



# Rendalen kommuneskoger KF

**Utredningsrapport**

September 2023

[www.kpmg.no](http://www.kpmg.no)

# Forord og sammendrag

## Bakgrunn

KPMG gjennomførte en forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Rendalen kommuneskoger KF høsten 2022. Forvaltningsrevisjonen er imidlertid bare en av mange utredninger, mulighetsstudier, evalueringer og andre gjennomførte vurderinger av hele eller deler av foretakets virke. Det har blitt gjennomført såpass mange vurderinger de senere årene at prosjektgruppa er av den oppfatning at det er på høy tid med en omstillingsprosess for å berede grunnen for bedre skogforvaltning og mer hensiktsmessig håndtering av utleiehyttene i tiden fremover.

## Prosjektgruppas vurdering

Prosjektgruppas overordnede vurdering er at samtlige utredede alternativer peker i retning av at det må endring til raskt. Disposisjonsfondet er snart tomt (igjen). Dagens resultater tilsier at foretaket vil ha behov for tilførsel av minst en million kroner fra kommunen annethvert år fremover om ingenting gjøres.

- Med dagens organisering av foretaket fører utleieeiendommen til at det blir for lite tid til profesjonell skogsdrift. Tilsvarende er ikke foretaket ressursatt, med verken tilstrekkelig ressurser eller kompetansen som trengs, for å drifte utleievirksomheten profesjonelt.
- Følgelig er nullalternativet ikke egnet for videre drift av foretaket. Ved å velge nullalternativet vil en videreføre en lite profesjonell skogforvaltning – og lite profesjonell eiendomsforvaltning – til en høy årlig kostnad for kommunen.

## Veien videre

Nedenfor beskrives en kort oppsummering av prosjektgruppas forslag til veien videre (se kap. 5.1 for en mer detaljert gjennomgang):

- Prosjektgruppas hovedkonklusjon er at Rendalen kommuneskoger bør splittes opp for å sikre en bedre og mer hensiktsmessig drift av både skog og utleieeiendom. Dette er ikke tilfredsstillende per i dag.
  - Det er ikke et mål å overføre underskuddet til en annen del av kommunen – det underliggende problemet må tas tak i og det har best forutsetninger for å håndteres ved oppsplitting.
- I umiddelbar fremtid mener prosjektgruppa at det bør etableres et utviklingsprosjekt og settes av ressurser til en prosjektstilling i foretaket. I første omgang i en avgrenset periode på 1-2 år fremover. Formålet med utviklingsprosjektet er tredelt. På kort sikt skal tilført(e) ressurs(er) bidra til følgende:
  - Frigjøre kapasitet til å profesjonalisere skogforvaltningen gjennom at daglig leder (nåværende stillingshjemmel) kan konsentrere seg om denne.
  - Profesjonalisere foretakets arbeid med utleieeiendom gjennom å tilføre denne kompetansen til foretaket og gjennom å i utviklingsprosjektet finne en god løsning for den videre driften og forvaltningen av utleieeiendommen (se nærmere beskrivelse av vurdert kompetansebehov, kapittel 5.1).

- Øke inntjeningen og redusere underskuddet som hefter ved utleieeiendommene som foretaket forvalter gjennom å rasjonalisere driften og profesjonalisere forvaltningen av eiendommen.
- Det er for øvrig prosjektgruppas oppfatning at det haster med å komme i gang med endringsarbeidet. Det er ønskelig at generalforsamlingen så snart som mulig tar stilling til forslagene i denne rapporten.

# Innhold

<b>Forord og sammendrag</b>	<b>2</b>
<b>Innhold</b>	<b>4</b>
<b>1. Innledning og bakgrunn</b>	<b>5</b>
<b>2. Kilder og gjennomføring</b>	<b>6</b>
<b>3. Nåsituasjonen for foretaket</b>	<b>7</b>
3.1 Skog- og utmarksforvaltning	7
3.2 Hytteutleie og eiendomsforvaltning	9
3.3 Administrative kostnader og organisering	11
3.4 Foretakets rolle som bidragsyter til lokal verdiskaping	12
<b>4. Utredning av alternativer for den videre driften</b>	<b>14</b>
4.1 Nullalternativet (fortsette dagens drift)	14
4.2 Budsjettbalanse	15
4.3 Samfunnsnytte vektlegges	16
4.4 Kommentarer til alternativene	17
4.5 Vurdering av alternativene	19
<b>5. Prosjektgruppas vurdering</b>	<b>20</b>
5.1 Veien videre	20

# 1. Innledning og bakgrunn

KPMG gjennomførte en forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Rendalen kommuneskoger KF høsten 2022. Forvaltningsrevisjonen er imidlertid bare en av mange utredninger, mulighetsstudier, evalueringer og andre gjennomførte vurderinger av hele eller deler av foretakets virke. Det har blitt gjennomført såpass mange vurderinger de senere årene at prosjektgruppa er av den oppfatning at det er på høy tid med en omstillingsprosess for å berede grunnen for bedre skogforvaltning og mer hensiktsmessig håndtering av utleiehyttene i tiden fremover.

I rapporten fra forvaltningsrevisjonen ble det fra KPMG gitt anbefaling av å gjøre en helhetlig vurdering av Rendalen kommuneskoger KFs videre drift:

***Kommunen bør gjøre en helhetlig vurdering av Rendalen kommuneskoger KFs videre drift, herunder foreta prinsipielle avklaringer vedrørende følgende momenter***

- *Økonomiske ambisjoner for Rendalen kommuneskoger KF*
- *Kjerneområder (inkludert prinsipielle betraktninger vedrørende avveininger mellom å prioritere skogdrift og hytteutleie/eiendomsutvikling)*
- *Ressursbruk opp mot dagens ambisjoner*
- *Betraktninger rundt rollen foretaket skal fyller, for eksempel i dialog med grunneiere og andre berørte parter.*

Foretaket har i etterkant av dette lagt opp til en prosess for å følge opp anbefalingen, og engasjert KPMG i dette arbeidet. Denne rapporten legger frem alternative former for videre drift av foretaket basert på beskrivelser av dagens status og resultater. Det er også vist til historiske eksempler på verdiskaping der hvor dette er relevant.

I rapporten presenteres først en kort og overordnet beskrivelse av kilder og gjennomføringen av prosjektet. Deretter gjennomgås og beskrives nåsituasjonen i foretaket. Så utredes mulige alternativer for den videre driften av foretaket før prosjektgruppa avslutningsvis gir sine vurderinger og anbefalinger for veien videre.

## 2. Kilder og gjennomføring

Gjennom prosjektet har KPMG fasilitert en prosess der en prosjektgruppe (bestående av styret i Rendalen kommuneskoger KF, daglig leder i foretaket samt varamedlemmer) har inngått. Det har blitt gjennomført tre planlagte møter i prosjektet med 2-3 timers varighet for hvert møte (26. mai, 20. juni og 21. august). I det ene møtet inngikk også en orientering og involvering av formannskapet i kommunen (20 juni). Det har i tillegg vært avholdt statusmøter med deler av prosjektgruppa i tiden mellom møtene for å avstemme rapportens retning og innhold. Målsettingene for møterekken har vært å sikre at denne rapporten beskriver tilstanden i foretaket så presist og godt som mulig for å kunne gi et robust, empirisk grunnlag for å vurdere hensiktsmessige alternativer for videre drift.

KPMG har blitt gitt tilgang til en større mengde dokumenter i teams-området til Rendalen kommuneskoger herunder:

- møterefater
- styredokumenter
- relevant saksbehandlingsdokumentasjon
- saksdokumenter
- regnskap/årsrapporter
- tilstandsvurderinger
- tidligere utredningsrapporter
- mulighetsstudier
- strategier for foretaket

Disse dokumentene utgjør hovedinformasjonskilden til denne rapporten; ved siden av mottatte innspill i møterekken KPMG har fasilitert.

Det har også blitt gjennomført enkelte samtaler med personer utenom prosjektgruppen. Disse samtalen har blitt gjennomført for å innhente ytterligere meninger og innspill til arbeidet.

# 3. Nåsituasjonen for foretaket

Kort oppsummert står Rendalen kommuneskoger i en krevende økonomisk situasjon. Etter et kommunestyrevedtak i 2022 fikk foretaket overført 1 million kroner. Ved årsskiftet 2023/2024 vil disposisjonsfondet være tomt nok en gang. Foretaket skal per tid håndtere følgende hovedoppgaver:

- Skog- og utmarksforvaltning
- Drift og vedlikehold av eiendomsmasse til utleie
- Turisme/tiltrekke gjester

Situasjonen foretaket befinner seg i skyldes at overskuddet fra skogdrift over tid har bidratt til å dekke inn underskuddet som akkumuleres av foretakets øvrige aktiviteter. De senere årene, dels som følge av håndtering av prekært vedlikeholdsetterslep/naturhendelser, har overskuddet i skogdriften imidlertid ikke vært tilstrekkelig til å dekke inn underskuddet som kan tilskrives utleieeiendommen. Av økonomiske framskrivinger for de nærmeste årene fremgår det at utgiftene er ventet å øke samtidig som man ser lite/ingen rom for å øke inntektene nevneverdig.

Dagens situasjon tilsier at det bør gjøres grep relativt hurtig for å sikre en bedre økonomisk situasjon og mer hensiktsmessig drift i tiden fremover.

For ordens skyld må det nevnes at det har blitt vedtatt å selge hyttefeltet på Harsjøen. De økonomiske konsekvensene av hyttefeltet bakover i tid (og fremover) er følgelig ikke vektlagt i denne gjennomgangen. Kostnader knyttet til etableringen av hyttefeltet, og påfølgende problemer med å få solgt tomter, har imidlertid bidratt sterkt til den nåværende økonomiske situasjonen i foretaket. Frem til nå er det investert 2,2 millioner i hyttefeltet.

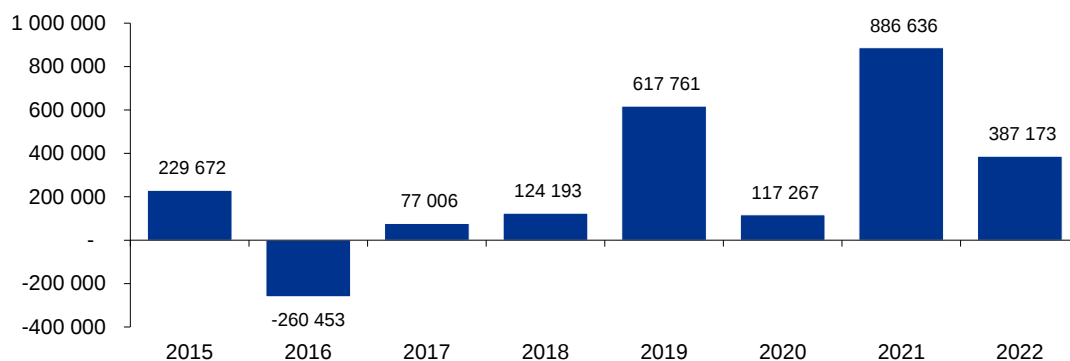
I dette kapitlet beskriver vi kort den overordnede statusen for foretakets kjerneområder, inkludert det økonomiske og administrative kostnadsbildet med en vurdering opp mot andre, lignende foretak. Avslutningsvis ser vi på foretakets rolle som bidragsyter til lokal verdiskaping.

## 3.1 Skog- og utmarksforvaltning

Dagens skogeiendom består av til sammen over 60 frittliggende teiger, med en total størrelse på 78 848 dekar. Av dette er 48 640 (62 %) produktiv skog. Eiendommens karakter, med stor spredning i geografi og lokasjoner, anses å være utfordrende av flere årsaker. Under gis et innblikk i dagens situasjon for skog- og utmarksforvaltningen med henblikk på økonomi, struktur, ressursbruk og indirekte kostnader som følge av administrasjon og oppfølging.

### Økonomiske resultater

Foretakets inntekter stammer primært fra aktiviteter relatert til skogdrift, herunder salg av tømmer. Inntektene fratrukket alle utgifter og administrasjonskostnader har variert de siste årene. Lønnsomheten har blitt noe styrket etter pandemien som følge av høy pris på tømmer og til dels relativt store uttak av tømmer.



## Dagens teigstruktur

Kommuneskogene består av over 60 frittliggende teiger. Flere av teigene vil ikke gi avkastning og mange er så små at de ikke kan driftes uten samarbeid med andre. Den geografiske spredningen på teigene er også stor, noe som medfører at det går mye administrativ tid til kjøring mellom eiendommene med tanke på å følge opp driften og skogkultur. Det har flere ganger blitt trukket frem at det er mangel på kapasitet til å følge opp hele eiendommen.

Det har tidligere blitt foreslått salg av teiger uten avkastningspotensialer. Dette har ikke fått gjennomslag. Et alternativ til salg når det gjelder rasjonalisering av teigstrukturen er makeskifte. Dette er en tidkrevende prosess, og som følge av begrensninger knyttet til tilgjengelig tid og ressurser har ikke kommuneskogene på nåværende tidspunkt kapasitet til å være en aktiv pådriver for makeskifte av skogarealer for å oppnå en bedre teigstruktur.

En medvirkende årsak til at det er ønskelig å opprettholde dagens teigstruktur har utgangspunkt i et ønske om at kommuneskogene skal ha aktiv medvirkning i ulike grunneierlag. Dagens praksis er derimot at kommuneskogen er en passiv deltager i ulike grunneierlag/veilag. Til tross for at kommuneskogen på nåværende tidspunkt er en passiv part, legger rollen beslag på tid og kapasitet i forbindelse med ulike oppgaver:

- ✓ Årlig innkalles kommuneskogen til ca. 20 årsmøter, hvorav det deltas på ca. 5 møter hvert år.
- ✓ Kommuneskogene deltar i ca. 1-3 jordskiftesaker i året hvor formålet er å rydde opp i ulike eiendomsforhold eller at man skal organisere samarbeidet på en bedre måte
- ✓ Kommuneskogene deltar i 2-3 valgkomiteer i året. Dette arbeidet inkluderer gjennomgang av saksdokumentasjon og eventuell deltakelse i møter
- ✓ Kommuneskogene har maksimalt 1 styreverv om gangen. Tidsbruken medgått til dette varierer.
- ✓ Utover overnevnte oppgaver blir kommuneskogen av og til tildelt oppgaver på årsmøter som havner i «gråsonen» mellom arbeidet som daglig leder for foretaket og ordinære veiledningsoppgaver som skogbrukssjef.

## Drift av skog- og utmarkseiendommen

Foretakets inntekter stammer primært fra skogeiendommene. Disse inntektene finansierer også i stor grad øvrig virksomhet som driftes av Rendalen kommuneskoger KF, som hytteutleie. Til tross for at skogdriften er den primære inntektskilden til foretaket, har forvaltning av skog og utmark blitt prioritert ned de senere årene, til fordel for utvikling av hyttefelt på Harsjøen og prosessen med å skape aktivitet på Mefurua. I dag foreligger et etterslep på foryngelse på 360 dekar. En innhenting av dette etterslepet på skogskjøtsel tilsvarer en investering i overkant av 500.000. I tillegg har kommuneskogen ikke vært en tilstrekkelig aktiv medeier i grunneierlag, veilag og andre grunneiersammenslutninger og sameier.



Etterslepet knyttet til årlig eller periodisk vedlikehold av skogbilveinettet medfører en risiko for at foretaket vil kunne komme i en situasjon hvor etterslepet blir svært kostbart og arbeidskrevende å innhente. Det samme gjelder dersom forsømt skogskjøtsel og foryngelsesarbeid medfører for lav tetthet og lav kubikkmasse på skogarealene. Et etterslep på foryngelse medfører også at omløpstiden for skogen øker, på grunn av flere år (og for enkelte områder flere tiår) uten skogproduksjon. En mest mulig lønnsom og profesjonell skogsdrift innebærer å utnytte eiendommens produksjonspotensiale så optimalt som mulig

### Ressursfordeling skog- og utmarksforvaltning

Foretakets administrative ressurser er i utgangspunktet begrensede, med en daglig leder ansatt i 30 % stilling. På spørsmål om tidsbruk fordelt på foretakets kjerneoppgaver, viser det seg at over halvparten har blitt benyttet til hytteutleie, mens administrativ tid til skog- og utmarksforvaltning er anslått til kun 30 %.

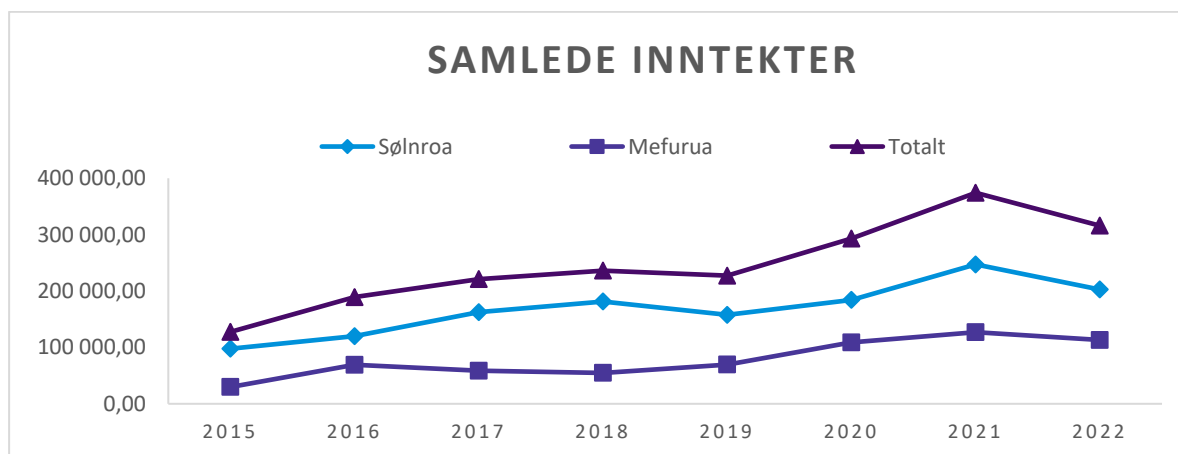
Ressursbruken tilknyttet deltakelsen i ulike grunneierlag faller innunder skog- og utmark. Basert på estimert tidsbruk på ulike oppgaver knyttet til årsmøter, jordskiftesaker m.m. (se tidligere i kapitlet) har vi beregnet medgått tid til disse oppgavene på om lag 80 timer i året. Estimater er ekskludert medgått tid til påkrevd oppmøte for valgkomiteer og oppgaver som blir gitt foretaket på årsmøter, ettersom disse kan havne i «gråsonen» mellom rollen som skogbrukssjef og daglig leder for foretaket. Estimater på 80 timer må derfor anses som et forsiktig estimat, og antas i realiteten til å være høyere.

## 3.2 Hytteutleie og eiendomsforvaltning

Utleievirksomheten i foretaket består av 2 åremålshytter og 12 utleieenheter lokalisert på Mefurua (5), Sølenvika (6) og nordre del av kommunen (3). Utleievirksomheten har vært prioritert høyt i en årrekke, og har blitt finansiert av overskuddet som genereres fra skogdrifter. Til tross for dette drives utleievirksomheten, isolert sett, med betydelig underskudd. I tillegg legger utleievirksomheten et vesentlig beslag på administrative ressurser for å holde utleiehyttene åpne og tilgjengelige.

### Økonomiske resultater

De økonomiske resultatene som følge av utleie av hytter har vært en vedvarende utfordring for Rendalen kommuneskoger. For det første har utgiftene knyttet til utleieeiendommen langt oversteget inntektene. Mefurua har aldri gått i overskudd, mens Sølenvika har hatt marginale overskudd i år der det ikke har vært gjennomført vedlikehold. Inntektene fra utleievirksomheten har steget noe gjennom pandemiårene 2020 og 2021 men har deretter avtatt. Det ble i arbeidsmøter vektlagt at de marginale overskuddene fra Sølenvika noe tilbake i tid skyldtes utsatt vedlikehold (og dermed økende vedlikeholdsetterslep). Vedlikeholdet i tiden fremover ventes å bidra ytterligere til vedvarende underskudd. Mulighetene for å ta ut økte inntekter fra hytteutleien anses for å være begrenset.



Mefurua er den største bidragsyteren til underskuddene som Rendalen kommuneskoger for tiden opererer med. Bidraget til budsjettet fra Mefurua har vært et underskudd på om lag en halv million i 2021 og 2022; noe som nær alene har bortradert positivt bidrag fra skogdriften. Det er heller ingen utsikter til at dette

vil bedre seg i nær fremtid. Jf. gjeldende økonomiplan er underskudd fra utleievirksomheten 400 – 450' i året de kommende 3 år. Økonomiplanen forutsetter jevnt vedlikehold av bygningsmassen (avsatt i året er 105 000 for de 12 utleiehyttene og øvrige bygninger (utedoer, nøster, vedskjul, gapahuker). Se eksempel i sak «Evaluering – organisering av utleievirksomhet».

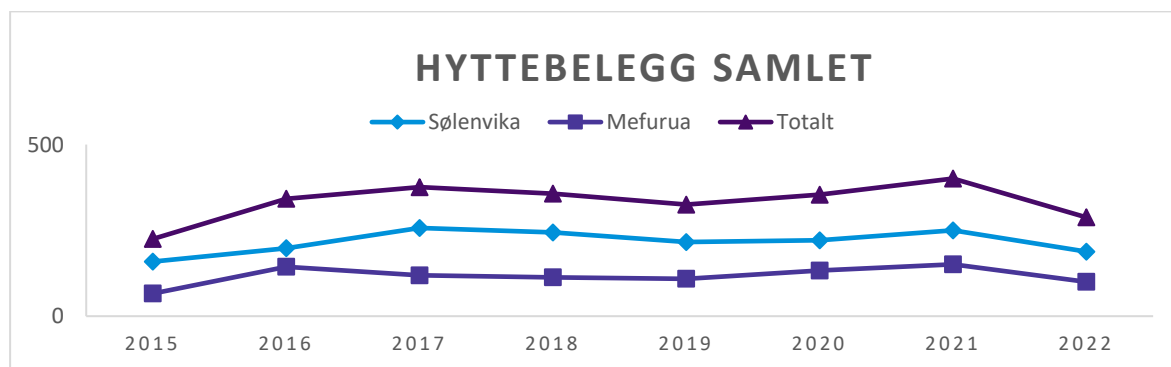
Hytteutleien i Sølnoa/Sølenvika har i mindre grad enn Mefurua akkumulert underskudd til Rendalen kommuneskoger. Det er først de siste årene (etter 2019) at Sølnoa/Sølenvika har drevet med underskudd. Dette skyldes i hovedsak forsterket arbeid med vedlikehold; ikke minst som følger av høststormen i 2021. Samtidig er det negativ utvikling på både hyttebelegg og inntektssiden etter korona-pandemien og i 2021 bidro Sølnoa/Sølenvika med et underskudd på nær 150.000 kroner til balansen.

## Vedlikeholdsbehov

Det fremgår av vedlikeholdsplan for kommuneskogenes eiendomsmasse at det er et til dels betydelig vedlikeholdsetterslep på en del av eiendommene. Vi finner det dog positivt at det foreligger en plan for å lukke deler av etterslepet. Samtidig er foretaket i bakkant hva gjelder å følge opp etterslepet og det har vist seg krevende å følge opp planen i praksis. Som en konsekvens har resultatene fra Mefurua, for eksempel, blitt mindre ille enn hva de ville vært dersom vedlikeholdsplanen ble etterlevet. Stormen i 2021 har også bidratt med høyere kostnader.

## Hyttebelegg

Belegget varierer stort mellom hyttene på henholdsvis Mefurua (ca. 30 %) og Sølenroa (ca 50 %). Det legges vekt på at belegget på generelt grunnlag burde økes for å kunne dekke kostnadene, samtidig som det ikke anses som hensiktsmessig å øke døgnprisen ytterligere da dette kan påvirke belegget negativt. Ut fra priser ellers i markedet (i kommunen) ligger døgnprisen om lag 20-30 % over; på nivå med Statskogs eiendommer.



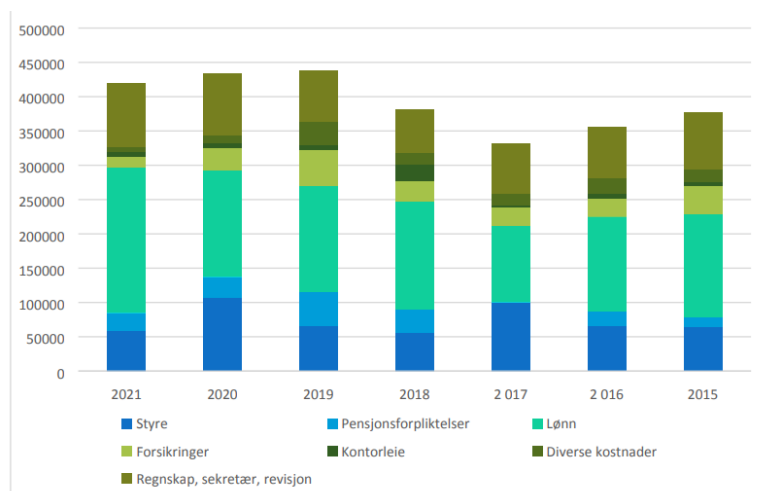
For sesongen 2022 ble det testet ut ekstra markedsføringstiltak for hyttene. Markedsføringen inkluderte digital annonsering av hyttene på Mefurua via nettsiden til hyttefeltet, samt på Facebook og googleannonser. Den digitale annonseringen var aktiv i 5 måneder og hadde en total kostnad på 37 800,-, inkludert oppsett, månedlig oppfølging og administrasjon av annonser. Selv om markedsføringstiltakene medførte en del klikk, ledet det ikke til noen generell økning i belegget. Det skal dog sies at 2022 også representerte et brudd med ekstraordinært belegg i forbindelse med pandemien. Det er følgelig ikke mulig å vurdere effekten av markedsføringstiltaket på en adekvat måte.

## Mål- og brukergrupper

I forbindelse med spørreundersøkelsen blant brukere av Mefurua og Sølenroa fremkommer det at dagens «typiske kunde» er en mann på over 40 år. Det er ikke nødvendigvis denne brukergruppen man ønsker seg. Som et tilleggspoeng medfører Sølenroas beskaffenhet at inntektene til næringslivet som følge av hyttebesøk i stor grad tilfaller nabokommunen.

### 3.3 Administrative kostnader og organisering

Administrative kostnader, herunder relatert til styret, forsikringer, regnskap og revisjon, pensjonsforpliktelser, tilgang til daglig leder, og kostnader knyttet til drift av det kommunale foretaket m.m. har holdt seg relativt stabile de siste årene. Kostnadene vil øke i tiden fremover som følge av den generelle prisoppgangen i Norge. Det er i økonomiplanutkastet skissert en svak økning i utgifter knyttet til administrasjon de neste tre årene.



På spørsmål om tidsbruk fordelt på foretakets kjerneoppgaver, viser det seg at over halvparten av daglig leder sin stillingsprosent på 30 % har blitt benyttet på hytteutleie, mens administrativ tid til skog er anslått til kun 30 %. I tillegg har anslagsvis 15 % av tidsbruken i foretaket medgått til hyttefeltet på Harsjøen som nå er planlagt solgt:

- ✓ Mefurua: 40 %
- ✓ Sølnoa: 15 %
- ✓ Harsjøen hyttefelt: 15 %
- ✓ Skog og utmark: 30 %

#### 3.3.1 Sammenligning med andre kommuneskogforetak

Nedenfor har vi sammenstilt noen nøkkeltall fra andre, lignende kommunale skogforetak. Samtlige av disse foretakene har utleievirksomhet i større og mindre grad inkludert i driften i tillegg til skog- og utmarksforvaltning. Den administrative kapasiteten i tilsvarende kommuneskoger fremstår som noe høyere. For Steinkjer er samtlige ansatte i 100 % stilling. I Åsnes kommuneskoger er det en ansatt i 100 % stilling og en ansatt i 30 % stilling. I Stor-Elvdal kommune er det ansatt en person i 100 % stilling og 1 person i 50 % stilling.

På den annen side er forvaltet skogsareal (Steinkjer, Stor-Elvdal) og produktiv skog (samtlige kommuneskoger) større enn i Rendalen kommuneskoger.

Tabell 1 Benchmark - organisering av tilsvarende foretak<sup>1</sup>

Aktør	Rendalen kommuneskoger KF	Aktør A (Åsnes kommuneskoger)	Aktør B (Steinkjer kommuneskoger)	Aktør C (Stor-Elvdal kommuneskoger)
-------	---------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

<sup>1</sup> Kilde: Smartcheck/brreg

Skog- og utmark, daa	78 848	61 754	220 000	200 000
medProduktiv skog	48 640	53 842	80 000	90 000
Antall ansatte	0*	2	3	2

\*= Rendalen kommuneskoger er registrert med 0 ansatte. Dette skyldes at ingen er ansatt formelt i foretaket, men kjøpes inn via dekningsbidrag fra foretaket til kommunen.

### 3.4 Foretakets rolle som bidragsyter til lokal verdiskaping

Rendalen kommuneskoger sin rolle som bidragsyter til lokal verdiskaping er trukket frem i foretakets målsetningsdokument og av flere interessenter i kommunen. I tillegg til økonomiske og administrative konsekvenser av dagens drift av foretaket har det derfor vært viktig å trekke inn kommuneskogenes rolle i den overordnede samfunnsviklingen ellers i kommunen. Dette er effekter som vanskelig lar seg tallfeste, og konsekvenser av endringer i driften som påvirker foretakets evne til å bidra som lokal verdiskaper er derfor presentert på et kvalitativt nivå.

#### Rolle i langsiktige planer for utviklingen av Rendalen

I kommuneplanens samfunnsdel er det definert innsatsområder for å øke bo- bedrift- og besøksattraktivitet. Til tross for at det i samfunnsdelen ikke aktivt er referert til Rendalen kommuneskoger KF i planens handlingsdel kan flere av tiltakene i større eller mindre grad kobles til målsettingene og kjerneoppgavene til foretaket. Nedenfor trekker vi frem noen eksempler på hvor vi oppfatter at det er sterke sammenhenger mellom foretakets kjernevirksomhet/aktiviteter og mål og tiltak i kommuneplanens samfunnsdel.

Innsatsområde i kommunens samfunnsplan	Målsettinger og tiltak i samfunnsplanen	Rendalen kommuneskoger KF sin virksomhet og gjennomførte tiltak
Bostedsattraktivitet	Det er en uttalt målsetting i kommuneplanens samfunnsdel at kommunen skal tilrettelegge for friluftaktiviteter.	Rendalen kommuneskoger KF drifter i dag Mefurua. Området har muligheter for ulike former for friluftslivsaktiviteter. I tillegg har foretaket satt opp gapahuker for allmennhetens bruk.
Bedriftsattraktivitet	I tråd med innsatsområdet bedriftsattraktivitet er det utformet flere mål og tiltak som i mer eller mindre grad treffer målsettingene for foretaket og initiativer som har blitt utført. I kommuneplanens samfunnsdel vektlegges det blant annet at kommunen skal ha et offensivt samspill med næringslivet og tiltrekke seg nye bedrifter, blant annet ved å tilby tomter og kontorer som næringslivet ønsker.	Målsetningsdokumentet til Rendalen kommuneskoger KF omfatter flere mål som omfatter næringslivet. Blant annet er det uttalt at foretaket skal være en samarbeidspartner overfor kommunen i relevante nærings- og utviklingsprosjekter og legge vekt på å benytte lokale entreprenører og bedrifter med rett kompetanse i sin virksomhet. Foretaket skal også være en positiv bidragsyter ved makeskifter, for å realisere og tilrettelegge for private nydyrkings- eller utbyggingsprosjekter. Kommuneskogene har blant annet bidratt med makeskiftearealer for næringsvirksomhet

## Besøksattraktivitet

Under innsatsområdet besøksattraktivitet er det flere målsettinger som direkte treffer foretakets kjernevirksomhet. Rendalstunet, tilgjengeliggjøring av naturherligheter og økt salg av hyttetomter er eksempler på dette.

(pelsdyrfarm i Brøta og nydyrkningsfelt i Unsetbrenna) og etablert festetomter for 3 pelsdyrfarmer på Finstad. Videre oppgir det at foretaket prioriterer lokale bedrifter ved kjøp av tjenester.

Flere av tiltakene nevnt under bostedsattraktivitet er også relevant i forbindelse med besøksattraktivitet. I tillegg har det i forbindelse med Rendalstunet blitt etablert et avtaleutkast mot Rendalen kommuneskoger KF om administrasjon av utleievirksomheten på Mefurua og Sølenvika for sesongen 2023, med hensikt om å frigjøre kapasitet i foretaket, samt skape økte inntekter på sikt og utnytte mulige synergier. Rendalen kommuneskoger har også bidratt i etableringen av hyttefelt med festetomter. Dettet feltet skal nå søkes solgt i sin helhet.

I tillegg til tiltakene nevnt i tabellen ovenfor trekkes det frem at foretaket har hatt forskjellige styreverv ved spesielle anledninger, som eksempelvis i omorganiseringsprosesser, investeringsprosesser o.l. der grunneiere har ment det har vært særlig behov for kommunens kompetanse.

# 4. Utredning av alternativer for den videre driften

I dette kapitlet utredes tre alternativer for den videre driften av Rendalen kommuneskoger KF. Alternativene som utredes i kapitlet er 1) å fortsette som i dag, 2) å etterstrebe budsjettbalanse og 3) en drift med underskudd (som i dag) men som er tuftet på tydeligere samfunns mål.

Innledningsvis vil vi presentere de utredede alternativene for deretter å vurdere disse opp mot hverandre. .

## 4.1 Nullalternativet (fortsette dagens drift)

Ved videreføring av nullalternativet er vår overordnede vurdering at den allerede krevende situasjonen, økonomisk og administrativt, som foretaket står i vil bli enda mer krevende i tiden fremover. Nullalternativet innebærer følgende forutsetninger:

- Rendalen kommuneskoger driftes videre som i dag (videreføres som kommunalt foretak med likelydende, administrative kostnader).
- Det tilføres ikke ytterligere, administrative ressurser.
- Det vil, de nærmeste årene, oppstå behov for å tilføre foretaket økonomiske ressurser da disposisjonsfond med videre vil være tomt om ikke lenge. Dekning av underskudd fra utleie medfører et kostnadspådrag i størrelsesordenen 500.000 kroner/år i tiden fremover.
- Foruten hyttefeltet som er vedtatt avhendet vil eiendomsmassen og skogen forvaltes lik i dag.
  - Prioriteringsutfordringen som oppleves av daglig leder (skog versus hytteutleie) vil vedvare.
  - Skogen vil ha svake forutsetninger for å bli mer lønnsom som følge av etterslep i skogpleie. Etterslepet vil heller ikke innhentes.
  - Dagens ressurser tilsier at kommuneskogene fremdeles vil være inaktiv i grunneierlag/foreninger. Foretaket vil heller ikke være en aktiv part overfor friluftstiltak, makeskifter og næringsliv eller andre private grunneiere.
  - Det er ikke tilstrekkelig administrativ kapasitet tilgjengelig for eventuell videreutvikling av hytteutleie.
- Rammene for foretaket vil forbli utydelige med mindre generalforsamlingen velger å jobbe aktivt med en kobling mellom kommuneplan og styrende dokumentasjon for foretaket.

Oppsummert vil en videreføring av dagens drift innebære lave/ingen økonomiske ambisjoner for Rendalen kommuneskoger. Videre vil utfordringene knyttet til manglende prioritering av kjerneområder vedvare og forbli uløste. Sett opp mot de lave økonomiske ambisjonene videreføres en høy ressursbruk sett hen mot de resultater foretaket med rimelighet kan forventes å levere i årene fremover.

Styret er av den oppfatning at kommunen som skogeier bør prioritere foretakets kjerneoppgaver. Herunder være en profesjonell aktør som driver skogen på en forbilledlig måte. Nullalternativet oppfattes på denne bakgrunn som uaktuelt for videre drift.

## 4.2 Budsjettbalanse

Det andre alternativet som har blitt utredet omhandler å øke foretakets lønnsomhet og/eller redusere utgiftene. Alternativet forutsetter at det gjennomføres endringer av foretaket sett opp mot dagens situasjon. En økt lønnsomhet kan oppnås gjennom å kutte i foretakets utgifter eller gjennom å styrke lønnsomheten i foretaket. Styrets vurdering er at det er krevende å styrke lønnsomheten i foretaket som følge av følgende forhold:

- Skogen, som er den lønnsomme delen av foretaket, har en tendens til å bli nedprioritert. Derfor er det et etterslep på skogpleie. Med dagens administrative kapasitet, og økonomiske utfordringsbilde innen hytteutleie, er det i praksis umulig å hente inn etterslepet på skog. Det er videre krevende å øke lønnsomheten som følge av den krevende og spredte teigstrukturen som kjennetegner foretakets skogeiendom.
- Det er i praksis for få besøksdager tilgjengelig i Rendalens hyttesesong til at lønnsomheten i hytteutleien kan økes nevneverdig. I tillegg er etterslepet på eiendomsmassen betydelig. Det vurderes ikke som hensiktsmessig å øke leieprisene da det vil gå utover belegget. Motsatt, om leieprisene reduseres må belegget øke betydelig for at en skal kunne dra inn samme beløp som i dag, sett bort fra slitasje og evt. økt behov for tilsyn mv.
  - Det har blitt regnet på dette i «Evaluering – organisering av utleievirksomhet». Av regneeksempler fremgår det at en økning av belegget på Mefurua i størrelsesordenen 50 % vil gi økte inntekter på om lag 30.000 – 50.000 med dagens priser. Da er økt slitasje/administrasjon som følge av økt belegg holdt utenom.

For å oppnå budsjettbalanse er det derfor prosjektgruppas vurdering at det er behov for å kutte kostnader samt styrke lønnsomheten så langt som mulig. Følgende vurderinger er gjort:

- Avhending av hele/deler av utleieporteføljen, enten i markedet eller ved å overføre det til andre deler av kommunen, vil bidra til mer overkommelige utgifter. Samtidig vil det muliggjøre mer og bedre arbeid med forvaltningen av skogeiendommene gjennom frigjøring av administrativ kapasitet med god kompetanse innen skogforvaltning. Avhending av eiendom har dermed ha noe potensial for å øke lønnsomheten i foretaket gjennom økt vektlegging av skogforvaltningen.
  - Det foreligger per tid ikke tilstrekkelig informasjon om mulig salgsverdi på eiendommen til å beregne de økonomiske effektene, men det er på det rene at avhending av all utleieeiendom eliminerer underskuddene. En avhending av Mefurua vil videre være mer positivt for budsjettsituasjonen enn en avhending av Sølenroa, gitt data om belegg, inntekter og vedlikeholdsetterslep.
    - Mefurua ligger videre i et statlig sikret friluftsområde, med tilhørende reguleringsbestemmelser. Kostnadene knyttet til avhendingen er usikre og det vil ta noe tid før effektene av avhending gjør seg gjeldende.
  - På kort sikt må det påregnes et visst ressurspådrag for å gjennomføre avhending. Som et minimum er det behov for kjøp av verddivurderinger og meglertjenester. Alternativt kan det suppleres med tilførsel av ressurser. Det er imidlertid prosjektgruppas vurdering at slik ressurstilførsel bør henge sammen et tydeligere samfunnsoppdrag. Derfor er dette tatt inn som del av neste alternativ.
- Dersom eiendomsporteføljen avhendes faller en betydelig del av foretakets oppgaver bort. Det fremstår i så fall som om det ikke er grunnlag for å videreføre foretaket som KF. Å avvike KFet kan

gi ytterligere innsparingspotensial og muliggjøre økt lønnsomhet av skogen. Dette som følge av at avhending medfører bortfall av kostnader knyttet til styrehonorarer og administrativt ressurspådrag i forbindelse med daglig leders betjening av styret. Per 2020 gjorde daglig leder i kommuneskogene en optelling av timebruk. Da medgikk 47 % av tiden til betjening av styret. Videre drift i kommunal egenregi åpner dessuten for økte synergier mellom kommuneskogen og skogkompetansen i kommunen.

- Det kan alternativt vurderes å øke bruken av åremål for å redusere administrativ ressursbruk som følge av utleiedelen, eller skille ut og avhende deler av utleieeiendommene, for å ytterligere styrke foretakets økonomi gjennom kostnadsutt og redusert ressursbruk.
  - Effektene av å sette alle eiendommer ut på åremål er beregnet til en reduksjon i underskuddet på opp mot 175.000 per år sammenliknet med dagens situasjon, forutsatt at alle hytter lar seg leie ut på åremål til Statskog-priser.
- Det kan være mulig å styrke utleieøkonomien, men det vises til at gjentatte markedsføringsfremstøt og bedre tilgjengeliggjøring av utleieeiendommen ikke har gitt ønskede resultater. Som regneeksemplet tidligere i kapitlet viser vil selv dramatiske økninger i belegget kun gi moderate økninger i inntjeningen.
- Teigstrukturen bør i tillegg vurderes justert når muligheter for dette oppstår for å øke lønnsomheten i skogeiendommen. Om det gis tilslutning til å justere teigstrukturen bør styret gis noe større frihet enn i dag. Det er per i dag slik at kjøp og salg av teiger større enn 500 dekar skal godkjennes av kommunestyret noe som vil være begrensende for rask måloppnåelse hva gjelder rasjonalisering av teigstrukturen.

I sum fremstår det som om kostnadsutt, herunder nedsalg/avhending av utleieeiendom og ny organisasjonsform, er de tiltakene som er mest håndgripelige og realiserbare. Prosjektgruppas oppfatning er at det er viktig å ta tak i de underliggende utfordringene i foretaket (underskudd i hytteutleien og etterslep i skogpleien). Det må i dette alternativet tas forbehold om at en oppfølging av de mulige tiltakene, som skissert ovenfor, i seg selv vil være ressurskrevende. Det er ikke gitt at det er gjennomførbart innenfor dagens administrative ressursituasjon. Avhendingsprosesser mv. vil måtte løses gjennom midlertidig tilførsel av administrativ kapasitet og/eller kjøp av tjenester i markedet.

Oppsummert er de økonomiske ambisjonene innen dette alternativet at foretaket ikke skal belaste kommuneøkonomien i Rendalen. Alternativet innebærer samtidig en rendyrking av Rendalen kommuneskoger som et skogforetak. Behovet for tilførsel av midler fra kommunen for å dekke inn underskudd vil være noe redusert til om lag balanse på lang sikt (avhengig av om det velges å videreføre kommuneskogene som KF eller ta det i kommunal egenregi). Forutsatt at en lykkes med å avhende noe eiendom vil imidlertid dette kunne dra ned ressursbruken betydelig i tråd med at ambisjonene senkes for utleiedelen av foretaket og styrkes noe for skogeiendommene.

### 4.3 Samfunnsnytte vektlegges

Det siste alternativet forutsetter tydeligere krav fra generalforsamling til styret og ledelsen i Rendalen kommuneskoger hva gjelder foretakets samfunnsoppdrag. For å øke vektleggingen av samfunnsnytte vil det være påkrevet med en betydelig større stillingsressurs og tilsvarende økende årlig kostnad.

I styrende dokumentasjon for Rendalen kommuneskoger vektlegges det som viktig at foretaket har en rolle som samfunnsaktør til det beste for kommunen og dennes innbyggere. Denne delen av den styrende dokumentasjonen oppleves imidlertid som uklar og til dels krevende å måle samt uspesifisert langs en rekke dimensjoner. I tillegg er det, som vist i kapittel 3.4, ikke noen klar kobling mellom sentralt planverk som kommuneplanens samfunnsdel og føringene for foretaket. Dette gjør det meget krevende for kommuneskogen å gripe den ønskede rollen som en utviklende samfunnsaktør i Rendalen kommune. Følgende momenter har vært oppe til diskusjon i forbindelse med utredningen av alternativet:



- Signalene fra generalforsamlingen hva gjelder samfunnsmålene til kommuneskogen vurderes som blandede og uklare. Om generalforsamlingen ønsker å vektlegge samfunnsmål i større grad oppleves det som avgjørende at denne blir tydeligere i sin styring av foretaket.
- Økt vektlegging av samfunnsmål vil nødvendigvis kreve mer administrativ oppfølging enn nullalternativet. For å håndtere økt behov for tilførsel av økte administrative og økonomiske ressurser er det behov for tilførsel av økte ressurser. Uten slik tilførsel vil måloppnåelsen i foretaket hva gjelder både skogforvaltning og hytteutleie ha stor sannsynlighet for å bli skadelidende gjennom gjensidig nedprioritering.
- Dersom det skal besluttes økt vektlegging av samfunnsmål, bør disse forankres i overordnet planverk i kommunen. Det vil for eksempel være av stor viktighet å legge til rette for at kommuneskogen samarbeider med privat næringsliv, frivillig sektor mv i kommunen og heller enn å konkurrere med privat næringsvirksomhet som tilbyr f.eks. hytteutleie og opplevelsesbasert reiseliv.
  - Ved økt tilførsel av kommunale midler til drift vil slike avveininger bli viktigere enn hva de er per tid.

Viktigere enn hvordan en ekstra stilling på 50-100 % løses organisatorisk er *hva* denne stillingen fylles med, etter prosjektgruppas vurdering. Prosjektgruppa vurderer at prosjektstillingen kan håndteres gjennom å tilføre en eller flere ressurser med følgende, samlede kompetanse:

- God kunnskap om turisme
- Eiendomsfaglig innsikt (for å være god bestiller av vedlikeholdstjenester osv).
- Kompetanse på porteføljeforvaltning av eiendomsmasse
- Merkantil kompetanse
- Kjennskap til skogforvaltning

I sum er det prosjektgruppas inntrykk at dette alternativet forutsetter tilslutning fra generalforsamlingen til å finansiere vedvarende underskudd som vil bli større enn med nullalternativet. Forutsatt betydelig tilførsel av administrativ kapasitet vil imidlertid foretaket ha forutsetninger for å forvalte skogen bedre, samt levere et utleiehyttetilbud med god sammenheng mellom ressursbruk og fastsatte, tydelige samfunnsmål fra generalforsamlingen. Alternativet er imidlertid det klart mest kostbare av de utredede, og vil innebære en betydelig økning av underskuddet.

#### 4.4 Kommentarer til alternativene

Alternativene vi har utredet tar utgangspunkt i nåsituasjonen og vektlegger i stor grad kostnadskutt i utgiftene til foretaket fremfor å utforske mulighetene for å styrke inntektssiden. Vi minner derfor om følgende:

- Fordi sesongen er kort er antallet bruksdøgn ved Mefurua og Sølnvika lavt og avgrenset til sommersesongen. Det er et mulighetsrom for å øke antall bruksdøgn, men det vil koste.
- Det har i en mulighetsstudie for Mefurua blitt skissert en rekke mulige tiltak som kan gjennomføres for å styrke Rendalen som destinasjon og Mefurua som et sted for aktive ferier, herunder utvikle et opplevelsesbasert opplegg. Mulighetsstudien trekker blant annet frem fiske som en naturopplevelse det kan bygges videre på.
- Rendalen kommuneskoger KF har også i mange år ventet på besøksstrategien til Sølen landskapsvernområde. Besøksstrategien kan utløse muligheter for å søke om medfinansiering for flere av tiltak i forvaltningsplan for Statlig Sikra friluftsområde. Rendalen kommuneskoger KF har eksempelvis søkt om etablering av bobilparkering ved parkeringsplassen, men har fått foreløpig svar

om at søknaden ikke kan behandles før besøksstrategien er vedtatt. Videre utvikling på Mefurua er derfor i stor grad avhengig av at besøksstrategien blir ferdig og vedtatt.

Videre har det blitt påpekt at det er vesentlig å finne rette drivere for utleieeiendommene dersom det for eksempel skal inngå serveringstilbud, de skal benyttes til aktiviteter eller på andre måter støtte opp under ønskelig aktivitet og verdiskapning i lokalmiljøet. Det kan i lys av dette vurderes å utforske mulighetene for et mer omfattende samarbeid med frivilligheten, privat næringsliv, skoleverket og f.eks. NAV med henblikk på å finne måter å involvere flere deler av samfunnet i driften av Mefurua.

- Det finnes eksempler på turisthytter i andre kommuner (dog mer sentralt på Østlandet) som er utleid til DNT på lange kontrakter til en lav penge mot at oppgraderinger og utvikling av eiendommen ivaretas av DNT<sup>2</sup>. Noe liknende kan kanskje være mulig for deler av eiendommene som i dag benyttes til utleie.

Det er ikke vurdert kostnader knytt til å utforske mulighetene som er skissert i dette avsnitt. Om en skal gå videre med å utforske muligheter vil det legge ytterligere press på den allerede svake administrative kapasiteten og krevende økonomiske situasjonen. Om en velger å styrke ressurs situasjonen permanent i foretaket kan dette imidlertid være aktuelt å utforske videre.

---

<sup>2</sup> Se for eksempel beskrivelse av Frøne i Rakkestad her: [Frøne — DNT Indre Østfold](#)

## 4.5 Vurdering av alternativene

Økonomiske konsekvenser (+++/---) <sup>3</sup>		Administrative konsekvenser
Nullalternativet	(-) forutsetter økonomiske resultater i tråd med framskrivinger i økonomiplanen. Den økonomiske situasjonen vil forverres, herunder vil disposisjonsfond bli tømt i nær fremtid. Nullalternativet innebærer årlige underskudd på 500.000 i tiden fremover som må finansieres av kommunen.	Vedvarende utfordringer knyttet til svak administrativ kapasitet som beskrevet i rapporten.
Budsjettbalanse	(+) bedret budsjettbalanse opp mot nullalternativet, for eksempel gjennom bortfall av kostnader knyttet til styre, og mer ressurser til god planlegging av skogforvaltning. Budsjettmessig virkning (etter omstilling, se kap): fra underskudd på 300.000 til balanse/moderat overskudd. Minste virkning (reduksjon av underskuddet fra 500.000 til 300.000) synliggjør effekten av å avvike kommuneskogen som KF. Bruk av åremål for alle hytter har potensial for å redusere underskuddet med ytterligere 175.000 til et underskudd som kommunen må finansiere videre på om lag 125.000 per år. Da forutsettes det at alle hytter lar seg leie ut til Statskogpriser. En avhending av Mefurua fremstår som det grepet som med størst sikkerhet vil bringe foretaket i nærheten av balanse, sett hen til tilgjengelige data om vedlikeholdsetterslep/belegg/ inntjening. Her er det imidlertid betydelig usikkerhet knyttet til både hva en avhending vil medføre av besparelser og gi av inntekter. På kort sikt må det imidlertid påregnes kortsiktige merkostnader i størrelsesordenen 250.000 – 500.000 til meglertjenester o.l. det første kalenderår for å avhende/rasjonalisere utleieporteføljen av eiendom.	Administrative konsekvenser vil i stor grad være knyttet til virkninger på kort sikt (tilførsel av ressurser/kjøp av tjenester i markedet for å håndtere omstillingen). De administrative konsekvensene på lengre sikt er usikre og avhengig av utfall av eventuelle avhendings-prosesser. Det er imidlertid rimelig å anta at kapasitet til skog-forvaltning vil kunne styrkes som følge av mindre arbeid med utleievirksomheten dersom hele/deler av den avhendes eller sette ut på åremål. Følgelig vil kommuneskogen settes bedre i stand til å håndtere sin kjernevirksomhet.
Økt vekt på samfunns mål	(--) antatt vesentlig mer negative, økonomiske konsekvenser enn nullalternativet. En orientering om samfunns mål vil måtte følges opp av tilførsel av mer administrativ kapasitet enn dagens situasjon. Eksempelvis for mer aktiv involvering i veilag, oppfølging av muligheter for teigjusteringer med videre. Estimater for økte kostnader er usikkert. Det er imidlertid rimelig å anta økt underskudd fra om lag 500.000 i nullalternativet til minimum 1.500.000 –2.000.000 per år <sup>4</sup> gjennom tilførsel av 0,5-1 årsverk. Det hefter mye usikkerhet til økt kostnadsbilde for øvrig ved kjøp av tjenester o.l. Dette avhenger i stor grad av hva generalforsamlingen vil ønske å prioritere innenfor rammene av begrepet «samfunns mål». Det er for eksempel i liten grad sannsynlig at en beleggskning vil vesentlig bedre foretakets finansielle situasjon.	Fordrer økt administrativ kapasitet og tilførsel av en ekstra ressurs/oppjustering av daglig ledes stillingsbrøk for driften av foretaket. Det er en risiko for at økt administrativ kapasitet innen dette alternativet ikke kommer skogforvaltningen til gode.

<sup>3</sup> skala der +++ er mest fordelaktige økonomiske konsekvenser mens -- er de mest negative økonomiske konsekvensene (dfø, minimumsanalyse).

<sup>4</sup> Årsverkskostnader er estimert ut fra SSBs tall: [Arbeidskraftkostnader \(ssb.no\)](https://www.ssb.no/Arbeidskraftkostnader)

# 5. Prosjektgruppas vurdering

Prosjektgruppas overordnede vurdering er at samtlige utredede alternativer peker i retning av at det må endring til raskt. Disposisjonsfondet er snart tomt (igjen). Dagens resultater tilsier at foretaket vil ha behov for tilførsel av minst en million kroner fra kommunen annethvert år fremover om ingenting gjøres.

- Med dagens organisering av foretaket fører utleieeiendommen til at det blir for lite tid til profesjonell skogsdrift. Tilsvarende er ikke foretaket ressursatt, med verken tilstrekkelig ressurser eller kompetansen som trengs, for å drifte utleievirksomheten profesjonelt.
- Følgelig er nullalternativet ikke egnet for videre drift av foretaket. Ved å velge nullalternativet vil en videreføre en lite profesjonell skogforvaltning – og lite profesjonell eiendomsforvaltning – til en høy årlig kostnad for kommunen.

## 5.1 Veien videre

Nedenfor har prosjektgruppa beskrevet en mulig vei videre for prosessen. Som det fremgår av vurderingene ovenfor, og beskrivelsen av veien videre nedenfor, er prosjektgruppas vurdering at svaret på Rendalen kommuneskogers utfordringsbilde ligger et sted mellom alternativ 2 og 3.

- Prosjektgruppas hovedkonklusjon er at Rendalen kommuneskoger bør splittes opp for å sikre en bedre og mer hensiktsmessig drift av både skog og utleieeiendom. Dette er ikke tilfredsstillende per i dag.
  - Det er ikke er et mål å overføre underskuddet til en annen del av kommunen – det underliggende problemet må tas tak i og det har best forutsetninger for å håndteres ved oppsplitting.
- I umiddelbar fremtid mener prosjektgruppa at det bør etableres et utviklingsprosjekt og settes av ressurser til en prosjektstilling i foretaket. I første omgang i en avgrenset periode på 1-2 år fremover. Formålet med utviklingsprosjektet er tredelt. På kort sikt skal tilført(e) ressurs(er) bidra til følgende:
  - Frigjøre kapasitet til å profesjonalisere skogforvaltningen gjennom at daglig leder (nåværende stillingshjemmel) kan konsentrere seg om denne.
  - Profesjonalisere foretakets arbeid med utleieeiendom gjennom å tilføre denne kompetansen til foretaket og gjennom å i utviklingsprosjektet finne en god løsning for den videre driften og forvaltningen av utleieeiendommen (se nærmere beskrivelse av vurdert kompetansebehov, kapittel 5.1).
  - Øke inntjeningen og redusere underskuddet som hefter ved utleieeiendommene som foretaket forvalter gjennom å rasjonalisere driften og profesjonalisere forvaltningen av eiendommen.
- Det er for øvrig prosjektgruppas oppfatning at det haster med å komme i gang med endringsarbeidet. Det er ønskelig at generalforsamlingen så snart som mulig tar stilling til forslagene i denne rapporten.



## Kontakt oss

### **Tore Kleppen**

**Ansvarlig partner**

**T** +47 40 63 95 15

**E** [thore.kleppen@kpmg.no](mailto:thore.kleppen@kpmg.no)

### **Mathias W. Johannessen**

**Prosjektleder**

**T** +47 91 84 74 43

**E** [mathias.johannessen@kpmg.no](mailto:mathias.johannessen@kpmg.no)

### **Maria Halvorsen**

**Fagekspert**

**T** +47 98 86 30 67

**E** [maria.halvorsen@kpmg.no](mailto:maria.halvorsen@kpmg.no)

[kpmg.no](http://kpmg.no)