



Sogndal kommune

Vertskapskommune for offentlege arbeidsplassar



Innhald

1. Oppdrag og val av metode	2
2. Samandrag.....	2
3. Føresetnader og utviklingstrekk ved statleg lokalisering.....	5
Generelt	5
Erfaringar med utflytting	9
Digitalisering	11
Delt leiging	12
Politisk posisjon og kommunal konsekvens.....	13
4. Samtalar med leiarar i offentlege verksemdar.....	15
Utvalet som er intervju	15
Det offentlege miljøet	16
Utvikling av private verksemdar	18
Verksemdene sine ønskje til vertskommunen	18
Rolledeling mellom verksemdene og kommunen	19
Element i god vertskommunepolitikk	19
Har Sogn særlege føresetnadar for å lokalisere statlege arbeidsplassar?	20
5. Styrke og utfordringar nye Sogndal kommune	21
Styrke	22
Svakheit.....	24
Truslar	25
Mogelegheiter.....	27
6. Dei offentlege verksemdene nett nå – og framover	30
7. Mål og strategi for vertskommunen Sogndal	34
Kommunerolla	34
Etablering av mål.....	34
Strategiar	38
8. Tilrådingar.....	45
9. Vedlegg	46
1. Intervju.....	46
2. Endring i sysselsetjing 2005 – 2016	47
3. Offentlege arbeidsplassar i nye Sogndal kommune	48
4. Ressursar til næringssekskapa	49

•••

1. Oppdrag og val av metode

Sogn Næring AS har bedt Oddvar Flæte og Jostein Fondenes utarbeide ein rapport med følgjande mål og rammer:

- a. Synleggjere sterke sider ved dei offentlege fagmiljøa i nye Sogndal kommune og kva moglegeheitsrom som ligg i desse
- b. Kartlegge verksemdene sine ønskje og behov relatert til kommunen si rolle som vertskommune, samfunns- og næringsutviklar
- c. Drøfte og fastslå rolledeling og dialogfora mellom vertskommunen og dei offentlege leiarane
- d. Utvikle mål og strategi saman med dei offentlege leiarane for vertskommunepolitikk og utvikling av offentlege fagmiljø
- e. Bidra til utvikling av nye statlege og regionale arbeidsplassar

Vi har intervjuet 16 leiarar¹, særleg i det offentlege fagmiljøet, for å få fram tankar kring status, forventning og ønska utvikling. Vi har også lagt inn regjeringa sine føresetnader ved lokalisering av statlege arbeidsplassar.

Det er laga framlegg til mål og strategi for god vertskommunepolitikk.

2. Samandrag

2100 personar i den nye kommunen arbeider i statlege eller fylkeskommunale verksemdar. Det utgjer nær 1/3 del av sysselsetjinga. Veksten i offentlig sektor har det siste 10-året vore langt større enn i den private.

I Luster er det 252 eller 13% som arbeider i statlege eller fylkeskommunale verksemdar.

Sogndal har ein positiv pendlingsbalanse på 604, medan Luster har ein tilsvarende negativ på 608.

Vedlegg 2 syner endring i tal arbeidsplassar 2005 – 2016². Vi kan slå fast at offentlege verksemdar er hjørnesteinsverksemdar i den nye kommunen.

Det er viktig med ei drøfting av offentlege arbeidsplassar i nye Sogndal kommune for å

- sikre eksisterande

¹ Vedlegg 1

² Vedlegg 2, kjelde SSB.

• • •

- utvikle nye
- samhandle mellom kommunen og offentlege verksemdar
- utvikle mål og strategi

Statlege verksemdar bør vere spreidd i landet. Det er vesentleg både ut frå ein demokratisk ståstad og ut frå ønskje om å spreie makt og kompetansmiljø. Dei skal bidra til livskraftige lokalsamfunn. Det er likevel nødvendig å ha ei samling av offentlege arbeidsplassar både for rekruttering og kompetansedeling. Fagmiljøa vil også stå for verdiskaping og mangfald og bidra til oppvekst av arbeidsplassar.

Sogndal har gode føresetnader til å sikre og utvikle arbeidsplassar som kan komme heile regionen til gode. Men vi trur også det er nødvendig at regionsenteret har ein inkluderande og fast dialog med dei andre kommunane i regionen om korleis ein kan arbeide i fellesskap.

Sogndal kommune er født av denne regjeringa. Den har mange statlege og fylkeskommunale arbeidsplassar. Samstundes er den sjølv den største arbeidsgivaren. Kommunen har ein vesentleg styrke i 2100 statlege og fylkeskommunalt tilsette. Desse utgjør ei samling av offentlege arbeidsplassar med felles nettverk.

Denne rapporten syner at endringa i offentlig sektor er omfattande. Det er klare utviklingstrekk som fortel at digitalisering og effektivisering er meir enn honnørord. Det grip inn i det daglege arbeidet i og mellom verksemdene. Og vi merkar det i særleg grad i høve til folk flest som brukarar. Den personlege kontakten blir svekka og det meste skal løysast på nettet. Medan brukardialog er blitt eit moteord i forvaltninga, kan det opplevde resultatet bli mindre god kommunikasjon mellom det offentlege og den einskilde.

Rapporten frå Ekspertutvalet³ tek også opp store endringar i arbeidsdelinga mellom stat, fylkeskommune og kommunar. Utvalet ser sine framlegg i lys av ein segmentert stat med lægre grad av samordning enn ønskjeleg. Samstundes peikar utvalet på at fylkeskommunane har eit potensiale til å forsterke si rolle som partner og rettleiar for kommunane. Særleg blir det her nemnt fagkompetanse innan plan- og utviklingsarbeid.

Framlegget vil lokalt bety endringar i arbeidsdelinga i høve Statens vegvesen, Fylkesmannen, Innovasjon Norge og Distriktssenteret. Men det treng ikkje bety store

³ Rapport fra ekspertutvalg: Regionreformen, desentralisering av oppgaver fra staten til fylkeskommunen

•••

endringar i det totale talet på tilsette. Rapporten er nå ute på høyring og det er venta at regjeringa vil ta stilling til den over sommaren 2018. Det vil truleg skje etter ei samla vurdering. Men framlegget vil neppe endre utviklingstrekk med digitalisering og effektivisering. Det siste finn verksemdene i form av mindre ressursar til disposisjon og ved stadige omorganiseringar. Så langt har det ofte hatt eit sentraliserande resultat. Digitaliseringa kan vere ein uvenn i form av arbeidsplassar, men den kan også vere ein venn i form av å tenkje nytt og annleis.

Sogndal sin store føremon er at den har mykje spisskompetanse innan digital forvaltning. Den har ei statleg verksemd, Difi, som utviklar digitale felleskomponentar til bruk i statleg og kommunal sektor, og vi finn verksemdar som er avanserte brukarar. Men vi ser også brei erfaring med delt leiing og fjernleiing. Samstundes har kommunen både relevante utdanningsinstitusjonar og private næringsverksemdar.

Og – vi finn verksemdar som har teke inn over seg omgrepet desentralisert sentralisering. Dei kan ved hjelp av digitale verktøy, styre godt frå Sogndal.

Sogndal har særlege føresetnader for lokalisering av fylkeskommunale og statlege arbeidsplassar. Det er gode nettverk mellom dei offentlege verksemdene. Det er spisskompetanse innan vekstområde som tilsyn, klima, næringsutvikling, utdanning, samferdsle og digitalisering. Og - vi finn utviklingsmiljø som ser på korleis forvaltninga kan effektiviserast.

Swot-analysen med sine styrkar, svakheiter og truslar, syner framfor alt at det er ei rad med moglegheiter. Synergien frå offentlege sektor er eitt moment som er trekt fram. Men det kan like mykje vere synergien mellom dei offentlege verksemdene. Samstundes vil vi peike på den utviklingskrafta som det kan vere med å utvikle ein splitter ny kommune med vilje til digitalisering og samstundes eit aktivt og bevisst vertskap for innbyggjarane og verksemdene.

Det spesielle ved å samtale med leiarane for dei offentlege bedriftene, var at dei fleste var i omstilling. Ekspertutvalet med si innstilling vantar endelege avklåringar. Men samla sett såg verksemdleiarane positivt på situasjonen. Endringar kan i seg sjølv vere eit gode dersom ein nyttar det til utvikling. Og det var inntrykket: Det kunne bli nokre færre oppgåver på eitt felt, men det var nye og spennande moglegheiter på andre. Vi møtte optimistiske verksemdleiarar.

Men vi møtte også leiarar som var svært glade for at den nye kommunen ville ta vertskapsrolla på alvor. Dei såg fram til regelmessig dialog, satsing hos kommunen på sine primær oppgåver, utløysande støtte til prosjektdrivarar og profilering av området. Dei ønskte at kommune skulle ha presise mål for kva dei ville få til som

• • •

vertskap. Og dei såg fram til at kommunen skulle stå fram som ein digital kommune. Endeleg – dei ønskte seg ein framsnakkande kommune – om verksemdene, om kommunen sjølv og om heile fylket.

Vi registrerte også at med Bergen, som neste ledd i organisasjonen for stadig fleire, var leiarane meir opptekne av kommunikasjonane dit. Reisemønsteret vart færre turar til Oslo og fleire til vestlandshovudstaden.

Sist i denne rapporten foreslår vi at den nye kommunen skal etablere tre mål og ti strategiar for å nå måla. Det er mål som handlar om at dei skal vere blant dei fremste som leverandør av kommunale tenester samstundes som dei skal få fram særtrekk med kommunen, bli digital kommune samt at den skal stå fram slik at Sogn blir rekna som ein attraktiv stad å besøke, bu og arbeide.

Vi har lagt opp til eintydige registreringar som syner om ein når måla. Framlegga til strategiar syner korleis ein kan nå måla. Kommunen må sjølv lage handlingsplanar som følgjer opp strategiane med kva, kven og når.

3. Føresetnader og utviklingstrekk ved statleg lokalisering

Generelt

Både føresetnader og utviklingstrekk ved lokalisering av statlege arbeidsplassar, er i endring. Regjeringa la i februar 2017 fram ei stortingsmelding om byar og distrikt⁴. Til denne meldinga, var det eit uttrykt vedlegg⁵, som synte plan for lokalisering av statlege arbeidsplassar. Den viste at drygt 600 slike var flytta ut eller etablert utanfor Oslo i perioden 2013-2017. Planen reknar også opp statlege verksemder og arbeidsplassar som då vart vurdert å flytte ut.

Difi la i desember 2017 fram ein rapport der dei vurderte utviklingstrekk, drivkrefter og moglegheiter når det gjeld regional statsforvaltning⁶.

Innstillinga frå ekspertutvalet som ser på nye oppgåver til fylkeskommunane, kom 1. februar i år.⁷ Dei gjer framlegg om overføring av statlege arbeidsplassar til dei nye regionane. Oppgåvene er i dag i einskilde departement, men kjem hovudsakleg frå oppgåver som ligg i direktorat med regionale strukturar. I alt er det kring 4 500

⁴ Meld.St. 18 (2016-2017) Berekraftige byar og sterke distrikt

⁵ Plan for lokalisering av statlege arbeidsplasser, uttrykt vedlegg til meld nr. 18 (2016-2017, 17.2. 2017

⁶ Difi-rapport 2017:10: Hva skjer med regional statsforvaltning?

⁷ Rapport fra ekspertutvalg: Regionreformen, desentralisering av oppgaver fra staten til fylkeskommunen

•••

tilsette som kan få ein annan arbeidsplass. Det er venta at regjeringa vil ta stilling til rapporten over sommaren.

I den politiske plattform⁸ som var grunnlaget for regjeringa, heiter det at dei vil «lokalisere nye offentlege kompetansesarbeidsplasser over hele landet, også utenfor de største byene. Ny statlig virksomhet skal som hovedregel etableres utenfor Oslo.»

Dette er likevel noko svakare enn i det politiske forliket frå 2017 mellom regjeringspartia og Venstre⁹. Der heiter det: «Arbeidet med å lokalisere nye og eksisterende arbeidsplasser utenfor Oslo skal forsterkes» og «Lokalisering skal særleg vurderes i nye regionsentre, også utenom de største byene.»

Med statlege verksemdar er meint institusjonar som ligg direkte under staten som statlege forvaltningsorgan, etatar og forvaltningsbedrifter og som høyrer til det statlege tariffområdet. Dei regionale helseføretaka inngår også.

Det er 63 direktorat. 21 av desse har regionalt apparat. I etatane er det 62 500 tilsette. I tillegg arbeider 2 700 personar i fylkesmannsembeta.

Det er brei politisk semje om at statlege arbeidsplassar bør vere spreidde geografisk. Ei faggruppe frå KS og fylkestinget i Sogn og Fjordane¹⁰, peika på at ei geografisk fordeling av statlege arbeidsplassar medverkar til å spreie makt, byggje kompetansemiljø og leggje til rette for livskraftige lokalsamfunn. Og - det ville bidra til å redusere presset på hovudstaden som tilflytting og sentralisering skaper.

Ekspertutvalet¹¹ har vidareutvikla Oppgåvefordelingsutvalet¹² sine retningslinjer for fordelinga av oppgåver mellom forvaltningsnivåa. Dei meiner at regionreforma og ny fylkesstruktur krev ei stor oppgaveoverføring til fylkeskommunane. Dei ønskjer å bygge opp under oppgåvene og rollane som fylkeskommunane alt har som tenesteytar, samfunnsutviklar, planmynde og bindeledd i forvaltninga.

Dei knyter dette til

- Arealbruk, naturverdiar, miljø/klima og samferdsel
- Verkemiddel for næringsutvikling og kompetanse
- Verkemiddel som er viktige for folk si helse, trivsel og levekår

⁸ Politisk plattform 14.1. 2018

⁹ KMD 2017. Plan for lokalisering av statlige arbeidsplasser, uttrykt vedlegg til Meld. St 18 (2016-17)

¹⁰ Oppgåvedeling i Sogn og Fjordane, 12.11. 2015

¹¹ Rapport fra ekspertutvalg: Regionreformen, desentralisering av oppgaver fra staten til fylkeskommunen

¹² NOU 2000:22 Om oppgavefordelingen mellom stat, region og kommune

• • •

Figur 1.



Utvalet har sjølve summert framlegga sine slik figur 1 syner.

Framlegga frå utvalet vil endre arbeidsdelinga mellom stat, fylkeskommune og kommunar.

Utfordringa deira vil truleg bli ei av dei sentrale politiske drøftingane i 2018.

Regjeringa meiner

at det er ein samanheng mellom sysselsetjingsvekst og storleik på arbeidsmarknaden. Ei grunnleggjande utgreiing¹³, synte at nye jobbar krev meir kompetanse enn dei jobbane som blir borte. Sjølv om arbeidskrafta med høgare utdanning aukar i alle arbeidsmarknader, har dei største arbeidsmarknadane som regel ein relativt høgare del høgt utdanna arbeidskraft.

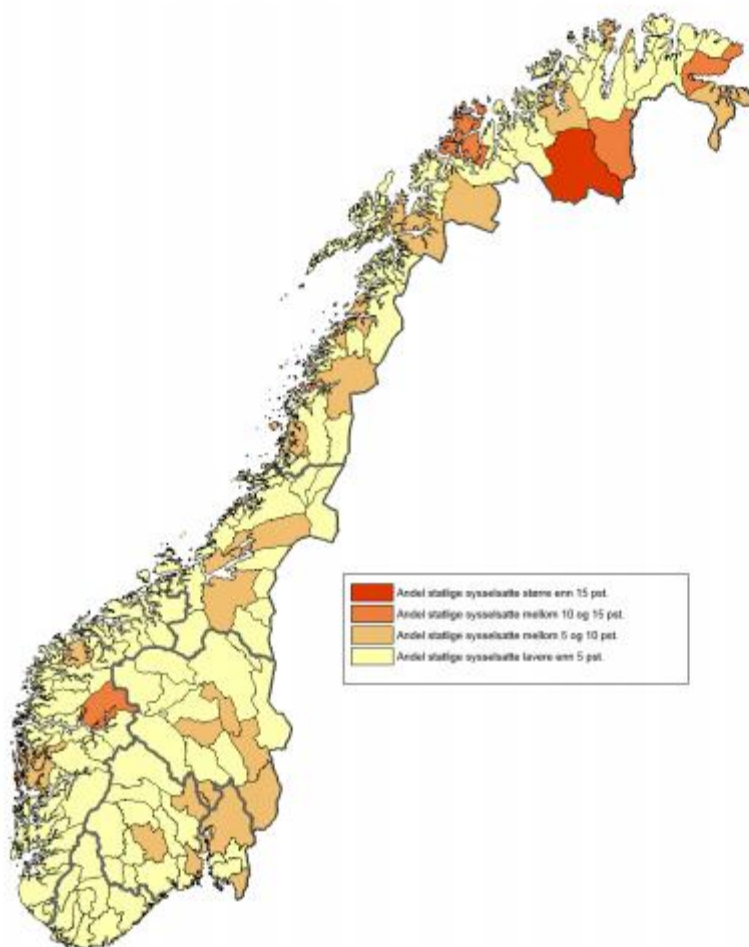
Nær 80 prosent av sysselsettinga i Norge er knytt opp mot tenesteytande sektor.

Sysselsettinga i offentlig sektor veks betydeleg meir i enkelte bu- og arbeidsregionar enn det folketalsutviklinga skulle tilseie. Det blir her som døme peika på samlinga av statlege verksemdar i arbeidsmarknadsregion Sogndal (kommunane Leikanger, Sogndal og Luster). Figur 2¹⁴, syner at andelen av statstilsette i arbeidsmarknadsregionen, er blant dei høgaste i landet.

¹³ NOU 11: 3 Kompetansearbeidsplasser - drivkraft for vekst i hele landet

¹⁴ NSD, september 2015

• • •



Figur 2.

Det er likevel lett å sjå seg blind på den store andelen. For det illustrerer også den positive verknaden at det er etablert eit godt utviklingsmiljø i området med komplementær kompetanse. Dei mange godt utdanna offentlege tilsette, er ein styrke når dette skal vidareutviklast.

Tabell 1¹⁵ illustrerer betydninga desse arbeidsplassane har for arbeidsregionen.

¹⁵ Sysselsette totalt - SSB, statlig sysselsetting - NSD

•••

Arbeidsmarkeds-region	Sysselsatte totalt 2015	Statsansatte 2015	Endring statsansatte 2006 - 15	Endring statsansatte 2006 - 2015 i pst	Andel statsansatte 2015
Fedje	224	45	-16	-26,2 %	20,1 %
Kautokeino	1 255	227	-12	-5,0 %	18,1 %
Karasjok	1 342	198	43	27,7 %	14,8 %
Nesna	834	113	-31	-21,5 %	13,5 %
Sogndal	8 146	1 093	289	35,9 %	13,4 %
Vadsø	3 340	439	-28	-6,0 %	13,1 %
Vardø	887	115	56	94,9 %	13,0 %
Tromsø	42 837	5 038	1 021	25,4 %	11,8 %
Brønnøy	5 183	510	1	0,2 %	9,8 %
Trondheim	143 458	12 967	2 480	23,6 %	9,0 %
Sør-Varanger	5 056	438	92	26,6 %	8,7 %
Bodø	28 027	2 288	472	26,0 %	8,2 %
Rana	14 543	1 152	225	24,3 %	7,9 %
Halden	12 667	946	278	41,6 %	7,5 %
Steinkjer	14 531	1 073	122	12,8 %	7,4 %
Oslo	734 469	53 444	9 589	21,9 %	7,3 %
Lillehammer	20 751	1 473	457	45,0 %	7,1 %
Bardu*	5 786	371	319	613,5 %	6,4 %
Stor-Elvdal	1 040	66	21	46,7 %	6,3 %
Harstad	15 373	970	466	92,5 %	6,3 %
Ringerike	18 597	1 133	193	20,5 %	6,1 %
Notodden	10 120	609	50	8,9 %	6,0 %
Tønsberg	61 685	3 592	906	33,7 %	5,8 %
Volda/Ørsta	9 022	525	64	13,9 %	5,8 %
Elverum	13 295	772	193	33,3 %	5,8 %
Bergen	207 650	12 004	2 236	22,9 %	5,8 %

*Sterk vekst skyldes teknisk flytting av personell i Forsvarsbygg fra Oslo til Bardu.

Tabell 1

Erfaringar med utflytting

Asplan Viak si evaluering av tilsynsutflyttingane frå 2009¹⁶, syner at rekruttering av nye medarbeidarar var krevjande. Sjølv om den formelle kompetansen auka, vart den samla erfaringa redusert. Rekruttering og rask oppbygging førte også til høg turnover.

Men i ein ny rapport frå 2012¹⁷, seier Asplan Viak at verksemdsleiarane opplever at dei klarer å rekruttere den arbeidskrafta dei har behov for. Særleg gjeld dette på

¹⁶ Asplan Viak (2009): Evaluering av statlig virksomhet

¹⁷ Asplan Viak 2012: Regionale arbeidsmarkeder og nasjonale statlige virksomheter

•••

stader der det finns relevante miljø, utdanningsinstitusjonar og andre statlege verksemdar.

I mindre regionar, er ein kombinasjon av fleire ulike kompetansesarbeidsplassar gunstig for rekruttering. Om lag 70 prosent av nytilsette i dei aktuelle verksemdene, budde i nærområdet før tilsetjing. Og som konsulentselskapet tørt slår fast: *«det viser at det er mulig å rekruttere relevant arbeidskraft til statlig forvaltning i både større og mindre regionen».*

Den regionale rekrutteringa skjer frå både privat og offentleg sektor. Dei stadfestar også andre sine funn om at stader med eit mangfald av offentlege eller private kompetansesarbeidsplassar, ser ut til å ha ein synergieffekt på rekruttering. Alternative arbeidsplassar og jobb for ein eventuell sambuar, blir sett på som viktig.

Særleg i mindre regionar, ser det ut til å vere ein synergieffekt om det finns alternative og supplerande miljø for kompetansesarbeidskraft. I fleire studiar blir det peika på at ein av dei viktigaste regionale effektane, kjem til uttrykk ved samarbeid mellom verksemdene og utdanningsmiljøa, og mellom ulike statlege verksemdar i regionen.

Rogalandsforskning har hatt ei studie av 11 om lokaliserte, statlege verksemdar¹⁸ og meiner at dei utflytte verksemdene har klart å takle overgangen godt. Det blir peika på at arbeidskrafta blir meir stabil etter utlokalisering, og at mindre turnover er ein vinst. Både tilsynsutflyttingane og verksemdene i Rogalandsforskning si studie, viste til auka reisekostnader.

Difi peika der på at husleige og lønningar kan vere lægre i mindre sentrale stork, medan reiseutgifter og kostnader knytt til tappt arbeidstid og kostnader i samband med ulike fellesadministrative funksjonar, ofte er høgare.

Når institusjonar flyttar, er det i storleik 10 prosent av dei tilsette som flytter med. Det er betydelege kostnadar ved omlokalisering, både i form av eingongskostnader og tap av effektivitet i ein overgangsperiode.

Regjeringa¹⁹ peikar på nokre kritiske suksessfaktorar for rekruttering:

✓ *Relevant(e) utdanningsinstitusjon(er) i nærheten*

¹⁸ Rogalandsforskning (2004) Effekter av utlokalisering av statlige arbeidsplasser

¹⁹ Plan for lokalisering av statlege arbeidsplasser, uttrykt vedlegg til meld nr. 18 (2016-2017, 17.2. 2017)

•••

- ✓ Andre relevante fagmiljøer/næringsvirksomhet i nærheten
- ✓ Minimumsstørrelse på lokaliseringsstedet
- ✓ Gode transport- og kommunikasjonsmuligheter

Vi ser at Sogndal oppfyller desse suksessfaktorane.

Digitalisering

Dokumentet som regjeringa la fram i 2017²⁰, tek m.a. opp utfordringa med delt lokalisering og kommunikasjonsteknologi: «Norge er i dag et av de mest digitaliserte landene i verden. Det har skjedd et teknologisk kvantesprang de siste 10 til 15 årene. Digital kommunikasjon kan i dag erstatte mye av den kommunikasjonen hvor man tradisjonelt har hatt møter og fysisk tilstedeværelse. Brukervennligheten ved slik teknologi blir stadig bedre. I framtiden er det naturlig å tenke seg at videoteknologi vil være en obligatorisk del av arbeidshverdagen på lik linje med bruk av e-post».

Difi²¹ på si side, drøftar drivkreftene for regional statleg organisering og meiner at digitalisering av offentlig forvaltning, vil vere den sterkaste drivaren av dei alle. Dei hevdar at vi vil få meir av alt som det kan setjast digitalt føre: Digitale brukarar, digital forvaltning, digitale tenester osv.

Men dei peikar også på at digitaliseringa gir moglegheiter til å endre både oppgåveløysinga og organiseringa av offentlig sektor. Utfordringa vil ikkje vere knytt til om vi skal digitalisere forvaltninga, men korleis vi skal sikre at digitaliseringa støttar sentrale forvaltningsverdiar knytt til demokrati, rettstryggleik, likebehandling, effektivitet og medverknad.

Derfor er dei også opptekne av at ny teknologi og digitalisering må innførast på ein slik måte at det ikkje kjem i strid med sentrale mål knytt til spreidd busetnad og desentrale offentlege arbeidsplassar.

Mykje talar for at effektivisering blir ei like sterk drivkraft som digitalisering. Perspektivmeldinga for 2017 gir klare bod om at omstilling og effektivisering vil stå høgt på lista framover. Presset på statlege verksemder har auka dei seinare åra og vil måtte halde fram. Og - som Difi skriv, «behovet for å effektivisere offentlig sektor vil derfor etter all sannsynlighet medføre endringer også i organiseringen av regional stat.»

²⁰ Meld.St. 18 (2016-2017) Berekraftige byar og sterke distrikt

²¹ Difi-rapport 2017:10: Hva skjer med regional statsforvaltning?



Delt leiing

Teknologi gir moglegheit for sentralisering og desentral sentralisering. Men det gir også høve til delt leiarskap.

Difi peikar på at det er eit tydeleg utviklingstrekk når det gjeld organiseringa av regional statsforvaltning at det blir færre regionkontor og med det ei viss sentralisering. Men teknologien opnar for at oppgåver kan løysast uavhengig av lokasjon. Og dei meiner at det er like viktig å vurdere kva oppgåver som kan løysast på fleire lokasjonar. Ved å samle fagmiljøa organisatorisk, kan dei bli sterkare, meir fleksible, mindre sårbare og ein får meir felles praksis. Organisatorisk samanslåing treng derfor ikkje bety fysisk samlokalisering.

Det blir synt til at det er ein tendens til større grad av organisering etter funksjon eller resultatområde, særleg i dei tilfelle der geografisk nærleik til brukarane ikkje er nødvendige. Endå meir digitalisering av tenester, vil truleg forsterke denne utviklinga. Oppgåver kan løysast uavhengig av geografi.

NIVI²² meiner såleis at normalmodellen for statleg organisering bør vere funksjonsmodellen og ikkje regionmodellen. Difi er langt på veg samde, men meiner at organisering etter geografi vil vere relevant for nokre av dei store etatane. Men dei meiner at organisering etter funksjon, fagområde eller målgrupper i større grad bør vurderast.

Det vil i mange tilfelle også bety meir delt leiing. Det er meir krevjande å leie verksemder som har delt lokalisering. Det er ikkje all kommunikasjon som skjer like greitt når ein sit på ulike stader.

Men her sit vi med kunnskap og erfaring. Vi veit at slik leiing fungerer best når leiar og medarbeidarar er klar over og førebudde på ei slik arbeidsform.

Distriktssenteret var førebudde. I ei evaluering²³ frå 2014 heiter det: «De grepene som senteret har tatt for å få dette til å fungere er noe som andre aktører kan ta lærdom av. Særlig gjelder dette verktøy både internt og eksternt for å være i stand til å utføre sine oppgaver på en god måte»

²² NIVI Rapport 2017: Prinsipper for organisering av statlig forvaltning

²³ Oxford Research: Evaluering av kompetansesenter for distriktsutvikling

•••

Difi har skrive om fjernleiing i ein annan rapport om lokalisering av statlege arbeidsplassar. Her blir det også synt til at dette fungerer best når utgangspunktet er faglege sjølvstendige arbeidsoppgåver. Fjernleiing stiller større krav til rutinar, rapportering og prosedyrar enn lokal leiing.

Når KMD kjem med døme på kor det fungerer, skal vi merke oss at nettopp Difi sine røynsler blir trekt fram. Med fleire verksemder som har erfaring frå fjernleiing, gjer at vi har ein ekstra kompetanse. Seks statlege verksemder i Sogndal med 300 tilsette, leverer i dag nasjonale tenester.

Politisk posisjon og kommunal konsekvens

Difi-rapporten frå desember 2017²⁴ meinte at digitalisering og effektivisering var dei sterkaste drivkreftene for regional statleg organisering. Ekspertutvalet²⁵ løfta styrking av dei nye regionane opp som eit sjølvstendig politisk mål. Desse rapportane står ikkje i motstrid, men utfyller kvarandre.

Den nye kommunen er i god posisjon til utvikling av både dei statlege og fylkeskommunale verksemdene.

Punktvis kan det summerast slik

- ✓ Geografi betyr mindre enn tidlegare
- ✓ Drivkreftene i forvaltninga er digitalisering og effektivisering
- ✓ Sogndal har spisskompetanse innan digital forvaltning
- ✓ Ekspertutvalet gjer framlegg om store endringar i arbeidsdelinga mellom staten og fylkeskommunen
- ✓ Med Bergen som senter for den nye regionen, er Sogndal godt posisjonert ved omleggingar
- ✓ Miljøet i Sogndal har brei erfaring med delt leiing og fjernleiing
- ✓ Sogndal har relevante utdannings- og forskingsinstitusjonar og næringsverksemder
- ✓ Kommunen født av denne regjeringa og har eit veksande regionsenter
- ✓ God rekruttering over tid har gitt gode verksemdresultat

Den viktigaste veksten i kommunen, skjer ved at eksisterande statlege verksemder utviklar seg. Det kjem jamleg endringar, men også nye oppgåver som eksisterande

²⁴ Difi-rapport 2017:10: Hva skjer med regional statsforvaltning?

²⁵ Rapport fra ekspertutvalg: Regionreformen, desentralisering av oppgaver fra staten til fylkeskommunen

•••

organisasjonar må løyse. Dette blir i liten grad publisert, men kjem som eit resultat av ein styringsdialog mellom departement og/eller direktorat og ytre etat.

Nye arbeidsplassar bør og skal handle om å gjere tenester og arbeidsoperasjonar meir effektive og betre for brukarane. Det vil ofte skje ved digitalisering.

I overgangen frå 90-tallet til dette årtusenet, vart det ei utvikling til publikumsretta tenester, som til dømes Norge.no, Skatteopplysninga (SOL) og NAV Økonomi. I [Digital agenda for Norge²⁶](#),



presenterer regjeringa overordna politikk for korleis vi i Norge kan utnytte IKT til beste for samfunnet. Her er Difi Leikanger sentrale.

Meldinga syner regjeringa sine hovudmål og hovudprioriteringar i

IKT-politikken. Den seier også korleis IKT kan nyttast for å fornye, forenkle og forbetre offentlig sektor. I alt dette er innbyggjaren/brukaren i fokus.

Når det er digitalisering og effektivisering som gjeld, blir det viktig for dei lokale verksemdene å setje krav til eigen organisasjon om effektivisering saman med digitaliseringa.

Det bør samstundes vere eit godt kort når oppgåvene i dei nye fylkeskommunale regionane skal fordelast.

Slik det politiske bildet blir teikna, både av regjeringa og i utgreiingar som er gjort, ville det vere rimeleg om Sogndal forsterkar arbeidet med å skaffe nye statlege og fylkeskommunale verksemdar. Kommunen har rammene, god tilgang på folk og har oppfylt dei forventningar regjeringa har sett om å arbeide fram ein ny og betre kommune. Det kan vere fornuftig å vere i forkant av ei slik utvikling.

²⁶ Stortingsmelding 27 (2015-2016)



4. Samtalar med leiarar i offentlege verksemdar

Utvalet som er intervjuar

Vi har intervjuar nøkkelpersonar²⁷ i den nye kommunen med vekt på dei offentlege verksemdene.

I intervjuar har vi særleg prøvt å få fram

- Sterke sider ved dei offentlege fagmiljøa og kva moglegheitsrom som ligg i desse
- Verksemdene sine ønskje og behov relatert til kommunen si rolle som vertskommune, samfunns- og næringsutviklar
- Rolledeling og dialogfora mellom vertskommunen og dei offentlege leiarane
- Mål og strategi for vertskommunepolitikk

Det er stor variasjon i tal tilsette. Noverande Sogndal kommune har sjølv kring 550 tilsette. Sogn og Fjordane fylkeskommune har vel 300 tilsette i den nye kommunen, medan Høgskulen har knapt 300²⁸.

Men verksemdene utviklar seg ulikt. Difi har t.d. hatt ein sterk vekst kvart år sidan starten i 2008. Det same har NAV Økonomiteneste.

Variasjonen i kompetanse er også stor. Frå kommunen, som har ein brei kompetanse innan mange felt, til Difi som er spesialiserte innan digitalisering og IKT med vekt på nasjonale fellesløyningar.

Det også stor semje om at oppgåver vil endre seg. Automatisering og digitalisering vil frigi arbeidskraft frå til dømes administrasjon i kommunen til helse og omsorg, barnehage og skule. Vi forstår også at i fleire av dei offentlege verksemdene vil det etter kvart komme inn sakshandsamingsrobotar. Men framleis vil det menneskelege skjønnet vere avgjerande.

Intervjupersonane seier generelt at det er lett å rekruttere personell. Går vi nærare inn i dette, kan det vere mange søkjarar til stillingar, men færre med rett kompetanse. Dette er spesielt på mellomleiarnivå og på «smale» felt som t.d. planleggarar og legar. Det er heller ikkje mange søkjarar til utviklarstillingar innan IKT.

²⁷ Vedlegg 1

²⁸ Vedlegg 3

• • •

På den andre sida, så er det høg grad av stabilitet. Det veg opp for at det i utgangspunktet ikkje var nett den fagkombinasjonen som ein ønskte seg.

Det er avgrensa med tal søkarar til leiarstillingar. For mange handlar det om at ein ser leiarstillingar synonymt med for mykje reising. Men det kan også vere at ei fagstilling er like godt betalt og med mindre ansvar.

Det offentlege miljøet

Mest alle intervjuar syner til at alle kjenner alle. Det er lett å ta kontakt både formelt og uformelt. Fylkesmannen har i tillegg over fleire år samla dei statlege leiarane med ansvar i fylket til felles møte. Det er uvisst om det vil halde fram.

Det er ei viss uro i forhold til regionalisering og sentralisering i dei statlege miljøa. Vil nettverket mellom etatane verte like lett å halde oppe? Vert det lengre veg til dei som kan ta avgjerder? Kva med samarbeid som t.d. It-forum og Framtidsfylket?

På den andre sida, vert det peika på at ein større kommune kan gi endå betre grobotn for nye etableringar og knoppskytingar. Leiarane ser føre seg omstillingar, men også moglegheiter. Det er venta at fagmiljøa vert sterkare og veks. Men det blir understreka at skal verksemda vekse, må den også effektiviserast.

Miljøa til Fylkesmannen og fylkeskommunen er optimistiske med tanke på interessante oppgåver og arbeidsplassar. I særleg grad gjeld dette fylkeskommunen knytt til dei utgreiingar som ekspertutvalet har gjort. Det kan ut frå framlegga til dette utvalet, bli intern flytting av oppgåver mellom etatane. Talet samla på arbeidsplassar, vil neppe få store svingingar, men oppgåvene vil bli endra. Nokre vil bli digitaliserte og det vil i større grad bli fellesløysingar.

Det gir også moglegheiter: Nasjonale oppgåver vil i større grad kunne gjerast i Sogndal. Det handlar om både å sjå framover, syne initiativ og vere dyktige. Fleire av informantane seier at dei ikkje er opptekne av å halde fast på det som er etablert. Men tilpassingsevna og det å kunne snu seg snøgt rundt, vil vere eit aukande krav for å kunne leie under omstilling. Ved å vere i forkant, kan ein gripe sjansen til landsdekkande oppgåver når det byr seg.

Alle har peika på det sterke it-miljøet som er i Leikanger. Men også det viktige samspelet som er mellom Leikanger-miljøet, Høgskulen på Vestlandet og Vestlandsforskning. Campus Sogndal vert og trekt fram som ein viktig innovatør. Ikkje berre p.g.a. av interessante bedrifter, men og som viktig i rekrutteringssamanheng med den varierte kompetansen ein finn der.

•••

Fleire peika på den snøgt veksande digitale utviklinga. Eitt av intervjuobjekta som var inne i ein omstillingsprosess, meinte at 80-90% av kontakten med samarbeidsparten var på skjerm. Andre hevda at ei rad av dei oppgåvene dei sat med i dag, ville bli digitalisert i nær framtid. Tilskotsordningar vart peika på som døme av fleire. DFØ²⁹ har gått gjennom dei statlege tilskotsordningane og registrert 346 ulike ordningar på statsbudsjettet.

Berre 21% av desse tilskota hadde eit forskriftsretta regelverk. Det er behov for å justere og forenkle desse slik at dei betre blir tilpassa den digitale kvardagen. I samtalane vi hadde, vart det hevda at det etter kvart ville komme sakshandsamingsrobotar som ville ta avgjerder i alle saker som ikkje krev skjønn.

Nokre av informantane har peika på planarbeida i kommunen. Dei er opptekne av at dette er oppdatert og forutsigbart både med tanke på busetnad og næringsutvikling. Ikkje minst er det viktig at etableringar og endringar vert raskt handsama.

I nye Sogndal finn vi vi mykje kompetanse innan kommunal planlegging. Mellom anna i Statens vegvesen sitt regionkontor, Sogn og Fjordane fylkeskommune og Fylkesmannen. Det same gjeld Høgskulen på Vestlandet med studiar innan areal og eigedom, klimaendringar, landskapsplanlegging med landskapsarkitektur, fornybar energi, geologi og geofare. Hjø Vestlandsforskning finn vi og vesentleg kompetanse innan dei same områda. Samstundes er det etablert fleire private verksemdar innan fagfelte som sel tenester på landsbasis.

Vi har ikkje rekna på det. Men informantar har hevda at Sogndal har nasjonal og internasjonal kompetanse innan arealplanlegging, klimaforskning og geologi som kan utviklast endå meir. Det at ein geografisk ligg midt i eit «prøvefelt» og har spisskompetanse rundt seg, meiner somme informantar bør gjere Sogndal til ein salbar internasjonal aktør på både på praktisk arealplanlegging og klimaforskning.

Det blir arbeidd med å få etablert nasjonalt klimatilpassingssenter. Vestlandsforskning sit i førarsetet, men fleire av dei offentlege verksemdene deltek i arbeidet. Det fell naturleg sidan området opplever dei klimaendringane som skjer. Statsbudsjettet for 2019 kan bli ein mile pæl i dette arbeidet.

²⁹ DFØ Fakta om tilskudd, 2017



Utvikling av private verksemdar

Det synes å vere lite formelt samspel mellom dei private og offentlege verksemdene. Dei siste har i all hovudsak felles innkjøpsordningar som blir utforma og styrt frå sentralt hald. Spreiings- og synergieffektar frå dei offentlege verksemdene til dei private bedriftene, er små.

Det er lite direkte knoppskytingar frå det offentlege miljøet. Det er vanskeleg for private verksemdar å konkurrere om ei arbeidskraft som både har betre vilkår for fagleg utvikling, sosiale gode og lønn. På den andre sida, er mangfaldet av arbeidsplassar i området sett på som viktig ved rekruttering eksternt når ofte to skal ha arbeid samstundes. Alternative arbeidsplassar for ein eventuell sambuar, er viktig både for privat og offentleg sektor.

Dei mange og varierte arbeidsplassane i ulike fylkeskommunale og statlege verksemdar og private bedrifter, bidrar til at det er lett å rekruttere til Sogndal. Fleire av miljøa har også kompetansearbeidskraft som supplerer kvarandre.

Og som det blir peika på: Servicenæringane aukar sjølvsagt etterspurnaden med større aktivitet, fleire besøkande og fastbuande.

Det blir likevel synt til at meir kreativitet frå dei statlege verksemdene i form av mindre avtalar med lokal styring, stuttare leveringstid og bruk av funksjonskontraktar kan vere moglege vegar for å utvikle kontaktflata.

Verksemdene sine ønskje til vertskommunen

Dei statlege og fylkeskommunale verksemdene er opptekne av at kommunen utøver vertskommunerolla si ved å vere best i tiltak som går på skuletilbod, barnehage, tomte- og bustadbehov. Dei er også opptekne av gode planprosessar og kommunikasjonar. Innan det siste feltet, peikar dei både på veg og båt, og i særleg grad fly. I tillegg er dei opptekne av snøgg sakshandsaming i kommunen. Det er også viktig at kommunen er føreseieleg – særleg i planprosessar.

Fleire tok opp de svake tilbodet når det gjeld mat og overnatting i Leikanger. Det var ikkje akseptabelt at ein vinterstid hadde vanskar både med å få overnatting og mat. Dersom det ikkje vart ei ordning med dette, måtte det leggast opp til alternative tiltak med fri transport til og frå Sogndal.

Dei meiner at kommunen vil utøve samfunns- og næringsutviklar ansvaret best ved å vere gode på oppgåvene som er nemnde over.

•••

Alle ønskjer ein betre og meir regelmessig kontakt med kommunen. Dei ønskjer også at kommunen kan stille opp når dei ser moglegheiter, men som dei sjølv ikkje kan løyse.

Men også at kommunen må vere «attraktiv» og ha gode service- og fritidstilbod. Det å kunne profilere kommunen og framsnakke seg sjølv, er det mange som saknar. Langvarige negative saker om og i kommunen, påverkar både innbyggjarar og verksemdene sine haldningar. Derimot er det positivt når kommunen framsnakkar seg sjølv og jamvel verksemdene, nabokommunar og fylket.

Kommunen må halde seg oppdatert på det som skjer nasjonalt og kva prosessar som er på gang.

Rolledeling mellom verksemdene og kommunen

Det synes å vere ei felles oppfatning både i kommunen, og mellom leiarane i dei offentlege verksemdene at det ville vere nyttig med eit felles dialogforum. Det vil også bidra til ein meir regelmessig kontakt.

Det er fleire syn på kor ofte, men det synest som om eit par gonger i året kan vere ein høveleg frekvens. Av tema på eit slikt møte, er nemnt

- verksemdene si vurdering av sin situasjon
- statusrapport frå kommunen i høve mål og planar for det kommande året
- utviklingsprosjekt som kan resultere i ny aktivitet/samspel med kommunen
- lyttepost til nasjonale oppgåver

Deltakarar på møta meiner dei fleste bør vere leiarane av verksemda, ordføraren og rådmannen. Den siste bør leie møta. Sogn Næring AS bør vere pådrivar og sekretariat.

Element i god vertskommunepolitikk

Kommunen har som ei av sine hovudoppgåver å vere ein god samfunns- og næringsutviklar. Dei offentlege verksemdene i kommunen forventar ein god vertskapskommune.

Det betyr at dei er opptekne av barnehagar, skular, kommunikasjonar, fritidstilbod, snøggått, bustader og tomtetilbod. Flyplassen blir særleg nemnt. Det er sannsynleg at fylkeskommunen overtek ansvaret for anbodsprosessen for kortbanenettet frå 2020.

•••

Og dei er opptekne av ein kommune som svarar kjapt når dei stiller spørsmål.

Dei trur ikkje at kommunen bør byggje opp ein eigen kompetanse om statleg og regional etablering, men at den bør snu seg snøgt for å løyse primæroppgåvene sine.

Dersom det skulle vere aktuelt med nye oppgåver til regionen, så vil det som oftast vere i form av organisk vekst i eksisterande verksemder og berre unntaksvis gjelde noko nytt. Etatsleiarane meiner at dei sjølve må sitje i førarsetet når det gjeld egne verksemder. Det betyr at dei også må styre dialogen med vertskapskommunen.

Dersom det skulle vere oppgåver som dukkar opp frå det politiske systemet, kan det vere aktuelt å snu rollane. Men det er sjeldan at slike oppgåver kjem og det vil krevje store ressursar for ein kommune å vere såpass i forkant at dette vil vere rekningsvarande.

Elles vart det under samtalanene nemnt stikkord som

- Vere best i planprosessar
- Digitale sjølvbeteningsløysingar
- Open kommune, ta i bruk innsynsløysingar, jamlege informasjonsmøte
- Tilrettelegging for bustadutvikling, varierte tilbod
- Tilrettelegging for næringsutvikling
- Nærings og omdømestrategi, snakke kvarandre opp
- Profilerings, utvikling av friluftsliv saman med urbane kvalitetar
- Ta vare på eldsjeler

Har Sogn særlege føresetnader for å lokalisere statlege arbeidsplassar?

Nettverk - informantane har utan unntak peika på den nære uformelle kontakten dei har med kvarandre. Dei tek kontakt ved behov. Formell kontakt har dei lite av, og endå mindre no når mange styringslinjer er sentraliserte eller regionaliserte. Kjennskapen til kvarandre er derfor ein stor fordel. Men mange ynskjer endå nærare kontakt, mellom anna i form av utveksling av tilsette. Særleg er dette nemnt på leiarsida.

Særleg kompetanse meiner ein å ha innan vekstområde som tilsyn, klima, miljø og digitalisering. Her blir det også peika på Vestlandsforskning og private verksemder.

It-kompetanse finn vi innan det fylkeskommunalt driftsmiljøet, innan utvikling hos Difi, Fylkesmannen, Vestlandsforskning og Rocketfarm, digital brukarstøtte finn vi hjå NAV, Skatteopplysninga og Difi. Brukarstøtta har fleire nemnt burde slåast saman til ei eining og vidareutviklast.

•••

Økonomi- og rekneskapskompetanse finn vi i særleg grad hos NAV Økonomiteneste. Dei er i framkant av det som skjer innan automatisering og bruk av robotar i sakshandsaming.

5. Styrke og utfordringar nye Sogndal kommune

Ser ein den nye Sogndal kommune for seg, er det ein positiv pendlarbalanse til Sogndal på 604. Tilsvarande har Luster ein negativ pendlarbalanse på 608. Pendlingsbalansen mellom nye Sogndal og Luster var i 2016 629 personar som pendla til Sogndal og 162 som pendla til Luster frå Sogndal.

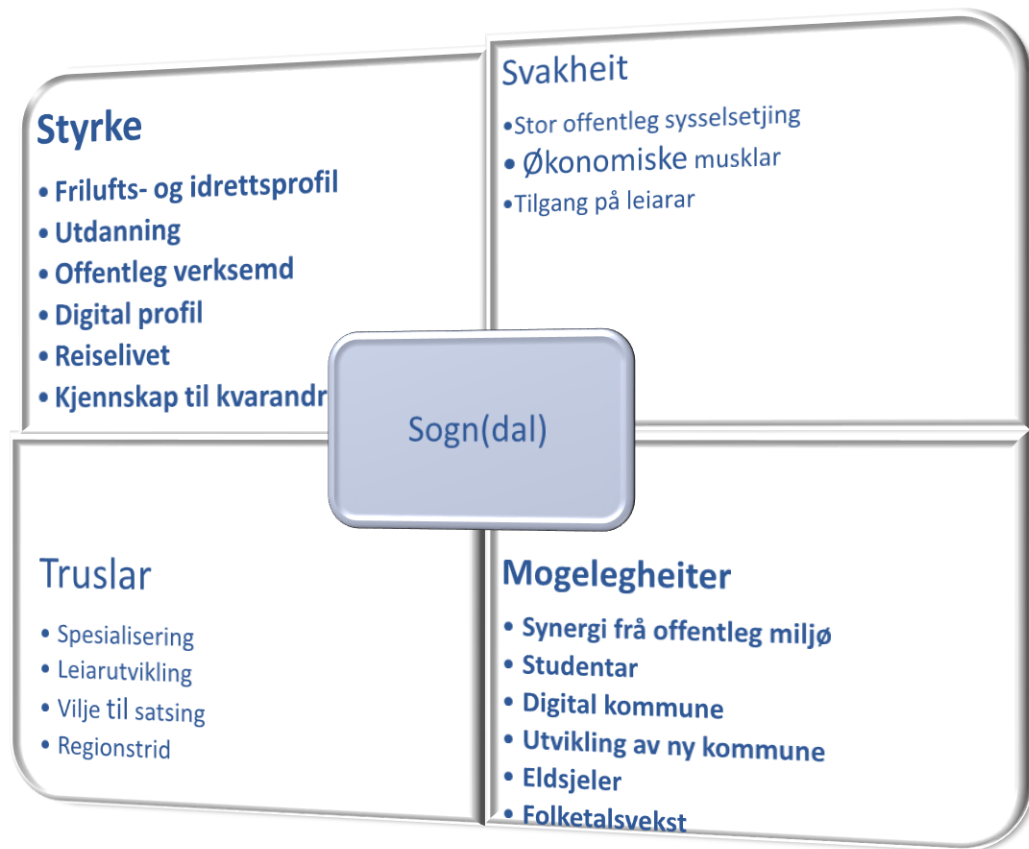
Sogndal hadde i 2016 6741 sysselsette³⁰. 3020 eller 45% av desse arbeidde i offentlege verksemdar. Tek vi bort dei kommunetilsette, står det att om lag 2100 personar som arbeidar i statlege eller fylkeskommunale verksemdar. Det utgjør nær ein tredjedel av sysselsetjinga.

I Luster var det 2009 sysselsette. 37% av desse arbeidde i offentlig sektor. Tek vi bort dei kommunetilsette, blir det tilsvarande talet som står att 252 eller 13%. Fleire av desse arbeider i Sogndal/Leikanger.

Under har vi i ein Swotanalyse prøvt å systematisere dei sterke og svake sidene ved Sogndal i relasjon til offentlege arbeidsplassar.

³⁰ Statistisk sentralbyrå 2016 – vedlegg 2

•••



Styrke

Friluft- og idrettsprofilen bidreg til å setje kommunen og Sogn på kartet og er med på å trekke til seg aktive folk som gjerne kombinerer arbeid og fritid på ein meningsfull måte. Det har vore ei av årsakene til god søking av studentar til høgskulen. Men har også vore eit grunnlag for rekruttering av medarbeidarar til ulike verksemdar i kommunen. Her ligg det også godt til rette for å utvikle eit tettare samarbeid i regionen.

Sogndal fotball og Campus Sogndal bidrar også til den positive marknadsføringa av eit idrettsmiljø.

Utdanningsenteret Sogndal er prega av Høgskulen på Vestlandet. Sjølv med oppbygging av Campus i Førde, er meir enn 80% av studentane og dei tilsette i Sogn og Fjordane samla i Sogndal. Høgskulen på Vestlandet er ein populær søknadsstad. Med lærarutdanninga som utgangspunkt, er det utvikla ei rad med studieretningar til det offentlege og i mindre grad til det private næringslivet. Men også dette er i vekst.

Idrettsdelen er stor og utoverretta. I dag har Høgskulen den største utdanninga på høgskule/universitetsnivå innan idrett etter Idrettshøgskulen. I tillegg finst det ein

•••

moderne vidaregåande skule med eit mangfald av liner saman med ein aktiv og synleg folkehøgskule.

Både Høgskulen på Vestlandet og Universitetet i Bergen har sagt dei vil lytte til behova i regionen og levere kompetanse som både næringsliv og offentleg sektor har behov for. Eit samarbeid mellom UiB, HVL og kommunen er ein styrke som kommunen må vere pådrivar for.

Vi finn også eit aktivt og godt skulemiljø i Balestrand der den velrenommerte statsrealskulen er avløyst av Sygna vidaregåande skule.

Sterkt offentleg verksemdmiljø er ein vesentleg styrke. Etter ei omstilling, har miljøet vore i vekst det siste ti-femten åra og har relativt liten turnover. Det betyr at det i kommunen både er ei god forståing for offentleg forvaltning, men også ei samling av høgt utdanna personell med særreigen kompetanse.

Vi ser også at den digitale kompetansen er vesentleg, og det er fleire miljø som har synt vilje og evne til nyskaping.

Ein av informantane peika på at eit sterkt offentleg miljø i Leikanger gjer rom for plassering av endå fleire offentlege arbeidsplassar. Verksemdene sit med solid fagkompetanse og har betre stabilitet i arbeidsstokken enn i dei større byane. Det gjer og at ein kan bygge opp nye etatar relativt raskt og med god kompetanse. Difi Leikanger er eit eksempel, der fleire etatar bidrog med personell og kompetanse. Det at ein har færre val i arbeidsplassar er både styrke og svakheit. Men det gjer at ein beheld gjerne kompetansen lengre og bygger opp ein fagleg styrke.

Kommunen er administrasjonssenter for fylket i dag og kan få ein sentral plass i den nye regionen på Vestlandet. Den ligg godt plassert mellom nye Sunnfjord og Voss kommune. Samanslåinga til ein kommune gir større musklar. Dei kan nyttast både til å halde på eksisterande oppgåver, men framfor alt utvikle seg med nye. Det siste har vore styrken til Leikangermiljøet, og det er blir viktig at kommunen bidrar til å oppmuntre til vidare innovasjon og utvikling også i offentleg sektor.

Den digitale profilen er blitt stadig sterkare dei seinare åra med innovative bedrifter både i det private og offentlege. Som del av eit direktorat, er DIFI blitt eit flaggskip for kommunen. Samstundes står NAV økonomi for 1/3 av utbetalingane frå statsbudsjettet. Summen av desse miljøa saman med Fylkesmannen, skatteopplysinga og fylkeskommunen, syner ei innovativ forvaltning som arbeider direkte med innbygarane.

•••

Vestlandsforskning er ein sentral kunnskapsleverandør innan teknologi og samfunn både internasjonalt, nasjonalt og lokalt. IT-forum har også hatt ei viktig rolle som ein samlande pådrivar for heile fylket. Endeleg er det på Campus Sogndal vakse opp eit utviklingsmiljø og bedrifter som tek steget vidare internasjonalt innan kybernetikk og robotikk. Det gir spennande samhandlingsmulegheiter og bidreg til positiv merksemd frå andre miljø, som både snakkar opp dei som er der og skaper forventningar om felles positiv utvikling.

Reiselivet er ein viktig faktor for kommunen. Sogndal blir den største reiselivskommunen i Sogn med tolv hotell og flest gjestedøgn. Balestrand har gjennom mange år bygt seg opp til eit internasjonalt senter. Der finn vi også eit nasjonalt reiselivsmuseum. Samstundes ser vi at opplevingsturisme dei siste åra har ein solid vekst som gir interessante moglegheiter for både regionen og den nye kommunen. Regionen har dei siste åra vore vekstvinnaren, der ikkje minst Flåm har vore eit viktig trekkplaster samstundes som dei andre kommunane har hatt ein fin vekst. Luster står for mange som ein av hovudinngangane til Jotunheimen. Samstundes har Sogndal utvikla seg slik at vi i dag kan syne urbane kvalitetar i form av ulike servicetilbod.

Svakheit

Offentlege arbeidsplassar kan også vere ein svakheit. Når 45% av dei sysselsette har det offentlege som arbeidsgivar, kan det argumenterast med at det blir for einsidig miljø. Nå er desse arbeidsplassane spreidde på mange bedrifter og med ulik kompetanse. Men mange av dei er statlege og fylkeskommunale. Framtida til desse har vi avgrensa påverknad på. Den store andelen, fremmar heller ikkje knoppskytingar av verksemder som er nær knytte opp til desse. Dei bidreg likevel til eit mangfaldig arbeidsliv og grunnlag for servicebedrifter.

Økonomiske musklar tenkjer vi på her kor vidt det er kapital til nye verksemder. Det er vanskeleg å sjå at vi har verksemder med stor eigenkapital for utvikling. Det er heller ikkje privatpersonar som sit med store formuar klar for nye investeringar. På den andre sida, har det synt seg at det er mogeleg å finne både privat og offentleg kapital til nye verksemder som har søkt etter midlar. Utbygginga av Campus Sogndal er i seg sjølv eit slikt døme. Men kommunen manglar ein storkapitalist som ønskjer å satse på utvikling av verksemder i kommunen.

Lite tilgang på nye leiarar går igjen som ein kommentar i fleire av intervju. Mange set pris på å dyrke fritida med alle dei moglegheiter det har og finn leiarskap mindre interessant. Dei har gjerne også ein større ambisjon om fagleg utvikling enn det å vere leiar. 24-timars kommunen gir rom for mange andre utfordringar og oppgåver.

•••

Mange ser også det å vere leiar i Sogndal synonymt med mykje reising. Uvisse om flyrutene, spesielt om morgonflyet til Oslo og Bergen, og dårleg tilpassa direkteruter om ettermiddagen, gir lite inspirasjon til å vere mykje på reisefot.

Truslar

Spesialisering har gitt ei jamn utvikling med flytting av makt og interessante oppgåver til større byar. I særleg grad gjeld dette byar som Oslo og Bergen. Desse prosessane er ofte utanfor den politiske radaren. Men det kan også vere større reformer som regjering og Storting set i gong. Uansett, dess meir digitale vi vert, dess meir spesialiserte vert oppgåvene. Trusselen for arbeidsplassar er stor om ein berre ventar på desse prosessane, i staden for å initiere dei.

Det treng heller ikkje vere tunge prosessar. Det kan t.d. vere ved at leiarane ønskjer å bu i desse byane. Ofte vil det vere knytt saman med jobbmoglegheiter for partnaren til vedkommande.

Men det betyr i neste omgang at stabseiningar og avdelingar etter kvart blir knytt til leiaren og lokalisert til vedkommande. Det fører til flytting av makt og at distrikta blir marginaliserte. I første omgang kan arbeidsplassane bli erstatta av arbeid som treng mindre grad av kompetanse, men som i neste omgang blir rasjonaliserte ved nye teknologiske løysingar.

I drøftinga vi gjorde i kapittel 4, vart det peika på at spesialisering og organisering ut frå funksjon, er blitt meir vanleg i statsforvaltninga. Det blir oppfatta som mindre vesentleg for dei å vere til stades regionalt.

Veksten i arbeidsplassar kjem truleg ved spesialisering - og ofte digitalisering - av tenester og produkt. Tenester innan kommunesektoren og statleg sektor som vi må rekne med blir spesialiserte, finn vi innan felles administrative tenester, innsyn, kontrollsystem, tilskotsordningar, innkrevjingssystem, regelstyrt sakshandsaming og tilgang til offentleg informasjon. Vi finn det same innan helse- og omsorgssektoren.

Det er ein trussel, men kan gjerast om til ei moglegheit. Den som grip tak i dette, kan lukkast. Dei andre vil kjøpe desse tenestene hjå dei beste

Spesialisering kan til ein viss grad også motverkast med auka bruk av ny teknologi. Og vi må truleg vere langt meir offensive enn hittil. For som det blir hevda: Dess mindre kompleks og spesialisert ein funksjon er, dess enklare blir det å flytte den ut.

Vi kan derfor stå i fare for at spesialiserte – og interessante jobbar – blir samla i dei største byane. Vi kan argumentere mot det, men dei faglege trendane er vanskelege å kjempe mot.

• • •

Derfor er det interessant at når eit internasjonalt firma som Hilti AG kjøper seg inn i eit robotfirma i Sogndal, krev dei at nøkkelpersonane der må binde seg til bedrifta i fleire år.

Truleg må vi gå litt den same vegen også innan offentleg forvaltning – synleggjere den spisskompetansen som vi har og så arbeide vidare i same retning.

Leiarutvikling vil vere viktig både for private og offentlege verksemdar. I dag er søking etter gode leiarar ei utfordring. Ein base med gode leiarar som både vil og kan bygge og utvikle organisasjonar, er truleg ei av dei fremste oppgåvene for ein kommune som tek mål av seg til å vekse og skape spennande arbeidsplassar.

Interessa for leiarskap vil ofte vere mindre enn for dei reine fagstillingane. Det vil kunne opplevast som meir tilfredsstillande å fordjupe seg i fag enn å utøve leiarskap som ikkje berre handlar om strategi og personalutvikling, men også konfliktløysing.

Leiaransvar blir ofte knytt saman med mykje reising. Det er gjerne ikkje det som står øvst på lista hjå dei fleste. Fagleg utvikling og rik fritid er ein styrke som mange vil seie er optimalt.

Regionstrid har det reelt vore lite av dei seinare åra. I den vedtekne intensjonsplanen for det nye fylket, vil Bergen bli administrasjonssenter. Det heiter i avtalen³¹ at regiontinget skal ha årlege samlingar i dagens Sogn og Fjordane. Samlingar utover dette vert i hovudsak lagt til administrasjonssenteret. Det same gjeld regionutvalet og hovudutvala. Dei tilsette vil i første omgang behalde arbeidsplassane sine, men oppgåvedelinga blir endra slik at endringar kan komme på sikt.

Regionrådet i Sunnfjord peikar på at Sunnfjord må ta ein plass i Vestlandsregionen. Dei meiner at Førde enno ikkje er stor nok til å vekse av seg sjølv, ein treng forstørring av bu-, arbeids- og serviceregionen.

Det er neppe frå den nye nabokommunen Sunnfjord lagt opp til å flytte funksjoner frå Sogndal kommune. I regionendringa i det nye fylket, bør ein vere merksam på at veksten i bådø kommunar står seg best ved ei naturleg arbeidsdeling der den gode kontakten held fram.

Det er viktig å framsnakke andre tiltak som t.d. alarmsentralen i Flora og Sentralsjukehuset i Førde. Det er også vesentleg for opplevinga av tryggleik og

³¹ Intensjonsplan for Sogn og Fjordane og Hordaland av 17.01 17

•••

velferd for innbyggjarane at reiseavstanden til sjukehus ikkje er for lang. Det er difor viktig for Sogndal kommune å vere med å støtte opp under sentralsjukehuset i Førde.

Samstundes vil det vere naturleg å knyte tettare kontakt med Voss. Dette gjeld ikkje minst i reiselivssamanheng. Sogndal ligg strategisk godt plassert mellom Sunnfjord og Voss. Det er såleis nødvendig å satse på Sogn regionråd som eit felles organ.

Vilje til satsing treng ikkje vere ein trussel. Det bestemmer kommunen sjølv. I første rekke ved at dei har planar som dei også vil følgje opp. Planar som forsterkar styrke og som heile tida er på jakt etter mogelegheiter. Vi har ført det opp som ein mogeleg trussel, men det kan kommunen snøgt stryke på lista dersom den syner – vilje til satsing.

Mogelegheiter

Synergi frå offentlege miljø er det knytt forventningar til. Når de gjeld arbeidsplassar utanfor, finn vi det først og fremst indirekte: Godt utrusta menneske som deltek og bidreg i kvardagslivet, bruk av servicetilbod som privatpersonar og ved eit breitt jobbtillbod når ein leitar etter arbeid for to personar. Men vi finn i liten grad etableringar som veks opp som direkte knoppskytingar med private bedrifter som kjem frå offentlege verksemdar. Vi finn det i staden av eit stadig meir utvikla servicetilbod.

I tillegg gir det interessante nettverk der menneske med ulike utdanning og bakgrunn kan stimulere kvarandre til eit rikare liv.

Eldsjelene er vesentlege for ein kvar kommune. Ofte er det nokon som boblar av idear og som kan vere opphavet til nye tiltak. Kommunen har eit rikt organisasjonsliv der ein kan finne slike personar, men også på arbeidsplassar. Slike drivarar er viktige for eit kvart lokalsamfunn og vil kunne bidra til både vekst og trivnad.

For kommunen er det viktig å identifisere nokre av desse og syte for at dei også får handlingsrom. Dette rommet kan vere ein stad der ideane kan utviklast vidare, det kan vere at ein er open for framlegg som kjem inn, og at det er vilje til å handtere dei snøgt i den kommunale prosessen.

Studentane betyr mykje for Sogndal. Kommunen er vertskap for meir enn 3000 studentar i ein av dei viktigaste periodane i deira liv. Dei bestemmer seg for yrkesval, dei skal ha praksis, dei søker arbeid og nokre av dei etablerer seg med familie. Dei vil nytte seg av kulturtilbodet, naturen, butikkane, leige- og servicetilboda. Dei vil delta i organisasjonslivet og bidra til liv og røre i regionsenteret.

•••

I dei tre-fire åra dei i alle fall er i Sogndal, gjer dei seg også opp ei meining om dei i framtida ønskjer å bu fast her eller i regionen. Dei fleste studentane er tilflyttarar frå andre fylke. Viss dei flytter, må vi syte for dei blir viktige ambassadørar for studiestaden sin.

Dei er for oss ein moglegheit når dei er her, men kan bli også ein sær s viktig ressurs i framtida. Sommarjobbar kan vere lønsamt for næringslivet og offentlig sektor å investere i. Difi har dei siste åra tilsett 10-15 studentar i sommarjobb. Sjølv om arbeidet som dei utfører er positivt, er rekruttering endå viktigare. Dersom verksemda etter ein slik sommarjobb får ein dyktig tilsett, er det ein vinn-vinn situasjon både for dei og studenten. Og så vert det skapt eit renommé mellom studentar: Her er det interessant arbeid og triveleg på fritida.

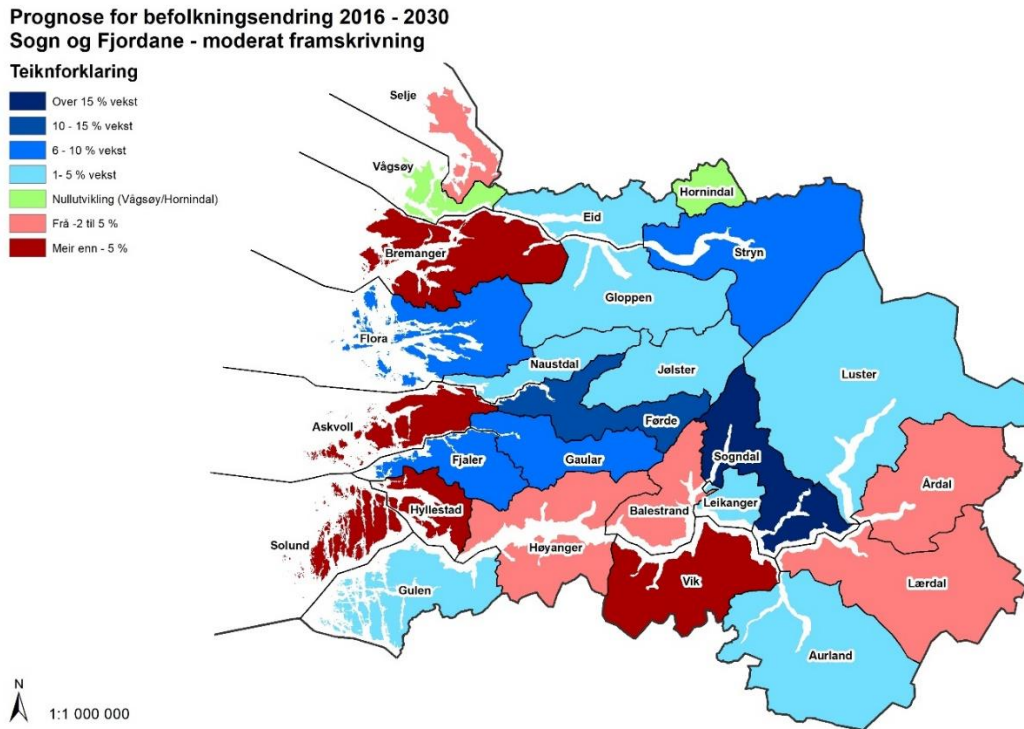
Digital kommune var ein av dei mest presise formuleringane i plattfordokumentet. Det er slått fast kva prinsipp som skal leggast til grunn for at kommunen skal bli digital. Prinsippa er ambisiøse. Vi trur dei også er nødvendige. Skal kommunen stå fram som veldriven, vil måten ein kommuniserer og legg til rette for, vere eit kjenneteikn for tiltru og respekt. I særleg grad gjeld det i ein kommune som har fleire avanserte digitale verksemder.

Derfor er truleg ei snøgg utvikling av kommunen digitalt, ei nødvendig moglegheit. Den vil ikkje ha råd til la vere.

Folketalsvekst er ein styrke både økonomisk og ressursmessig, men også ved kjensla som innbyggjarane får av at ein bur i ein kommune som er i framgang. Fylkeskommunen la i januar fram ein prognoser³² for befolkningsendring i 2016-2030. Figur 3, syner at nåverande Sogndal vil kommune vil ha sterkast vekst i Sogn og Fjordane, medan Leikanger har ein moderat vekst og Balestrand ein tilbakegang.

Figur 3.

³² Strategi for tettstadutvikling, Sogn og Fjordane fylkeskommune 2018 – 2022



Nye Sunnfjord kommune har om lag same veksten i folketal. Avstanden mellom nabokommunane Sogndal og Førde vert tidsmessig mindre med dei utbetringane som skjer på vegnettet.

Utbetringane av kommunikasjonsårene i regionen dei siste fiåra, gjer at det går godt an å dagpendle til Årdal og Høyanger. Begge stader har interessante arbeidsplassar for til dømes ingeniørar og sivilingeniørarar. Men vegen er heller ikkje lang til Voss og Sunnfjord.

Ei prognose er ikkje meir enn vi gjer den til. Men den illustrerer ei positiv utvikling der også dei som ser på nasjonale utviklingstrekk, trur at storkommunen vil halde fram med ei positiv folketalsutvikling.

Utvikling av ny kommune bør i seg sjølv gi eit «momentum». Den gir eit sjeldan høve til å ta med seg det beste frå tre organisasjonar og samstundes tenkje nytt. Det gir høve til å la nye personar prøve seg med nye oppgåver og kan vere nyttig både i produkt- og personalutvikling.

Planarbeid er samstundes eitt av fagfelta som det vil bli mykje bruk for i ein ny kommune. Gamle Sogndal kommune har nytta plan- og bygningslova aktivt utover dei formelle lovkrava. Truleg kan dette vere ein styrke og moglegheit også for den nye kommunen.

•••

Tida fram til nye Sogndal er eit faktum, gir høve til å etablere nye mål og strategiar. Dette dokumentet kan i seg sjølv vere eit startskot for slike prosessar.

6. *Dei offentlege verksemdene nett nå – og framover*

Både fylkeskommunen og dei statlege verksemdene arbeider nå med ei rekke nye tiltak samstundes som dei gjer ein best mogleg prosess med dei oppgåvene som dei alt har.

Fleire av verksemdene ventar også på at det blir tatt stilling til Ekspertutvalet sine framlegg.

Her er nokre hovudpunkt nett nå:

- ✓ *Fylkeskommunen* er midt inne i arbeidet med inndeling av det regionale folkevalde nivået. Det er vedtatt ein administrativ grunnstruktur der veg unnateke kollektiv trafikk blir lagt til Sogn og Fjordane. Det same er næring og kultur. Fylkesrådmannen vil ha sete i Bergen. Nå blir prinsippa drøfta, men mykje tyder på at det vil bli delte løysingar slik at dei som høyrer til ei fagavdeling, framleis kan ha same arbeidsstad. Endringa skal gjennomførast frå 1.1. 2020.

Ekspertutvalet rår til at det blir tilført mange nye oppgåver til regionane. Fleire handlar om å flytte oppgåver frå den regionale staten til den nye regionen. Overføring av vegadministrasjon for fylkesvegane frå SVV til regionen, blir ei av dei største oppgåvene. Ei anna vesentleg endring, gjeld næringsarbeidet. Det er venta at regjeringa legg fram si tilråding over sommaren. Endringane skal gjennomførast frå 1.1. 2020.

Tilførsel av nye oppgåver til det folkevalde nivået i den nye regionen, vil endre arbeidsdelinga med den regionale staten og kommunane.

- ✓ *Høgskulen på Vestlandet* vart etablert frå 1. januar 2017. Høgskulen har rektor med hovudarbeidsstad Bergen, medan leiinga elles er distribuert. Ambisjonen er å vidareutvikle studiestadene tett på studentar og arbeidsliv slik at den regionale utviklingsrolla vert teken betre vare på. Høgskulen er i oppstartfasen for strategiarbeid. I denne prosessen er det ønskeleg med eit breitt og godt samarbeid med relevante samarbeidspartnarar.
- ✓ *Vest politidistrikt* er i ferd med å gjennomføre politireforma. Politidistriktet blir styrt frå Bergen. Det er innført ei ny inndeling av tenesteeiningar med tre



lensmannsdistrikt for heile fylket. Eitt av desse er lokalisert i Sogndal. Det blir satsa på mobile einingar og markert auke i bruk av digitale verktøy.

- ✓ NAV reorganiserer arbeids- og tenestelina. Dei vil flytte ressursar for å styrke brukar retta oppgåver og tenesteløysing. Det nye regionnivået for Sogn og Fjordane og Hordaland, vert etter planen implementert 1.1. 2019. Det blir styrt frå Bergen. Dei har som mål at dei i omstillingsperioden skal ha særleg merksemd på å sikre gode tenester samstundes som dei skal ivareta kompetanse, nærleik og velfungerande samarbeidsstrukturar. Det er venta at det på sikt blir 20-30 færre stillingar i nåverande Leikanger kommune.

Ekspertutvalet har gjort framlegg om at deler av oppgåvene frå NAV skal overførast til regionane. Det vil neppe bety noko for arbeidsplassane i Sogndal.

- ✓ NAV økonomiteneste er også inne i ein effektiviseringsprosess og skal redusere talet på tilsette med ca. 20% dei næraste åra. Det skjer ved auka digitalisering samstundes som dei ser etter nye oppgåver. Leiaren der er også prosjektleiar for eit større omstillings- og effektiviseringsprosjekt innan NAV. Eininga blir leia frå Oslo.
- ✓ *Distriktssenteret* er foreslått nedlagt av Ekspertutvalet. Senteret si avdeling i Sogndal har 10 arbeidsplassar. Det er venta ei avgjerd over sommaren. Utvalet foreslår at fylkeskommunane får ansvaret for oppgåver og verkemiddel som i dag ligg i Distriktssenteret og at det blir lagt ned.
- ✓ *Innovasjon Norge* er foreslått endra når det gjeld eigarskap og oppgåver i framlegget frå Ekspertutvalet. Det er uvisst kva det eventuelt vil bety for arbeidsplassane i Sogndal.
- ✓ *Skatteetaten* har avslutta sitt strategiarbeid som medfører ei omstrukturering frå geografisk til landsdekkjande organisering og oppgåveløysing. Det regionale leddet går bort. Fag- og ressursmiljø vil bli fordelt mellom 57 skattekontor på landsbasis. Ny organisering av Skatteetaten vert implementert 1. januar 2019. Etaten blir styrt frå Oslo. Inndelinga i vårt fylke er gjennomført.
- ✓ *Skatteopplysninga (SOL)* vil etter strategiprosessen framleis bli samordna frå Leikanger, men vil få utvida oppgåver. Dei blir organisert i divisjon

•••

brukardialog som blir leia frå Bergen. Dei utvida oppgåvene vil på sikt truleg bety fleire tilsette i Leikanger.

- ✓ *Vegetaten* er i ferd med å forme det framtidige vegvesenet. Dei ser både på organisering og fordelinga av oppgåve mellom region og direktorat. Det er uvisse om den framtidige arbeidsdelinga med den nye regionen. Stortinget har i eit såkalla anmodningsvedtak bedt regjeringa overføre ansvaret for fylkesvegane frå vegetaten til fylkeskommunane. Sett under eitt, vil det neppe bety store endringar i talet tilsette. Regionen blir styrt frå Leikanger.
- ✓ *Fylkesmannen* skal slå seg saman med Hordaland frå 1.1. 2019. Nytt organisasjonskart og fordeling og leiarar og funksjonar i det nye embetet vart konkludert 1. mars. Det blir drøfta utvida oppgåver innan samordning og tilsyn.

Også her er det uvisse om den framtidige arbeidsdelinga med den nye regionen, men dei reknar med at det blir avklåra til hausten. Embetet skal styrast frå Leikanger og rapporterer til Oslo.

- ✓ *Difi (Leikanger)* har fått ein sterk posisjon i digitalisering av offentleg sektor gjennom utvikling og forvaltning av mange nasjonale felleisløysingar som ID-Porten, Digital Postkasse, elnnsyn m.m.

I Difi sitt tildelingsbrev for 2018 står det mellom anna «...Difi skal vidare ha fokus på å understøtte en sømløs forvaltning, der stat og kommune sees i sammenheng, til det beste for innbyggere og næringsliv...»

Talet på tilsette på Difi (Leikanger) har auka betydeleg dei siste åra, og det er grunnlag for at denne veksten kan fortsetje. Difi blir styrt frå Oslo.

Konklusjonane kring Ekspertutvalet gir interessante moglegheiter. Ut frå ein næringsståstad, vil det vere rimeleg at kombinasjonen av næringsansvar i fylkeskommunen, nedlegging av Siva og Distriktssenteret og ei ny rolle for Innovasjon Norge, bør kunne gi ein god posisjon for eit utvida ansvar for næringsutvikling i den nye regionen. Samlokaliseringa på Campus Sogndal, som nokre av desse organisasjonane har med mindre verksemder, er heller ingen ulempe. Denne saka er nå i det politiske rommet og det er nødvendig at politikarane i Sogndal har gode drøftingar med fylkespolitikarane.

•••

Fleire av dei statlege organisasjonane ser at det er nye oppgåver som blir eller kan utviklast. Men dette er også så mykje uvisse ved at vi ikkje finn det rett å vere for detaljerte.

Derfor berre desse overskriftene, som også kan vere verdt å følgje opp:

- *Frå meldingsformidling til interaktiv sakshandsaming*
- *Betre og raskare planarbeid*
- *Automatisering*
- *Kommunikasjon*
- *Klimatilpassingssenter*
- *Fri rettshjelp og liknande regelstyrt sakshandsaming*
- *Kommunale felleskomponentar*
- *Neste generasjon Id-løysingar*
- *Digitaliserte tilskotsordningar*
- *Innsynsløysingar og sporing av saksdokument*
- *Velferdsteknologi*

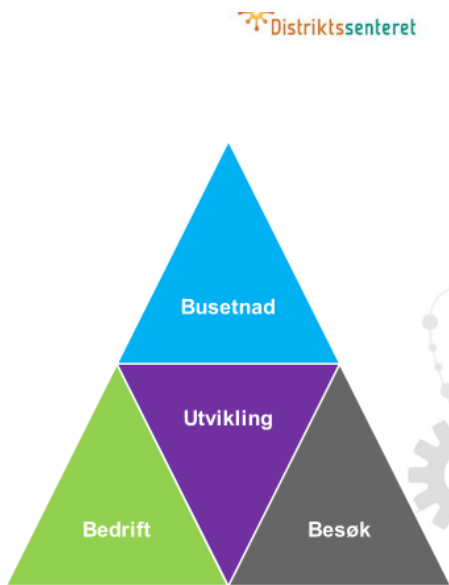
Nokre av ideane kan slå markert ut på sysselsetjing, andre oppgåver kan forsvinne. Det er gjerne slik at berre to av ti idear gir eit synbert resultat. Men gjennomgåande, er det optimisme som rår både i fylkeskommunen og mellom dei statlege leiarane. Dei er opptekne av det moglegheitsrommet som finns ved omleggingar. Dei ser at det blir færre generalistar og fleire spesialistar.

Og då er det berre å snu seg.

•••

7. Mål og strategi for vertskommunen Sogndal Kommunerolla

Figur 4.



Ei av dei fire rollane til kommunen er å vere samfunnsutviklar. I framlegget til ny kommunelov, heiter det i formålsparagrafen at kommunane skal yte tenester og drive samfunnsutbygging til beste for innbyggjarane.

Distriktsenteret har i figur 4 summert opp tre dimensjonar som definerer nivået på ein stad sin vekst. Summen av dei tre dimensjonane, bedrift, besøk og bustad, definerer nivået på veksten til ein stad.

Bustad omfattar alle dei basistiltaka som ein forventar at ein kommune skal levere til innbyggjarane. Besøkande omfattar ikkje berre turistar og filreisande, men også studentar.

Bedrifter gjeld sjølvsagt både private og offentlege verksemder. På dei fleste område, har ikkje dei offentlege verksemdene andre ønskje enn dei private. Og – alle verksemder må sjølvsagt bli behandla likt når dei møter kommunen.

Men dei offentlege verksemdene har synt gjennom fleire år at dei har størst vekstpotensiale.

Etablering av mål

Figur 4 set utvikling i sentrum. Kommunen kan velje ei rolle som handlar om å behalde arbeidsplassar. Etter vår meining er det for defensivt. For det første så er arbeidsplassar og organisering i kontinuerleg endring overalt. Sogn lever ikkje isolert. Det er ein naturleg del av offentleg verksemd at oppgåver kjem og går.

Det er viktig at kommunen har ei offensiv tilnærming som går på kva ein sjølv kan gjere. Det er ikkje sjølvsagt med fylkeskommunale og statlege arbeidsplassar i slikt omfang som nye Sogndal har. Det har kome til ut frå at dei tilsette har levert gode resultat.

• • •

I staden for å etablere mål om at ein skal skaffe x tal nye arbeidsplassar kvart år, trur vi det er viktigare at kommunen stiller opp med sine løysingar innan skule, barnehage, tomtar, planløysingar og service. I tillegg bør kommunen ha ein omdømmestrategi som alle byggjer opp under.

Det meste av utviklinga av arbeidsplassar i ein kommune, skjer ved organisk vekst eller nedgang frå eksisterande bedrifter. Dersom kommunen gjer sin jobb med rett tidige leveransar, vil det også bidra til eit positivt omdømme.

Men vi trur også at kommunen skal våge utradisjonelle arbeidsmåtar. I ein høyringsuttale til Førde kommune som Firda³³ har henta fram, drøftar ei utflytt Hafslø-jente kva som skal til for å lokke personar til Førde og blir verande. Ved sia av attraktive jobbar, meiner ho at tilrettelegging for snøgg flytting og ekstraordinære tilbod kan vere rett. Til liks med henne, trur vi at tilbod som ikkje er andre stader, kan vere aktuelle tiltak.

Det bør etablerast eit mål som er enkelt og som kan etterprøvast. Vi bør gå etter mål som kan jamførast med nasjonale resultat. Målet bør ta inn over seg kommunale tenester som kjem innbyggjarane og verksemdene til gode.

Men i tillegg, trur vi at ein for kvar planperiode bør innarbeide nokre ekstra tiltak som skil seg frå andre kommunar

Eitt mål for kommunen kan vere:

Sogndal kommune skal vere blant dei 15 beste i landet som leverandør av kommunale tenester til innbyggjarane. Kommunen skal i tillegg for kvar planperiode innarbeide minst eitt tiltak som vil særprege Sogndal

Resultatmåling: Kommunal Rapport sitt kommunebarometer

Det er ei aukande forventning om i større grad å agere som ein digital kommune. Ved samanslåing av tre organisasjonar, blir dette tydeleggjort internt. Samstundes vil kommunen bli målt på evna til å kommunisere med innbyggjarane i ein vidstrakt kommune. Det blir forventa at dei leverer digitale brukarvenlege løysingar.

³³ Randi Solheimsnes, Firda 23.1.

•••

Det betyr at ein administrativt må ha gode system som snakkar saman samstundes som innbyggjarane må kunne få løyst mest mogleg av sine tenester frå der dei bur. For mange er det i dag lite aktuelt å gå til administrasjonssenteret for å få assistanse. Det ein har bruk for frå kommunen, forventar ein å finne på nettet. Innføringa av eInnsyn³⁴, som etter kvart skal brukast av alle statlege og kommunale etatar, gjer at publikum vert tettare på saksbehandlinga. Målet er at ein til kvar tid skal «spore» si sak.

Omgrepet heildigital kommune, vart formulert i plattformen som låg til grunn for kommunesamanslåinga. Drøftinga av dette temaet var prega av vilje til å komme fram til presise formuleringar. Konklusjonane vitna også om at ein hadde politikarar som sat inne med spisskompetanse på området.

Den nye kommunen har i dag ikkje felles teknologisk plattform.

I plattformdokumentet heiter det:

- *«Kommunen skal vere ein heildigital kommune, der innbyggjarar, tilsette og næringsliv har eit reelt digitalt fyrsteval uavhengig av plattform.*
- *Kommunen skal til ei kvar tid arbeide med å forbetre den digitale infrastrukturen, arbeidsprosessar og tenestene i tråd med nasjonale føringar og anbefalingar.*
- *Organisasjonen skal nytte nasjonale og kommunale felleskomponentar der dette er tenleg for kommunen, innbyggjarane og næringslivet.*
- *Kommunen sitt arbeid med IKT system, byggjer på metodikk for beste praksis.*
- *I arbeidet ser kommunen menneske, teknologi og organisasjon i samanheng.*
- *Organisasjonen skal sikre omfang og kvalitet av heilt naudsynte og brukarvenlege velferdstenester, her under også framtidsretta velferdsteknologi.*
- *Husstandar, næringsliv og offentlege einingar skal alle ha tilgang til høghastigheit internett.»*

For ein kommune som har fleire bedrifter som ligg langt framme som brukarar og utviklarar av IKT, er det naturleg at ein arbeider vidare med prinsippa ut frå plattformdokumentet slik at kommunen i neste omgang kan stå fram som ein god leverandør av digitale tenester.

³⁴ Ny innsynsløysing for stat og kommune, utvikla av Difi og Oslo kommune

•••

I ein rapport som KS har utgitt om digitale konsekvensar av kommunesamanslåing, blir det peika på at digital samanslåing vil bli ein vesentleg kostnadspost. Det er nødvendig å sjå på kva oppgåver som er kritiske for forsvarleg tenesteproduksjon.

I den same rapporten, heiter det også: «Det er viktig å benytte kommunesammenslåing som muligheten til å starte med blanke ark. På flere områder vil kommunene kunne innføre innovative løysningar, øke digitalisering, effektivisere arbeidsprosesser og levere bedre tjenester til innbyggere og næringsliv.»

Kommunen har alt tilsett IKT-leiar. Vi føreset at vedkommande i løpet av året legg opp til delmål og framdriftsplan for korleis dei skal bli ein heildigital kommune. Det bør etablerast som mål:

Kommunen skal vere heildigital innan 2022

Resultatmåling: Gjennomføring av tiltak etter framdriftsplan.

Endeleg trur vi det er viktig at kommunen formulerer mål som handlar om utvikling og trivsel. Særleg i dei første åra som ny kommune, bør ein vere kjent og få merksemd for at dette er ein attraktiv kommune å arbeide, bu og utvikle seg i.

Det betyr at ein må bygge opp og vedlikehalde ein profil og eit omdømme som både tilflyttarar og innbyggjarar oppfattar som reell og i samsvar med det ein opplever. Denne profilen bør nyttast av flest mogleg i ekstern kommunikasjon.

Vi trur kommunen bør tenkje ekspansivt og etablere mål som handlar om å utvikle Sogn si tiltrekkingskraft og bygge vidare på det vi har. Kommunen bør løftast meir og samstundes tenkje regionalt. Som regionalt senter, bør kommunen gå føre og syne veg.

Kommunen har hausta positiv merksemd ved utbygginga av Campus Sogndal. Det står fram som ein stad for innovasjon og på tvers-tenking. Denne merksemda bør marknadsførast i større grad og vere ei merkevare.

I arbeidet med å bygge profil og omdømme, må vi ta omsyn til både dei som bur og arbeider i Sogndal, men også besøkande og verksemdar som syner interesse for området som arbeidsstad.

Eitt mål kan derfor vere

•••

Kommunen skal stå fram slik at Sogn blir rekna som ein attraktiv stad å besøke, bu og arbeide

Resultatmåling: Utvikling i tal innbyggjarar

Strategiar

Det meste av utviklinga av arbeidsplassar i ein kommune skjer ved organisk vekst eller justering mellom eksisterande bedrifter. Dette handlar om tilrettelegging for både verksemder, arbeidstakarar og tilrettelegging for innbyggjarane.

Strategiane skal syne korleis ein vil nå måla som er fastsett. Deretter set ein opp operative mål som omhandlar kva, kven og når.

Når det gjeld verksemdene, er måla like. Dei fleste strategiane vil også vere felles for private og offentlege arbeidsplassar. Men nokre av dei skil seg likevel ut og gir grunnlag for særskilde strategiar i høve dei offentlege verksemdene i kommunen. Under har vi valt å ta desse under eitt, og peikar på 10 strategiar. Strategiar som spesifikt er retta mot statlege verksemder, er merka med *.

Strategiar til målet: Sogndal kommune skal vere blant dei 15 beste i landet som leverandørar av kommunale tenester til innbyggjarane. Kommunen skal i tillegg, for kvar planperiode, utarbeide minst eitt tiltak som vil særprege Sogndal.

1. Utvikling av kommunal prioriteringsliste for verksemdene

Kommunen bør ha ei klart syn på kva som er viktig for verksemdene i kommunen. Det bør også syne att i deira vektleggingar. Derfor trur vi det vil vere nyttig at ein t.d. i samband med årsmeldinga til kommunen, legg fram ei liste kva kommunen vil vektlegge for å legge forholda best mogeleg til rette for verksemdene.

Nåverande Sogndal kommune har alt prioriteringslister for kommunale tenester og hevdar seg godt på landsbasis. Også Leikanger har fleire gode resultat å syne til.

Men vi trur det bør utarbeidast ei liste som rettar seg særleg mot verksemdene. Dette er også ei liste som det vil vere naturleg at kommunen rapporterer på under møta med desse.

•••

2. Tiltak som særpregar Sogndal

Val av særlege tiltak er i seg sjølv ein strategi. Kva tiltak som skal veljast, kjem i neste fase. Vi trur ein bør konsentrere seg om målgruppa potensielle innflyttarar.

Her kan det tenkjast fleire tiltak. Hafslojenta som skreiv til Førde kommune, synta til at natur, handel og trivsel var fellesnemnarar også for mange andre kommunar. Men ein kommune må skilje seg ut. Ho nemnde tiltak som

- ✓ Tomtegaranti for ny-innflytte
- ✓ Billegtomtar
- ✓ Mellombelse leilegheiter
- ✓ Prioritering i barnhagar
- ✓ Skuletiltak

Men vi vil også nemne andre tiltak for nyinnflytte

- ✓ Frikort 1. året i skitrekk
- ✓ Frikort 1. året i treningscenter
- ✓ Fadderordningar
- ✓ Inkludering på turar
- ✓ Tilskott til flytting

Det kan også tenkjast eigne tiltak for dei som alt bur her. Men her vil ein måtte prioritere. Vi trur det er rett å satse på dei som vurderer om dei vil flytte hit. Tiltaket som vi set inn, vil kunne vere det avgjerande for at valet skal bli Sogndal.

Tiltakslista kan gjerast lang, men strategien til målet er enkel: *Kommunen skal utarbeide minst eitt tiltak som ved rekruttering skil Sogndal ut i høve andre kommunar*

Strategiar til målet: **Kommunen skal vere heildigital innan 2022**

1. Digitalisering

Vi har tidlegare peika på aksen mellom digitalisering og effektivisering er særleg interessant i den omstillingsprosessen staten er inne i. Det same gjeld også fylkeskommunen. Men for ein kommune som skal vere vertskap for institusjonar og som sit med nasjonal spisskompetanse, vil ein også forvente at kommunen sjølv fungerer.



Det er forventningar til integrert elektronisk tenesteyting i det offentlege. Det handlar både om brukardialog, men også om effektivisering. Fleire av dei statlege institusjonane er i gong. Skatt si opplysningsteneste går nå frå geografisk til landsdekkande oppgåveløysingar. Det ville ikkje vere urimeleg om også Sogndal såg etter løysingar der dei kan ta ansvar over større geografiske område. Men da må ein først vere oppe og gå sjølv.

Endeleg kan vi syne til den rivande utviklinga innan velferdsteknologi. Her bør det vere pengar å spare innan for tunge etatar. It-forum og prosjektet Velferdsteknologi for kommunane i Sogn og Fjordane³⁵, er sentrale aktørar her.

2. Utvikling av samarbeid

Mange kommunar er i startgropa med nye digitale løysingar. Vi veit at nye Sunnfjord kommune er blant desse. Vi veit også at KS har lagt opp til omfattande samarbeid med kommunane. I Rogaland har dei etablert konseptet Smart-kommunar saman med Telenor. Endeleg veit vi at IT-forum har eit fylkesomfattande prosjekt som dei ønskjer å få kommunane med på.

Sogndal har mykje kompetanse både blant offentlege og private verksemder samstundes som Vestlandsforskning sit som eit nav i mykje av samarbeidet i fylket.

Vi trur det nett innan dette arbeidet er viktig å finne samarbeidspartar som inspirerer og driv kvarandre fram. Derfor er utvikling av samarbeid der ein både gir og hentar, ein viktig strategi for å nå målet.

Strategiar til målet: **Kommunen skal stå fram slik at Sogn blir rekna som ein attraktiv stad å besøke, bu og arbeide**

1. Møteplass*

Dei offentlege verksemdene representerer ei tyngd i kommunen både i omfang og med sin særeigne kompetanse.

Vi trur det er viktig at kommune og verksemder kjenner og er opptekne av kvarandre. Ein god kommune både ser og høyrer innbyggjarane sine. Det same bør dei gjere i høve bedriftene.

³⁵ <http://it-forum.no/velferdsteknologi>

•••

Kvar einskild av dei offentlege verksemdene, har sine «eigarar» som i ulik grad er opptekne av den kommunen som dei tilsette arbeider i. Men for dei som har Sogndal som arbeidsstad, er situasjonen annleis. Dei ønskjer både å bli sett og høyrte. I tillegg vil det i ei kvar verksemd vere ei idémyldring der dei ser nye moglegheiter som dei i ulik grad får følgt opp.

Vi trur kommunen bør ta initiativet til møteplassar td. to gonger i året der faste postar kan vere

- korleis vurderer verksemdene sin situasjon dei kommande par åra
- kva forventar ein av kommunale tenester og kva er ein nøgd/misnøgd med
- statusrapport frå kommunen i høve mål og planar for det kommande året
- utviklingsprosjekt som kan resultere i ny aktivitet/samspel med kommunen
- leite etter nye oppgåver/lyttepost til nasjonale oppgåver

Vi trur det er kommunen ved rådmannen som bør «eige» møta, men der ordføraren og leiaren for Sogn Næring AS tek del saman med leiarane for dei offentlege verksemdene. Det bør skrivast referat frå møta slik at sakene også blir følgt opp. Saker som kjem inn under ny aktivitet, kan det vere aktuelt å ta utanom det offentlege rommet.

Når nye prosjekt er på gang, vil det vere viktig å ha ei tydeleg rolledeling. Det er verksemda sjølv som «eig» prosjektet, men det kan bli søkt om midlar til koordinering og/eller prosjektleiing.

Det bør utarbeidast eit eige dokument som meir detaljert tek opp kva, kven og korleis ein vil samarbeide. Her bør det også komme fram eit mål og ein strategi knytt til arbeidet. I denne avtalen bør det vere ei klår arbeidsdeling mellom kommunen og verksemdene. Desse møta bør etablerast som faste halvårlege møtepunkt og vil kunne vere nyttige og effektive informasjonsknutepunkt også ved etableringar.

2. Profilering

Kommunen er den fremste ansvarlege for bygging av omdømme som kjem alle til gode. Fleire av informantane peikar på at dei har merka ei betra rekruttering for di Sogndal står fram som eit senter for idrett- og friluftsliv. Samstundes har det vore ein sterk auke i reiselivet. Hotella både i Balestrand, Leikanger og Sogndal har hatt fleire solide sesongar og bestillingane for dei kommande åra er lovande.



Aktivitetsturismen er kanskje den som er mest synber. Og den bidrar til at skuldresesongane har hatt ein markant vekst. Sogn er i ferd med å bli eit merkenamn som mange har merka seg og som vi alle bør nytte.

Arbeidet med å byggje eit samlande merkenamn, bør vere til glede for både Sogndal og dei andre kommunane i regionen.

Regionen representerer det beste når det gjeld turmoglegheiter både sommar og vinter. Men vi har noko i tillegg: Sogndal har ei rad med tilbod som representerer urbane kvalitetar: Utdanningstilbod, idrettstilbod, restaurantar, butikkar, kulturtilbod og eit mangfald i arbeidslivet. Det er ikkje nok å «flyte» vidare på det positive i friluft- og aktivitetstilbod, men ta med heilheita som skaper ein komplett region i marknadsføringa.

For å få best mogeleg interesse for vårt område, er det viktig å få til ei felles profilering som syner mangfaldet og tilbodet. Derfor bør vi marknadsføre oss under merkevara Sogn.

Sogndal fotball har ein eigen person som arbeider med omdømme, og det kan truleg med fordel arbeidast saman med vedkommande med strategiar for mål som blir fastsett. Sameleis sit Distriktsenteret med kompetanse her. Mellom anna har dei utvikla ein 10-punktsmodell, eit verktøy som bidreg til strategisk arbeid med lokal utvikling og med formål å styrke staden sin attraktivitet og omdømme.

Endeleg arbeider Bratt moro med prosjektet «Verdiskaping i økosystemtjenester» der dei saman med Visit Sognefjord vil løfte eit felles profileringsprosjekt for Sogn.

3. Leiarutvikling – talentprogram

Det er under emning eit samarbeid mellom næringslivet, stat og fylkeskommune på fylkesnivå. Her vil det bli lagt opp til felles kjøp av utdanningsprogram for leiarar. Dette er viktig å knyte seg til, men det er truleg også nødvendig å støtte opp om deltakarane frå vårt område slik at vi får best mogeleg effekt ut av det.

Vi må vare oss for den vonde sirkelen der leiartalent oppdagar at det er færre moglegheiter i distrikta og at dei fell av lasset. Neste steg i sirkelen kan bli at når det skal søkast etter leiarar, så er det færre å velje blant. Og dei som har ivra for arbeidsplassar i distrikta, blir taparar for di det ikkje blir rekruttert godt nok.

Vi har med flid rekruttert medarbeidarar der vi framsnakk friluftsliv og naturopplevingar slik at ein god del av unge som kjem til Sogndal, har latt seg

• • •

overtuende om at dei her kan leve «det gode liv». Vi har luktast med ei rekruttering der vi har fått spennande og spreke folk som ønskjer å slå seg ned i Sogndalsområdet.

Men for Sogndal er det viktig å få fram eit utval med gode leiarar og gi dei utvikling. Derfor bør ein identifisere og følgje opp kandidatar som er viljuge til å satse på leining som fag.

Sogn næring AS saman med samarbeidspartar som t.d. Høgskulen, bør ha eit eige leiarprogram som dei kan syne til og oppmuntre til å delta på.

4. Midlar til prosjektleiarar*

Det er mindre høve enn tidlegare til å utvikle idear og tankar til prosjekt i statlege verksemder som i neste omgang kan gi fleire arbeidsplassar. Etatane er pålagt klare prioriteringar og næringsutvikling ligg ikkje innanfor desse rammene. Men dei som representerer nær 1/3 del av sysselsetjinga i kommunen, bør også få ei merksemd av kommunen.

I vårt område med ei rad verksemder som lever nær forvaltning og som har solid digital brukarkompetanse, vil det komme fram idear og moglegheiter for utvikling. Slik kom norge.no som etter kvart vart til Difi, slik vaks skatteetaten si opplysingsteneste SOL fram, slik kom NAV økonomiteneste til. Dei offentlege verksemdene i kommunen lever og produserer i aksen mellom effektivisering og digitalisering. Det bør gi rom for gode idear som kan komme samfunnet til gode.

Frå fleire av etatsleiarane, blir det signalisert at ein bør ta vare på idear som myldrar fram i det forvaltingsmessige digitale landskapet. Ofte vil det vere vanskeleg å løfte ein ide inn i eit prosjekt og ha tid og kompetanse til å ta dette vidare til eit berekraftig resultat.

Her bør det inn midlar til prosjektleiarar som gjerne kan hentast frå andre verksemder. Derfor bør det setjast av midlar til t.d. Sogn næring AS til statlege eller fylkeskommunale verksemder slik at dei saman med andre finansieringsorgan kan bidra til å løfte ein ide til eit prosjekt.

5. Utvikling av arbeidsplassar

Det aller viktigaste for å auke folketalet er å utvikle arbeidsplassar. Dette er i første rekke ei oppgåve for bedriftene sjølve. Men særleg i overgangen frå ide til prosjekt, er det ei kritisk fase. Rett nok er det fleire støtteordningar frå t.d. Innovasjon Norge.

Men det er også behov for eit apparat som kan hjelpe fram tilboda. Dette apparatet bør i tillegg ha midlar sjølve til både utgreiingar og ulike hjelpetiltak. Sogn

•••

næring AS har i dag langt svakare økonomi enn samanliknbare organisasjonar. Det er derfor naudsynt med større kapital tilgang til næringssekskapet. Vedlegg 4 syner tilskot i samanliknbare organisasjonar³⁶.

Men tilskot gjeld ikkje berre private verksemdar. Det er uvanleg å gå inn med midlar til prosjekt i fylkeskommunal eller statleg regi, men signala over er eintydige: *Skal vi få fram idear i dag, må det vere økonomi til prosjektdrivarar både i private og offentlege organisasjonar.*

6. Delt leiarskap

Vi ser det kjem og vi ser at vi er avhengig av det. Det er ein føremon at leiinga sit der dei tilsette arbeider. Men bruk av video og IKT, gjer at vi er mindre avhengige av å sitje saman. For dei som bur og arbeider i Sogndal og som må kommunisere med personar og organisasjonar i andre deler av landet, er det vesentleg at vi både har erfaring og kompetanse til å nytte desse verktøya slik at avstandsulempene blir minst mogeleg.

Derfor bør kommunen ha godt videoutstyr og kunne bruke det. Derfor bør Høgskulen samle og få fram dei særtekkta det er å ha eit delt leiarskap. Og derfor bør vi gjere det til vår fordel at vi både kan og har døme på at det fungerer godt.

Her vil truleg eit aktivt samspel med studentar på HVL vere interessant i form av å leggje til rette for bachelor- eller masteroppgåver som både går inn i problemstillinga og bidrar til å utvikle den. For vårt område, kan dette vere ein konkurransefordel som vi langt på veg blir avhengig av.

³⁶ Vedlegg 4



8. Tilrådingar

Vi rår den nye kommunen til å etablere tre mål og ti strategiar som vertskommune for dei offentlege verksemdene:

Sogndal kommune skal vere blant dei 15 beste i landet som leverandørar av kommunale tenester til innbyggjarane. Kommunen skal i tillegg for kvar planperiode utarbeide minst eitt tiltak som vil særprege Sogndal

Resultatmåling: Kommunal rapport sitt kommunebarometer

Strategiar for å nå målet:

1. Utvikling av kommunal prioriteringsliste for verksemdene
2. Tiltak som særpregar Sogndal.

Kommunen skal vere heildigital innan 2022

Resultatmåling: Gjennomføring av tiltak etter framdriftsplan.

Strategiar for å nå målet:

1. Digitalisering
2. Utvikling av samarbeid

Kommunen skal stå fram slik at Sogn blir rekna som ein attraktiv stad å besøke, bu og arbeide

Resultatmåling: Utvikling i tal innbyggjarar

Strategiar for å nå målet:

1. Møteplass*
2. Profilering
3. Leiarutvikling – talentprogram
4. Midlar til prosjektleiarar*
5. Utvikling av arbeidsplassar
6. Delt leiarskap

• • •

9. Vedlegg

1. Intervju

Oddvar Flæte og Jostein Fondenes har intervjuet nøkkelpersonar om

- nye Sogndal og Luster kommune ønskjer å bli betre vertskapskommunar for offentlege arbeidsplassar, korleis få det til?
- kommunen som samfunns- og næringsutviklar
- korleis bidra til utvikling av nye statlege og regionale arbeidsplassar
- rolledeling og dialogfora mellom vertskommunen og dei andre offentlege leiarane

Dei intervjuet:

Sogn og Fjordane fylkeskommune, fylkesrådmann Tore Eriksen

Sogndal kommune, rådmann Jostein Aanestad

Skald og Sogn kontorsenter, styreleiar Lars Nes

Difi, avdelingsdirektør Torgeir Strypet

Fylkesmannen i Sogn og Fjordane, fylkesmann Anne Karin Hamre og ass. fylkesmann Gunnar Hæreid

Leikanger kommune, ordførar Jon Håkon Odd

Statens vegvesen, regiondirektør Helge Eidsnes, avdelingsdirektør Tone Margrethe Oppedal

Luster kommune, rådmann Jarle Skartun og nærings sjef Olav Grov

Balestrand kommune, ordførar Harald Offerdal og nærings- og samfunnsutviklar Joakim Systaddal

Skatteopplysningen SOL, avdelingsdirektør Ove Nyland

Innovasjon Norge, avdelingsleiar Kristine Kopperud Timberlid

nLink AS, adm.dir. Halvor Gregusson

NAV, fylkesdirektør Tore Thorsnes

Distriktssenteret, avdelingsleiar Steinar Fredheim

Høgskulen på Vestlandet, prorektor Bjørg Kristin Selvik og seniorrådgjevar Rasmus Stokke

NAV økonomitjenester, direktør Ellen Lillesvangstu Njøs.

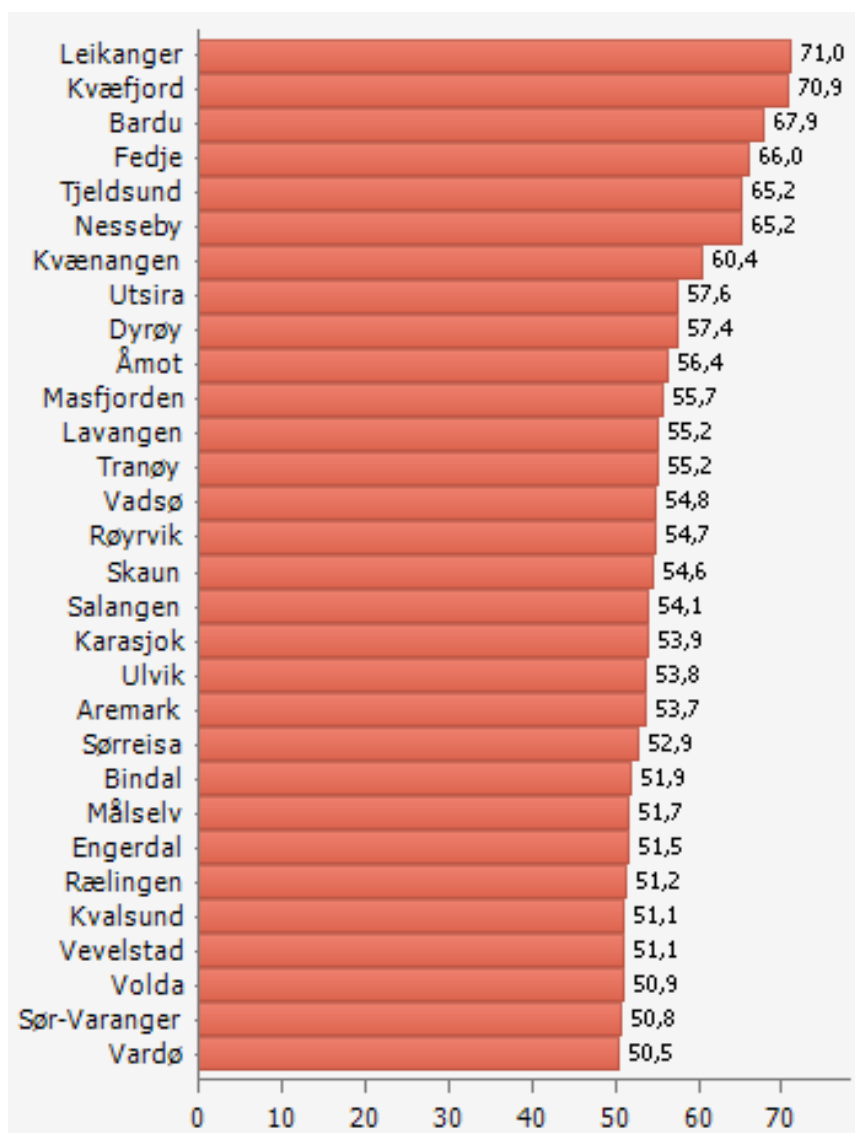
• • •

2. Endring i sysselsetjing 2005 – 2016³⁷

	Privat sektor				Offentleg sektor			
	2016	2005	endring	%	2016	2005	endring	%
Sogndal	2947	2634	313	11,9	1577	1195	382	32
Leikanger	485	443	42	9,5	1188	828	360	43,5
Balestrand	289	331	-42	-12,7	255	306	-51	-16,7
Sum	3721	3408	313	9,2	3020	2329	691	29,7
Luster	1257	1183	74	6,3	752	720	32	4,4

Syssette i offentlig sektor. Prosent av totalt syssette 2016. (Top 30)

http://www.kommuneprofilen.no/Profil/Syssetting/Bench/syss_sektor_bench.aspx



³⁷ Syssettingsstatistikk 2005-2016. Kjelde SSB.

•••

3. Offentlege arbeidsplassar i nye Sogndal kommune³⁸

Verksemd	Årsverk Sogndal	Årsverk Leikanger	Årsverk Balestrand	Nasjonalt Regionalt
Sogndal kommune	550			
Leikanger kommune		185		
Balestrand kommune			160	
Sogn og Fjordane fylkeskommune	150	156		
Fylkesmannen i Sogn og Fjordane		110		N it-utvikling
Statens vegvesen, region Vest	20	180		R
Difi		105		N
Skatteopplysningen		40		N
Skatt Vest		40		R/N
Høgskulen på Vestlandet, HVL	297			R
Innovasjon Norge	13			
NAV		45		
NAV forvaltning		40		
NAV Økonomiteneste		105		N
Distriktssenteret	10			N
Politiet	22			
Sogndal statleg mottak for asylsøkjjarar	7			
Vinmonopolet	4			
AVINOR	14			
Jordskifteretten	5			
Tingretten	4			
Helse Førde, avd. Rutlin	80			
Mattilsynet	5			
Statsbygg	3	2		
Sogn brann og redning	15			
SIMAS	35			
Sogn regionråd	1			
Vestlandsforskning	25			N
Statnett	10			
Studentsamskipnaden	40			
Musea i Sogn og Fjordane	10		2	
Sum	1320	1008	162	

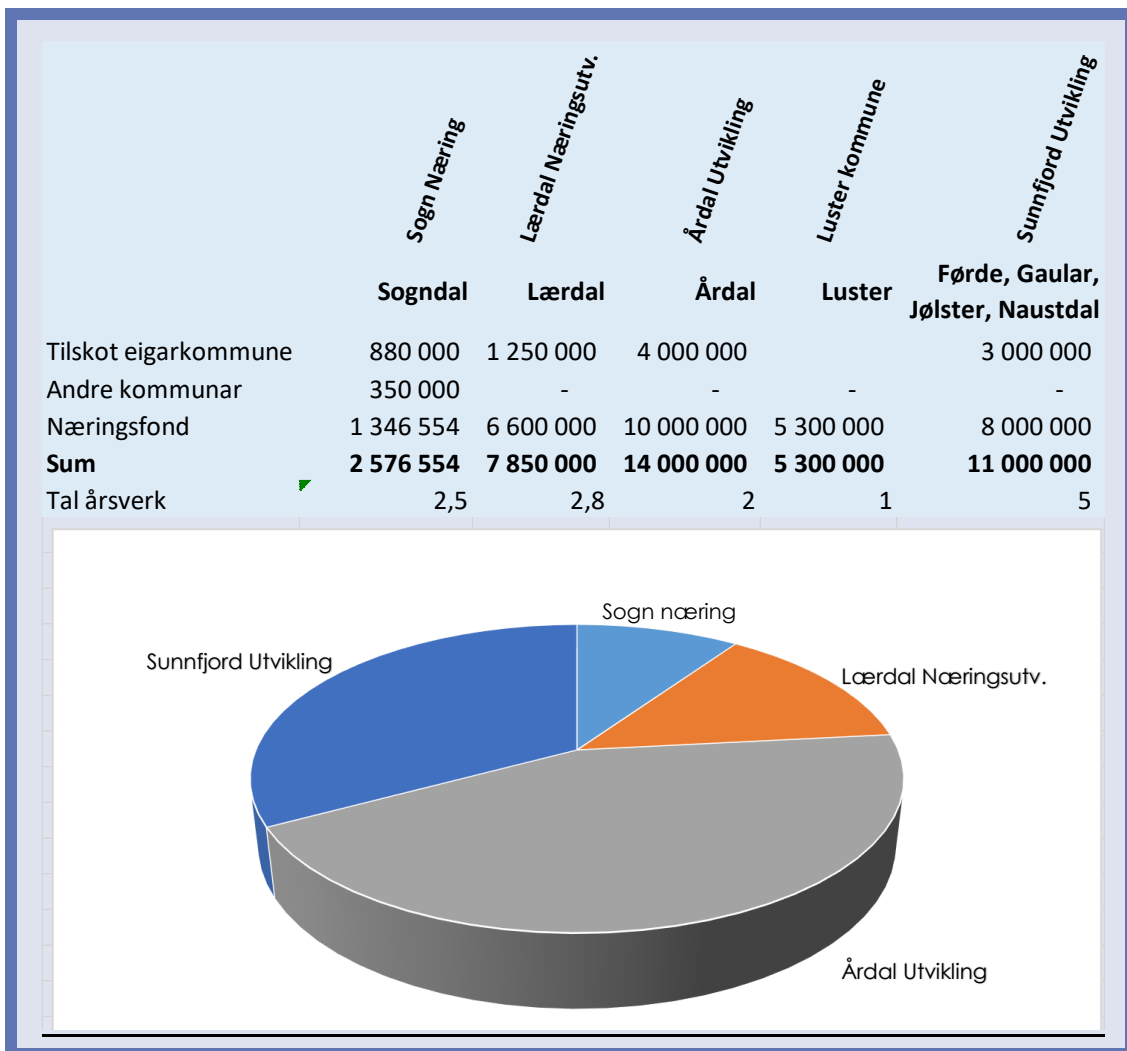
Luster kommune: 500

Statkraft Luster: 47

³⁸ Opplysningar innhenta frå verksemdene januar/februar 2018.

• • •

4. Ressursar til næringssekskapa³⁹



³⁹ Opplysningar innhenta frå næringssekskapa/kommunen, januar 2018.