

Kjell Harvold, Sigrid Skålnes  
og Vidar Valvik

# Fornyning og omstilling

## - evaluering av skjønnsmidlene fra Fylkesmannen i Telemark



**NIBR**

Norsk institutt for by- og regionforskning

# Fornyning og omstilling



Kjell Harvold, Sigrid Skålnes  
og Vidar Valvik

# Fornyning og omstilling

- evaluering av skjønnsmidler fra  
Fylkesmannen i Telemark

NIBR-rapport 2010:24

**Tittel:** **Fornyning og omstilling**  
- evaluering av skjønnsmidlene fra  
Fylkesmannen i Telemark

**Forfatter:** Kjell Harvold, Sigrid Skålnes og  
Vidar Valvik

**NIBR-rapport:** 2010:24

**ISSN:** 1502-9794  
**ISBN:** 978-82-7071-853-5  
**Prosjektnummer:** O-2857  
**Prosjektnavn:** Evaluering av fornyings og  
omstillingsprosjekter i Telemark

**Oppdragsgiver:** Fylkesmannen i Telemark  
**Prosjektleder:** Kjell Harvold

**Referat:** I prosjektet har det blitt gjennomført  
intervju/samtaler med alle  
regionrådene i Telemark. Studien  
viser at skjønnsmidlene til omstilling  
har blitt benyttet i tråd med de  
retningslinjer som er gitt.

**Sammendrag:** Norsk og engelsk

**Dato:** September 2010

**Antall sider:** 51

**Pris:** Kr 250,-

**Utgiver:** Norsk institutt for by- og  
regionforskning  
Gaustadalléen 21,  
0349 OSLO  
Telefon: (+47) 22 95 88 00  
Telefaks: (+47) 22 60 77 74  
E-post: [nibr@nibr.no](mailto:nibr@nibr.no)  
<http://www.nibr.no>

**Vår hjemmeside:**

Trykk: Nordberg A.S.  
Org. nr. NO 970205284 MVA  
© NIBR 2010

---

# Forord

Prosjektet ”Evaluering av fornying og omstillingsprosjekter i Telemark” er gjennomført av Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR) på oppdrag av Fylkesmannen i Telemark. Prosjektet er i sin helhet utført i 2010. Arbeidet ble påbegynt i mars og ble avsluttet i august. I løpet av prosjektet har det bl.a. blitt gjennomført intervjuer med alle regionrådene i fylket. I tillegg har det blitt gjennomført to møter med representanter fra Fylkesmannen; ett i en tidlig fase av prosjektet og ett i avslutningsfasen.

Fra NIBRs side har tre forskere vært involvert: Sigrid Skålnes, Vidar Valvik og Kjell Harvold, med sistnevnte som prosjektleder. I tillegg har Leif Arne Heløe og Erling Vindenes, begge deltidsansatte på NIBR, inngått i en referansegruppe i prosjektet. Disse to har bl.a. deltatt på begge møtene med Fylkesmannen i Telemark.

NIBR ønsker å takke for den velvilligheten en har blitt møtt med i gjennomføringen av prosjektet, ikke minst fra alle regionrådene som satte av tid til intervju med representanter fra NIBR.

Oslo, september 2010

Olaf Foss

Forskningsjef

# Innhold

Forord .....	1
Tabelloversikt .....	4
Figuroversikt .....	4
Sammendrag .....	5
Summary .....	7
1 Fornying og omstilling .....	9
1.1 Utgangspunkt og gangen i rapporten .....	9
1.2 Retningslinjene for skjønnsmidler .....	10
1.3 Tilpasningen til ordningen med skjønnsmidler i Telemark .....	12
1.4 Spørsmål i tilknytning til retningslinjene for skjønnstildeling .....	14
2 Metode .....	16
2.1 Ramme for prosjektet .....	16
2.2 Prosess for gjennomføring av prosjektet .....	17
3 Overordnet perspektiv; om kommunens og fylkes- mannens rolle .....	18
3.1 Kommunenes rolle .....	18
3.2 Fylkesmannens rolle .....	19
3.3 Skjønnsmidlene; mer utvikling enn kontroll? .....	20
4 Organisering og sammensetning av regionene .....	21
4.1 Organisering .....	21
4.2 Kort om kommune i regionene .....	22
5 Vurderinger av skjønnsmidlene .....	25
5.1 Samarbeidet i regionene .....	25
5.2 Skjønnsmidlene – små, men viktige .....	27
5.3 Uendrede rammer fra år til år .....	28
5.4 Rapporteringen fra regionene .....	29
5.5 Tidsbegrensede midler .....	29

---

5.6	Drift eller utvikling? .....	30
5.7	Noen utfordringer for regionrådene .....	32
6	Konklusjon .....	34
6.1	Utvikling og kvalitetsforbedring .....	34
6.2	Byråkratiunderskudd? .....	34
6.3	Demokratiunderskudd? .....	36
6.4	Dialog under utvikling .....	36
6.5	Tanker på veien videre .....	37
	Litteratur .....	40
Vedlegg 1	Intervjuguide .....	41
Vedlegg 2	Oversikt over personer som deltok i gruppeintervju i regionrådene .....	43
Vedlegg 3	Fornyings- og omstillingsprosjekt som har fått skjønnsmidler i perioden 2003-2008 .....	45



## Tabelloversikt

Tabell 4.1	Grenlandsregionen.....	23
Tabell 4.2	Midt-Telemark .....	23
Tabell 4.3	Vest-Telemark .....	24
Tabell 4.4	Kongsbergregionen.....	24
Tabell 5.1	Fylkesmannes tildeling av skjønnsmidler, 2009 .....	27

## Figuroversikt

Figur 4.1	Organisering av Grenlandssamarbeidet.....	22
-----------	-------------------------------------------	----

---

# Sammendrag

*Kjell Harvold, Sigrid Skålnes og Vidar Valvik*

## **Fornyning og omstilling**

- evaluering av skjønnsmidlene fra Fylkesmannen i Telemark  
NIBR-rapport 2010:24

Denne rapporten oppsummerer erfaringene fra prosjektet *Evaluering av fornying og omstillingsprosjekter i Telemark*. Prosjektet er gjennomført av Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR) på oppdrag av Fylkesmannen i Telemark. Prosjektet er i sin helhet utført i 2010.

I forbindelse med prosjektet har det bl.a. blitt gjennomført intervju med alle de fire regionrådene i fylket. I tillegg er det gjennomført egne intervju med lederne av sekretariatsfunksjonen i de fire rådene, samt noen rådmenn. Det har dessuten vært avholdt to møter med representanter fra Fylkesmannen i Telemark, ett i en tidlig fase av prosjektet og ett i avslutningsfasen.

Hovedspørsmålet som skulle besvares gjennom prosjektet er om skjønnsmidlene til omstilling har blitt brukt i tråd med de retningslinjer som er gitt. Svaret på dette hovedspørsmålet er – ut fra de intervju vi har gjennomført – **ja**. Representantene fra regionrådene opplyser at midlene har ført til utvikling i regionene (som er et viktig kriterium for bruk av skjønnsmidler). De har også ført til kvalitetsforbedringer og utvilsomt vært med på å utvikle samarbeidet i regionene, på tvers av kommunegrensene, kriter som også er viktige når prosjektenes grad av suksess skal måles.

Gjennom arbeidet med prosjektet har vi gjort oss en del refleksjoner omkring ordningen. Vi vil her særlig framheve ett moment, ordningens byråkratiske side.

Flere av våre informanter framhever – med positivt fortegn - skjønnsmidlenes lite byråkratiske innretning. Vi vil understreke at byråkratiske systemer også kan ha en del fordeler; for eksempel forutsigbarhet og etterprøvbarhet. Det at rapporteringen fra regionene til Fylkesmannen er ”lite byråkratisk” som flere har framhevet som et gode ved ordningen, betyr at det er vanskelig gjennom den formelle rapporteringen for eksempel å vurdere *hvor* effektive de enkelte tiltakene er.

Om mangel på byråkrati i skjønnstildelingen er en fordel eller ulempe, er avhengig av hvilken rolle en mener Fylkesmannen bør innta. Overfor kommunene skal embetet *både* være en byråkratisk kontrollinstans og en mer partnerorientert utviklingsaktør. I tildelingen av skjønnsmidler synes Fylkesmannen i Telemark klart å ha lagt mest vekt på utviklingssiden og ikke kontrollsiden når det gjelder tildeling av skjønnsmidler.

Denne strategien er åpenbart blitt positivt mottatt i kommunene/regionene i Telemark. Den kan også sies å være i tråd med Kommunal- og regionaldepartementets (KRD) retningslinjer for skjønnstildeling hvor det (under punkt 8) understrekes at det er kommunene selv som har hovedansvar for egen omstilling og fornying.

---

# Summary

*Kjell Harvold, Sigrid Skålnes og Vidar Valvik*

## **Renewal and restructuring**

- evaluations of discretionary funds from the Telemark County Governor  
NIBR Report 2010:24

This report sums up experiences gained from the project *Evaluation of renewal and restructuring project in Telemark*. The project was conducted by the Norwegian Institute for Urban and Regional Research (NIBR) at the request of the County Governor of Telemark. The project was conducted in its entirety in 2010.

In connection with the project a number of interviews were made with each of the four regional councils in the county. Interviews were also conducted with the heads of the secretariats of the four councils, as well as with some chief municipal executives. Two meetings were held with representatives of the Telemark County Governor, one in an early phase of the project, and one during the final phase.

The main question the project sought to answer was whether discretionary funds for restructuring were used in accordance with the given guidelines. The answer to this question is – based on the interviews we carried out – **yes**. The representatives of the regional councils informed us that the funds had facilitated growth and development in the regions (which is an important criterion for the use of discretionary funds). They had also led to improvements and definitely been instrumental in developing cooperation in the regions across municipal boundaries, criteria of some importance for measuring the success of the projects.

Through our work on this project we made certain observations about the scheme. We would like to highlight one in particular, the bureaucratic element of the scheme.

Several informants emphasized – in a positive sense – the arrangement’s lightweight bureaucracy. We would stress that bureaucratic systems can have their advantages, such as predictability and verifiability. That the reports from the regions to the County Governor are “light on bureaucracy”, as several indicated was a good thing about the scheme, means that it is difficult assess, on the basis of the reports, how *well* the individual measures actually performed.

Whether this lack of bureaucracy in the discretionary disbursement scheme is considered an advantage or drawback depends on the role one believes the County Governor should play. In relation to the municipalities, the office of governor should act as *both* a bureaucratic control entity and a more partner-oriented development actor. In the allocation of discretionary funds the Telemark County Governor appears to have given greater precedence to the development than the control aspect.

This strategy has clearly been welcomed by the municipalities / regions in Telemark. It can also be said to echo the guidelines issued by the Ministry of Local Government and Regional Development on discretionary disbursement in which it is emphasized (under part 8) that the main responsibility for municipal restructuring and renewal lies with the municipalities themselves.

---

# 1 Fornyning og omstilling

## 1.1 Utgangspunkt og gangen i rapporten

Denne rapporten retter søkelyset mot bruken av fornyings- og omstillingsmidler i Telemark. Hvert år tildeles Fylkesmannen en skjønnsramme gitt av Kommunal- og Regionaldepartementet (KRD). Av denne rammen har det årlig blitt holdt tilbake sju millioner kroner i Telemark, som har gått til omstillings- og fornyingsprosjekter i henhold til retningslinjer gitt av KRD. Hovedspørsmålet som skal besvares i denne rapporten er: *Er de omstillingsprosjektene som gjennomføres i tråd med de retningslinjene som er gitt?*

For å besvare dette spørsmålet må en selvsagt ta utgangspunkt i retningslinjene fra KRD. Nedenfor er det gitt en presentasjon av disse (avsnitt 1.2). Et viktig poeng med omstillingsmidlene er at de bør prioritere ”regionale eller interkommunale arenaer”. I avsnitt 1.3 er det foretatt en gjennomgang av den tilpasning som er gjort i Telemark i forbindelse med disse midlene, og i kapittelets siste avsnitt (1.4) er det satt opp en del aktuelle problemstillinger/spørsmål i forbindelse med ordningen.

I kapittel 2 gir vi en kort omtale av den metode vi har benyttet ved innsamling av data. I det påfølgende kapitlet (3) drøfter vi kort et overordnet perspektiv på kommunenes og fylkesmannens roller.

I Telemark er det etablert fire regionsråd. Forhold knyttet til regionsinndelingen – samt organiseringen av regionene - omtales i kapittel 4. Deretter presenterer vi – i kapittel 5 - vurderingen av erfaringen med bruken av skjønnsmidler. I rapportens kapittel 6 foretar vi en oppsummerende drøfting.

## 1.2 Retningslinjene for skjønnsmidler

Kommunal- og regionaldepartementet fordeles årlig en del av rammetilskuddet til kommunene - og fylkeskommunene - etter skjønn. Skjønnstilskuddet brukes til å kompensere for spesielle lokale forhold som ikke fanges opp i den faste delen av inntektssystemet. KRD fordeles skjønnstilskuddet mellom fylkeskommunene og fastsetter den fylkesvise fordelingen av skjønnstilskuddet til kommunene. Fylkesmennene fordeles videre fylkesrammene mellom kommunene, basert på retningslinjer fra KRD. Siktemålet med retningslinjene for skjønnstildelingen er å sikre en likeverdig behandling av kommunene i alle landets fylker. Retningslinjene fra departementet (jf. <http://www.regjeringen.no/nn/dep/krd/tema/kommuneokonomi>) er delt inn i totalt ni avsnitt. Avsnitt 8 omhandler fornyingsprosjekter spesielt. Vi vil nedenfor omtale retningslinjene med særlig vekt på punktet om fornyingsprosjekter.

Innledningsvis i retningslinjene (avsnitt 1) fra KRD heter det bl.a. at det er departementets syn at det må være rom for variasjon i fylkesmennenes arbeid med tildeling av skjønnsmidler, tilpasset de lokale forhold i hvert enkelt fylke. Departementet mener likevel at en viss grad av samordning og felles struktur i arbeidet er ønskelig. Siktemålet med retningslinjene for fylkesmennenes tildeling av skjønnsmidler er en likeverdig behandling av kommunene i alle landets fylker, slik at alle kommuner får samme mulighet til å løse pålagte oppgaver. Dette betyr nødvendigvis ikke – i følge KRD - at de samme forhold skal vektlegges like mye i alle fylker. Lokale forhold kan fortsatt gjøre det nødvendig å vektlegge ulikt fra fylke til fylke.

Mens ansvaret for fastsettelsen av størrelsen på de fylkesvise rammer ligger hos departementet, har fylkesmennene ansvaret for at en kommer frem til en god og rettferdig fordeling av skjønnsmidlene til de enkelte kommuner. KRD understreker i den forbindelse spesielt at fylkesmennene har konkrete kjennskap til forholdene i den enkelte kommune, og at dette er helt avgjørende for en tilfredsstillende fordeling av skjønnsmidlene.

Avsnitt 8 i retningslinjene er viet fornyingsprosjekter. Her understrekes det at det er kommunene selv som har hovedansvar for egen omstilling og fornying.

Departementet ønsker å gi fylkesmennene anledning til å yte økonomisk støtte til kommunale fornyingsprosjekt gjennom de ordinære skjønnsmidlene. I tråd med regjeringens politikk, bør det lokale fornyingsarbeidet ha et spesielt fokus på kvalitetsutvikling av tjenestene og effektiv ressursbruk. Sektorovergrepene prosjekter for å bedre planlegging, økonomistyring og effektiviteten i den enkelte kommune – og derigjennom kvaliteten - vil være særlig relevant. Interkommunale samarbeidsprosjekter med nevnte fokus vil også være aktuelt å støtte. I dette avsnittet heter det også at fylkesmennene bør prioritere prosjekter som etablerer regionale eller interkommunale arenaer hvor folkevalgte og/eller ansatte kan møtes for opplæring, erfaringsdeling og diskusjon omkring det lokale arbeidet med etikk og tillitskapende forvaltning. For å sikre overføringsverdi bør prosjektene som fylkesmennene gir økonomisk støtte til, dokumenteres.

Fylkesmennene skal ikke benytte midlene til å gi støtte til rene næringsutviklingsprosjekter da dette vil kunne overlappes fylkeskommunens virkemidler og skape uklarhet om rollefordelingen mellom fylkesmannen og fylkeskommunen. Med mindre det ikke foreligger en ekstraordinær situasjon, skal skjønnsmidlene ikke benyttes til å støtte interne strukturelle omorganiseringer av varig karakter.

I den grad det er aktuelt med statlig økonomisk støtte til interkommunale prosjekter knyttet til omstilling og fornying, skal slike søknader vurderes og eventuelt finansieres av fylkesmannen. For å sikre forankring og forpliktelse i prosjektet, bør kommunene gå inn i prosjektet med en kommunal egenandel. Ordinære interkommunale prosjekter bør normalt ikke kunne utløse økonomisk støtte fra skjønnsmidlene til omstilling og fornying.

Alle søknader som må behandles etter forsøksloven, skal oversendes departementet

Avslutningsvis i retningslinjene (avsnitt 9) presiserer departementet at de hensyn som er nevnt i disse retningslinjene, er ment som en hjelp i fylkesmennenes arbeid, og at de til enhver tid må suppleres med fylkesmennenes egne vurderinger av hvilke forhold som bør tillegges vekt ved skjønnsfordelingen til kommunene.



### 1.3 Tilpasningen til ordningen med skjønnsmidler i Telemark<sup>1</sup>

Den ordningen en nå har med tildeling av skjønnsmidler, kan spores tilbake til 2002/03. I forbindelse med Stortingets behandling av Kommuneproposisjonen for 2002 ble det besluttet at fylkesmennene skulle gis anledning til å holde igjen en pott på inntil fem prosent av fylkets skjønnsramme til fordeling til kommunene gjennom året. Hensikten var å gi fylkesmennene mulighet til å avhjelpe akutte økonomiske problemer i kommunene, samt støtte opp under kommunalt initiert utviklingsarbeid.

Med virkning fra 2003 opphevet departementet denne øvre grensen for hvor stor andel av de ordinære skjønnsmidlene som skal kunne settes av til fordeling gjennom året. I retningslinjene for skjønnsfordelingen for 2003 ble fylkesmennene på denne måten gitt større frihet til å finansiere kommunale utviklingsprosjekt mer generelt gjennom de ordinære skjønnsmidlene.

Fylkesmannen i Telemark besluttet første gang slik bruk av deler av skjønnsmidlene med virkning for budsjettåret 2003. Kommunene ble informert om fylkesmannens beslutning i et eget brev. Beslutningen ble også drøftet med ordførere i fylket på et møte tidlig i 2003.

Fra og med 2003 til og med 2010 har Fylkesmannen i Telemark fordelt totalt 53,2 millioner kr. på denne måten: 5,6 millioner de to første årene, deretter 7,0 millioner årlig. I vedlegg 3 er det satt opp en oversikt over hvilke prosjekt som har fått tildelt midler i de ulike regionene i perioden 2003-2008.

Da det fra 2002 ble åpnet for en friere regional håndtering av skjønnsmidlene, oppfattet Fylkesmannen i Telemark de sentrale politiske signalene slik:

- En understrekning av at større deler av statens virkemiddelbruk i forhold til kommunal omstilling og fornying skal håndteres regionalt

---

<sup>1</sup> Framstillingen i dette avsnittet bygger på et notat Stein Elseth ved fylkesmannsembetet i Telemark har utarbeidet i forbindelse med dette prosjektet.

- En bevisst omfordeling av midlene til fordel for dagsaktuelle behov og på bekostning av den tradisjonelle historisk betingete fordelingen av skjønnsmidler
- En markering av at regjeringen mener kommunesektoren fortsatt har mye å hente ved omstilling, fornying og effektivisering.
- At slikt utviklingsarbeid i første rekke er kommunenes eget ansvar.

Omstilling og fornying var nødvendig for å takle de store utfordringene kommunal tjensteproduksjon sto overfor, både kvalitativt og kvantitativt. Samtidig gjorde daværende kommunalminister det klart at disse utfordringene var atskillig større enn dagens kommunestruktur kunne håndtere.

Det store trykket mot forbedringer i kommunal tjensteproduksjon og kravet om større og sterkere kommunale enheter, utfordret styringsdialogen mellom stat og kommune. Det var nødvendig med gode virkemidler som kunne sette fylkesmannen i stand til å jobbe effektivt for den daværende regjeringens mål om endret kommunestruktur, samtidig som konfliktnivået ikke måtte ødelegge fylkesmannens mulighet til formidling av overordnede statlige signaler på andre prioriterte politikkområder.

Det var fylkesmannens tanke at kommunene gjennom å utvikle samarbeidskompetansen, også ville styrke forutsetningene for gode prosesser, dersom spørsmålet om sammenslåing senere skulle bli aktuelt. Fylkesmannen i Telemark kom aldri så langt at en uttrykte forventninger om sammenslåing som lokalpolitisk mål ved deling av skjønnsmidlene. Ved regjeringsskiftet i 2005 forsvant også det sentralt styrte trykket, og kommunesammenslåing som element i skjønnsmiddelfordelingen, har senere ikke vært noe tema. Men kravene til den kommunale tjensteproduksjonen sto der fortsatt. Likeså bekymringen for de små kommunenes begrensede evne som tjensteproducenter.

Fylkesmannen i Telemark sin strategi for deling av skjønnsmidlene ble altså utformet med virkning første gang for 2003. En fant ingen grunn til å endre strategien etter regjeringsskiftet i 2005. Strategien har hatt to elementer: For det første har utgangspunktet vært at vurderinger, prioriteringer og beslutning om bruk av

midlene skal overlates til kommunene selv. For det andre har det vært en forutsetning at myndigheten skal utøves gjennom de allerede etablerte samarbeidsordningene i fylkets regioner, dvs. regionrådene (og ikke den enkelte kommune).

Selv om strategien har stått uendret fra 2003 til i dag har Fylkesmannen i Telemark tatt grep for å sikre informasjon og styrke kontrollen: For det første er rapporteringen innskjerpet for å sikre at midlene brukes til fornying og modernisering. Det er dessuten etablert faste møter med regionkoordinatorene. I tillegg møter representanter fra fylkesmannen i regionrådsmøtene.

## 1.4 Spørsmål i tilknytning til retningslinjene for skjønnsfordeling

I forhold til retningslinjene for skjønnsmidler kan det reises en rekke problemstillinger. Fylkesmannen i Telemark har selv formulert åtte punkter som kan være relevant for vurdering av prosjekter gitt i tråd med KRDs målsetninger<sup>2</sup>. Har prosjektene gitt:

1. Målbar bedring av kvaliteten på kommunale tjenester?
2. Bedret effektivitet av ressursbruken, det vil si gitt målbar arbeidsmessig og/eller økonomiske besparelser?
3. Overføringsverdi? Det vil si har noen regionale prosjekter resultert i at enkeltkommuner, andre regioner, sektorer eller liknende har satt i gang tiltak bygget på resultatene fra fornyingsprosjektene i noen av regionene?
4. Kan noen av prosjektene oppfattes som rene næringsprosjekter?
5. Har skjønnsmidlene blitt brukt til ordinær drift av regioner eller kommuner?
6. Har det framkommet forslag til endringer og forbedringer av ordningen?

---

<sup>2</sup> Jf. brev fra Fylkesmannen i Telemark datert 26.11.09 ang. forespørsel om oppdrag – evaluering av omstillingsprosjekter i Telemark

7. Har kommunene styrket sin kompetanse på utviklingsarbeid og prosjektarbeid gjennom måten skjønnsmidlene er innrettet?
8. Har innretningen av skjønnsmidlene fremmet interkommunalt samarbeid om utviklingsoppgavene?

Disse spørsmålene kan sorteres på ulike måter, men to dimensjoner (riktignok med en viss overlapp) går igjen i de problemstillingene som reises. For det første er det snakk om en **utviklingsside** ved prosjektene: Skjer det forbedringer gjennom dette arbeidet? Spørsmål som dreier seg om prosjektene har overføringsverdi, om det kommer endringer som følge av prosjektene, om kommunenes kompetanse er styrket og om det skjer en utvikling av det interkommunale arbeidet, kan sies å høre hjemme på en slik utviklingsside. Hvis svarene er ja på denne typen spørsmål, må en kunne si at prosjektene har vært vellykket, målt ut fra en utviklingsdimensjon.

Den andre hoveddimensjonen er knyttet til **kvalitetsforbedring**: Blir det bedret effektivitet, bedret kvalitet ved at prosjektene gjennomføres? Prosjektene vil derimot ikke være vellykket etter denne dimensjonen hvis de bare resulterer i ”mer av det samme” (gjentakelser av tidligere prosjekt), eller for eksempel ved at midlene blir benyttet til ordinær drift. Hvis det er slik at midlene blir benyttet til rene næringsprosjekter, vil det også framstå som negativt sett ut fra en kvalitetsforbedringsdimensjon.

## 2 Metode

### 2.1 Ramme for prosjektet

Både tidsmessig og ressursmessig har dette prosjektet vært relativt begrenset. I tillegg til samtaler og møter med Fylkesmannen i Telemark, har datainnsamlingen vært konsentrert om å gjennomføre intervju med regionrådene. Det er dermed i hovedsak regionrådenes versjon som blir presentert i det følgende. Et bredere og mer nyansert bilde kunne ha blitt tegnet, dersom en hadde inkludert lokale aktører som ikke sitter i regionrådene. Det kan for eksempel tenkes at lokalpolitikere utenfor rådene har et mer kritisk syn på regionssamarbeidet.

På den andre siden er opposisjonspolitikere representert i flere av rådene (Midt-Telemark og Grenland). Dermed har det vært mulig å fange opp misnøye, dersom denne skulle ha vært knyttet til dimensjonen posisjon - opposisjon. Samtalene med rådene har vært gjennomført som gruppeintervju. En åpenbar fordel med en slik tilnærming, er at en raskt kan få et innblikk i mange personers vurderinger på én gang. En mulig ulempe er at enkeltaktører med avvikende syn, kan synes at det er problematisk å stå åpent fram med synspunkter.

Dette kan særlig tenkes å gjelde rådmennene, som kan oppleve det som problematisk å kritisere en ordning som ordførerne/politikerne er positive til. I etterkant av gruppeintervjuene, ble det derfor gjennomført telefonintervju med noen rådmenn i ulike regioner (hver for seg).

Det har også blitt gjennomført telefonintervju med alle fire lederne av sekretariatsfunksjonen for rådene. Disse intervjuene ble

gjennomført i forkant av gruppeintervjuene med selve regionrådene.

Tildeling av skjønnsmidler skjer selvsagt også i landets øvrige fylker. Det kunne i den forbindelse vært interessant å studere modeller for tildeling/rapportering hos andre fylkesmenn og sammenholdt disse med tildelingen i Telemark. En slik komparativ analyse har ikke vært aktuelt innenfor rammene av dette prosjektet.

## 2.2    Prosess for gjennomføring av prosjektet

Selve prosjektet ble gjennomført i tre faser, med oppstart i mars 2010. I første fase ble søkelyset primært rettet på de utfordringer aktørene, både Fylkesmannen og regionene/kommunene opplever at de står over for. Innledningsvis ble det derfor arrangert et møte med fylkesmannsambetet der forskerne fra NIBR, og de to personene i NIBRs referansegruppe deltok sammen med de mest sentrale aktørene i embetet. På dette møtet (i mars) ble rammene og forutsetningen i prosjektet drøftet.

I andre fase ble fokus rettet primært mot datainnsamling. Denne fasen av prosjektet ble i hovedsak gjennomført i april og mai 2010. I tillegg til gjennomgang av skriftlige kilder ble det i denne fasen gjennomført intervju/samtaler med sentrale aktører i de fire regionene. Hovedfokus i intervjuene var å få fram hvordan regionene opplever fornyings- og omstillingsprosjektene: Hva er bra/mindre bra – og ikke minst: hva kan forbedres ved dagens ordning?

Intervjuguiden som ble benyttet som utgangspunkt for disse samtalen er vedlagt i rapporten (vedlegg 1). Det bør understrekes at intervjuguiden ikke ble fulgt slavisk, men ble mer benyttet som en veileder for å sikre at viktige momenter ble tatt med under intervjuene. Oversikt over hvilke personer som var med i samtalen framgår av rapportens vedlegg 2.

I prosjektets tredje og siste fase ble inntrykkene fra prosjektet oppsummert skriftlig (juni til august 2010). Det ble laget et *utkast* til rapport fra prosjektet. Foreløpig rapport ble sendt kontaktpersoner hos Fylkesmannen til uttalelse. Utkastet ble så drøftet i et møte med representanter fra fylkesmannsambetet og NIBR. Etter møtet -i august- ble rapporten bearbeidet og ferdigstilt av NIBR.

## 3 Overordnet perspektiv; om kommunens og fylkesmannens rolle

### 3.1 Kommunenes rolle

Kommunene strever på den ene siden med å bli mer effektive, med å tilpasse seg stramme budsjett og levere stadig flere pålagte tjenester. På den andre siden har de gjennom kommuneloven fått større frihet til å organisere seg og utforme tjenestetilbudet, ut fra lokale forutsetninger, prioriteringer og behov. Denne andre rollen – utviklerrollen – har i mange kommuner kommet i skyggen av andre mer ”presserende” utfordringer. Dette kan være uheldig fordi de to rollene i bunn og grunn henger sammen. Midlene som gis til fornyings- og omstillingsprosjekter fra fylkesmannen til kommunene, kan ses som en mulighet til å styrke den lokale utviklingsrollen, både for kommunen som samfunn, og som organisasjon.

Kommunens utviklingsrolle dreier seg primært om å utvikle helhetlige og langsiktige strategier for kommunesamfunnet ut fra de muligheter som kommunen selv definerer med sikte på å være i forkant av problemer.

Skjønnsmidlene fra fylkesmannen i Telemark til fornyings- og omstillingsprosjekter - fordelt til de fire regionene i fylket - er ment som bidrag til en positiv utvikling i bredere sammenheng. Samtidig skal selvsagt de andre forutsetningene for tildeling av midler oppfylles. Det må rettes fokus på kvalitetsutvikling av tjenester og på effektiv ressursbruk.

---

I diskusjonen omkring kommunestørrelse og kommunesammenslåing har fokus på samarbeid i regioner blitt lansert som et alternativ til kommunesammenslåing, jf. bl.a. Skjeggedal og Harvold (2008), Harvold og Skjeggedal (2009).

## 3.2 Fylkesmannens rolle

Det er vanlig å skille fylkesmannens oppgaver i tre hovedkategorier (jf. for eksempel Fylkesmannsboka). For det første skal embetet være sentralmyndighetens øverste representant i distriktene. For det andre skal mer spesifiserte statlige oppgaver som blir lagt til embetet løses. Disse to oppgavene har vært gjennomløpende sidene embetene ble opprettet. Etter innføringen av det kommunale selvstyret, fikk fylkesmennene en tredje rolle: å føre tilsyn med og gi råd til kommunene. Til denne rollen ligger det både et byråkratisk kontrollelement og et mer partnerorientert utviklingselement.

Balansen mellom kontroll og utvikling er ikke alltid like klar, og kan ha implikasjoner for styringsrelasjonen mellom de to nivåene. Hvis en primært anser at samspillet mellom stat og kommune skal skje gjennom et administrativt hierarki, der kommunene er et iverksettelsesorgan, vil kontrollfunksjonen stå sentralt: Staten har en klar ”oppskrift” og utfordringen er først og fremst å sikre at kommunene følger oppskriften. Hvis en derimot ser at samhandlingen mellom stat og kommune ikke bare har preg av hierarki, men også av samhandling, vil en få inn et element av partnerskap i relasjonen mellom nivåene.

Det fins ikke ett klart svar på hva som er den beste rollen for fylkesmannen i forhold til kommunene. I noen tilfeller - for eksempel når det er snakk om iverksetting av en nasjonal standardiseringspolitikk - vil det være hensiktsmessig med et toppstyrt system. Her bør det legges vekt på styring og kontroll. I andre tilfeller – der det er snakk om å sette kommunene i stand til å få til lokal problemløsning – vil et mer løst koplet system sannsynligvis være det mest hensiktsmessige.



### 3.3 Skjønnsmidlene; mer utvikling enn kontroll?

Av retningslinjene som er utarbeidet av KRD når det gjelder skjønnsmidler, synes vekten å ligge på utvikling, i større grad enn på kontroll. Som nevnt i kapittel 1 (avsnitt 1.2), understrekes kommunes eget ansvar for omstilling og fornying. Det lokale arbeidet skal ha fokus på fornying med vekt på kvalitetsutvikling og effektiv ressursbruk. Samtidig understrekes betydningen av samarbeidsprosjekter mellom kommunene, som for eksempel kan etablere regionale arenaer.

Vekten skal ligge på utvikling, men det skal være utvikling i bestemte retninger. Det skal ikke gis støtte til rene næringsprosjekter. Det skal heller ikke gis støtte til allerede etablerte ordninger (ordinær drift).

---

## 4 Organisering og sammensetning av regionene

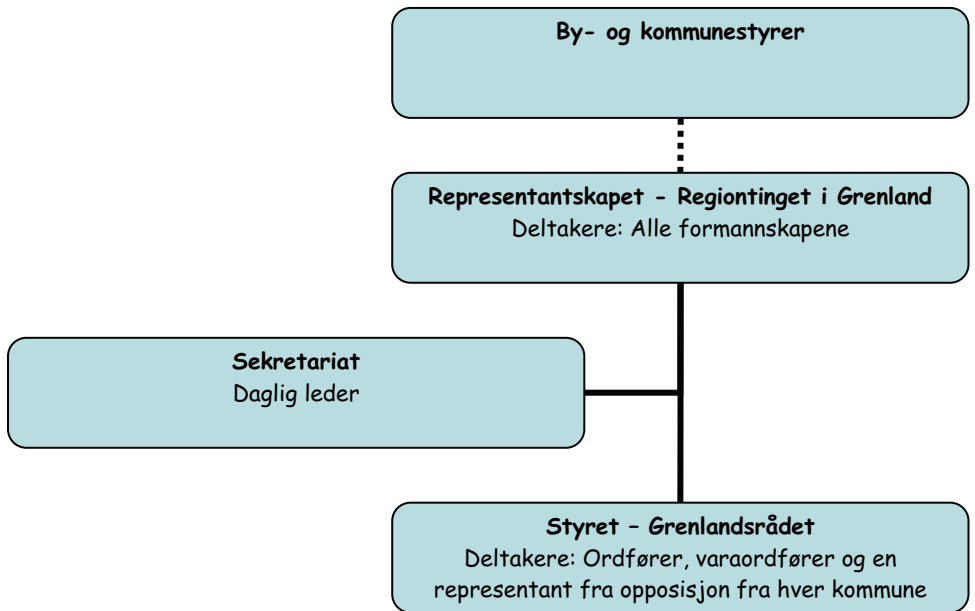
### 4.1 Organisering

I Telemark er det fire regioner som fornyings- og omstillingsprosjektene fra fylkesmannen fordeles mellom. Det er Grenlandsregionen, Kongsbergregionen, Midt-Telemark og Vest-Telemark. Organiseringen av arbeidet i regionene er noe forskjellig, men felles er at alle har en stabsfunksjon med sekretariatsansvar i forhold til arbeidet i regionen. Den formelle tittelen varierer, fra regional koordinator (Kongsbergregionen), regionsrådssekretær (Midt-Telemark), regionrådsleder (Vest-Telemark) og daglig leder (Grenland).

Samarbeidet i regionene har form av en overbygning over selvstendige kommunale enheter. Kommunestyrene har fortsatt den reelle beslutningsmyndigheten, men ”overbygningen” spiller likevel en viktig rolle som samarbeidsorgan i regionene. Samarbeidet skjer i to formelle organer: et råd og et ting.

Sammensetningen av regionrådet er litt ulik fra region til region. Midt-Telemarkrådet består for eksempel av rådmann, ordfører og en opposisjonspolitiker fra hver av de tre kommunene i regionen, mens det i Vest-Telemark er ordfører og rådmann i de seks kommunene som deltar i rådet. Tinget i Vest-Telemark består av ordfører, varaordfører, et annet kommunestyremedlem og rådmann i de deltakende kommunene. I Grenland består tinget av alle formannskapene i regionen (jf. også figuren nedenfor).

Figur 4.1 Organisering av Grenlandssamarbeidet



Selv om sammensetningen av rådet og tinget varierer, likeså tittelen på ansatte i sekretariat, er rammene de samme i alle fire regionene (illustrert ved Grenland i figuren): Kommunestyrene er overordnede organ. Det er to nivå med politisk representasjon i regionen, samt én sekretariats/stabsfunksjon.

## 4.2 Kort om kommunene i regionene

Telemark har alt i alt 18 kommuner. Tabellene nedenfor angir de fire telemarksregionene, fordelt på kommuner og med befolkningsstørrelse (pr 1/1-09) for de enkelte kommunene.

**Grenlandsregionen** er den klart største regionen i fylket mht. befolkning. Ca 117.000 innbyggere, dvs. ca 70 prosent av befolkningen i Telemark bor i Grenland. Av de sju millionene som har gått til omstillings- og fornyelsesprosjekter i henhold til retningslinjer for skjønnsmidlene i 2009, gikk 2,4 millioner til denne regionen (dvs. ca 34 prosent av midlene).

Tabell 4.1 *Grenlandsregionen*

Kommune	Befolkningsstørrelse
Bamble	14.097
Skien	51.359
Porsgrunn	34.377
Siljan	2.404
Kragerø	10.620
Drangedal	4.138

**Midt-Telemark** består av tre kommuner med en samlet befolkning på drøyt 16.000 innbyggere, eller ca 10 prosent av befolkningen i Telemark. Av de sju millionene som har gått til omstillings- og fornyelsesprosjekter i henhold til retningslinjer for skjønnsmidlene i 2009, gikk 1,8 millioner til denne regionen (dvs. ca 26 prosent av midlene).

Tabell 4.2 *Midt-Telemark*

Kommune	Befolkningsstørrelse
Nome	6.557
Sauherad	4.274
Bø	5.518

**Vest-Telemark** er befolkningsmessig den minste regionen i fylket. Den består av seks kommuner med en samlet befolkning på drøyt 14.000 innbyggere, eller ca ni prosent av befolkningen i Telemark. Av de sju millionene som har gått til omstillings- og fornyelsesprosjekter i henhold til retningslinjer for skjønnsmidlene i 2009, gikk 1,71 millioner til denne regionen (dvs. ca 24 prosent av midlene).

Tabell 4.3 *Vest-Telemark*

Kommune	Befolkningsstørrelse
Seljord	2.925
Nissedal	1.393
Kviteseid	2.546
Fyresdal	1.379
Tokke	2.363
Vinje	3.662

**Kongsbergregionen** består, i tillegg til tre telemarkskommuner, også av tre buskerudskommuner (Kongsberg, Flesberg og Rollag). De tre telemarkskommunene har en samlet befolkning på knapt 20.000, eller ca 12 prosent av Telemarks innbyggere. Av de sju millionene som har gått til omstillings- og fornyelsesprosjekter i henhold til retningslinjer for skjønnsmidlene i 2009, gikk 1,09 millioner til denne regionen (dvs. ca 16 prosent av midlene).

Tabell 4.4 *Kongsbergregionen*

Kommune	Befolkningsstørrelse
Notodden	12.313
Hjartdal	1.613
Tinn	6.010

## 5 Vurderinger av skjønnsmidlene

### 5.1 Samarbeidet i regionene

Som vi pekte på i forrige kapittel, har alle regionene nå etablert et fast sekretariat som sørger for koordinering av regionenes arbeid. Betydningen av en slik sekretariatsfunksjon ble understreket som et viktig grunnlag for samarbeidet. Ett regionrådsmedlem framhevet betydningen av samarbeidet på følgende måte:

I de siste tiårene har det skjedd en profesjonalisering av kommuneapparatet. Den måten Fylkesmannen i Telemark benytter for tildeling av skjønnsmidler, kan ses som et ledd i denne profesjonaliseringen.

Kommunene i vår region kunne ikke ha gjennomført dette arbeidet uten interkommunalt samarbeid. Opprettelse av et interkommunalt samarbeid i strukturerte former - med en egen sekretærfunksjon - har ført til at en har fått et system for å håndtere fylkesmannens skjønnsmidler. Det systemet en har i dag er noe av det beste en kan ha, med de utfordringer en nå står overfor.

Ikke alle var like ubetinget positiv som representanten sitert ovenfor. Vårt inntrykk er likevel representantene i regionrådene i hovedsak var fornøyd med dagens ordning.

Flere understreket at samarbeidet i regionene hadde utviklet seg over tid. Inndelingen i regioner var heller ikke gitt i utgangspunktet. Det var i utgangspunktet ikke klart hvilken region Tinn og Notodden skulle tilhøre. De to kommunene valgte da å ta

utgangspunkt i hvilken retning næringslivet i kommunene orienterte seg, og det var mot Kongsbergregionen (i Buskerud).

Det har også skjedd endringer i regions sammensetningen: I 2008 sa Hjartdal kommune opp sitt medlemskap i Vest-Telemark og ble i stedet med i Kongsbergregionen. Selv om en har opplevd justeringer i samarbeidet, synes regionsnivået – med eget sekretariat – nå å være en viktig plattform for arbeidet i hele Telemark. Som en representant formulerte det:

Nå samarbeider vi på ulike områder. Det er definitivt interesse for å samarbeide internt i regionen – og for den saks skyld – også med fylkesmannen og fylkeskommunen. Regionrådet er et samarbeidsorgan der en møter hele regionen samlet, og det er økende fokus på denne funksjonen.

Samtidig ligger det utfordringer i et slikt samarbeid. Disse ble kanskje sterkest uttrykt i Grenlandsregionen, hvor det for eksempel ble sett på som problematisk at en ikke fikk delegert myndighet fra kommunestyrene. Bare unntaksvis til enkeltprosjekt fikk regionrådet dette, og noen mente dette medførte tungvindt og langtekkelig saksgang mellom de enkelte kommunestyrene og Grenlandsrådet.

En av de regionene som kanskje er mest fornøyd med dagens samarbeidsordning, er Midt-Telemark. Også her ble det riktignok understreket at rådet var en overbygning, og at det fortsatt er kommunestyrene som har den reelle beslutningsmyndigheten. Det er utarbeidet en viljeserklæring fra kommunestyrene om samarbeidet. Kontroversielle saker må likevel drøftes/avklares i de enkelte kommunestyrene før de går videre i rådet. Det gode samarbeidsklimaet i Midt-Telemark kan – i hvert fall delvis – skyldes at regionen består av bare tre kommuner, som i tillegg er relativt like befolkningsmessige. Grenlandsregionen består til sammenlikning av seks kommuner med stort spenn i befolknings sammensetningen (jf. også kapittel 4). En av representantene i Midt-Telemark sa det slik:

For ca ti år siden var Midt-Telemarkregionen mye større; med flere kommuner og større konflikt-potensial. Den nye inndelingen – med bare tre kommuner – har gitt et mye bedre samarbeidsklima.

Når det gjelder samarbeidet i regionene i Telemark, kan ikke bildet sies å være entydig: Noen regioner synes å ha etablert et nærmere samarbeid enn andre. I *alle* regioner synes det imidlertid å være enighet om at den regionale samarbeidsplattformen har kommet for å bli.

## 5.2 Skjønnsmidlene – små, men viktige

Skjønnsmidlene tilknyttet fornyings- og omstillingsprosjekter som gis fra Fylkesmannen i Telemark, har de siste årene som nevnt, vært på sju millioner kroner. Midlene gis til regionene. Beløpene for 2009 til de enkelte regionene framgår av tabellen nedenfor.

Tabell 5.1 *Fylkesmannes tildeling av skjønnsmidler, 2009*

<b>Region</b>	<b>Beløp (kr)</b>
Grenland	2.400.000
Midt-Telemark	1.800.000
Vest-Telemark	1.710.000
Kongsberg	1.090.000
<b>Totalt</b>	<b>7.000.000</b>

I forhold til regionenes totale budsjett pr år er ikke de skjønnsmidlene som gis til fornyings- og omstilling store. Midlene blir likevel betraktet som viktige i regionene. Som en representant sa det:

Disse midlene gir betydelig drahjelp til oppstart av nye prosjekter.

Mange understreket at kommuneøkonomien generelt var svært presset og at ”friske” midler, selv om de var av tidsbegrenset karakter, kunne være svært viktige. Selv i Vest-Telemark, med mange ”kraftkommuner”, ble midlene sett på som viktige:

Skjønnsmidlene betyr mye, og de er viktige for oss selv om vi har fellesfondet. Fellesfondet har rett nok finansiert mange samarbeidsprosjekt, men også skjønnsmidlene er viktige, og har vært med på å gi oss mulighet til å iverksette samarbeidstiltak



Det ble også understreket at midlene i tillegg har andre effekter. Midlene – og tiltakene de gir rom for – virker samlende for regionen, ble det sagt. Å arbeide sammen om prosjekt har vært viktig for å utvikle ”regionfølelsen”. Noen mente også at midlene ikke bare har virket til å utvikle samarbeid innenfor en region, men også mellom regioner i fylket.

Av vedlegg 3 framgår hvilke prosjekt som har blitt gjennomført i perioden 2003-08 v.h.a. skjønnsmidlene. Totalt sett viser oversikten at det ble igangsatt drøyt 150 prosjekter i fylket i løpet av denne seksårs perioden.

### 5.3 Uendrede rammer fra år til år

Skjønnsmidlene til regionene blir tildelte som rammeløsning, som stort sett er uendret år for år. Dette ble i det store og hele vurdert som positivt, fordi

samarbeidet blir styrket gjennom rammetildeling. Og det er store prosjekt vi er sammen om, som er det viktige arbeidet.

Imidlertid bør det understrekes at uttalelsene fra regionsrådene ikke var helt entydige på dette feltet. I én region ønsket ingen av rådsmedlemmene en alternativ ordning (for eksempel tildeling etter søknader for hvert år). Tildeling via ramme ble oppfattet som et tillitsvotum fra Fylkesmannen, noe en klart håpet ville bli videreført. At regionen ble tilført midler på denne måten, gjør det mulig å ta initiativ og utvikle prosjektene som kan gjennomføres ved hjelp av disse midlene.

I ett av de andre rådene ga noen uttrykk for at de faste rammene kunne være problematisk:

Det at skjønnsmidlene er omtrent uendret fra år til år er på mange måter positivt, men det kan innvendes at det skaper mindre innovasjon. Jeg føler at det ble gjort mer innovativt før, men at vi har stagnert litt de siste årene. Den uendrede rammen kan fungere som en sovepute.

Gjennomgående ble det imidlertid innvendt at alternative ordninger – der en for eksempel utarbeidet egne søknader for

hvert år, og fikk en tildeling avhengig av hvor gode disse var – ville ha mange ulemper: En kunne for eksempel risikere å bruke en halv million kroner (i lønnsutgifter) lokalt for å utarbeide søknader på begynnelsen av året for så å få tildelt midler for 1,5 millioner kroner til prosjektmidler mot slutten av året:

En slik byråkratisk modell kan både være ressurskrevende og i tillegg kan en risikere at selve behandlingen av søknaden på regionalt nivå kan ta lang tid. En slik tilnærming fremmer ikke fornying.

## 5.4 Rapporteringen fra regionene

Gjennomgående ble det framhevet som positivt at rapporteringen for disse midlene ikke er for omfattende. Én informant karakteriserte ordningen med rapportering som ”velsignet ubyråkratisk”, og mente at regionen aldri hadde opplevd noen kritikk på måten en rapporterte på.

Alle regioner har levert rapporter til Fylkesmannen for hvert år fra ordningen kom i gang i 2003 til 2009. Det vil her føre for langt å gå inn på de enkelte rapportene, men typisk omtaler rapportene kort hvor stort beløp som er benyttet til det enkelte tiltak, samt en kort omtale av de viktigste aktivitetene innenfor tiltakene.

Det bør understrekes at den skriftlige årlige rapporteringen fra kommunene til Fylkesmannen bare er en del av den totale tilbakemeldingen som gis. Det skjer også oppfølging gjennom faste møter mellom embetet og regionene. Det er vanligvis to møter mellom embetet og regionsrådet hvert år. I tillegg er det administrativ koordinering der de aktuelle personene i embetet møter ansatte i kommunen. Samarbeidet gjennom disse møtene blir vurdert som minst like viktig som den formelle skriftlige årsrapporteringen.

## 5.5 Tidsbegrensede midler

Skjønnsmidlene er med på å gi en viktig ”pukkeeffekt” i starten av et prosjekt. En trenger gjerne noen ekstramidler når et nytt samarbeidsfelt skal utvikles. Her spiller Fylkesmannens midler en

viktig funksjon. Midlene er med på å utvikle både effektivitet og kvalitet. En ulempe kan være at midlene er avgrenset til tre år:

Det at skjønnsmidlene er tidsbegrenset kan av og til være uheldig. Det kan skje at prosjektet stopper opp etter treårsperioden.

Hovedregelen er likevel at prosjektene fortsetter (uten støtte fra Fylkesmannen) og går inn i kommunenes ordinære drift etter treårsperioden. Utviklingsprosjekt er generelt vanskelig å trekke i gang og Fylkesmannens prosjektmidler gjør at en får til et samarbeid mellom kommunene på dette. Midlene er med andre ord med på å fremme interkommunalt samarbeid.

## 5.6 Drift eller utvikling?

Et viktig premiss for tildeling av denne typen skjønnsmidler er som nevnt at de skal benyttes til utvikling, og ikke til ordinær drift. En del av midlene har gått til IKT-samarbeid i kommunene. IKT er et felt en ikke lenger kan kalles nytt. Et tema vi kom inn på i regionrådene, var bruken av disse midlene. Kunne en her reelt sett snakke om utvikling?

IKT ble av regionrådene sett på som viktig - ikke minst fordi det stadig blir stilt økende krav til tjenesteproduksjonen - og fordi det skal være bedre kvalitet på tjenestene kommunene leverer. Dette har med innovasjon i offentlig sektor å gjøre, ble det hevdet. IKT blir nå bl.a. brukt i byggesaker. IKT inneholder verktøy som kan gi kommunens innbyggere lettere tilgang til kommunen ved hjelp av nettbaserte løsninger:

Vi må automatisere for å forenkle arbeidsprosessene våre, helt ut til innbyggerne. IKT gjelder ikke bare teknisk avdeling. Det viktige er at det vil være til nytte for innbyggerne våre. Det handler ikke lenger om programvare, men om forståelse av kommunikasjon, og det er der vi er nå. I denne prosessen har skjønnsmidlene vært veldig viktige i og med at de har gjort det mulig å gjennomføre prosjekt som kan gjøre oss i stand til å bli bedre på dette området.

Å skape gode IKT-løsninger kan dessuten gi potensielle innsparingsmuligheter for kommunene. Dette kan gjelde felles innkjøp, felles opplæring (for eksempel felles innkjøp av programvare).

Generelt ble det hevdet at skjønnsmidlene går til innovasjonstiltak. De enkelte regionene legger imidlertid litt ulike betydninger i begrepet innovasjon. I Vest-Telemark ble det for eksempel lagt stor vekt på at innovasjon i offentlig sektor har å gjøre med den økonomiske situasjonen regionen befinner seg i. Det er en av de mest rurale regionene i landet, og har i årevis vært råvareleverandør til andre. Ambisjonen er å motvirke det å være en ren råvareleverandør, en må tenke nytt og finne nye arbeidsmåter: Gjennom å skape nye løsninger og gjøre arbeidslivet i disse kommunene spennende og interessante, mener regionrådet at det kan medvirke til at det blir lettere for bl.a. unge mennesker å finne det interessant å være/komme tilbake til regionen. Det har ikke vært strid om prioriteringene av midlene: her har kommunene vært enige om hva det skal satses på.

Flere regioner framhevet barnevernssamarbeidet som vellykket og viktig. Et viktig grunnlag for å få til et slikt vellykket samarbeid var at de lokale premissene for samarbeid var avklart i utgangspunktet, som for eksempel lokalisering:

Fordelen med samarbeidet er at tjenestene (innen barnevernet) har blitt bedre for **alle** kommunene i samarbeidet, ikke bare for én eller noen få.

### **Kort oppsummering av regionrådenes vurderinger**

I avsnitt 1.4 (kapittel 1) er det stilt opp åtte punkter som er relevante i forhold til om prosjektene gitt for skjønnstildeling er i tråd med Kommunal- og regionaldepartementets retningslinjer. Samtalene med regionsrådene gir inntrykk av at retningslinjene blir oppfylt: Prosjektene gir en bedring i kvaliteten på tjenester, effektiviteten er bedret og prosjektene har overføringsverdi (jf. punkt 1-3 i åttepunktlisten i avsnitt 1.4). Midlene blir – ifølge regionrådene – *ikke* benyttet til rene næringsprosjekter eller til ordinær drift (jf. punkt 4-5). Hvis midlene hadde blitt benyttet på en slik måte, hadde det vært i strid med retningslinjene.

Regionrådene mener at kommunene har styrket sin kompetanse og skapt innovasjon. Og ikke minst: Innretningen av skjønnsmidlene

har fremmet interkommunalt samarbeid (jf. punkt 6-8 i avsnitt 1.4). Når en spør regionrådene får en altså et klart ”ja” på spørsmålet om hvorvidt skjønnsmidlene har gitt utvikling og kvalitetsforbedring.

## 5.7 Noen utfordringer for regionrådene

I tillegg til å intervju representantene i de fire regionrådene og regionssekretærene, foretok vi (som nevnt i kapittel 2) også intervju med noen få rådmenn i etterkant av i intervjuene med rådene. Disse intervjuene ble gjennomført som telefonintervju med hver enkelt rådmann.

Vårt hovedinntrykk er at rådmennene stort sett er positive til ordningen med skjønnsmidler. På noen områder tegnet de imidlertid et mer kritisk bilde, enn det som ble tegnet av regionrådene. Dette gjaldt særlig på to punkter. Det ene punktet gjaldt relasjonen til det politiske systemet, det andre forholdet med rapportering.

### **Det politiske system**

Når det gjaldt det politiske systemet problematiserte rådmennene relasjonen mellom regionråd og kommunestyrene i regionen. Formelt sett er det de enkelte kommunestyrene som har den reelle beslutningsmyndigheten. Samarbeidet i regionene er en overbygning over det enkelte kommunestyret. Dette ble understreket i samtalene med alle regionrådene.

Rådmenn i *noen* regioner mente likevel at relativt mye i praksis ble overlatt til regionrådene:

Det skjer ikke mye politisk drøfting i det enkelte kommunestyret. Jeg opplever at regionssekretariatet spiller en sentral rolle. Arbeidet blir veldig avhengig av sekretariatsfunksjonen.

Det ble påpekt at dette *kunne* bli et problem. Det ble imidlertid ikke lansert en entydig modell for hvordan en eventuelt kunne endre på dette. Én idé som ble lansert var at kommunestyrene kunne foreta en overordnet drøfting av bruken av skjønnsmidlene for en lengre tidsperiode fram i tid. Resultatet av denne drøftingen kunne deretter sendes videre til regionrådene for behandling.

---

Hovedpoenget var at en burde vurdere modeller som trakk de enkelte kommunestyrene sterkere inn i regionssamarbeidet.

### **Dialogen**

Rådmennene vi snakket med framhevet at de mente prosjektmidlene ble anvendt godt. Samtidig ble det påpekt at det var vanskelig å lese konkrete målbare resultater ut av en del av prosjektene. Det ble understreket at samarbeid mellom kommunene er et suksesskriterium i seg selv. Sånn sett ble ett av kriteriene for prosjektene oppfylt. Imidlertid ble det hevdet at rapporteringen på en del områder kunne vært mer konkret og resultatorientert. En rådmann vi snakket med, forsto samtidig at det var vanskelig for Fylkesmannen i Telemark å komme med klarere krav om rapportering:

Fylkesmannen har mange hatter og embetet skjønner vel at de må være litt forsiktig med å stille for skarpe krav i forhold til rapportering av denne typen skjønnsmidler.

Også rådmennene var oppmerksomme på at økte krav til rapportering kunne føre til en uheldig byråkratisering av ordningen med skjønnsmidler. De framhevet likevel i større grad enn regionrådene ulempene ved en slik ubyråkratisk rapporteringsform.

### **Kort oppsummering av rådmennenes vurderinger: System ved siden av systemet?**

Vi oppfatter rådmennenes merknader som en viktig påpekning av at det med regionrådene er etablert et nytt ledd mellom kommune og fylke. Selv om dette er formalisert gjennom egne avtaler, kan det oppstå uklarheter og spenninger: Hvor langt går regionrådenes myndighet? Hvor stor myndighet har regionrådenes sekretariat? Tilbakemeldingene fra rådmennene tyder på at det er gråsoner her. Som en rådmann påpekte, er skjønnsmidlene nå ”pakket inn i dette systemet”, der spillereglene mellom kommune og region kanskje fortsatt er under utvikling.

## 6 Konklusjon

### 6.1 Utvikling og kvalitetsforbedring

Som nevnt innledningsvis i denne rapporten er hovedspørsmålet i evalueringen om omstillingsprosjektene skjer i tråd med de retningslinjer som er gitt av Kommunal- og Regionaldepartementet. Under dette hovedspørsmålet kan det stilles mer detaljerte spørsmål, som etter vårt syn kan sorteres i to – til dels overlappende – hovedkategorier: en utviklingsdel og en del viet kvalitetsforbedring (jf. også avsnitt 1.4). På spørsmålet om fornyings- og omstillingsprosjektene har ført til utvikling, mener vi at svaret er ja. Regionrådene gir klart uttrykk for at en gjennom disse midlene har fått utviklet prosjekter som både styrker det interkommunale samarbeidet og som fører til endringer og kompetansheving.

Men har utviklingen gått i den riktige retningen? Skjønnsmidlene kan ha ført til utvikling i en direkte uønsket retning eller på uønskede områder, eksempelvis næringsutvikling, eller medført endring uten at det har hatt kvalitative eller kvantitative konsekvenser for tjenestene. Uttalelsene vi har fått fra regionrådene tyder imidlertid ikke på at så har skjedd. Utviklingen har gått riktig vei. Det blir understreket at midlene **ikke** blir brukt til vanlige driftsoppgaver eller til næringsutvikling.

### 6.2 Byråkratiunderskudd?

Gjennom våre samtaler/intervju med representantene fra regionene ble det understreket at ordningen med tildeling og rapportering av skjønnsmidler var lite byråkratisk – og at dette var en vesentlig fordel med ordningen.

Vi vil understreke at byråkratiske systemer også har fordeler; som forutsigbarhet og etterprøvbarhet. Det at rapporteringen fra regionene til Fylkesmannen er lite byråkratisk betyr f.eks. at det er vanskelig gjennom den formelle rapporteringen å vurdere *hvor* effektive de enkelte tiltakene er.

En viktig del av rapporteringen fra kommune/region til Fylkesmann skjer nå *ved siden av* den skriftlige formelle årlige rapporteringen. Som nevnt i kapittel 5 skjer også oppfølging gjennom faste møter mellom embetet og regionene. I tillegg er det administrativ koordinering, der de aktuelle personene i embetet møter ansatte i kommunen. Samarbeidet gjennom disse møtene blir - av regionene - vurdert som minst like viktig som den formelle skriftlige årsrapporteringen.

Denne typen rapportering er mindre preget av formelt byråkrati og mer av dialog enn den tradisjonelle hierarkiske styringsdialogen.

Om mangel på byråkrati i skjønnsfordelingen er en fordel eller ulempe er avhengig av hvilken rolle en mener Fylkesmannen bør innta. Overfor kommunene skal embetet både være en byråkratisk kontrollinstans og en partnerorientert utviklingsaktør. I fordelingen av skjønnsmidler synes Fylkesmannen i Telemark å ha lagt større vekt på utviklingssiden enn kontrolliden.

Denne strategien er åpenbart blitt positivt mottatt i kommunene/regionene i Telemark. Den kan også sies å være i tråd med Kommunal- og regionaldepartementets (KRD) retningslinjer for skjønnsfordeling. Under punkt 8 understrekes det her at kommunene selv har hovedansvar for egen omstilling og fornying.

Det kan hevdes at Fylkesmannen gjennom denne strategien marker en tillit til det lokale selvstyret, samtidig som det gjøres klart at kommunene må finne sammen om de skal klare å håndtere utfordringene. Strategien kan ses på som et grep i kommunedialogen, med sikte på å utvikle kommunenes samarbeidsevne. Det vil kunne øke mulighetene for effektiv tjenesteproduksjon og for kvalitativt bedre tjenester.



## 6.3 Demokratiunderskudd?

Våre samtaler med *regionrådene* ga ikke inntrykk av at demokratiunderskudd, som følge av regioninndelingen var noe problem. Tildeling av skjønnsmidler til regioner i stedet for kommuner ble heller ikke betraktet som problematisk. Det ble tvert i mot framhevet at midlene var med på å bygge opp under en felles regionsidentitet

Rådmenn i *noen* regioner mente likevel at relativt mange saker i praksis ble overlatt til regionrådene. Det ble som nevnt argumentert for at det skjedde for lite politisk drøfting i det enkelte kommunestyret. Samtidig ble det framhevet at regionssekretariatet spilte en sentral rolle, og at arbeidet kunne bli avhengig av sekretariatsfunksjonen.

Det ble påpekt at dette *kunne* bli et problem. Det ble imidlertid ikke lansert noen entydig modell for hvordan en eventuelt kunne endre på dette. Én idé som ble lansert var at kommunestyrene kunne foreta en overordnet drøfting av bruken av skjønnsmidlene for en lengre tidsperiode fram i tid. Dette kunne deretter gå videre til regionrådene for behandling.

Hovedpoenget var uansett at en burde vurdere modeller som trakk de enkelte kommunestyrene sterkere inn i regionsamarbeidet. Denne typen merknader kan oppfattes som at det fortsatt rår uklarheter og spenninger i relasjonen region – enkeltkommune (som vi nevnte kort i avslutningen av kapittel 5).

## 6.4 Dialog under utvikling

Målt ut fra en tradisjonell hierarkisk byråkratimodell der Fylkesmannen skal styre og kontrollere kommunene, er de formelle kontroll- og rapporteringsrutinene knyttet til skjønnsmidlene svake.

Vi mener imidlertid at det vil være uheldig å vurdere skjønnsmidlene ut fra et slikt perspektiv. Fylkesmannen har her bevist lagt opp til en mer partnerorientert utviklingsmodell. Dette illustreres bl.a. ved at de formelle rapporteringsrutinene bare utgjør en del av rapporteringen. Like viktig er den rapporteringen som skjer i møter mellom embete og regioner (jf. også avsnitt 5.2).

Målt ut fra en partnerorientert modell, synes ordningen å fungere bra: Regionrådene er gjennomgående fornøyd med ordningen. Vi oppfatter også ordningen Fylkesmannen i Telemark har lagt opp til, å være i tråd med de intensjoner KR D har hatt for denne typen skjønnsmidler. Det første sitatet vi gjenga i kapittel 5 (avsnitt 5.1) – fra ett av medlemmene i ett av regionrådene - oppsummerer på mange måter den holdningen som var gjennomgående i regionene. Vi gjentar sitatet her:

I de siste tiårene har det skjedd en profesjonalisering av kommuneapparatet. Den måten Fylkesmannen i Telemark benytter for tildeling av skjønnsmidler kan ses som et ledd i denne profesjonaliseringen.

Kommunene i vår region kunne ikke ha gjennomført dette arbeidet uten interkommunalt samarbeid. Opprettelse av et interkommunalt samarbeid i strukturerte former - med en egen sekretærfunksjon - har ført til at en har fått et system for å håndtere fylkesmannens skjønnsmidler. Det systemet en har i dag er noe av det beste en kan ha, med de forutsetninger en nå står overfor.

### **Regionene fortsatt under utvikling**

Samtidig bør det understrekes at forutsetningene for regionene er ulike. I noen regioner er samarbeidet langt tettere enn andre. Og i alle regionene synes regionsmodellen fortsatt å være under utvikling. I den videre utviklingsprosessen bør en være spesielt oppmerksom på forhold som er knyttet til demokrati og politisk styring av regionene.

## **6.5 Tanker på veien videre**

Mandatet for NIBRs evalueringsprosjekt var å vurdere om dagens midler gis i tråd med de gjeldende retningslinjer. Vi tillater oss imidlertid å peke på to forhold som vi mener kan være interessante i det videre arbeidet med skjønnsmidler.

## 1. Styrking av den formelle rapporteringen?

I dag er den skriftlige rapporteringen fra region til Fylkesmann kort og enkel. Den rapporteringsmalen som nå ligger til grunn, ble etter det vi forstår utarbeidet i 2008, og består av sju punkter.

Disse er: navn på prosjektet, kommunens målformulering, sektortilknytning, type prosjekt (effektivisering, kvalitet og tjenesteutvikling eller samfunnsutvikling), bruk av virkemidler (organisatoriske, styringssystemer, kommunikasjon med innbyggerne, arbeidsmiljø og kompetanseutvikling eller konkurranseutsetting), finansiering (andel skjønnsmidler og andel egenfinansiering) samt start og planlagt slutt.

Vi tror at denne malen – hvis den blir benyttet aktivt – kan fungere godt. Et spørsmål som likevel melder seg er om rapporteringen er *for* enkel? Bør det stilles noe sterkere krav til den formelle rapporteringen mellom nivåene? Fordelen med en større vektlegging på formell rapportering vil bl.a. være at også aktører som ikke deltar på møter og muntlig rapportering mellom embete og region, lettere kan få innsyn i hvordan midlene benyttes.

### ***Et åttende punkt?***

En *mulig* svakhet ved dagens rapporteringsmal, er at det ikke i noen av punktene etterspørres sterke og svake sider ved det arbeidet regionene utfører. M.a.o. et punkt som i større grad enn de øvrige åpner for refleksjon og analyse: Hva har regionen lært av det konkrete prosjektet – og hvilke konsekvenser vil dette evt. ha for framtidig arbeid.

Et slikt åttende punkt i rapporteringen kan med andre ord invitere til en litt videre vurdering av arbeidet – både fra Fylkesmannens side og fra regionrådenes side.

Hvis den skriftlige tilbakemeldingen skal styrkes, bør Fylkesmannen ta initiativ til dette. Det vil også være naturlig at økte krav til skriftlig rapportering fra regionene i neste omgang bør medføre skriftlig tilbakemelding fra embetet på regionenes rapportering.

## 2. Hvordan tildeler andre fylkesmenn skjønnsmidlene?

Denne studien har rettet seg mot hvordan ett embete - Fylkesmannen i Telemark - praktiserer tildelingen av

---

skjønnsmidler. Etter det vi har forstått benytter andre fylkesmenn andre metoder for å tildele denne typen skjønnsmidler. Vi mener at det vil være av interesse å få belyst hvordan denne ordningen praktiseres i andre fylker:

- Hvilke forskjeller finner vi mellom fylkene?
- Hvilke ordninger er kommunene/regionene mest fornøyd med?
- Hvilke oppfatninger har ulike fylkesmannsembeter?

# Litteratur

Harvold, K. og T. Skjeggedal (2009): Kommuneplansamarbeid i Nord-Troms. NIBR-notat 2009:112. NIBR. Oslo.

<http://www.regjeringen.no/nn/dep/krd/tema/kommuneokonomi>

Kommunal og regionaldepartementet: Retningslinjer for skjønntildelingen 2010

Planleggings- og samordningsdepartementet (1997): Fylkesmannsboka. En orientering om arbeidet i fylkesmannsembetene. PSD. Trondheim

Skjeggedal, T. og K. Harvold (2008): Planleggings- og stedsutviklingskompetanse i kommuner og fylker. NIBR-notat 2008:121. NIBR. Oslo.

Årsrapporter fra regionrådene

# Vedlegg 1

## Intervjuguide

***Prosjektet gjennomføres på oppdrag av Fylkesmannen i Telemark. Intervjuene skal bidra til evaluering med tanke på om bruken av skjønnsmidler til fornyings- og omstillingsprosjekter er i tråd med retningslinjene gitt av KRD***

### **I Utgangspunkt/innledende spørsmål:**

- 1) Hvordan vil du generelt vurdere fornyings- og omstillingsprosjektet i din kommune/region?
- 2) Hvis du skal beskrive utviklingen på dette feltet de siste årene; vil du si at dere har klart å gripe fatt i de viktige problemstillingene i din region?
- 3) Er det noen spesielle utfordringer – på et overordnet nivå – når det gjelder fornying og omstilling?
- 4) Er det områder dere ikke har klart å gripe fatt i?
- 5) Hva er etter ditt syn de viktigste årsakene til at kommunen bør samarbeide med andre i denne sammenheng – og evt. viktigste argument for at en ikke bør samarbeide med andre?

### **II Mer spesifikt om utfordringer i din region**

- 6) Hvilke prosjekt har etter ditt syn vært mest vellykket mht. fornying og omstilling og hvorfor?
- 7) Hva har dere eventuelt ikke maktet å gripe fatt i?

- og hvorfor ikke?
- 8) Hadde kommunen hatt mulighet/vilje til å satse på denne typen prosjekt uten disse fornyings- omstillingsmidlene?
- 9) Hvordan vil beskrive relasjonen til fylkesmannen i den typen prosjekt?
  - Hva er bra?
  - Hva kunne vært gjort bedre?
- 10) Overføringsverdi; har noen prosjekter i din region blitt kopiert i andre regioner/vært modell for andre
  - eller motsatt?
- 11) Kan du si noe om utviklingen av tildeling av midler og utviklingen av prosjekt som har vært gjennomført i tidsrommet 2003 til 2008?
- 12) Fornyingspotensialet; har prosjektene hatt den tilsiktede virkning om fornyelse og økning av kvalitet og effektivitet på tjenestene?
- 13) Hva er etter ditt syn det beste prosjektet mht fornying og omstilling i din region?
  - Hvorfor

***Takk for hjelpen!***

## Vedlegg 2

# Oversikt over personer som deltok i gruppeintervju i regionrådene

### **Midt-Telemark:**

Hans Sundsvalen, ordfører Sauherad kommune

Arne I. Moen, opposisjonspolitiker Sauherad

Peder Rekkedal, rådmann Sauherad

Åse Egeland, rådmann Bø kommune

Arne Storhaug, ordfører Bø

Carine Nilsen, opposisjonspolitiker Bø

Bjørn G Andersen, rådmann Nome kommune

Jan Thorsen, ordfører Nome.

I tillegg var regionrådssekretæren, Erling Rønnekleiv, til stede.

### **Vest-Telemark:**

Bjørn Nome, ordfører (SP), Fyresdal kommune

Ketil O. Kiland, rådmann, Fyresdal kommune

Torstein Tveito, ordfører (SP), Kviteseid kommune

Hans Bakke, rådmann, Kviteseid kommune

Anne-Nora Oma Dahle, ordfører (SP) Nissedal kommune – hun er regionrådsordfører også

Sverre Sæter, rådmann, Nissedal kommune

Solveig Sundbø Abrahamsen, ordfører (H), Seljord kommune

Per Dehli, rådmann, Seljord kommune

Olav Urbø, ordfører (SP), Tokke kommune

Therese Hauger, rådmann, Tokke kommune

Arne Vinje, ordfører (SV), Vinje kommune

Hans Kristian Lehmann, rådmann, Vinje kommune



I tillegg var regionssekretæren, Kjell Gunnar Heggernes, til stede. Det samme var Rolf-Helge Grønås, fylkesrådmann, Telemark fylkeskommune, Frida Sviland, rådgiver, Telemark fylkeskommune

Olav Veum, daglig leder Vest-Telemark næringsforum (bedriftsforening med ca 70 medlemmer) og Haldor Kaasin, daglig leder Vest-Telemark næringsutvikling

### **Kongsbergregionen**

Lise Wiik, ordfører Notodden kommune

Turid Opedal, varaordfører Tinn kommune

Olav Tho, ordfører Hjartdal kommune

Vidar Lande, ordfører Kongsberg kommune

Thomas Fosen, ordfører Flesberg kommune

Steinar Berthelsen, ordfører Rollag kommune

Kirsten Gjestemoen Hovda, ordfører Nore Uvdal kommune

Jan Erik Innvær, regional koordinator + en fra administrasjonen

### **Grendlandsregionen**

Bamble; Jon Pieter Flølo (FrP), Andreas Kjær (SP), Anne Blaker (AP)

Drangedal; Nils Tore Føreland (AP), Tore Halvorsen (SV), Stina Haugland (SP)

Kragerø; Kåre Preben Hegland (H), Solfrid Rui Slettebakken (V), Erling Laland (AP)

Porsgrunn; Øystein Beyer (AP), Siren Johnsen (V), Thorleif Vikre (FrP)

Siljan; Ole-Kristian Holtan (AP); Gunn Berit R. Holmelid (AP); Tonje Løwer Gurholt (V)

Skien; Rolf Erling Andersen (AP), Geir Olav Tønnessen (V), Nils Olav Skilbred (FrP)

Fra administrasjonen deltok Tor Marthinsen, Egil Johansen, Knut Wille, Jan Sæthre, Ole Magnus Stensrud, Jørn Chistian Schøth Knudsen.

## Vedlegg 3

# Fornyings- og omstillingsprosjekt som har fått skjønnsmidler i perioden 2003-2008

### **Vest-Telemarkrådet:**

2003:

Entreprenørskap i barnehage, grunnskule og vidaregåande skule, 2-årig prosjekt Regionalt samarbeid om GAB og kart

Forprosjekt om barnevernsamarbeid

Interkommunalt samarbeid Kviteseid og Nissedal

Prosjektstudie elektronisk motorveg i Vest-Telemark

2004:

Entreprenørskap i barnehage, grunnskule og vidaregåande skule, 2. året Vest-Telemark Barnevern

Breiband i PP-veiledertenesten

Utvikling av interkommunalt samarbeid i Vest-Telemark

Lokal forvaltning av Brattefjell/Vindeggen

Vest-Telemarkkonferansen 2004, Regionalt samarbeid eller kommunesamanslåing Samordna bruk og drift av administrativt IT-system

2005:

Barnevernvakt

Elevmønstring, born og unge som ressurs i stads- og næringsutviklinga

Lokal forvaltning av Brattefjell/Vindeggen

Avlastning funksjonshemma

Samordna bruk og drift av IT  
Brannvernssamarbeid  
Dataoppdatering kartdata  
Telemarksvegen, sykkelrute  
Samarbeid om legetenester

2006:

Evaluering av Barnevernssamarbeidet  
Vest-Telemarkbiblioteka, superbrukar felles datasystem  
Felles sak/arkiv system  
Seljord, språkstimulerande arbeid i barnehagane  
Brattefjell/Vindeggen, fullføring del 2  
Felles plankompetanse innan landbruket  
Gjeldsrådgjevingskonsulent (ikkje disponert)  
Felles pleie- og omsorgsprogram

2007:

Innforing av nytt sak/arkivsystem  
IT-system for pleie og omsorg  
Nytt sosialsystem (velferd)  
Utviklingsprosjekt betre flyt av medisinske data  
Vidare utvikling av Vest-Telemark kartportal  
Nytt verktøy for publisering på internett og intranett

2008:

IT-verktøy og opplæring for turnusplanlegging innan helse/omsorg  
Innforing av matrikkel — programvare og opplæring (rstatning for GAB)

### **Midt-Telemarkrådet:**

2003:

Budsjettverktøy  
E-verksfusjon  
Barnevern  
IKT organisering  
Felles næringsutviklingselskap lokalisert i Bø  
Regionalt næringsfond  
Involvering av personalet Informasjon og medvirkning  
Kompetanseheving i kommunene  
Regionrådssekretariat  
Bredbandsutbygging via Samnet

2004:

Felles brannvernorganisasjon i Midt-Telemark.  
Samordning av telefonsystemer tilpasset eget internt nett  
Samkjøre servere og så mange fagsystemer som mulig.  
Etablering av felles landbruksfaglig kompetansesenter i Sauherad  
Tiltak for funksjonshemmede  
Storkjøkkendrift  
Politiske møter i råd og ting etter en fastlagt årlig møteplan for kommunene. Samordning av A-etat, Trygd og Sosialtjenesten  
Utviklingsprosjekt for kvalitetssystem for integrering av flyktninger

2005:

IKT avdeling etablering  
Midt-Telemark Brann og redning.  
Midt-Telemark landbruk  
PLO — pleie og omsorg — innføring av felles fagsystem  
Felles IKT investeringer.  
Entreprenørskap og landbruk.  
Effektiviseringsnettverkene.  
Skole IKT  
Digital HMS løsning for Midt-Telemark kommunene.  
SLT koordinator. forebygge tidlig debutering med rusmidler og kriminalitet Tiltak for etablerte rusmisbrukere

Boligsosial handlingsplan  
Førstelinje i næringsutvikling  
Det digitale landbrukskontor.  
Felles sakssystem  
Lik portalløsning for tre kommuner og for Midt-Telemarksamarbeidene

2006:

IKT videreutvikling  
MTL digitale kart og GAB  
Pleie og omsorg  
Fagkonferanser  
Entreprenørskap i skolene  
Digitale kommunale tjenester  
SLT koordinator  
Forebyggende folkehelse

På trygg grunn samarbeid mellom skoler, barnehager og videregående  
Portalløsning din side og altinn  
Prosjekt langtidssykemeldte  
Kvalitetssystem helsestasjon  
Forprosjekt NAV  
Mobil kursenhet for regionale kurs

2007:

D425 IKT — teknisk interkommunal plattform  
D429 Min e-Postkasse  
D424 Breiband til alle  
D431 Entreprenørskap og lokale ressurser  
D 432 På trygg grunn

Forebyggende arbeid i Midt-Telemark

D401 Folkehelsekoordinator  
D 402 Aktiv — prosjekt for langtidssjukemeldte  
D 450 SLT koordinator

Øvrige tiltak i Midt-Telemark

D 408 Fagkonferanser  
D 461 Evaluering  
D 462 Profileringsiltak for samarbeidet

Profileringsiltak — det ble i 2007 brukt midler på å lage og distribuere en publikasjon som bygget på årsmeldingene for 2006 for å informere innbyggere om status for samarbeidet.

2008:

Infrastruktur for teknisk IKT samarbeid mellom våre 3 kommunar. Faglege konferansar for tilsette i våre tre kommunar  
D 401 — FØREBYGGJANDE FOLKEHELSE  
D 402 — Aktiv — tiltak retta mot sjukemeldte arbeidstakarar i kommunane.  
D 403 — MT HELSEKOMMUNE  
D 404 — MT KLIMAPLAN  
D 424 — BREIBAND TIL ALLE I MIDT-TELEMARK  
D 429 — MT E-KOMMUNE 2012  
D 432 — På TRYGG GRUNN treårig skuleutviklingsprosjekt

---

### **Grenlandssamarbeidet:**

- 1) Felles portal- og publiseringsløsning for grenlandskommunene
  - 2) Felles IKT-strategi for Grenland – forprosjekt
  - 3) Interkommunalt geodata samarbeid i Grenland (felles geodatabase)
  - 4) Bo- og dagtilbud for tunge brukere (SAMBA)
  - 5) Klimakutt i Grenland
  - 6) Samordning av det forebyggende arbeidet blant ungdom i Grenland
  - 7) Utredning om samordning og styring av felles eierskap
- 
- 1) Arbeidsgiverkontrollen i Grenland
  - 2) 110 — Telemark (alle kommunene i Telemark)
  - 3) Arbeidsmarkedsbedriftene i Grenland — forslag til ny organisasjonsform
  - 4) Landbruksforvaltningen — ny organisering og forpliktende samarbeidsavtale
  - 5) Utredning om kompetansesamarbeid
  - 6) Etablering av felles kontor for utførelse av tilsynsoppgaver etter plan- og bygningsloven
  - 7) Interkommunalt samarbeid om behandling av salgs-, serverings- og skjenkesaker i Grenland
  - 8) Utvikling av en felles IT-enhet i Grenland
  - 9) Miljørettet helsevern i Grenland
  - 10) Landbruk og miljø — evaluering av samarbeidsavtalene og inngåelse av ny avtale
  - 11) Politisk prosjekt — Program for Grenlandssamarbeidet 2007 - 2010
  - 12) Felles innkjøpskontor i Grenland
  - 13) Felles overformynderi i Grenland
  - 14) Trygge og robuste lokalsamfunn i Grenland
  - 15) Interkommunalt samarbeid om opplæring i 50 timer samfunnskunnskap
  - 16) Forprosjekt knyttet til felles stabs- og støttefunksjoner for kommunene i Grenlandssamarbeidet
  - 17) Utredning om nye organisasjonsmodeller mellom voksenopplæringene i Drangedal, Porsgrunn, Siljan og Skien.
  - 18) Samarbeid mellom de kirkelige fellestrådene i Grenland

- 19) Kartlegging av interkommunale brannvesen i Norge
- 20) Organisering av gatelysdriften i Grenland
- 21) Samarbeid om maskinforvaltningen i Grenland
- 22) Grenvar 2

### **Kongsbergregionen:**

2005:

Utarbeidelse av felles e-strategi for Kongsbergregionen

Felles regionale kompetansetiltak relatert til "e-norgeplan"

Oppstart arbeid med prosjektbeskrivelser for videre samarbeid knyttet til IKT

2006:

JUSS - Regionalt samarbeid om juridiske tjenester, utredning og anbefaling

Forprosjekt IKT Strategi og Utvikling

Forprosjekt IKT Drift

«Kunnskapsfronten»: En forstudie med mål om å utrede mulighet for å skape et regionalt kunnskaps- og allbrukssenter i Notodden, samt utvikle et skolekonsept for konkretisering av hvordan vi i praksis kan realisere det sammenhengende 13-årige utdanningsløpet.

«Kunnskap for helse» (også kalt «omstillingssamfunnet»):

Utrednings- og samarbeidsprosjekt (sammen med Høgskolen på Lillehammer) knyttet til å kartlegge kunnskap om

omstillingssamfunnet Notodden sine særlige utfordringer.

Gjennomføring av «Notodden konferansen». Regionen arbeidet med prosjekter (med annen finansiering; bla skjønnsmidler via Buskerud) som er relevant:

- PLOM — oppstart av arbeid med å innføre styringssystem for PLO hvor turnus, tidsregistrering, timelister og økonomisk styring er koblet sammen
- E-handel (pilotprosjekt)
- «Sammen om Barnevern» - regionalt program (flere delprosjekt)

- 
- «Programfag til valg» - knyttet til utvikling av ny læreplan mht innføring av nytt fag i hht kunnskapsløftet
  - Skattesamarbeid: prosjekt som utredet mulighetene for samarbeid resulterte i felles enhet etablert for 4 av kommunene — med samarbeidsavtale med de øvrige kommunene
  - Kompetanseportalen «FriKomPort» er utviklet og etablert
  - KPLAN — oppstart arbeid med utvikling av feles areal og transportstrategier
  - Brann og redning; forstudie/mulighetsstudie knyttet til samarbeid

2007:

«Regionalt IKT-program»:

- Hovedprosjekt IKT Strategi og Utvikling
- Hovedprosjekt IKT Drift

«Regionalt Skoleutviklingsprogram» - oppstart, flere delprosjekt «Sammen om barnevern»; flere delprosjekt bl.a. utredning knyttet til «vaktordning»

2008:

«Regionalt IKT-program»:

- Hovedprosjekt IKT Strategi og Utvikling
- Hovedprosjekt IKT Drift

«Regionalt Skoleutviklingsprogram» - oppstart, flere delprosjekt «Sammen om barnevern»