	1750.32	1739.19	1967.72	2313.94	2904.33	3030.16	2834.43
	N	37	37	37	37	37	37	37
	Std. Deviation	933.030	928.102	1088.060	967.614	1333.524	1654.316	1627.354
Total	Mean	2705.34	2819.44	2993.00	3128.82	3347.96	4045.63	4327.54
	N	345	345	345	345	345	345	345
	Std. Deviation	2158.305	2222.400	2225.331	2210.956	2448.330	2595.694	3014.723

## Vedlegg 2

Datainnsamling og datamanipulasjon.

Følgende data ble innhentet fra Statistisk Sentralbyrå og Kartverket:

	Tabell	Kilde	Hentet dato
Antall innbyggere	11820	<a href="https://www.ssb.no/statbank/table/11820/">https://www.ssb.no/statbank/table/11820/</a>	21.05.22
Brutto driftsutgifter	12362	<a href="https://www.ssb.no/statbank/table/12362/">https://www.ssb.no/statbank/table/12362/</a>	09.07.22
Netto driftsutgifter	12362	<a href="https://www.ssb.no/statbank/table/12362/">https://www.ssb.no/statbank/table/12362/</a>	09.07.22
Lønnsutgifter	12362	<a href="https://www.ssb.no/statbank/table/12362/">https://www.ssb.no/statbank/table/12362/</a>	09.07.22
Antall årsverk	11918	<a href="https://www.ssb.no/statbank/table/11918/">https://www.ssb.no/statbank/table/11918/</a>	09.07.22
Antall sysselsatte	11917	<a href="https://www.ssb.no/statbank/table/11917/">https://www.ssb.no/statbank/table/11917/</a>	09.07.22
Kommune-nummer pr. år	Kommune-oversikt 2020	<a href="https://www.kartverket.no/til-lands/kommunereform/tekniske-endringer-ved-sammenslaing-og-grensejustering/komendr2020">https://www.kartverket.no/til-lands/kommunereform/tekniske-endringer-ved-sammenslaing-og-grensejustering/komendr2020</a>	12.02.22

- Data om kommunenummer ble lastet ned fra Kartverket for å kunne sortere og aggregere data for de sammenslåtte kommunene.
- Det ble hentet inn data fra SSB for årene 2015-2021 på tjenestenivå administrasjon.
- Utgiftstallene på tjenestenivå administrasjon var fordelt på områdene «FGK1a Politisk styring og kontrollvirksomhet», «FGK1b Administrasjon» og «FGK1c Fellesutgifter». Tallene for sysselsetting og årsverk var oppgitt på nivået FGK1 totalt. For at disse variablene skulle oppgis på samme nivå måtte utgiftsvariablene slås sammen. Dette ble gjort med databehandling i SPSS. Dermed var variablene oppgitt i henhold til kodeliste for KOSTRA regnskapsfunksjoner på art «FGK1 Finansfunksjoner» på tjenestenivået administrasjon (SSB. <https://www.ssb.no/klass/klassifikasjoner/277> ).
- Tabellene ble først lastet ned og så sammenstilt i Excel.
- Excel-filen ble importert til SPSS for videre behandling, nedenfor følger syntax-filen som beskriver framgangsmåten. Vær obs på at det i databehandlingen er behandlet flere variabler enn det som faktisk er brukt i analysen, men disse ble ikke brukt fordi de viste seg å ikke være nødvendige.

## Syntaxfil: (Kommentarer til kommandoene uthevet)

```
GET DATA
  /TYPE=XLSX
  /FILE="/Users/cathrine/Library/Mobile Documents/com~apple~CloudDocs/Cathrine Master 2022 - '+'
  'Delt mappe/Kommunedata 006c - eksport.xlsx'
  /SHEET=name 'Hovedtabell'
  /CELLRANGE=FULL
  /READNAMES=ON
  /LEADINGSPACES IGNORE=YES
  /TRAILINGSPACES IGNORE=YES
  /DATATYPEMIN PERCENTAGE=55.0
  /HIDDEN IGNORE=YES.
EXECUTE.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
```

Etter import av Excel-filen følger en opprydningsjobb der jeg har manuelt oppdatert variablene i variable view.

Satt på riktig name, label og measure.

Så oppretter jeg en variabel for sammenslåingsstatus. En kommune som ikke blir sammenslått får verdien 0 og kommuner som har blitt eller skal bli sammenslått får verdien 1.

```
compute Sammenslåingsstatus = 0.
VARIABLE LABELS Sammenslåingsstatus *sammenslått eller ikke*.
```

```
if char.index(Kommune,"Andebu") >0 | char.index(Kommune,"Stokke") >0 |
char.index(Kommune,"Sandefjord") >0 | char.index(Kommune,"Larvik") >0 | char.index(Kommune,"Lardal")
>0 | char.index(Kommune,"Hof") >0 | char.index(Kommune,"Holmestrand") >0 |
char.index(Kommune,"Tjøme") >0 | char.index(Kommune,"Nøtterøy") >0 | char.index(Kommune,"Færder") >0 |
char.index(Kommune,"Rissa") >0 | char.index(Kommune,"Leksvik") >0 | char.index(Kommune,"Indre Fosen")
>0 | char.index(Kommune,"Moss") >0 | char.index(Kommune,"Rygge") >0 | char.index(Kommune,"Askim") >0
| char.index(Kommune,"Eidsberg") >0 | char.index(Kommune,"Hobøl") >0 | char.index(Kommune,"Spydeberg")
>0 | char.index(Kommune,"Trøgstad") >0 | char.index(Kommune,"Indre Østfold") >0 |
char.index(Kommune,"Aurskog-Høland") >0 | char.index(Kommune,"Rømskog") >0 |
char.index(Kommune,"Oppegård") >0 | char.index(Kommune,"Ski") >0 | char.index(Kommune,"Nordre Follo")
>0 | char.index(Kommune,"Skedsmo") >0 | char.index(Kommune,"Fet") >0 | char.index(Kommune,"Sørum") >0
| char.index(Kommune,"Lillestrøm") >0 | char.index(Kommune,"Asker") >0 | char.index(Kommune,"Hurum")
>0 | char.index(Kommune,"Røyken") >0 | char.index(Kommune,"Drammen") >0 | char.index(Kommune,"Nedre
Eiker") >0 | char.index(Kommune,"Svelvik") >0 | char.index(Kommune,"Sande") >0 |
char.index(Kommune,"Re") >0 | char.index(Kommune,"Tønsberg") >0 | char.index(Kommune,"Bø") >0 |
char.index(Kommune,"Sauherad") >0 | char.index(Kommune,"Midt-Telemark") >0 |
char.index(Kommune,"Audnedal") >0 | char.index(Kommune,"Lyngdal") >0 |
char.index(Kommune,"Kristiansand") >0 | char.index(Kommune,"Songdalen") >0 |
char.index(Kommune,"Søgne") >0 | char.index(Kommune,"Lindesnes") >0 | char.index(Kommune,"Mandal")
>0 | char.index(Kommune,"Marnardal") >0 | char.index(Kommune,"Finnøy") >0 |
char.index(Kommune,"Rennesøy") >0 | char.index(Kommune,"Stavanger") >0 |
char.index(Kommune,"Sandnes") >0 | char.index(Kommune,"Øygarden") >0 | char.index(Kommune,"Alver") >0
| char.index(Kommune,"Bjørnafjorden") >0 | char.index(Kommune,"Ullensvang") >0 |
char.index(Kommune,"Voss") >0 | char.index(Kommune,"Sunnfjord") >0 | char.index(Kommune,"Forsand") >0
| char.index(Kommune,"Fjell") >0 | char.index(Kommune,"Sund") >0 | char.index(Kommune,"Radøy") >0 |
char.index(Kommune,"Lindås") >0 | char.index(Kommune,"Meland") >0 | char.index(Kommune,"Fusa") >0 |
char.index(Kommune,"Os") >0 | char.index(Kommune,"Jondal") >0 | char.index(Kommune,"Odda") >0 |
char.index(Kommune,"Granvin") >0 | char.index(Kommune,"Førde") >0 | char.index(Kommune,"Naustdal") >0
| char.index(Kommune,"Gaular") >0 | char.index(Kommune,"Jølster") >0 | char.index(Kommune,"Sunnfjord")
```

```

>0 | char.index(Kommune,"Flora") >0 | char.index(Kommune,"Vågsøy") >0 | char.index(Kommune,"Kinn") >0 |
char.index(Kommune,"Eid") >0 | char.index(Kommune,"Selje") >0 | char.index(Kommune,"Stad") >0 |
char.index(Kommune,"Balestrand") >0 | char.index(Kommune,"Leikanger") >0 |
char.index(Kommune,"Sogndal") >0 | char.index(Kommune,"Hornindal") >0 | char.index(Kommune,"Volda")
>0 | char.index(Kommune,"Ålesund") >0 | char.index(Kommune,"Haram") >0 | char.index(Kommune,"Sandøy")
>0 | char.index(Kommune,"Skodje") >0 | char.index(Kommune,"Ørskog") >0 | char.index(Kommune,"Norddal")
>0 | char.index(Kommune,"Stordal") >0 | char.index(Kommune,"Fjord") >0 | char.index(Kommune,"Eide") >0 |
char.index(Kommune,"Fræna") >0 | char.index(Kommune,"Hustadvika") >0 | char.index(Kommune,"Midsund")
>0 | char.index(Kommune,"Molde") >0 | char.index(Kommune,"Neset") >0 | char.index(Kommune,"Hemne")
>0 | char.index(Kommune,"Halsa") >0 | char.index(Kommune,"Snillfjord") >0 | char.index(Kommune,"Heim")
>0 | char.index(Kommune,"Hitra") >0 | char.index(Kommune,"Orkdal") >0 | char.index(Kommune,"Agdenes")
>0 | char.index(Kommune,"Meldal") >0 | char.index(Kommune,"Orkland") >0 | char.index(Kommune,"Klæbu")
>0 | char.index(Kommune,"Trondheim") >0 | char.index(Kommune,"Bjugn") >0 |
char.index(Kommune,"Ørland") >0 | char.index(Kommune,"Roan") >0 | char.index(Kommune,"Åfjord") >0 |
char.index(Kommune,"Steinkjer") >0 | char.index(Kommune,"Verran") >0 |
char.index(Kommune,"Namdalseid") >0 | char.index(Kommune,"Namsos") >0 | char.index(Kommune,"Fosnes")
>0 | char.index(Kommune,"Vikna") >0 | char.index(Kommune,"Nærøy") >0 |
char.index(Kommune,"Nærøysund") >0 | char.index(Kommune,"Narvik") >0 |
char.index(Kommune,"Ballangen") >0 | char.index(Kommune,"Tysfjord") >0 |
char.index(Kommune,"Hamarøy") >0 | char.index(Kommune,"Skånland") >0 |
char.index(Kommune,"Tjeldsund") >0 | char.index(Kommune,"Berg") >0 | char.index(Kommune,"Lenvik") >0 |
char.index(Kommune,"Torsken") >0 | char.index(Kommune,"Tranøy") >0 | char.index(Kommune,"Senja") >0 |
char.index(Kommune,"Hammerfest") >0 | char.index(Kommune,"Kvalsund") >0 Sammenslåingsstatus = 1.
FREQUENCIES sammenslåingsstatus.
EXECUTE.

```

**Kommandoen ovenfor fungerte ikke så bra som jeg hadde tenkt. Det ble masse manuelle korreksjoner for å få markert riktige kommuner som sammenslåingskommuner.**

**Etter dette ble det beregnet nye variabler:**

```

COMPUTE Arealkommune2015=Landareal2015 + Vannareal2015.
EXECUTE.
COMPUTE Arealkommune2016=Landareal2016 + Vannareal2016.
EXECUTE.
COMPUTE Arealkommune2017=Landareal2017 + Vannareal2017.
EXECUTE.
COMPUTE Arealkommune2018=Landareal2018 + Vannareal2018.
EXECUTE.
COMPUTE Arealkommune2019=Landareal2019 + Vannareal2019.
EXECUTE.
COMPUTE Arealkommune2020=Landareal2020 + Vannareal2020.
EXECUTE.
COMPUTE Arealkommune2021=Landareal2021 + Vannareal2021.
EXECUTE.

```

```

COMPUTE FGK1.Lønnsutg.2015=FGK1a.Lønnsutg.2015 + FGK1b.Lønnsutg.2015 + FGK1c.Lønnsutg.2015.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1.Lønnsutg.2016=FGK1a.Lønnsutg.2016 + FGK1b.Lønnsutg.2016 + FGK1c.Lønnsutg.2016.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1.Lønnsutg.2017=FGK1a.Lønnsutg.2017 + FGK1b.Lønnsutg.2017 + FGK1c.Lønnsutg.2017.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1.Lønnsutg.2018=FGK1a.Lønnsutg.2018 + FGK1b.Lønnsutg.2018 + FGK1c.Lønnsutg.2018.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1.Lønnsutg.2019=FGK1a.Lønnsutg.2019 + FGK1b.Lønnsutg.2019 + FGK1c.Lønnsutg.2019.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1.Lønnsutg.2020=FGK1a.Lønnsutg.2020 + FGK1b.Lønnsutg.2020 + FGK1c.Lønnsutg.2020.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1.Lønnsutg.2021=FGK1a.Lønnsutg.2021 + FGK1b.Lønnsutg.2021 + FGK1c.Lønnsutg.2021.

```

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Br.drifstutg.2015=FGK1a.Br.drifstutg.2015+FGK1b.Br.drifstutg.2015 +  
FGK1c.Br.drifstutg.2015.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Br.drifstutg.2016=FGK1a.Br.drifstutg.2016+FGK1b.Br.drifstutg.2016 +  
FGK1c.Br.drifstutg.2016.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Br.drifstutg.2017=FGK1a.Br.drifstutg.2017+FGK1b.Br.drifstutg.2017 +  
FGK1c.Br.drifstutg.2017.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Br.drifstutg.2018=FGK1a.Br.drifstutg.2018+FGK1b.Br.drifstutg.2018 +  
FGK1c.Br.drifstutg.2018.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Br.drifstutg.2019=FGK1a.Br.drifstutg.2019+FGK1b.Br.drifstutg.2019 +  
FGK1c.Br.drifstutg.2019.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Br.drifstutg.2020=FGK1a.Br.drifstutg.2020+FGK1b.Br.drifstutg.2020 +  
FGK1c.Br.drifstutg.2020.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Br.drifstutg.2021=FGK1a.Br.drifstutg.2021+FGK1b.Br.drifstutg.2021 +  
FGK1c.Br.drifstutg.2021.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Net.drifstutg.2015=FGK1a.Net.drifstutg.2015 + FGK1b.Net.drifstutg.2015 +  
FGK1c.Net.drifstutg.2015.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Net.drifstutg.2016=FGK1a.Net.drifstutg.2016 + FGK1b.Net.drifstutg.2016 +  
FGK1c.Net.drifstutg.2016.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Net.drifstutg.2017=FGK1a.Net.drifstutg.2017 + FGK1b.Net.drifstutg.2017 +  
FGK1c.Net.drifstutg.2017.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Net.drifstutg.2018=FGK1a.Net.drifstutg.2018 + FGK1b.Net.drifstutg.2018 +  
FGK1c.Net.drifstutg.2018.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Net.drifstutg.2019=FGK1a.Net.drifstutg.2019 + FGK1b.Net.drifstutg.2019 +  
FGK1c.Net.drifstutg.2019.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Net.drifstutg.2020=FGK1a.Net.drifstutg.2020 + FGK1b.Net.drifstutg.2020 +  
FGK1c.Net.drifstutg.2020.

EXECUTE.

COMPUTE FGK1.Net.drifstutg.2021=FGK1a.Net.drifstutg.2021 + FGK1b.Net.drifstutg.2021 +  
FGK1c.Net.drifstutg.2021.

EXECUTE.

### **En variabel for kommuneneavn, men uten tall og andra symboler opprettes.**

compute Kommunenavn = 0.

EXECUTE.

compute Kommunenavn = Kommune.

EXECUTE.

compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'2',").

EXECUTE.

compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'1',").

EXECUTE.

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'3','').
EXECUTE.
```

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'4','').
EXECUTE.
```

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'5','').
EXECUTE.
```

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'6','').
EXECUTE.
```

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'7','').
EXECUTE.
```

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'8','').
EXECUTE.
```

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'9','').
EXECUTE.
```

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,' ','').
EXECUTE.
```

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'(',')').
EXECUTE.
```

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,')','').
EXECUTE.
```

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'0','').
EXECUTE.
```

```
compute Kommunenavn = replace(Kommunenavn,'-','').
EXECUTE.
```

**Forrige variabel fikk jeg til slutt ikke bruk for likevel.**

**Nå er de variablene som trengs laget, men for å kunne sammenligne med data før og etter sammenslåing må dataene for tidligere kommuner slås sammen. Derfor aggregeres dataene. En variabel som brukes som aggregeringsnøkkel opprettes. Kommunenr. fra gitt år benyttes.**

**Datsett er opprett slik at man kan sammenligne kommuner i 2017, 2018 og 2020 med tidligere regnskapstall. Det ble derfor aggregert tre ulike datsett, men kun den for 2020 endte opp med å bli brukt i analysen.**

```
DATASET DECLARE AGG2017.
AGGREGATE
  /OUTFILE='AGG2017'
  /BREAK=Kommunenrfra2017
  /Opprettet_mean=MEAN(Opprettet)
  /Opphørt_mean=MEAN(Opphørt)
  /Kommunenrfra2018_mean=MEAN(Kommunenrfra2018)
  /Kommunenrfra2020_mean=MEAN(Kommunenrfra2020)
  /KOSTRA2017_mean=MEAN(KOSTRA2017)
  /KOSTRA2018_mean=MEAN(KOSTRA2018)
  /KOSTRA2019_mean=MEAN(KOSTRA2019)
  /KOSTRA2020_mean=MEAN(KOSTRA2020)
  /Innbyggere2015_sum=SUM(Innbyggere2015)
  /Innbyggere2016_sum=SUM(Innbyggere2016)
```

/Innbyggere2017\_sum=SUM(Innbyggere2017)  
 /Innbyggere2018\_sum=SUM(Innbyggere2018)  
 /Innbyggere2019\_sum=SUM(Innbyggere2019)  
 /Innbyggere2020\_sum=SUM(Innbyggere2020)  
 /Innbyggere2021\_sum=SUM(Innbyggere2021)  
 /Sysselsatte.totalt2015\_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2015)  
 /Sysselsatte.totalt2016\_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2016)  
 /Sysselsatte.totalt2017\_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2017)  
 /Sysselsatte.totalt2018\_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2018)  
 /Sysselsatte.totalt2019\_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2019)  
 /Sysselsatte.totalt2020\_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2020)  
 /Sysselsatte.totalt2021\_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2021)  
 /Sysselsatte.admin2015\_sum=SUM(Sysselsatte.admin2015)  
 /Sysselsatte.admin2016\_sum=SUM(Sysselsatte.admin2016)  
 /Sysselsatte.admin2017\_sum=SUM(Sysselsatte.admin2017)  
 /Sysselsatte.admin2018\_sum=SUM(Sysselsatte.admin2018)  
 /Sysselsatte.admin2019\_sum=SUM(Sysselsatte.admin2019)  
 /Sysselsatte.admin2020\_sum=SUM(Sysselsatte.admin2020)  
 /Sysselsatte.admin2021\_sum=SUM(Sysselsatte.admin2021)  
 /Årsverk.totalt2015\_sum=SUM(Årsverk.totalt2015)  
 /Årsverk.totalt2016\_sum=SUM(Årsverk.totalt2016)  
 /Årsverk.totalt2017\_sum=SUM(Årsverk.totalt2017)  
 /Årsverk.totalt2018\_sum=SUM(Årsverk.totalt2018)  
 /Årsverk.totalt2019\_sum=SUM(Årsverk.totalt2019)  
 /Årsverk.totalt2020\_sum=SUM(Årsverk.totalt2020)  
 /Årsverk.totalt2021\_sum=SUM(Årsverk.totalt2021)  
 /Årsverk.admin2015\_sum=SUM(Årsverk.admin2015)  
 /Årsverk.admin2016\_sum=SUM(Årsverk.admin2016)  
 /Årsverk.admin2017\_sum=SUM(Årsverk.admin2017)  
 /Årsverk.admin2018\_sum=SUM(Årsverk.admin2018)  
 /Årsverk.admin2019\_sum=SUM(Årsverk.admin2019)  
 /Årsverk.admin2020\_sum=SUM(Årsverk.admin2020)  
 /Årsverk.admin2021\_sum=SUM(Årsverk.admin2021)  
 /Brut.driftsutg.totalt2015\_sum=SUM(Brut.driftsutg.totalt2015)  
 /Brut.driftsutg.totalt2016\_sum=SUM(Brut.driftsutg.totalt2016)  
 /Brut.driftsutg.totalt2017\_sum=SUM(Brut.driftsutg.totalt2017)  
 /Brut.driftsutg.totalt2018\_sum=SUM(Brut.driftsutg.totalt2018)  
 /Brut.driftsutg.totalt2019\_sum=SUM(Brut.driftsutg.totalt2019)  
 /Brut.driftsutg.totalt2020\_sum=SUM(Brut.driftsutg.totalt2020)  
 /Brut.driftsutg.totalt2021\_sum=SUM(Brut.driftsutg.totalt2021)  
 /Lønnsutg.totalt2015\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2015)  
 /Lønnsutg.totalt2016\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2016)  
 /Lønnsutg.totalt2017\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2017)  
 /Lønnsutg.totalt2018\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2018)  
 /Lønnsutg.totalt2019\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2019)  
 /Lønnsutg.totalt2020\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2020)  
 /Lønnsutg.totalt2021\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2021)  
 /Netto.driftsutg.totalt2015\_sum=SUM(Netto.driftsutg.totalt2015)  
 /Netto.driftsutg.totalt2016\_sum=SUM(Netto.driftsutg.totalt2016)  
 /Netto.driftsutg.totalt2017\_sum=SUM(Netto.driftsutg.totalt2017)  
 /Netto.driftsutg.totalt2018\_sum=SUM(Netto.driftsutg.totalt2018)  
 /Netto.driftsutg.totalt2019\_sum=SUM(Netto.driftsutg.totalt2019)  
 /Netto.driftsutg.totalt2020\_sum=SUM(Netto.driftsutg.totalt2020)  
 /Netto.driftsutg.totalt2021\_sum=SUM(Netto.driftsutg.totalt2021)  
 /Arealkommune2015\_sum=SUM(Arealkommune2015)  
 /Arealkommune2016\_sum=SUM(Arealkommune2016)  
 /Arealkommune2017\_sum=SUM(Arealkommune2017)  
 /Arealkommune2018\_sum=SUM(Arealkommune2018)  
 /Arealkommune2019\_sum=SUM(Arealkommune2019)  
 /Arealkommune2020\_sum=SUM(Arealkommune2020)

```

/Arealkommune2021_sum=SUM(Arealkommune2021)
/FGK1.Lønnsutg.2015_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2015)
/FGK1.Lønnsutg.2016_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2016)
/FGK1.Lønnsutg.2017_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2017)
/FGK1.Lønnsutg.2018_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2018)
/FGK1.Lønnsutg.2019_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2019)
/FGK1.Lønnsutg.2020_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2020)
/FGK1.Lønnsutg.2021_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2021)
/FGK1.Br.drifutg.2015_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2015)
/FGK1.Br.drifutg.2016_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2016)
/FGK1.Br.drifutg.2017_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2017)
/FGK1.Br.drifutg.2018_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2018)
/FGK1.Br.drifutg.2019_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2019)
/FGK1.Br.drifutg.2020_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2020)
/FGK1.Br.drifutg.2021_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2021)
/FGK1.Net.drifutg.2015_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2015)
/FGK1.Net.drifutg.2016_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2016)
/FGK1.Net.drifutg.2017_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2017)
/FGK1.Net.drifutg.2018_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2018)
/FGK1.Net.drifutg.2019_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2019)
/FGK1.Net.drifutg.2020_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2020)
/FGK1.Net.drifutg.2021_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2021)
/Sammenslåingsstatus_mean=MEAN(Sammenslåingsstatus).

```

DATASET ACTIVATE AGG2017.

DATASET DECLARE AGG2018.

AGGREGATE

```

/OUTFILE='AGG2018'
/BREAK=Kommunenfra2018_mean
/Opprettet_mean_mean=MEAN(Opprettet_mean)
/Opphørt_mean_mean=MEAN(Opphørt_mean)
/Kommunenfra2020_mean_mean=MEAN(Kommunenfra2020_mean)
/KOSTRA2018_mean_mean=MEAN(KOSTRA2018_mean)
/KOSTRA2019_mean_mean=MEAN(KOSTRA2019_mean)
/KOSTRA2020_mean_mean=MEAN(KOSTRA2020_mean)
/Innbyggere2015_sum_sum=SUM(Innbyggere2015_sum)
/Innbyggere2016_sum_sum=SUM(Innbyggere2016_sum)
/Innbyggere2017_sum_sum=SUM(Innbyggere2017_sum)
/Innbyggere2018_sum_sum=SUM(Innbyggere2018_sum)
/Innbyggere2019_sum_sum=SUM(Innbyggere2019_sum)
/Innbyggere2020_sum_sum=SUM(Innbyggere2020_sum)
/Innbyggere2021_sum_sum=SUM(Innbyggere2021_sum)
/Sysselsatte.totalt2015_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2015_sum)
/Sysselsatte.totalt2016_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2016_sum)
/Sysselsatte.totalt2017_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2017_sum)
/Sysselsatte.totalt2018_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2018_sum)
/Sysselsatte.totalt2019_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2019_sum)
/Sysselsatte.totalt2020_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2020_sum)
/Sysselsatte.totalt2021_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2021_sum)
/Sysselsatte.admin2015_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2015_sum)
/Sysselsatte.admin2016_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2016_sum)
/Sysselsatte.admin2017_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2017_sum)
/Sysselsatte.admin2018_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2018_sum)
/Sysselsatte.admin2019_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2019_sum)
/Sysselsatte.admin2020_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2020_sum)
/Sysselsatte.admin2021_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2021_sum)
/Årsverk.totalt2015_sum_sum=SUM(Årsverk.totalt2015_sum)
/Årsverk.totalt2016_sum_sum=SUM(Årsverk.totalt2016_sum)
/Årsverk.totalt2017_sum_sum=SUM(Årsverk.totalt2017_sum)
/Årsverk.totalt2018_sum_sum=SUM(Årsverk.totalt2018_sum)

```



/Årsverk.totalt2019\_sum\_sum=SUM(Årsverk.totalt2019\_sum)  
 /Årsverk.totalt2020\_sum\_sum=SUM(Årsverk.totalt2020\_sum)  
 /Årsverk.totalt2021\_sum\_sum=SUM(Årsverk.totalt2021\_sum)  
 /Årsverk.admin2015\_sum\_sum=SUM(Årsverk.admin2015\_sum)  
 /Årsverk.admin2016\_sum\_sum=SUM(Årsverk.admin2016\_sum)  
 /Årsverk.admin2017\_sum\_sum=SUM(Årsverk.admin2017\_sum)  
 /Årsverk.admin2018\_sum\_sum=SUM(Årsverk.admin2018\_sum)  
 /Årsverk.admin2019\_sum\_sum=SUM(Årsverk.admin2019\_sum)  
 /Årsverk.admin2020\_sum\_sum=SUM(Årsverk.admin2020\_sum)  
 /Årsverk.admin2021\_sum\_sum=SUM(Årsverk.admin2021\_sum)  
 /Brut.drifutg.totalt2015\_sum\_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2015\_sum)  
 /Brut.drifutg.totalt2016\_sum\_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2016\_sum)  
 /Brut.drifutg.totalt2017\_sum\_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2017\_sum)  
 /Brut.drifutg.totalt2018\_sum\_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2018\_sum)  
 /Brut.drifutg.totalt2019\_sum\_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2019\_sum)  
 /Brut.drifutg.totalt2020\_sum\_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2020\_sum)  
 /Brut.drifutg.totalt2021\_sum\_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2021\_sum)  
 /Lønnsutg.totalt2015\_sum\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2015\_sum)  
 /Lønnsutg.totalt2016\_sum\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2016\_sum)  
 /Lønnsutg.totalt2017\_sum\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2017\_sum)  
 /Lønnsutg.totalt2018\_sum\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2018\_sum)  
 /Lønnsutg.totalt2019\_sum\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2019\_sum)  
 /Lønnsutg.totalt2020\_sum\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2020\_sum)  
 /Lønnsutg.totalt2021\_sum\_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2021\_sum)  
 /Netto.drifutg.totalt2015\_sum\_sum=SUM(Netto.drifutg.totalt2015\_sum)  
 /Netto.drifutg.totalt2016\_sum\_sum=SUM(Netto.drifutg.totalt2016\_sum)  
 /Netto.drifutg.totalt2017\_sum\_sum=SUM(Netto.drifutg.totalt2017\_sum)  
 /Netto.drifutg.totalt2018\_sum\_sum=SUM(Netto.drifutg.totalt2018\_sum)  
 /Netto.drifutg.totalt2019\_sum\_sum=SUM(Netto.drifutg.totalt2019\_sum)  
 /Netto.drifutg.totalt2020\_sum\_sum=SUM(Netto.drifutg.totalt2020\_sum)  
 /Netto.drifutg.totalt2021\_sum\_sum=SUM(Netto.drifutg.totalt2021\_sum)  
 /Arealkommune2015\_sum\_sum=SUM(Arealkommune2015\_sum)  
 /Arealkommune2016\_sum\_sum=SUM(Arealkommune2016\_sum)  
 /Arealkommune2017\_sum\_sum=SUM(Arealkommune2017\_sum)  
 /Arealkommune2018\_sum\_sum=SUM(Arealkommune2018\_sum)  
 /Arealkommune2019\_sum\_sum=SUM(Arealkommune2019\_sum)  
 /Arealkommune2020\_sum\_sum=SUM(Arealkommune2020\_sum)  
 /Arealkommune2021\_sum\_sum=SUM(Arealkommune2021\_sum)  
 /FGK1.Lønnsutg.2015\_sum\_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2015\_sum)  
 /FGK1.Lønnsutg.2016\_sum\_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2016\_sum)  
 /FGK1.Lønnsutg.2017\_sum\_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2017\_sum)  
 /FGK1.Lønnsutg.2018\_sum\_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2018\_sum)  
 /FGK1.Lønnsutg.2019\_sum\_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2019\_sum)  
 /FGK1.Lønnsutg.2020\_sum\_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2020\_sum)  
 /FGK1.Lønnsutg.2021\_sum\_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2021\_sum)  
 /FGK1.Br.drifutg.2015\_sum\_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2015\_sum)  
 /FGK1.Br.drifutg.2016\_sum\_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2016\_sum)  
 /FGK1.Br.drifutg.2017\_sum\_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2017\_sum)  
 /FGK1.Br.drifutg.2018\_sum\_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2018\_sum)  
 /FGK1.Br.drifutg.2019\_sum\_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2019\_sum)  
 /FGK1.Br.drifutg.2020\_sum\_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2020\_sum)  
 /FGK1.Br.drifutg.2021\_sum\_sum=SUM(FGK1.Br.drifutg.2021\_sum)  
 /FGK1.Net.drifutg.2015\_sum\_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2015\_sum)  
 /FGK1.Net.drifutg.2016\_sum\_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2016\_sum)  
 /FGK1.Net.drifutg.2017\_sum\_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2017\_sum)  
 /FGK1.Net.drifutg.2018\_sum\_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2018\_sum)  
 /FGK1.Net.drifutg.2019\_sum\_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2019\_sum)  
 /FGK1.Net.drifutg.2020\_sum\_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2020\_sum)  
 /FGK1.Net.drifutg.2021\_sum\_sum=SUM(FGK1.Net.drifutg.2021\_sum)  
 /Sammenslåingsstatus\_mean\_mean=MEAN(Sammenslåingsstatus\_mean).

DATASET DECLARE AGG2020.

AGGREGATE

```
/OUTFILE='AGG2020'  
/BREAK=Kommunenrfra2020_mean_mean  
/Opprettet_mean_mean_mean=MEAN(Opprettet_mean_mean)  
/Opphørt_mean_mean_mean=MEAN(Opphørt_mean_mean)  
/KOSTRA2020_mean_mean_mean=MEAN(KOSTRA2020_mean_mean)  
/Innbyggere2015_sum_sum_sum=SUM(Innbyggere2015_sum_sum)  
/Innbyggere2016_sum_sum_sum=SUM(Innbyggere2016_sum_sum)  
/Innbyggere2017_sum_sum_sum=SUM(Innbyggere2017_sum_sum)  
/Innbyggere2018_sum_sum_sum=SUM(Innbyggere2018_sum_sum)  
/Innbyggere2019_sum_sum_sum=SUM(Innbyggere2019_sum_sum)  
/Innbyggere2020_sum_sum_sum=SUM(Innbyggere2020_sum_sum)  
/Innbyggere2021_sum_sum_sum=SUM(Innbyggere2021_sum_sum)  
/Sysselsatte.totalt2015_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2015_sum_sum)  
/Sysselsatte.totalt2016_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2016_sum_sum)  
/Sysselsatte.totalt2017_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2017_sum_sum)  
/Sysselsatte.totalt2018_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2018_sum_sum)  
/Sysselsatte.totalt2019_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2019_sum_sum)  
/Sysselsatte.totalt2020_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2020_sum_sum)  
/Sysselsatte.totalt2021_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.totalt2021_sum_sum)  
/Sysselsatte.admin2015_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2015_sum_sum)  
/Sysselsatte.admin2016_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2016_sum_sum)  
/Sysselsatte.admin2017_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2017_sum_sum)  
/Sysselsatte.admin2018_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2018_sum_sum)  
/Sysselsatte.admin2019_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2019_sum_sum)  
/Sysselsatte.admin2020_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2020_sum_sum)  
/Sysselsatte.admin2021_sum_sum_sum=SUM(Sysselsatte.admin2021_sum_sum)  
/Årsverk.totalt2015_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.totalt2015_sum_sum)  
/Årsverk.totalt2016_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.totalt2016_sum_sum)  
/Årsverk.totalt2017_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.totalt2017_sum_sum)  
/Årsverk.totalt2018_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.totalt2018_sum_sum)  
/Årsverk.totalt2019_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.totalt2019_sum_sum)  
/Årsverk.totalt2020_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.totalt2020_sum_sum)  
/Årsverk.totalt2021_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.totalt2021_sum_sum)  
/Årsverk.admin2015_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.admin2015_sum_sum)  
/Årsverk.admin2016_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.admin2016_sum_sum)  
/Årsverk.admin2017_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.admin2017_sum_sum)  
/Årsverk.admin2018_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.admin2018_sum_sum)  
/Årsverk.admin2019_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.admin2019_sum_sum)  
/Årsverk.admin2020_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.admin2020_sum_sum)  
/Årsverk.admin2021_sum_sum_sum=SUM(Årsverk.admin2021_sum_sum)  
/Brut.drifutg.totalt2015_sum_sum_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2015_sum_sum)  
/Brut.drifutg.totalt2016_sum_sum_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2016_sum_sum)  
/Brut.drifutg.totalt2017_sum_sum_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2017_sum_sum)  
/Brut.drifutg.totalt2018_sum_sum_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2018_sum_sum)  
/Brut.drifutg.totalt2019_sum_sum_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2019_sum_sum)  
/Brut.drifutg.totalt2020_sum_sum_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2020_sum_sum)  
/Brut.drifutg.totalt2021_sum_sum_sum=SUM(Brut.drifutg.totalt2021_sum_sum)  
/Lønnsutg.totalt2015_sum_sum_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2015_sum_sum)  
/Lønnsutg.totalt2016_sum_sum_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2016_sum_sum)  
/Lønnsutg.totalt2017_sum_sum_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2017_sum_sum)  
/Lønnsutg.totalt2018_sum_sum_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2018_sum_sum)  
/Lønnsutg.totalt2019_sum_sum_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2019_sum_sum)  
/Lønnsutg.totalt2020_sum_sum_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2020_sum_sum)  
/Lønnsutg.totalt2021_sum_sum_sum=SUM(Lønnsutg.totalt2021_sum_sum)  
/Netto.drifutg.totalt2015_sum_sum_sum=SUM(Netto.drifutg.totalt2015_sum_sum)  
/Netto.drifutg.totalt2016_sum_sum_sum=SUM(Netto.drifutg.totalt2016_sum_sum)  
/Netto.drifutg.totalt2017_sum_sum_sum=SUM(Netto.drifutg.totalt2017_sum_sum)
```

```

/Netto.drifutsutg.totalt2018_sum_sum_sum=SUM(Netto.drifutsutg.totalt2018_sum_sum)
/Netto.drifutsutg.totalt2019_sum_sum_sum=SUM(Netto.drifutsutg.totalt2019_sum_sum)
/Netto.drifutsutg.totalt2020_sum_sum_sum=SUM(Netto.drifutsutg.totalt2020_sum_sum)
/Netto.drifutsutg.totalt2021_sum_sum_sum=SUM(Netto.drifutsutg.totalt2021_sum_sum)
/Arealkommune2015_sum_sum_sum=SUM(Arealkommune2015_sum_sum)
/Arealkommune2016_sum_sum_sum=SUM(Arealkommune2016_sum_sum)
/Arealkommune2017_sum_sum_sum=SUM(Arealkommune2017_sum_sum)
/Arealkommune2018_sum_sum_sum=SUM(Arealkommune2018_sum_sum)
/Arealkommune2019_sum_sum_sum=SUM(Arealkommune2019_sum_sum)
/Arealkommune2020_sum_sum_sum=SUM(Arealkommune2020_sum_sum)
/Arealkommune2021_sum_sum_sum=SUM(Arealkommune2021_sum_sum)
/FGK1.Lønnsutg.2015_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2015_sum_sum)
/FGK1.Lønnsutg.2016_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2016_sum_sum)
/FGK1.Lønnsutg.2017_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2017_sum_sum)
/FGK1.Lønnsutg.2018_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2018_sum_sum)
/FGK1.Lønnsutg.2019_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2019_sum_sum)
/FGK1.Lønnsutg.2020_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2020_sum_sum)
/FGK1.Lønnsutg.2021_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Lønnsutg.2021_sum_sum)
/FGK1.Br.drifutsutg.2015_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Br.drifutsutg.2015_sum_sum)
/FGK1.Br.drifutsutg.2016_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Br.drifutsutg.2016_sum_sum)
/FGK1.Br.drifutsutg.2017_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Br.drifutsutg.2017_sum_sum)
/FGK1.Br.drifutsutg.2018_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Br.drifutsutg.2018_sum_sum)
/FGK1.Br.drifutsutg.2019_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Br.drifutsutg.2019_sum_sum)
/FGK1.Br.drifutsutg.2020_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Br.drifutsutg.2020_sum_sum)
/FGK1.Br.drifutsutg.2021_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Br.drifutsutg.2021_sum_sum)
/FGK1.Net.drifutsutg.2015_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Net.drifutsutg.2015_sum_sum)
/FGK1.Net.drifutsutg.2016_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Net.drifutsutg.2016_sum_sum)
/FGK1.Net.drifutsutg.2017_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Net.drifutsutg.2017_sum_sum)
/FGK1.Net.drifutsutg.2018_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Net.drifutsutg.2018_sum_sum)
/FGK1.Net.drifutsutg.2019_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Net.drifutsutg.2019_sum_sum)
/FGK1.Net.drifutsutg.2020_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Net.drifutsutg.2020_sum_sum)
/FGK1.Net.drifutsutg.2021_sum_sum_sum=SUM(FGK1.Net.drifutsutg.2021_sum_sum)
/Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean=MEAN(Sammenslåingsstatus_mean_mean).

```

**Det ble beregnet nye variabler som viser utgifter pr innbygger. Dette for å ha sammenlignbare variable på tvers av ulike kommuner. Dette var variablene som ble brukt som indikatorer i analysen.**

```

DATASET ACTIVATE AGG2020.
COMPUTE Sysselsatte.tot.pr.inb.2015=Sysselsatte.totalt2015_sum_sum_sum /
  Innbyggere2015_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Sysselsatte.tot.pr.inb.2016=Sysselsatte.totalt2016_sum_sum_sum /
  Innbyggere2016_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Sysselsatte.tot.pr.inb.2017=Sysselsatte.totalt2017_sum_sum_sum /
  Innbyggere2017_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Sysselsatte.tot.pr.inb.2018=Sysselsatte.totalt2018_sum_sum_sum /
  Innbyggere2018_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Sysselsatte.tot.pr.inb.2019=Sysselsatte.totalt2019_sum_sum_sum /
  Innbyggere2019_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Sysselsatte.tot.pr.inb.2020=Sysselsatte.totalt2020_sum_sum_sum /
  Innbyggere2020_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Sysselsatte.tot.pr.inb.2021=Sysselsatte.totalt2021_sum_sum_sum /
  Innbyggere2021_sum_sum_sum.
EXECUTE.

```

COMPUTE Sysselsatte.admin.pr.inb.2015=Sysselsatte.admin2015\_sum\_sum\_sum /  
Innbyggere2015\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Sysselsatte.admin.pr.inb.2016=Sysselsatte.admin2016\_sum\_sum\_sum /  
Innbyggere2016\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Sysselsatte.admin.pr.inb.2017=Sysselsatte.admin2017\_sum\_sum\_sum /  
Innbyggere2017\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Sysselsatte.admin.pr.inb.2018=Sysselsatte.admin2018\_sum\_sum\_sum /  
Innbyggere2018\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Sysselsatte.admin.pr.inb.2019=Sysselsatte.admin2019\_sum\_sum\_sum /  
Innbyggere2019\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Sysselsatte.admin.pr.inb.2020=Sysselsatte.admin2020\_sum\_sum\_sum /  
Innbyggere2020\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Sysselsatte.admin.pr.inb.2021=Sysselsatte.admin2021\_sum\_sum\_sum /  
Innbyggere2021\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.tot.pr.inb.2015=Årsverk.totalt2015\_sum\_sum\_sum / Innbyggere2015\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.tot.pr.inb.2016=Årsverk.totalt2016\_sum\_sum\_sum / Innbyggere2016\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.tot.pr.inb.2017=Årsverk.totalt2017\_sum\_sum\_sum / Innbyggere2017\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.tot.pr.inb.2018=Årsverk.totalt2018\_sum\_sum\_sum / Innbyggere2018\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.tot.pr.inb.2019=Årsverk.totalt2019\_sum\_sum\_sum / Innbyggere2019\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.tot.pr.inb.2020=Årsverk.totalt2020\_sum\_sum\_sum / Innbyggere2020\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.tot.pr.inb.2021=Årsverk.totalt2021\_sum\_sum\_sum / Innbyggere2021\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.admin.pr.inb.2015=Årsverk.admin2015\_sum\_sum\_sum/ Innbyggere2015\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.admin.pr.inb.2016=Årsverk.admin2016\_sum\_sum\_sum/ Innbyggere2016\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.admin.pr.inb.2017=Årsverk.admin2017\_sum\_sum\_sum/ Innbyggere2017\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.admin.pr.inb.2018=Årsverk.admin2018\_sum\_sum\_sum/ Innbyggere2018\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.admin.pr.inb.2019=Årsverk.admin2019\_sum\_sum\_sum/ Innbyggere2019\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.admin.pr.inb.2020=Årsverk.admin2020\_sum\_sum\_sum/ Innbyggere2020\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Årsverk.admin.pr.inb.2021=Årsverk.admin2021\_sum\_sum\_sum/ Innbyggere2021\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Br.dr.utg.tot.pr.innb.2015=Brut.drifutg.totalt2015\_sum\_sum\_sum \* 1000 /  
Innbyggere2015\_sum\_sum\_sum.  
EXECUTE.

COMPUTE Br.dr.utg.tot.pr.innb.2016=Brut.drifutg.totalt2016\_sum\_sum\_sum \* 1000 /  
Innbyggere2016\_sum\_sum\_sum.

```

EXECUTE.
COMPUTE Br.dr.utg.tot.pr.innb.2017=Brut.drifutsutg.totalt2017_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2017_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Br.dr.utg.tot.pr.innb.2018=Brut.drifutsutg.totalt2018_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2018_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Br.dr.utg.tot.pr.innb.2019=Brut.drifutsutg.totalt2019_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2019_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Br.dr.utg.tot.pr.innb.2020=Brut.drifutsutg.totalt2020_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2020_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Br.dr.utg.tot.pr.innb.2021=Brut.drifutsutg.totalt2021_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2021_sum_sum_sum.
EXECUTE.

COMPUTE Lønnsutg.tot.pr.innb.2015=Lønnsutg.totalt2015_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2015_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Lønnsutg.tot.pr.innb.2016=Lønnsutg.totalt2016_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2016_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Lønnsutg.tot.pr.innb.2017=Lønnsutg.totalt2017_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2017_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Lønnsutg.tot.pr.innb.2018=Lønnsutg.totalt2018_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2018_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Lønnsutg.tot.pr.innb.2019=Lønnsutg.totalt2019_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2019_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Lønnsutg.tot.pr.innb.2020=Lønnsutg.totalt2020_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2020_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Lønnsutg.tot.pr.innb.2021=Lønnsutg.totalt2021_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2021_sum_sum_sum.
EXECUTE.

COMPUTE Net.dr.utg.tot.pr.innb.2015=Netto.drifutsutg.totalt2015_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2015_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Net.dr.utg.tot.pr.innb.2016=Netto.drifutsutg.totalt2016_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2016_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Net.dr.utg.tot.pr.innb.2017=Netto.drifutsutg.totalt2017_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2017_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Net.dr.utg.tot.pr.innb.2018=Netto.drifutsutg.totalt2018_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2018_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Net.dr.utg.tot.pr.innb.2019=Netto.drifutsutg.totalt2019_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2019_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Net.dr.utg.tot.pr.innb.2020=Netto.drifutsutg.totalt2020_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2020_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE Net.dr.utg.tot.pr.innb.2021=Netto.drifutsutg.totalt2021_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2021_sum_sum_sum.
EXECUTE.

```

```

COMPUTE FGK1lønnsutg.pr.innb.2015=FGK1.Lønnsutg.2015_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2015_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1lønnsutg.pr.innb.2016=FGK1.Lønnsutg.2016_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2016_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1lønnsutg.pr.innb.2017=FGK1.Lønnsutg.2017_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2017_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1lønnsutg.pr.innb.2018=FGK1.Lønnsutg.2018_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2018_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1lønnsutg.pr.innb.2019=FGK1.Lønnsutg.2019_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2019_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1lønnsutg.pr.innb.2020=FGK1.Lønnsutg.2020_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2020_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1lønnsutg.pr.innb.2021=FGK1.Lønnsutg.2021_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2021_sum_sum_sum.
EXECUTE.

COMPUTE FGK1br.dr.utg.pr.innb.2015=FGK1.Br.drifutsutg.2015_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2015_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1br.dr.utg.pr.innb.2016=FGK1.Br.drifutsutg.2016_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2016_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1br.dr.utg.pr.innb.2017=FGK1.Br.drifutsutg.2017_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2017_sum_sum_sum.
EXECUTE.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1br.dr.utg.pr.innb.2018=FGK1.Br.drifutsutg.2018_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2018_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1br.dr.utg.pr.innb.2019=FGK1.Br.drifutsutg.2019_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2019_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1br.dr.utg.pr.innb.2020=FGK1.Br.drifutsutg.2020_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2020_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1br.dr.utg.pr.innb.2021=FGK1.Br.drifutsutg.2021_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2021_sum_sum_sum.
EXECUTE.

COMPUTE FGK1net.dr.utg.pr.innb.2015=FGK1.Net.drifutsutg.2015_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2015_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1net.dr.utg.pr.innb.2016=FGK1.Net.drifutsutg.2016_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2016_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1net.dr.utg.pr.innb.2017=FGK1.Net.drifutsutg.2017_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2017_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1net.dr.utg.pr.innb.2018=FGK1.Net.drifutsutg.2018_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2018_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1net.dr.utg.pr.innb.2019=FGK1.Net.drifutsutg.2019_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2019_sum_sum_sum.

```

```

EXECUTE.
COMPUTE FGK1net.dr.utg.pr.innb.2020=FGK1.Net.drifutsutg.2020_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2020_sum_sum_sum.
EXECUTE.
COMPUTE FGK1net.dr.utg.pr.innb.2021=FGK1.Net.drifutsutg.2021_sum_sum_sum * 1000 /
  Innbyggere2021_sum_sum_sum.
EXECUTE.

```

**Etter dette har jeg endret fra bredt til langt format slik at vi får variabel for tid. Dette er igjen opprettet i en ny fil og jeg har tatt vare på den gamle filen som inneholdt dataene i bredt format.**

```

VARSTOCASES
  /ID=id
  /MAKE Innbyggere FROM Innbyggere2015_sum_sum_sum Innbyggere2016_sum_sum_sum
  Innbyggere2017_sum_sum_sum Innbyggere2018_sum_sum_sum Innbyggere2019_sum_sum_sum
  Innbyggere2020_sum_sum_sum Innbyggere2021_sum_sum_sum
  /MAKE Areal FROM Arealkommune2015_sum_sum_sum Arealkommune2016_sum_sum_sum
  Arealkommune2017_sum_sum_sum Arealkommune2018_sum_sum_sum
  Arealkommune2019_sum_sum_sum
  Arealkommune2020_sum_sum_sum Arealkommune2021_sum_sum_sum
  /MAKE Sysselsatte.tot.pr.inb FROM Sysselsatte.tot.pr.inb.2015 Sysselsatte.tot.pr.inb.2016
  Sysselsatte.tot.pr.inb.2017 Sysselsatte.tot.pr.inb.2018 Sysselsatte.tot.pr.inb.2019
  Sysselsatte.tot.pr.inb.2020 Sysselsatte.tot.pr.inb.2021
  /MAKE Sysselsatte.admin.pr.inb FROM Sysselsatte.admin.pr.inb.2015 Sysselsatte.admin.pr.inb.2016
  Sysselsatte.admin.pr.inb.2017 Sysselsatte.admin.pr.inb.2018 Sysselsatte.admin.pr.inb.2019
  Sysselsatte.admin.pr.inb.2020 Sysselsatte.admin.pr.inb.2021
  /MAKE Årsverk.tot.pr.inb FROM Årsverk.tot.pr.inb.2015 Årsverk.tot.pr.inb.2016
  Årsverk.tot.pr.inb.2017 Årsverk.tot.pr.inb.2018 Årsverk.tot.pr.inb.2019 Årsverk.tot.pr.inb.2020
  Årsverk.tot.pr.inb.2021
  /MAKE Årsverk.admin.pr.inb FROM Årsverk.admin.pr.inb.2015 Årsverk.admin.pr.inb.2016
  Årsverk.admin.pr.inb.2017 Årsverk.admin.pr.inb.2018 Årsverk.admin.pr.inb.2019
  Årsverk.admin.pr.inb.2020 Årsverk.admin.pr.inb.2021
  /MAKE Br.dr.utg.tot.pr.innb FROM Br.dr.utg.tot.pr.innb.2015 Br.dr.utg.tot.pr.innb.2016
  Br.dr.utg.tot.pr.innb.2017 Br.dr.utg.tot.pr.innb.2018 Br.dr.utg.tot.pr.innb.2019
  Br.dr.utg.tot.pr.innb.2020 Br.dr.utg.tot.pr.innb.2021
  /MAKE Lønnsutg.tot.pr.innb FROM Lønnsutg.tot.pr.innb.2015 Lønnsutg.tot.pr.innb.2016
  Lønnsutg.tot.pr.innb.2017 Lønnsutg.tot.pr.innb.2018 Lønnsutg.tot.pr.innb.2019
  Lønnsutg.tot.pr.innb.2020 Lønnsutg.tot.pr.innb.2021
  /MAKE Net.dr.utg.tot.pr.innb FROM Net.dr.utg.tot.pr.innb.2015 Net.dr.utg.tot.pr.innb.2016
  Net.dr.utg.tot.pr.innb.2017 Net.dr.utg.tot.pr.innb.2018 Net.dr.utg.tot.pr.innb.2019
  Net.dr.utg.tot.pr.innb.2020 Net.dr.utg.tot.pr.innb.2021
  /MAKE FGK1Lønnsutg.pr.innb FROM FGK1lønnsutg.pr.innb.2015 FGK1lønnsutg.pr.innb.2016
  FGK1lønnsutg.pr.innb.2017 FGK1lønnsutg.pr.innb.2018 FGK1lønnsutg.pr.innb.2019
  FGK1lønnsutg.pr.innb.2020 FGK1lønnsutg.pr.innb.2021
  /MAKE FGK1br.dr.utg.pr.innb FROM FGK1br.dr.utg.pr.innb.2015 FGK1br.dr.utg.pr.innb.2016
  FGK1br.dr.utg.pr.innb.2017 FGK1br.dr.utg.pr.innb.2018 FGK1br.dr.utg.pr.innb.2019
  FGK1br.dr.utg.pr.innb.2020 FGK1br.dr.utg.pr.innb.2021
  /MAKE FGK1Net.dr.utg.pr.innb FROM FGK1net.dr.utg.pr.innb.2015 FGK1net.dr.utg.pr.innb.2016
  FGK1net.dr.utg.pr.innb.2017 FGK1net.dr.utg.pr.innb.2018 FGK1net.dr.utg.pr.innb.2019
  FGK1net.dr.utg.pr.innb.2020 FGK1net.dr.utg.pr.innb.2021
  /INDEX=Årstill(7)
  /KEEP=Kommunenr fra2020_mean_mean KOSTRA2020_mean_mean_mean
  Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean
  /NULL=KEEP.

```

**Jeg skal fjerne Longyarbyen (ikke en ordinær kommune)  
 fjerne Oslo(ikke en ordinær kommune, både kommune og fylke)  
 Kommunene som ble slått sammen i 2017 og 2018 - ikke sammenfallende tidslinje (Larvik, Sandefjord,  
 Indre Fosen, Holmestrand og Færder).**

**Kommunene slått sammen med Snillfjord og Tysfjord. Det er fordi Snillfjord og Tysfjord ble splittet og det**

**har ikke vært mulig å opprete en sammenhengende tidslinje for denne. (Hitra, Heim, Orkland, Hamrøy, Narvik)**

**Fjernet caser manuelt:**

**Longyearbyen  
301 Oslo  
5055 Heim  
5056 Hitra  
5059 Orkland  
1875 Hamarøy  
1806 Narvik  
5054 Indre fosen  
3805 Larvik  
3802 Holmestrand  
3811 Færder  
3804 Sandefjord**

**Sjekker for parallelle trender, grafisk framstilling (eksempel, har ikke tatt med alle her):**

DATASET ACTIVATE DataSet7.

\* Chart Builder.

GGRAPH

```
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Årstall  
  MEAN(Sysselsatte.admin.pr.inb)[name="MEAN_Sysselsatte_admin_pr_inb"]  
  Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO  
/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.
```

BEGIN GPL

```
SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))  
DATA: Årstall=col(source(s), name("Årstall"), unit.category())  
DATA: MEAN_Sysselsatte_admin_pr_inb=col(source(s), name("MEAN_Sysselsatte_admin_pr_inb"))  
DATA: Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean=col(source(s),  
  name("Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean"), unit.category())  
GUIDE: axis(dim(1), label("Årstall"))  
GUIDE: axis(dim(2), label("Mean Sysselsatte.admin.pr.inb"))  
GUIDE: legend(aesthetic(aesthetic.color.interior), label("Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean"))  
GUIDE: text.title(label("Multiple Line Mean of Sysselsatte.admin.pr.inb by Årstall by ",  
  "Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean"))  
SCALE: cat(dim(1), include("1", "2", "3", "4", "5", "6", "7"))  
SCALE: linear(dim(2), include(0))  
ELEMENT: line(position(Årstall*MEAN_Sysselsatte_admin_pr_inb),  
  color.interior(Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean), missing.wings())  
END GPL.
```

\* Chart Builder.

GGRAPH

```
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Årstall  
  MEAN(Sysselsatte.admin.pr.inb)[name="MEAN_Sysselsatte_admin_pr_inb"] Sammenslåingsstatus  
  MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO  
/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.
```

BEGIN GPL

```
SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))  
DATA: Årstall=col(source(s), name("Årstall"), unit.category())  
DATA: MEAN_Sysselsatte_admin_pr_inb=col(source(s), name("MEAN_Sysselsatte_admin_pr_inb"))  
DATA: Sammenslåingsstatus=col(source(s), name("Sammenslåingsstatus"), unit.category())  
GUIDE: axis(dim(1), label("Årstall"))  
GUIDE: axis(dim(2), label("Mean Sysselsatte.admin.pr.inb"))  
GUIDE: legend(aesthetic(aesthetic.color.interior), label("Sammenslåingsstatus"))
```



```

GUIDE: text.title(label("Multiple Line Mean of Sysselsatet i administrasjonen pr. innbygger by ",
  "Årstill by Sammenslåingsstatus"))
SCALE: cat(dim(1), include("1", "2", "3", "4", "5", "6", "7"))
SCALE: linear(dim(2), include(0))
SCALE: cat(aesthetic(aesthetic.color.interior), include("0", "1"))
ELEMENT: line(position(Årstill*MEAN_Sysselsatte_admin_pr_inb),
  color.interior(Sammenslåingsstatus), missing.wings())
END GPL.

```

**Jeg lager en nye fil der jeg filtrerer vekk all den dataen jeg ikke er interessert i.  
Her skal jeg fjerne følgende ved å bruke filterfunksjonen: Data fra år 2015, 2016, 2017, 2019 og 2020.**

**Det finnes en variabel for sammenslåingsstatus. Det jeg vil ha nå er en variabel for før og etter sammenslåing.**

**Jeg vil se på et år før og et år etter sammenslåingen, nemlig regnskapstall for 2018 og 2021.**

```

FILTER OFF.
USE ALL.
SELECT IF ((Årstill = 4 | Årstill = 7)).
EXECUTE.

```

Har laget en variabel fsom angir tidspunkt for målingen som før eller etter sammenslåing

```

COMPUTE Tidspunkt=0.
EXECUTE.

```

```

IF (Årstill = 7) Tidspunkt=1.
EXECUTE.

```

**Har laget en variabel som er produktet av sammenslåingsstatus og tidspunkt. Dvs at hvis det er en sammenslått**

**kommune etter sammenslåingstidspunktet så får den verdien 1. Resten får verdien 0.**

```

COMPUTE Treated.after=Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean * Tidspunkt.
EXECUTE.

```

**Kjører regresjon for sysselsatte i admin pr innbygger**

```

DATASET ACTIVATE DataSet9.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Sysselsatte.admin.pr.inb
  /METHOD=ENTER Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean Tidspunkt Treated.after.

```

**Kjører regresjon for årsverk i admin pr innbygger**

**Osv for resten av de avhengige variablene:**

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Årsverk.admin.pr.inb
  /METHOD=ENTER Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean Tidspunkt Treated.after.

```

```

REGRESSION

```

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT FGK1br.dr.utg.pr.inb
/METHOD=ENTER Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean Tidspunkt Treated.after.
```

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT FGK1Lønnsutg.pr.inb
/METHOD=ENTER Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean Tidspunkt Treated.after.
```

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Br.dr.utg.uten.lønnsutg
/METHOD=ENTER Sammenslåingsstatus_mean_mean_mean Tidspunkt Treated.after.
```

## Vedlegg 3

Dokumentanalyse spørsmål 1 og 2 og 3 for kommunene slått sammen i 2017 og 2018.

Kommune	Indikator	Funn	Dokumenter	Kilde
Sandefjord	Økonomiske mål	*Effektiv tjenesteproduksjon hvor gevinst av stordriftsfordeler skal benyttes til å gi bedre tjenester for innbyggerne. *Økonomisk soliditet	Forhandlingsutvalgets utredning, punkt 4.	Hentet 18.12.21 fra <a href="https://www.sandefjord.kommune.no/globalassets/kommunesammenslaing/forhandlingsutvalget-utredning-med-ny-layout.pdf">https://www.sandefjord.kommune.no/globalassets/kommunesammenslaing/forhandlingsutvalget-utredning-med-ny-layout.pdf</a>
	Mål for organisering og bruk av arbeidstakerressurser	*Relevant kompetanse med sterke fagmiljøer, god ledelse samt god internkontroll.	Forhandlingsutvalgets utredning, punkt 4.	Hentet 18.12.21 fra <a href="https://www.sandefjord.kommune.no/globalassets/kommunesammenslaing/forhandlingsutvalget-utredning-med-ny-layout.pdf">https://www.sandefjord.kommune.no/globalassets/kommunesammenslaing/forhandlingsutvalget-utredning-med-ny-layout.pdf</a>
	Arbeidsgiverstrategi ifm. sammenslåing	Ingen jobbgaranti. Omstillingsavtalen henviser til arbeidsmiljøloven kapittel 16 om virksomhetsoverdragelse. Tilrettelegging eller kompensasjon for endring av oppmøtested i en overgangsfase. Lønnstilskudd for å beholde nøkkelpersoner. Kompetansetiltak for at eksisterende ansatte skal kunne fylle en stilling. Sluttvederlag 6-12mnd der ingen annen løsning er funnet ved overtallighet. Studiestønning som engangsutbetaling der ingen annen løsning er funnet ved overtallighet. Tilrettelegging for rask overgang til ny arbeidsgiver	Omstillingsavtale	Hentet 30.01.22 fra <a href="https://www.sandefjord.kommune.no/globalassets/kommunesammenslaing/rapporter-presentasjoner-etc/hr/omstillingsavtale_ferdig.pdf">https://www.sandefjord.kommune.no/globalassets/kommunesammenslaing/rapporter-presentasjoner-etc/hr/omstillingsavtale_ferdig.pdf</a>
Larvik	Økonomiske mål	*Gevinster som følge av økt effektivitet og stordrift benyttes til bedre tjenester.	Forhandlingsdelegasjonens utredning, punkt 4	Hentet 18.12.21 fra <a href="https://distriktsenteret.no/wp-content/uploads/2018/04/Fellespolitisk-plattform-Larvik-Lardal.pdf">https://distriktsenteret.no/wp-content/uploads/2018/04/Fellespolitisk-plattform-Larvik-Lardal.pdf</a>
	Mål for organisering og bruk av arbeidstakerressurser	*Sterke fagmiljøer og relevant kompetanse.	Forhandlingsdelegasjonens utredning, punkt 4	Hentet 18.12.21 fra <a href="https://distriktsenteret.no/wp-content/uploads/2018/04/Fellespolitisk-plattform-Larvik-Lardal.pdf">https://distriktsenteret.no/wp-content/uploads/2018/04/Fellespolitisk-plattform-Larvik-Lardal.pdf</a>
	Arbeidsgiverstrategi ifm. sammenslåing	Ingen egen omstillingsavtale. *Henviser til dokumentet "Felles politisk Plattform for etablering av sammenslått kommune Lardal-Larvik," samt ellers gjeldende lov og avtaleverk.	Kartlegging HR/Personal Lardal og Larvik kommuner - rapport til fellesnemnda Lardal-Larvik	Vedlegg til sak 14/5654 - Kommunereform - Larvik-Lardal i arkivet til gamle Larvik kommune. Hentet 30.01.22 fra <a href="https://innsyn.onacos.no/larvik/mote/hist/wfdocument.ashx?journalpostid=2016105403&amp;dokid=1266966&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">https://innsyn.onacos.no/larvik/mote/hist/wfdocument.ashx?journalpostid=2016105403&amp;dokid=1266966&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;</a>

	Arbeidsgiverstrategi ifm. sammenslåing	*Det forutsettes at ingen vil bli sagt opp som en konsekvens av etableringen av en ny kommune. Innplassering forutsettes å skje med utgangspunkt i	Forhandlingsdelegasjonens utredning, punkt 8	Hentet 18.12.21 fra <a href="https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2018/04/Fellespolitisk-plattform-Larvik-Lardal.pdf">https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2018/04/Fellespolitisk-plattform-Larvik-Lardal.pdf</a>
Holmestrand	Økonomiske mål	*Gevinster som følge av sammenslåingen og økt effektivitet skal brukes til å gi bedre tjenester til innbyggerne	Vedlegg til søknad om sammenslåingFra søknaden om sammenslåing, saksnr 070/15 - 15/7193 - Sammenslåing av Holmestrand og Hof kommuner. Oppnevning av fellesnemnd. Journaldato: 07.12.2015 Arkivsak 15/1477 - Kommunesammenslåing Hof og Holmestrand kommuner. Fra dokumentet «Vedlegg sknad om sammenslåing Hof og Holmestrand kommuner». Punkt 3.	Hentet 01.02.22 fra <a href="https://innsyn2.v-man.no/Holmestrand/innsyn-hof/wfdocument.ashx?journalpostid=2015007193&amp;dokid=128673&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">https://innsyn2.v-man.no/Holmestrand/innsyn-hof/wfdocument.ashx?journalpostid=2015007193&amp;dokid=128673&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;</a>
	Mål for organisering og bruk av arbeidstakerressurser	*legger til rette for et arbeidsmiljø som er preget av arbeidsglede, åpenhet, kreativitet, kunnskap og mot, og som dyrker ferdigheter og holdninger som skaper utvikling basert på tverrfaglig samarbeid. *har den kompetansen som trengs for å løse sine oppgaver profesjonelt, effektivt og i hht lover og regler	Vedlegg til søknad om sammenslåingFra søknaden om sammenslåing, saksnr 070/15 - 15/7193 - Sammenslåing av Holmestrand og Hof kommuner. Oppnevning av fellesnemnd. Journaldato: 07.12.2015 Arkivsak 15/1477 - Kommunesammenslåing Hof og Holmestrand kommuner. Fra dokumentet «Vedlegg sknad om sammenslåing Hof og Holmestrand kommuner». Punkt 2.	Hentet 01.02.22 fra <a href="https://innsyn2.v-man.no/Holmestrand/innsyn-hof/wfdocument.ashx?journalpostid=2015007193&amp;dokid=128673&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">https://innsyn2.v-man.no/Holmestrand/innsyn-hof/wfdocument.ashx?journalpostid=2015007193&amp;dokid=128673&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;</a>
	Arbeidsgiverstrategi ifm. sammenslåing	*Det forutsettes at ingen vil bli sagt opp som en konsekvens av at det etableres en sammenslått kommune *Fortrinnsrett vil bli ivaretatt og benyttet etter reglene i arbeidsmiljøloven, og etter rutinene ved virksomhetsoverdragelse. *Tillitsvalgte i de to kommunene gis en aktiv rolle i sammenslåingsprosessen.	Vedlegg til søknad om sammenslåingFra søknaden om sammenslåing, saksnr 070/15 - 15/7193 - Sammenslåing av Holmestrand og Hof kommuner. Oppnevning av fellesnemnd. Journaldato: 07.12.2015 Arkivsak 15/1477 - Kommunesammenslåing Hof og Holmestrand kommuner. Fra dokumentet «Vedlegg søknad om sammenslåing Hof og Holmestrand kommuner». Punkt 6.	Hentet 01.02.22 fra <a href="https://innsyn2.v-man.no/Holmestrand/innsyn-hof/wfdocument.ashx?journalpostid=2015007193&amp;dokid=128673&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">https://innsyn2.v-man.no/Holmestrand/innsyn-hof/wfdocument.ashx?journalpostid=2015007193&amp;dokid=128673&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;</a>
Færder	Økonomiske mål	*Effektiv tjenesteproduksjon hvor stordriftsfordeler skal benyttes til å gi bedre tjenester for innbyggerne	Forhandlingsutvalgets utredning, punkt 4.	Hentet 23.11.22 <a href="https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2016/08/intensjonsavtale-notteroy-tjome.pdf">https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2016/08/intensjonsavtale-notteroy-tjome.pdf</a>

	Mål for organisering og bruk av arbeidstakerressurser	*Opplevelsen av kommunen som en attraktiv arbeidsgiver.	Forhandlingsutvalgets utredning, punkt 4.	Hentet 23.11.22 <a href="https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2016/08/intensjonsavtale-notteroy-tjome.pdf">https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2016/08/intensjonsavtale-notteroy-tjome.pdf</a>
	Arbeidsgiverstrategi ifm. sammenslåing	*Det skal foretas en kompetansekartlegging og utarbeides en plan for optimal ressursutnyttelse og gode tjenester. Det er viktig å rekruttere og beholde relevant arbeidskraft og god kompetanse i kommunen. *Den administrative omorganiseringen skal gjennomføres ved en inkluderende prosess i nært samarbeid med de tillitsvalgte og medarbeidere. *Det forutsettes at ingen vil bli sagt opp som en konsekvens av etablering av ny kommune. Innplassering skal skje med utgangspunkt i den nye kommunens behov, samt tilstrebe en tilpasning til den enkeltes forutsetninger og ønsker. Fortrinnsrett vil bli ivaretatt etter reglene i arbeidsmiljøloven og regler for virksomhetsoverdragelse.	Forhandlingsutvalgets utredning, punkt 8.	Hentet 23.11.22 <a href="https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2016/08/intensjonsavtale-notteroy-tjome.pdf">https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2016/08/intensjonsavtale-notteroy-tjome.pdf</a>
Indre Fosen	Økonomiske mål	Sikre kostnadseffektive tjenester ut fra tilgjengelige økonomiske ressurser.	intensjonsavtalen mellom Leksvik kommune og Rissa kommune punkt 1. Delmål	Hentet 02.02.22 fra <a href="https://www.indrefosen.kommune.no/om-indrefosen/kommunesammenslaing/intensjonsavtalen/">https://www.indrefosen.kommune.no/om-indrefosen/kommunesammenslaing/intensjonsavtalen/</a>
	Mål for organisering og bruk av arbeidstakerressurser	*Være en utviklende og attraktiv arbeidsplass for de ansatte.	intensjonsavtalen mellom Leksvik kommune og Rissa kommune punkt 1. Hovedmål	Hentet 02.02.22 fra <a href="https://www.indrefosen.kommune.no/om-indrefosen/kommunesammenslaing/intensjonsavtalen/">https://www.indrefosen.kommune.no/om-indrefosen/kommunesammenslaing/intensjonsavtalen/</a>
	Mål for organisering og bruk av arbeidstakerressurser	*Utvikle kompetente fagmiljø som er i stand til å møte krav og forventninger fra lokale og sentrale myndigheter	intensjonsavtalen mellom Leksvik kommune og Rissa kommune punkt 1. Delmål	Hentet 02.02.22 fra <a href="https://www.indrefosen.kommune.no/om-indrefosen/kommunesammenslaing/intensjonsavtalen/">https://www.indrefosen.kommune.no/om-indrefosen/kommunesammenslaing/intensjonsavtalen/</a>
	Arbeidsgiverstrategi ifm. sammenslåing	*Nedbemanning forsøkes løst gjennom omplassering og naturlig avgang. Ingen skal sies opp som en konsekvens av kommunesammenslåingen.	intensjonsavtalen mellom Leksvik kommune og Rissa kommune punkt 8	Hentet 02.02.22 fra <a href="https://www.indrefosen.kommune.no/om-indrefosen/kommunesammenslaing/intensjonsavtalen/">https://www.indrefosen.kommune.no/om-indrefosen/kommunesammenslaing/intensjonsavtalen/</a>

## Vedlegg 4

Dokumentanalyse spørsmål 3 for kommunene som var slått sammen i 2020.  
Arbeidsgiverpolitikk kommunene – jobbgaranti eller ikke?

Kommune	Indikator	Dokument	Kilde
Moss kommune	Gi en lønns- og arbeidsgaranti til sine faste ansatte som er omfattet av virksomhetsoverdragelsen	Intensjonsavtalen	<a href="https://www.moss.kommune.no/_f/p1/ibaadac1c-e914-4777-804e-2e26e0e37d7e/intensjonsavtale-for-a-bygge-ny-kommune-mellom-rygge-og-moss-2016.pdf">https://www.moss.kommune.no/_f/p1/ibaadac1c-e914-4777-804e-2e26e0e37d7e/intensjonsavtale-for-a-bygge-ny-kommune-mellom-rygge-og-moss-2016.pdf</a>
Indre Østfold kommune	Alle overtallige skal sikres tilbud om annet egnet arbeid i den nye kommunen.	Omstillingsavtale vedtatt i fellesnemnda 30.10.2018	<a href="https://docplayer.me/104605737-Vedtatt-av-fellesnemnda-i-mote-sak-18-10-omstillingsavtale-pa-vei-mot-indre-ostfold-kommune.html">https://docplayer.me/104605737-Vedtatt-av-fellesnemnda-i-mote-sak-18-10-omstillingsavtale-pa-vei-mot-indre-ostfold-kommune.html</a>
Aurskog Høland kommune	«Alle overtallige skal sikres tilbud om annet egnet arbeid i den nye kommunen».	Omstillingsavtale Vedtatt i fellesnemnda 15.01.2018	<a href="https://opengov.360online.com/Meetings/ahk/Meetings/Details/291832?agendaItemId=202849">https://opengov.360online.com/Meetings/ahk/Meetings/Details/291832?agendaItemId=202849</a>
Nordre Follo kommune	Alle overtallige skal sikres tilbud om annet egnet arbeid i den nye kommunen.	Omstillingsavtale	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwiYveSzhdj6AhWNgSoKHvB1gQFnoECBAQAQ&amp;url=http%3A%2F%2Fimg5.custompublish.com%2Fgetfile.php%2F4081365.2585.ltjsw7ppjbpt%2FVedtatt-Omstillingsavtale.pdf%3Freturn%3Dwww.nordrefollo.kommune.no&amp;usg=AOvVaw24-PZZNk6p ANlnQqm3NYJ">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwiYveSzhdj6AhWNgSoKHvB1gQFnoECBAQAQ&amp;url=http%3A%2F%2Fimg5.custompublish.com%2Fgetfile.php%2F4081365.2585.ltjsw7ppjbpt%2FVedtatt-Omstillingsavtale.pdf%3Freturn%3Dwww.nordrefollo.kommune.no&amp;usg=AOvVaw24-PZZNk6p ANlnQqm3NYJ</a>
Lillestrøm kommune	Alle overtallige skal sikres tilbud om annet egnet arbeid i den nye kommunen.	Omstillingsavtale	<a href="https://kampanje.lillestrom.kommune.no/Fellesnemnda/Politisk-motekalender/Fellesnemnda-for-Fet-Skedsmo-og-Sorum/#moter/2017/3/13">https://kampanje.lillestrom.kommune.no/Fellesnemnda/Politisk-motekalender/Fellesnemnda-for-Fet-Skedsmo-og-Sorum/#moter/2017/3/13</a>
Asker kommune	Alle overtallige skal sikres tilbud om annet egnet arbeid i den nye kommunen.	Omstillingsavtale Dato 16.05.2018	<a href="https://innsyn2.aker.kommune.no/motekalender/motedag/30057945">https://innsyn2.aker.kommune.no/motekalender/motedag/30057945</a>
Drammen kommune	Alle skal sikres tilbud om egnet arbeid i den nye kommunen og tilbys kompetansetiltak dersom stillingen krever det.	Omstillingsavtale 14.12.2017	<a href="https://innsyn.drammen.kommune.no/motekalender/motedag/4004893121">https://innsyn.drammen.kommune.no/motekalender/motedag/4004893121</a>
Tønsberg kommune	Dersom ansatte skulle bli definert som overtallige, skal de tilbys nytt arbeid i den nye kommunen.	Omstillingsavtale	<a href="https://innsyn2.v-man.no/TBG/innsyn_hist/wfdocument.ashx?journalpostid=2018034433&amp;dokid=1024239&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">https://innsyn2.v-man.no/TBG/innsyn_hist/wfdocument.ashx?journalpostid=2018034433&amp;dokid=1024239&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;</a>
Midt-Telemark kommune	Ingen ansatte skal sies opp som følge av kommunesammenslåingen	Omstillingsavtale	Tilsendt på epost fra kommunen
Lyngdal kommune	Ingen ansatte blir sagt opp i forbindelse med kommunesammenslåingen.	Omstillingsavtale	<a href="https://www.lyngdal.kommune.no/globalassets/nye-lyngdal-prosjekt/ann-">https://www.lyngdal.kommune.no/globalassets/nye-lyngdal-prosjekt/ann-</a>

	Ansatte som etter ny organisasjonsplan ikke kan fortsette i stillingen sin vil få tilbud om annet passende arbeid (endringsoppsigelse) jf. AML kap. 15.		karin/dokumenter/omstillingsavtale-for-audnedal-og-lyngdal.pdf
Kristiansand kommune	ingen sies opp som følge av kommunesammenslåingen, og ingen skal gå ned i lønn.	Omstillingsavtale	<a href="https://www.kristiansand.kommune.no/contentassets/f9d41b86ff7c4f7fa20dc2524551473e/omstillingsavtale-nye-kristiansand.pdf">https://www.kristiansand.kommune.no/contentassets/f9d41b86ff7c4f7fa20dc2524551473e/omstillingsavtale-nye-kristiansand.pdf</a>
Lindesnes kommune	I henhold til Omstillingsavtalens punkt 4 vil ingen ansatte bli sagt opp fra et ansettelsesforhold i kommunen	Omstillingsavtale	Trine.merete.vasby@lindesnes.kommune.no mottatt på epost
Stavanger kommune	Ingen ansatte blir sagt opp som direkte følge av kommunesammenslåingen.	Omstillingsavtale	<a href="https://hop2017.stavanger.kommune.no/plattform/wp-content/uploads/sites/12/2017/11/Omstillingsavtale.pdf">https://hop2017.stavanger.kommune.no/plattform/wp-content/uploads/sites/12/2017/11/Omstillingsavtale.pdf</a>
Sandnes kommune	garanti mot oppsigelse som følge av etablering av ny kommune i ytterligere 2 år etter etableringstidspunktet.	Omstillingsavtale	<a href="https://www.nyesandnes.no/dokumenter/dokumenter%20ansatte/psu%2017-07%20vedlegg%20omstillingsavtale.pdf">https://www.nyesandnes.no/dokumenter/dokumenter%20ansatte/psu%2017-07%20vedlegg%20omstillingsavtale.pdf</a>
Øygarden kommune	Alle tilsette I Fjell, Sund og Øygarden har rett på jobb i den nye kommunen og skal ikke få reduksjon i løna si, men ein del medarbeidarar vil få nye oppgaver og ny arbeidsstad.	Omstillingsavtale	<a href="https://www.oeygarden.kommune.no/_f/p1/i8512bc6d-eca8-49f2-95a7-9e4f2c4f6d4c/180706-2018_endelig-omstillingsavtale-med-endringar-etter-psu-170418.pdf">https://www.oeygarden.kommune.no/_f/p1/i8512bc6d-eca8-49f2-95a7-9e4f2c4f6d4c/180706-2018_endelig-omstillingsavtale-med-endringar-etter-psu-170418.pdf</a>
Alver kommune	Garantien gjeld eventuelle oppseiingar som kan relaterast til innskrenkingar/rasjonalisering og effektivisering, som følge av kommunesamanslåinga og avgrensast i tid, fem år – fram til og med 31.12.2024.	Omstillingsavtale	<a href="https://innsyn.sing.no/lindas/innsyn/wfdocument.ashx?journalpostid=2017033292&amp;dokid=197559&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">https://innsyn.sing.no/lindas/innsyn/wfdocument.ashx?journalpostid=2017033292&amp;dokid=197559&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;</a>
Bjørnafjorden kommune	Ingen tilsette skal seiast opp som følge av kommunesamanslåinga.	Omstillingsavtale	<a href="https://innsyn.onacos.no/bjornafjorden/historisk/os/wfdocument.ashx?journalpostid=2016020127&amp;dokid=319657&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">https://innsyn.onacos.no/bjornafjorden/historisk/os/wfdocument.ashx?journalpostid=2016020127&amp;dokid=319657&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;</a>
Ullensvang kommune	Ingen tilsette vert sagt opp som direkte fylgje av kommunesammenslåinga.	Omstillingsavtale	<a href="https://innsyn.acosky.no/ullensvang/hist/odda/wfdocument.ashx?journalpostid=2018005513&amp;dokid=356061&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">https://innsyn.acosky.no/ullensvang/hist/odda/wfdocument.ashx?journalpostid=2018005513&amp;dokid=356061&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;</a>
Voss herad	Bemanningsreduksjon skal skej gjennom naturleg avgang. Eventuelle overtallege skal tilbydast andre oppgaver i den nye kommunen	Omstillingsavtale	Tilsendt på e-post fra kommunen
Sunnfjord kommune	Ingen tilsette vert sagt opp som direkte fylgje av kommunesammenslåinga, med mindre ein avslår tilbodet om ny stilling.	Omstillingsavtale	<a href="https://innsyn.onacos.no/nyeforde/fellesnemda/wfdocument.ashx?journalpostid=2018000044&amp;dokid=1325360&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">https://innsyn.onacos.no/nyeforde/fellesnemda/wfdocument.ashx?journalpostid=2018000044&amp;dokid=1325360&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;</a>
Kinn kommune	Ingen tilsette blir sagt opp i samband med samanslåinga	Omstillingsavtale	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwi--">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwi--</a>

			<a href="http://www.nyealesund.no/wfdokument.ashx?journalpostid=201800242&amp;dokid=1325957&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">JWBrNr6AhUDQ_EDHde9B0oQFnoECA8QAQ&amp;url=http%3A%2F%2Fnyekinn.kommune.custompublish.com%2Fgetfile.php%2F4237590.2569.t7jlb7aqmkmwb%2Fomstillingsavtale%2B210818.pdf&amp;usg=AOvVaw3ENjlhsnyCgzhVtzWPeQAN</a>
Stad kommune	Alle som er overtalige skal sikrast tilbud om anna passande arbeid i den nye kommunen	Omstillingsdokument	<a href="https://innsyn.onacos.no/stad/historisk/eid/pluss/wfdokument.ashx?journalpostid=2018002008&amp;dokid=1371357&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">https://innsyn.onacos.no/stad/historisk/eid/pluss/wfdokument.ashx?journalpostid=2018002008&amp;dokid=1371357&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;</a>
Sogndal kommune	Ingen tilsette vert sagt opp	Omstillingsavtale	Tilsendt på epost fra kommunen
Volda kommune	Bemanningsreduksjon skal skje gjennom naturleg avgang. Eventuelle overtalige skal tilbydast andre oppgåver i den nye kommunen i tilsvarande storleik og tidsperiode som ein har i noverande kommune.	Intensjonsavtale	<a href="http://ftp.ssikt.no/Volda/Politiske%20dokument/Formannskapet%202016/fsk_20160621/Intensjonsavtale_Horvindal_Volda.pdf">http://ftp.ssikt.no/Volda/Politiske%20dokument/Formannskapet%202016/fsk_20160621/Intensjonsavtale_Horvindal_Volda.pdf</a>
Ålesund kommune	Ein eventuell reduksjon i bemanning som følgje av overtalige ved sjøve etableringa av nye Ålesund kommune skal skje ved naturleg avgang og ikkje ved oppseiingar.	Overordna retningslinjer for omstillingsprosess i etablering av Nye Ålesund kommune.	<a href="https://innsyn.nyealesund.no/wfdokument.ashx?journalpostid=2018000242&amp;dokid=1325957&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;">https://innsyn.nyealesund.no/wfdokument.ashx?journalpostid=2018000242&amp;dokid=1325957&amp;versjon=1&amp;variant=A&amp;</a>
Fjord kommune	Ingen tilsette må slutte som følgje av kommunereforma	Intensjonsavtale	Hadde ikke omstillingsavtale, kun en sak i møteplanen som heter «Implementering av intensjonsavtalen; personaldisponering, rekruttering og administrativ organisering.» datert i møteplanen 05.03.19
Hustadvika kommune	Ingen ansatte blir sagt opp i forbindelse med kommunesammenslåingen.	Omstillingsavtale	<a href="https://hustadvika.kommune.no/hustadvika2020/foransatte/reglement-og-avtaler/omstillingsavtalen/omstillingsavtalen/">https://hustadvika.kommune.no/hustadvika2020/foransatte/reglement-og-avtaler/omstillingsavtalen/omstillingsavtalen/</a>
Molde kommune	Alle overtalige skal sikres tilbud om annet egnet arbeid i den nye kommunen.	Omstillingsavtale	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwid-KXgtNr6AhXLSfEDHeBEDUAQFnoECA0QAQ&amp;url=http%3A%2F%2Fimg1.custompublish.com%2Fgetfile.php%2F4079342.2521.kpizzppbskt77w%2Fomstillingsavtale%2Bnye%2BMolde%2Bkommune.pdf%3Ffreturn%3Dwww.nyemolde.no&amp;usg=AOvVaw2NASuDRuBdnC0V1ZM8oUSl">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwid-KXgtNr6AhXLSfEDHeBEDUAQFnoECA0QAQ&amp;url=http%3A%2F%2Fimg1.custompublish.com%2Fgetfile.php%2F4079342.2521.kpizzppbskt77w%2Fomstillingsavtale%2Bnye%2BMolde%2Bkommune.pdf%3Ffreturn%3Dwww.nyemolde.no&amp;usg=AOvVaw2NASuDRuBdnC0V1ZM8oUSl</a>
Heim kommune	Oppsigelsesvern so følgje av kommunereformen gis i fire år fra sammenslåingstidspunkt.	Intensjonsavtale	Tilsendt på epost fra kommunen
Hitra kommune	Ingen skal sies opp som en konsekvens av kommunesammenslåingen	Omstillingsavtale	Tilsendt på epost fra kommunen
Orkland kommune	ingen ansatte skal sies opp som følgje av kommunesammenslåingen	Omstillingsavtale	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwjnaH6udr6AhXvtYsKHRIWAS4QFnoECAgQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fnyeorkland.custompublish.com%2Fgetfile.php%2F4239259.2508.ukaiattljkkqlq%2Forkland_omstillingsavtale_kommunene.pdf&amp;usg=AOvVaw3yyPyB1HJNntJM7BM5O2zi">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwjnaH6udr6AhXvtYsKHRIWAS4QFnoECAgQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fnyeorkland.custompublish.com%2Fgetfile.php%2F4239259.2508.ukaiattljkkqlq%2Forkland_omstillingsavtale_kommunene.pdf&amp;usg=AOvVaw3yyPyB1HJNntJM7BM5O2zi</a>



Trondheim kommune	ingen medarbeider vil motta oppsigelse som følge av at de to kommunene slås sammen.	Omstillingsavtale	<a href="https://innsyn.trondheim.kommune.no/application/getMoteDokument?dokid=10017526192-2-19832478">https://innsyn.trondheim.kommune.no/application/getMoteDokument?dokid=10017526192-2-19832478</a>
Ørland kommune	Ingen ansatte blir sagt opp som følge av kommunesammenslåingen med mindre man avslår tilbud om ny stilling	Omstillingsavtale	Tilsendt på e-post fra kommunen
Åfjord kommune	Ingen skal sies opp som en konsekvens av kommunesammenslåingen.	Intensjonsavtale mellom Roan og Årfjord kommuner	
Steinkjer kommune	Ingen ansatte blir sagt opp i forbindelse med kommunesammenslåingen	Omstillingsavtale	Tilsendt på e-post fra kommunen
Namsos kommune	Ingen ansatte blir sagt opp i forbindelse med kommunesammenslåingen	Omstillingsdokument	Tilsendt på e-post fra kommunen
Nærøysund kommune	Ingen ansatte blir sagt opp i forbindelse med kommunesammenslåingen	Omstillingsdokument	<a href="https://www.naroyssund.kommune.no/_f/p-1/ifa567add-bbbd-4acd-8cd3-a1effc113165/omstillingsdokument.pdf">https://www.naroyssund.kommune.no/_f/p-1/ifa567add-bbbd-4acd-8cd3-a1effc113165/omstillingsdokument.pdf</a>
Narvik kommune	Ingen ansatte blir sagt opp i forbindelse med kommunesammenslåingen	Omstillingsavtale	<a href="https://www.narvik.kommune.no/_f/p29/i4aae18e5-c2cc-4504-b401-542bde5fa91c/omstillingsavtale-for-nye-narvik-kommune-fellesnemnda.pdf">https://www.narvik.kommune.no/_f/p29/i4aae18e5-c2cc-4504-b401-542bde5fa91c/omstillingsavtale-for-nye-narvik-kommune-fellesnemnda.pdf</a>
Hamarøy- Håbmer kommune	Ingen ansatte blir sagt opp på grunn av kommunesammenslåingen.	Omstillingsavtale	<a href="https://www.nyehamaroy.no/omstillingsavtalen-vedtatt.6187303-475902.html">https://www.nyehamaroy.no/omstillingsavtalen-vedtatt.6187303-475902.html</a> <a href="https://www.nyehamaroy.no/getfile.php/4380733.2631.kqajkjam7q7wil/Omstillingsavtalen+febr.docx">https://www.nyehamaroy.no/getfile.php/4380733.2631.kqajkjam7q7wil/Omstillingsavtalen+febr.docx</a>
Tjeldsund kommune	Ingen ansatte blir sagt opp i forbindelse med kommunesammenslåingen	Retningslinjer for omstilling	Mottatt på epost fra kommunen
Senja kommune	Ingen ansatte skal sies opp. Overtallighet skal løses igjennom frivillig omplassering til stilling den enkelte er kvalifisert for.	Intensjonsavtale mellom Lenvik, Tranøy Berg og Torsken kommuner	Mottatt på epost fra kommunen
Hammerfest kommune	Ingen skal sies opp som en konsekvens av kommunesammenslåingen	Intensjonsavtale om kommunesammenslåing mellom Måsøy, Kvalsund kommune og Hammerfest kommuner.	<a href="http://www.masoy.kommune.no/intensjonsavtale-om-kommunesammenslaaing-mellom-maasoey-kvalsund-og-hammerfest-kommuner.5863559-16670.html">http://www.masoy.kommune.no/intensjonsavtale-om-kommunesammenslaaing-mellom-maasoey-kvalsund-og-hammerfest-kommuner.5863559-16670.html</a>