



Partnerskap som samhandlings- arena

Samordning og samhandling i regional utvikling

OLA K. BERGE

TF-notat nr. 11/2012

Tittel: Partnerskap som samhandlingsarena
Undertittel: Samordning og samhandling i regional utvikling
TF-notat nr: 11/2012
Forfatter: Ola K. Berge
Dato: 09. 03.2012
ISBN: 978-82-7401-503-6
ISSN: 1891-053X
Pris: Kr. 120,- (Kan lastast ned gratis frå www.telemarksforsking.no)
Prosjekt: Samordning og samhandling i regional utvikling
Prosjektnr.: 20110670
Prosjektleder: Ola K. Berge
Oppdragsgivar: KRD

Spørsmål om dette notatet kan rettes til:

Telemarksforsking
Postboks 4
3833 Bø i Telemark
Tlf: +47 35 06 15 00
E-post: okb@tmforsk.no
www.telemarksforsking.no

Resymé:

I Statuskartlegginga av LUK-satsinga (TF-rapport nr. 286/2011), blir det konkludert med at dei regionale partnerskapa skaper arenaer for samordning av økonomisk og fagleg støtte til kommunane og fylkeskommunane. Dei fylkeskommunane som har arbeidd aktivt med slik samordning over tid synes også å ha kommunar som er mest nøgde med fylkeskommunens arbeid. På bakgrunn av dette ønskte KRD ei djupare analyse av dette samt å få fram gode døme på slikt samarbeid, som skal kunne gje læring mellom fylkeskommunane i LUK satsinga. Undersøkinga syner at for å lukkast, må arenaene vere fleksible og dynamiske, samt at samhandling som arbeidsform må gjennomsyre heile organisasjonen, både strukturelt og innhaldsmessig. Det er dessutan særskilt viktig at leiarnivået bidrar heilhjerta til dette.



Ola K. Berge er utdanna kulturvitar frå Høgskolen i Telemark, med MA i tverrfaglige kulturstudiar. Han har vore tilsett i Telemarksforsking sidan 2009. Berge har erfaring frå ulike forskings- og evalueringsprosjekt innan kulturfeltet og kommunal og regional utvikling, og var dessutan sentral i utarbeidinga av statusrapporten om regionalt samfunnsutviklingsarbeid i forbindelse med følgjevalueringa av LUK-satsinga.

Forord

Dette notatet er resultatet av KRD si bestilling av meir kunnskap om kva rolle regionale partnerskap spelar for samordning av regionalt utviklingsarbeid. Arbeidet er ei vidareføring av statuskartlegginga ved starten av KRD si satsing Lokal samfunnsutvikling i kommunane (LUK) i 2010, der 18 fylkeskommunar er med. Eg vil rette ein stor takk til alle mine informantar i fylkeskommunane. Lik eins ynskjer eg å takke Solveig Svardal og Lars U. Kobro ved Telemarksforsking, samt Tore Vabø i KRD.

Bø, 9. mars 2012

Ola K. Berge

Prosjektleder

Innhald

Samandrag	6
1. Innleiing	7
2. Metode	9
2.1 Kommunesurveyen	9
2.2 Intervju. Utval og gjennomføring.....	10
2.2.1 Generelle intervju	10
2.2.2 Intervju med seks utvalde fylkeskommunar	10
3. Resultat frå kommunesurveyen	12
3.1 Kommunane si vurdering av fylkeskommunen som samordna og samhandlande utviklingsaktør.....	12
4. Fylkeskommuneperspektivet	14
4.1 Kva gjer gode fylkeskommunar gode?.....	14
4.2 På kva arenaer skjer vellukka samhandling?.....	16
4.3 Fylkeskommunale grep i etableringa av regionale partnarskap	17
Referansar	19
Vedlegg 1	20
Vedlegg 2	21

Samandrag

I Telemarksforskning sin rapport frå statuskartlegginga av LUK, *Styring og engasjement* (TF-rapport nr. 286/2011), blir det konkludert med at dei regionale partnerskapa skaper arenaer for samordning av økonomisk og fagleg støtte til kommunane og fylkeskommunane. Dei fylkeskommunane som har arbeidd aktivt med slik samordning over tid synes også å ha kommunar som er mest nøgde med fylkeskommunens arbeid. Vidare heiter det at med tanke på LUK-satsinga sitt hovudfokus, må slik regional og lokal, intern og ekstern samordning vere av aller høgaste prioritet.

På bakgrunn av dette ønskte KRD ei djupare analyse av dette, samt å få fram gode døme på slikt samarbeid, som skal kunne gje læring mellom fylkeskommunane i LUK satsinga. Med utgangspunkt i dette har me stilt følgjande spørsmål: 1) Kva gjer fylkeskommunar som etter ulike kriteria blir vurdert som gode på samordning og samhandling gode? 2) Kva slags *best practice* kan ein avlede frå det fylkeskommunane sjølv legg vinn på med omsyn til samordning og samhandling? og 3) Korleis arbeider desse fylkeskommunane med regionale partnerskap og korleis bidrar dei til samhandling?

Analysar og konklusjonar er basert på data frå ein stor kommunesurvey til alle landets rådmenn hausten 2010. I tillegg har me intervjuar sentrale informantar i alle dei 18 deltakarfylkeskommunane i LUK-satsinga.

Samordning av utviklingsarbeid gjeng føre seg på mange arenaer og er ofte lokalt og regionalt tilpassa. Det kan likevel virke som om dei fylkeskommunane som lukkast best med dette arbeidet 1) har **prioritert og forankra samordning og samhandling** i fylkeskommunen. Fylkeskommunen har klart definerte arenaer og strategiar for samordning. 2) Dei har eit **leiarnivå med interesse for og fokus på samordning**. Om ikkje leiinga i fylkeskommunen eller partnerskapet er opptekne av samordning, kan det virke vanskeleg å få dette til å gjennomsyre organisasjonen. 3) Dei har **etablert både eit strategisk og eit operasjonelt fokus, samt god vertikal kommunikasjon mellom dei to**. Det strategiske nivået må ha vilje og evne til å forankre vedtak i organisasjonen. Det operasjonelle nivået opererer feltnært og må ha vilje og evne til å forankre kunnskap og behov oppover til leiing. Ein god dynamikk mellom dei to ledda er avgjerande. 4) Vidare har ein sikra **fylkespolitisk forankring**, noko som gjev ein verdifull politisk og administrativ samhandlingsarena. 5) Det synes dessutan som om **klart definerte arenaer for samordning** er eit suksesskriterium. Det er dessutan svært viktig at deltakarane opplever at denne møteplassen er gjennomtenkt og har mandat til å arbeide planmessig. Ingen har tid til å møtast berre for å møtast. 6) Ikkje minst er det viktig med ein **aktiv og dynamisk bruk av partnerskap**. Ulike partnerskap er kanskje den viktigaste og mest effektive arenaen for samordning ein har; lokalt, regionalt, strategisk og operativt. I tillegg må det vere dynamikk i partnerskapa: Dei må kunne fasast ut om dei ikkje lenger har ein funksjon eller er den føretrekte arenaen. 7) Vidare er det viktig å klare å **dele den tause og personspeifikke kunnskapen i organisasjonen(ane)**, og 8) sikre **kontinuitet**. Samordningsprosessar tek tid - endring tek tid. 9) Det er viktig å sikre **god kommunikasjon med og nærleik til kommunane**. Stikkord her er lokal forankring og nedanfrå og opp-prosessar i arbeidet med å sameine utviklingsarbeidet. 10) Ikkje minst er det viktig å **forankre og gjere seg nytte av ekstern kompetanse, støtte og finansiering**. Fleire stader er denne oppgåva med hell lagt til det operative nivået i fylkeskommunen (med backing frå strategisk og politisk nivå), der ein har klart å nytte t.d. KRD sine virkemiddel i etablert utviklingsarbeid.

1. Innleiing

Telemarksforsking sin rapport frå statuskartlegginga av LUK, *Styring og engasjement* (TF-rapport nr. 286/2011), blir det konkludert med at dei regionale partnerskapa skaper arenaer for samordning av økonomisk og fagleg støtte til kommunane og fylkeskommunane. Dei fylkeskommunane som har arbeidd aktivt med slik samordning over tid synes også å ha kommunar som er mest nøgde med fylkeskommunens arbeid. Vidare heiter det at med tanke på LUK-satsinga sitt hovudfokus, må slik regional og lokal, intern og ekstern samordning vere av aller høgaste prioritet.

På bakgrunn av dette ønskte KRD ei djupare analyse av dette, samt å få fram gode døme på slikt samarbeid, som skal kunne gje læring mellom fylkeskommunane i LUK satsinga. Telemarksforsking fekk i oppdrag å gjere ei slik analyse og å komme opp med forskningsbasert kunnskap som er egna for læring mellom fylkeskommunane som er med i LUK-satsinga.

Tema ein ynskte å få belyst var i hovudsak:

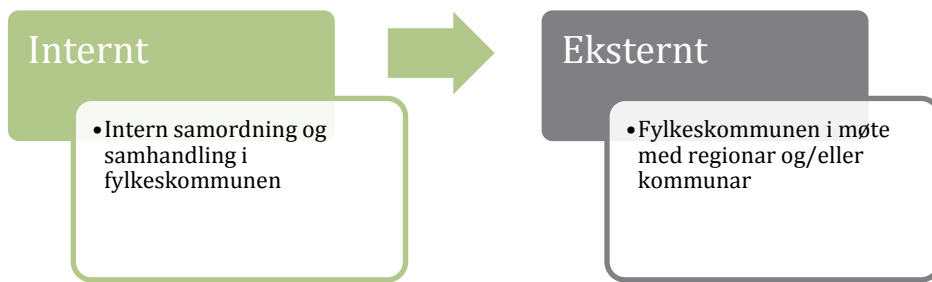
1. Fylkeskommunens samarbeidsformer og organisering av kommunalt utviklingsarbeid
2. Skilnadar mellom fylkeskommunane i dette arbeidet og kommunane si vurdering av det (med utgangspunkt i TF-rapport 286)
3. Tilhøvet mellom fylkeskommunen og regionale partnerskap
4. Korleis slike partnerskap utgjer arenaer for samordning av økonomisk og fagleg støtte til kommunane.

Med bakgrunn i dette, søkte me svar på tre hovudspørsmål knytt til fylkeskommunen sitt arbeid med regional utvikling:

1. Kva gjer fylkeskommunar som etter ulike kriterium blir vurdert som gode på samordning og samhandling gode?
2. Kva slags *best practice* kan ein avlede frå det fylkeskommunane sjølv legg vinn på med omsyn til samordning og samhandling?
3. Korleis arbeider desse fylkeskommunane med regionale partnerskap og korleis bidrar dei til samhandling?

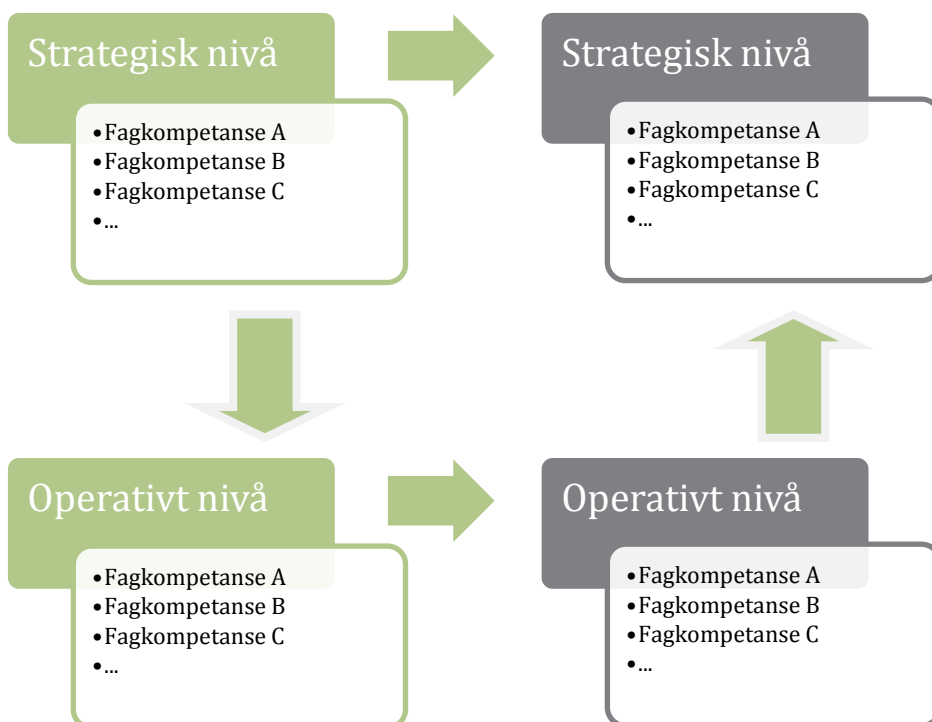
I dette prosjektet er samordning og samhandling sentrale omgrep. Kva tyder dei så i denne samanhengen? *Samordning* dekkjer, slik me nyttar det her, hovudsakleg samordning av (utviklings)ressursar. Dette kan vidare vere både kompetanse/personalmessige og økonomiske ressursar. I dei tilfella me snakkar om kommunikative prosessar og handling som involverer ulike aktørar, nyttar me omgrepet *samhandling*. Samordning og samhandling er dermed ikkje synonyme omgrep, særleg i og med at samordning kan tolkast normativt i eit ovanfrå og ned-perspektiv. Ein kan difor kanskje si det slik: Målet må vere at både dei fylkeskommunale og kommunale ressursane er samordna, slik at dei best mogleg kan samhandle.

Me har vidare vald å avgrense samordnings- og samhandlingsomgrepa etter to aksar: intern kontra ekstern og vertikal kontra horisontal samordning og/eller samhandling, som illustrert i Figur 1 og 2.



Figur 1: Intern kontra ekstern samordning og/eller samhandling i fylkeskommunen

Med intern samordning meiner me samordning av kompetanse og ressursar innan fylkeskommunen som administrativ eining. Ekstern samordning er på si side korleis fylkeskommunen samla sett står fram i møtet med sine viktigaste samarbeidspartnarar: stat, kommunar og regionar.



Figur 2: Vertikal og horisontal samordning/samhandling i fylkeskommunen

Med horisontal samhandling meiner me samhandling på tvers av faggrensar, t.d. tverrfagleg arbeid mellom nærings- og planavdelinga eller plan- og folkehelseavdelinga i ein fylkeskommune. Vertikal samhandling går, i vår definisjon, på tvers av administrativt nivå, mest aktuelt er forholdet mellom det strategiske og det operative nivået i fylkeskommunen - mellom toppleing og dei som er ute i "felten", altså kommunane og regionane.

2. Metode

For å kunne svare på dei aktuelle forskingsspørsmåla har vi dels gått gjennom resultata frå kommunesurveyen frå 2010 (presentert og analysert i TF-rapport 286), no med eit særskilt fokus på dei delane av granskinga som er knytt til regionale partnerskap og fylkeskommunen sin evne og vilje til å framstå som samordna og samhandlande. I tillegg har vi intervjuja informantar i alle dei 18 fylkeskommunane som er med i LUK-satsinga om korleis dei generelt arbeider med utfordringar knytt til samordning og samhandling. I tillegg har me djubdeintervjuja informantar frå eit utval på seks fylkeskommunar om samordning og arbeidet med regionale partnerskap. I dette kapitlet ser me litt nærare på dette arbeidet.

2.1 Kommunesurveyen

Som grunnlag for mellom anna å kartleggje kommunane si oppleving av fylkeskommunen som regional utviklingsaktør, gjennomførte Telemarksforskning i 2010 ei internetbasert spørjegransking retta mot rådmennene i alle landets kommunar. Hovudføremålet med kartlegginga var i utgangspunktet å få eit referansepunkt som grunnlag for å kartleggje effektar etter at det femårige LUK-prosjektet er avslutta. Granskinga gav slik eit godt innblikk i kva grad fylkeskommunane blir vurdert som samordna og samhandlande frå eit kommuneperspektiv.

Det vart sendt ut e-post med link til eit elektronisk spørjeskjema til i alt 429 kommunar¹. Etter tre purringar via e-post, og ei purring via telefon til kommunar i ein skilde fylke med få svar, fekk me til slutt ein samla svarprosent på 52,7. Dette må karakteriserast som ein bra svarprosent i høve til det som er vanleg i slike undersøkingar, også sett i høve til at spørjeskjemaet omfattar mange spørsmål.

Tabell 1 syner svarprosent fordelt på fylke. Vårt mål om ein svarprosent på minimum 50 % vart nådd i 15 av 18 fylke. I Telemark, som har den høgaste svarprosenten, har 61,1 av kommunane svara. Troms skil seg ut med lågaste svarprosenten. Her har berre 36 % av kommunane svara på undersøkinga. I tillegg til Troms, har også Finnmark og Sogn og Fjordane ein svarprosent som ligg under 50. I det store og heile må den geografiske fordelinga karakteriserast som relativt jamn. Det er også ei relativt jamn fordeling i svar dersom ein fordelar desse på små, mellomstore og store kommunar (jf. Berge et. al. 2011). Svarprosenten i høve til desse kategoriane varierer mellom 50 og 55 %.

Tabell 1: Svarprosent fordelt på fylke.

Fylke	Svarprosent	Fylke	Svarprosent
Telemark	61,1	Aust-Agder	53,3
Vest-Agder	60	Buskerud	52,4
Hedmark	59,1	Nordland	52,3
Nord-Trøndelag	58,3	Hordaland	51,5
Fylke	Svarprosent	Fylke	Svarprosent
Møre og Romsdal	58,3	Rogaland	50
Vestfold	57,1	Akershus	50
Sør-Trøndelag	56	Finnmark	47,4
Østfold	55,6	Sogn og Fjordane	42,3
Oppland	53,8	Troms	36

¹ Oslo er ikkje med i prosjektet

I denne oppfølginga har me utelukkande sett på kva kommunane svarte på spørsmål der samordning/samhandling var eit tema. Dette var altså spørsmål der me ville vite kva kommunane meinte om fylkeskommunen, med tanke på om dei:

1. er viktig bidragsytar i arbeidet med utvikling av attraktive lokalsamfunn
2. har kapasitet til slikt utviklingsarbeid
3. spelar ei viktig rolle når det gjeld å skape gode samhandlingsarenaer
4. samordnar og koordinerer godt
5. har faste møtefora for diskusjon av lokal utvikling med kommunen
6. spelar ei viktig rolle i forhold til å koordinere på tvers av kommunegrenser
7. er initiativtakar og pådrivar i forhold til å drive lokalt utviklingsarbeid
8. har samanfallande syn med kommunen på utviklingsmål og -tiltak
9. har godt tilpassa virkemiddel for å hjelpe til med lokal utvikling

Ein slik oversikt er likevel ikkje tilstrekkeleg for å gje eit fullstendig bilete av situasjonen. Feilkjelder knytt til svarprosent (sjølv om ein svarprosent på 50 er bra, vil det likevel vere mange potensielle respondentar som ikkje svarte), representativitet og at respondentane har ulike geografiske og kulturelle utgangspunkt for å svare, aukar behovet for kompletterande data. Me valde difor å intervjuje tilsette i fylkeskommunane.

2.2 Intervju. Utval og gjennomføring

For både å komplettere og etterprøve resultat frå spørjeundersøkinga, følgde me opp spørjeundersøkinga med eit telefonintervju med ein sentralt plassert, relevant informant frå fylkeskommunen i kvar av dei 18 deltakarfylka i LUK-satsinga. Tema for intervjuet var m.a. kva utfordringar, strategiar og tiltak dei har i høve arbeidet med intern samordning og ekstern samhandling. I intervjuet med informantar frå seks av desse blei temaet for samtalen utvida til også å omhandle mulige suksesskriterium for samhandling og meir presise data for korleis dei jobbar med nettverk og partnerskap.

2.2.1 Generelle intervju

Intervjua med (representantane for) dei 18 fylkeskommunane skjedde i form av telefonsamtaler på om lag 30-40 min. etter ein på førehand utarbeidd intervjuguide. Innholdsmessig blei det lagt vinn på å etablere kunnskap om status i LUK-arbeidet, med eit særleg fokus på sentrale spørsmål rundt utfordringar og tiltak knytt til samordningsspørsmål. I tillegg spurde me om kva inntrykk informantane har av LUK-satsinga som plattform for å integrere samordning som arbeidsform for regionalt utviklingsarbeid. Me nytta dessutan høvet til å spørja i kva grad og med kva resultat fylkeskommunane nyttar prosessverktøy og informasjonsarenaer knytt til LUK-satsinga, data som blei nytta i samband med førebuinga og gjennomføringa av den nasjonale LUK-samlinga 2011.

2.2.2 Intervju med seks utvalde fylkeskommunar

Som me skriv innleiingsvis, var eit av måla med dette prosjektet å sjå på kva som gjer at nokre fylkeskommunar både scorar relativt høgt på kommunesurveyen, men også på andre område, og etter andre parameter, stikk seg positivt ut i høve ei regional utviklarrolle. Me bestemte difor å gjere eit utvida intervju med informantane frå eit utval av det me meinte var slike særleg interessante fylkeskommunar.

For å finne fram til desse, valde me å delvis sjå på og følgje opp resultat frå kommunesurveyen. I tillegg baserte me valet på erfaring frå dei nasjonale og regionale samlingane som til då var arrangert. Til slutt tok me omsyn til kva som kom fram i dei mange intervjuane i samanheng med statuskartlegginga frå 2010. Alle tilgjengelege data som peikte i retning av interessante løysingar både knytt til struktur og innhald i eit samordna og samordnande utviklingsarbeid utgjorde dermed grunnlaget for eit utval på seks fylkeskommunar. Rammene for prosjektet vanskeleggjorde eit større utval, som kanskje kunne vore å føretrekkje. Me meiner likevel at datagrunnlaget er godt.

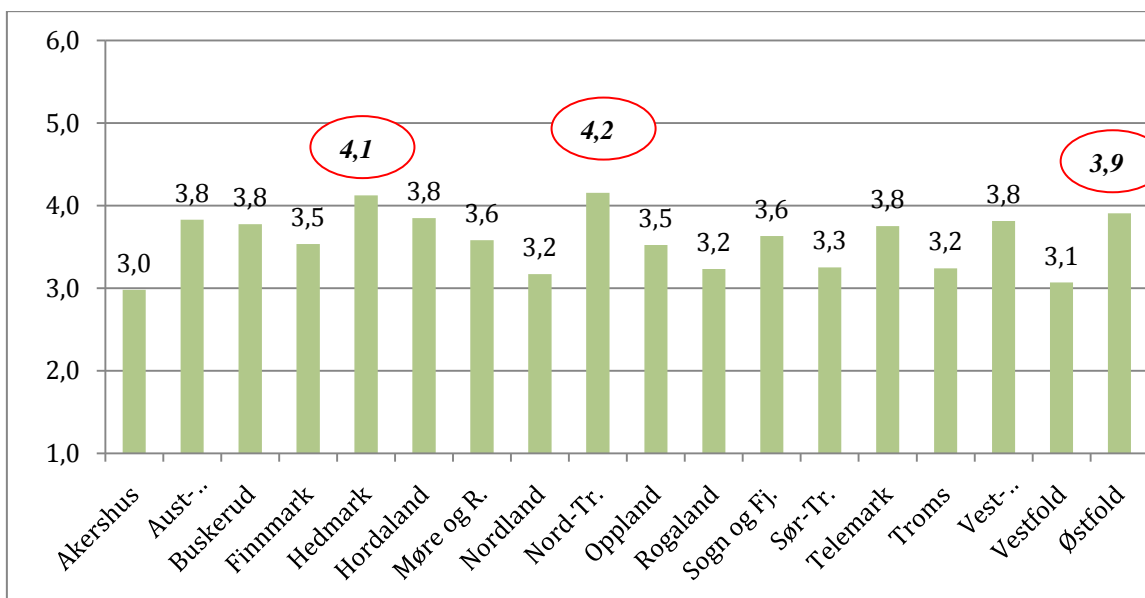
Me har vald å anonymisere kva fylkeskommunar dette er tale om. Grunnen til dette er eine og åleine ei prioritering av den pedagogiske sida av satsinga. Me trur det er lettare for *alle* fylkeskommunane og LUK-ansvarlege å hente læringseffekt dersom fokuset er på generell best practice og ikkje kven som er best (og følgjeleg også mindre gode). Alle fylkeskommunar har element av suksesskriterium i sine utviklingsstrategiar, nokre meir enn andre. Det å arbeide fram optimale løysingar regionalt med utgangspunkt i kombinasjonen av tiltak og strategiar (og ikkje minst menneskelege ressursar) som gjev best effekt er dermed prioritert.

3. Resultat frå kommunesurveyen

I dette kapitlet presenterer me resultat frå kommunesurveyen som er relevant for temaet samordning/samhandling og partnerskap. Dette er tal som delvis er presentert og analysert i statusrapporten frå 2010, men som her er justert for og styrka med meir data knytt til dei aktuelle tema. Kapitlet freistar med andre ord å gje ein del av svaret på forskingsspørsmålet - *kva gjer fylkeskommunar som etter ulike kriteria blir vurdert som gode på samordning og samhandling gode?*, nemleg den delen av biletet som kommunane teiknar opp.

3.1 Kommunane si vurdering av fylkeskommunen som samordna og samhandlande utviklingsaktør

Samla resultat (gjennomsnitt) for alle fylkeskommunane på dei spørsmåla som direkte omhandlar samordning, samhandling og samordningsarenaer ser slik ut:



Figur 3. Stolpediagram over kommunane si vurdering av fylkeskommunen som regional samfunnsutviklar etter kriteria knytt til samordning (for vurdering av kvart einskild tema, sjå Tabell 2).

Som figuren over syner, kjem Hedmark, Nord-Trøndelag og Østfold best ut basert på data i kommunesurveyen som direkte relaterer seg til samordning og samhandling. Det er dermed grunn til å tru at desse fylka har ein administrasjon som har lukkast langt på veg med å framstå som samordna og samhandlande i møte med sine kommunar og regionar. Me skal sjå nærare på kva dei har gjort for å oppnå dette, men fyrst: Fylke som Akershus og Vestfold kjem på si side ikkje like godt ut. Kvifor? Er dette åleine eit resultat av fylkeskommunen si satsing som regional utviklingsaktør, eller er biletet meir samansett? Truleg er det samansett. Til dømes kan det vere at store og til dels mellomstore kommunar er samla sett meir kravstore til den rolla fylkeskommunen spelar enn små kommunar. Små kommunar er meir avhengige av ekstern kompetanse og hjelp, medan store (by)kommunar gjerne ser fylkeskommunen som ein konkurrent eller (delvis overflødig) mellomnivå mot statleg hald. Med dette i bakhovudet er det ikkje sikkert at fylke med mange store kommunar (t.d. Akershus) har ein fylkeskommune med ein kvalitativt

lågare utviklingskompetanse eller -funksjon. Likeins kan det vere at fylke med mange små kommunar, som manglar ambisjonar på vegne av eigen fylkeskommune, er nøgde med "ståa" og dermed gjev fylkeskommunen sin vel høg score. Det kan òg tenkast at små kommunar med stort behov for kompetanse, i noko mon kjenner seg meir avhengige av fylkeskommunen og dermed rasjonaliserar dei "opp i status"; dei er selektive i korleis dei oppfattar fylkeskommunen i fylkeskommunen sin favør. Til slutt speler økonomiske forhold inn på korleis kommunane oppfattar fylkeskommunen. Det er grunn til å tru at kommunar vil vere meir kritiske til ein "fattig" fylkeskommune, med små regionale utviklingsmidlar, enn til ein rik fylkeskommune med større handlefridom i høve tiltak. Samstundes kan ein tenkje seg at god økonomi forpliktar; Dersom fylkeskommunen har god økonomi og ikkje klarar å gje eit godt tilbod, er det truleg at kommunane kan straffe fylkeskommunen meir enn om økonomien var (erkjent) dårleg. Datamaterialet i statusrapporten gjev ikkje eintydige svar på dette.

Sjølv om det er moment ved resultatane frå surveyen som kan vere usikre eller som krev at ein tek somme atterhald, er resultatet likevel eit interessant grunnlag for læring og vidare gransking. Det kan t.d. vere interessant å sjå litt på kva einskildfaktorar som gjer at nokre fylke skil seg frå dei andre, sett under eitt for samordning. Ser ein på kva kommunane svarar (vedlegg 1, Tabell 2), så peikar *vinnarfylkeskommunane* seg positivt ut på særleg tre problemstillingar: *Fylkeskommunen* 1) *samordnar og koordinerer godt*, 2) *har faste møtefora for diskusjon av lokale utviklingsspørsmål med kommunane*, og 3) *er initiativtakar og pådrivar i forhold til å initiere og drive lokalt utviklingsarbeid*. På figuren har me ringa inn scoren til Hedmark, Nord-Trøndelag og Østfold på desse problemstillingane i raudt. Som ein vil sjå er ikkje resultatane eintydige. Det ser likevel ut som om dette er dei punkta der *vinnarfylka* skil seg ut i nokon grad. Hordaland som også har gode resultat på desse spørsmåla, kjem t.d. også høgt opp totalt. Ein kan dermed ha som arbeidshypotese at det er ein samanheng. Det kan dermed vere verdt å ha fokus på dei tre spørsmålsstillingane, som altså i korttekst handlar om koordinering, inkluderande arenaer og fylkeskommunen si rolle som tydeleg *leverandør* av samordning og samhandling.

Det at samordning og koordinering samt etablering og vedlikehald av arenaer er viktig for om kommunane opplever fylkeskommunen som samordna (og samhandlande) er vel ikkje overraskande. Det at kommunane premierer fylkeskommunar som er pådrivarar i utviklingsarbeid er kanskje like interessant. I våre intervju med informantar frå fylkeskommunen høyrer vi ofte om ei redsla for å bli oppfatta som ein overkommune, at fylkeskommunen har ei ovanfrå og ned-haldning osv. Kanskje er denne redsla overdriven? Kanskje bør fylkeskommunen bli meir tydelege i høve det å ta initiativ og drive fram utviklingsprosessar. Samstundes veit me at lokal forankring og det å involvere kommunane i dei prosessane fylkeskommunen skal drive fram er viktig (nedanfrå og opp-perspektivet) (Berge et. al. 2011, Ringholm 2009). Fleire av informantane snakkar om at dei opplever å sitje både med pisk og gulrot som virkemiddel i høve til kommunane. Økonomiske midlar og kompetansetiltak utgjer som regel gulrøtene, medan fylkesplanen utgjer pishen. Mange seier vidare at dei er redde nettopp for at kommunane skal oppfatte at dei svingar pishen. Kanskje er det likevel rom for ein meir markert fylkeskommune?

Me ser og at samordning og arenaer blir sett som sentrale oppgåver der kommunane ynskjer at fylkeskommunen skal kople grep. Dette korresponderer bra med kva våre informantar i fylkeskommunen fortel - dei opplever at veilegna arenaer og koordinert tenestetilbod til kommunane er det som blir teke best i mot (og etterspurt). Mange held fram at ny Plan- og bygningslov med krav om lokale planstrategiar gjev ein slik arena framover, i og med at dette er eit felt der fylket må inn og bistå dei fleste kommunar, og at dette er ein stad der fylkeskommunen kan presentere heile partnerskapet sitt og kome i god dialog med kommunen.

4. Fylkeskommuneperspektivet

Samstundes som kommunesurveyen gjev svar på spørsmålet om kva fylke kommunane opplever som best på samordning, har intervju med representantar for nettopp fylkeskommuneadministrasjonane gitt data om kva grunnen kan vere til at nokre oppfatast som gode, korleis og på kva arenaer vellukka samhandling skjer og korleis det blir arbeidd med regionale og lokale partnerskap rundt i landet.

For å studere kva som kan vere grunnen til at nokre fylke ser ut til å lukkast betre med regional samordning og samhandling enn andre, har me i denne omgangen vendt oss mot fylkeskommunane og ikkje kommunane. Dette heng saman med kva mandat prosjektet har hatt, resursmessige omsyn og ikkje minst at kommuneperspektivet er relativt godt teke i vare og omhandla i eksisterande forskning på feltet (Aure 2011, Bukve and Offerdal 2007, Holm and Stræte 2008, Kobro and Storm 2011, Kobro 2011, Kobro and Vareide 2011, Ringholm 2009).

Eit sentralt spørsmål i arbeidet er kor mykje regionale skilnadar faktisk spelar inn som suksessfaktor for lokal utvikling. I mange høve kan det vere snakk om faktorar som rett person i rett posisjon (humanressursar), godt samarbeid mellom politisk og administrativt nivå osv., faktorar som ikkje er like lette å eksportere eller trekkje læringseffekt ut av. Det er dessutan viktig å understreke at alt regional utviklingsarbeid skjer i ein kontekst. Konkrete aktuelle døme på politiske og administrative vedtak som utgjer denne konteksten er *Forvaltningsreforma - nye oppgåver for fylkeskommunane frå 1. januar 2010 (2008)*, der fylkeskommunen i tillegg til å få vidareført rolla som regional utviklingsaktør, fekk tildelt eigarskapet til fleire fylkesvegar, fleire oppgåver innan friluftslivet, vassforvaltning, delar av landbruket, regional forskning og innovasjon og folkehelse. Ein kan og nemne *Samhandlingsreforma (2009)*, der kommunane overtar eit større ansvar for helse- og omsorgstenester til innbyggjarane. Aller viktigast er kanskje ny *Plan- og bygningslov (2008)*, der kommunen etter kvart kommuneval pliktar å vedta ein kommunal planstrategi som skal avklare dei viktigaste planoppgåvene i kommunen i perioden. Fylkeskommunen skal på si side utarbeide regionale planstrategiar og planar som (inntil dei er innarbeidd i kommuneplanen) kan gjerast juridisk bindande. Denne nya lova grip dermed direkte inn i det strategiske utviklingsarbeidet både fylkeskommunen og kommunen skal gjere framover. Den vil dermed truleg også vere ein sentral premissleverandør både med tanke på samordning (regionale planar), samhandling (fylkeskommunal hjelp til utarbeiding av kommuneplan) og partnerskapsarbeid (både fysisk og kompetansemessig arenabygging).

Med dette i mente, kan det bli missvisande i for stor grad å trekkje fram vinnarar og taparar mellom fylkeskommunar og regionar i arbeid med desse spørsmåla. Særleg no, heilt i starten av det nye planstrategiregimet. Det ein derimot kan gjere, truleg med hell, er å sjå på om ein kan spore tiltak, arbeidsmåtar og strukturar som syns å gje effekt lokalt. Å identifisere slike faktorar kan i beste fall gje to positive resultat: for det fyrste vil andre kunne vurdere eigen praksis opp mot noko som har fungert andre stader. Ulike kulturelle og geografiske tilhøve kan gjere at overføringsverdien er liten, men det motsette kan òg skje - det kan inspirere, stadfeste egne erfaringar og dermed skape grunnlag for tiltak. For det andre vil ein i eit konkret prosjekt som LUK-satsinga, der utviklingsaktørar i fylkeskommunane treffast jamleg, kunne ha nytte av slike faktorar til å skape eit felles utgangspunkt for diskusjon om og innsirking av kjerneproblematikk rundt utviklingsspørsmål i skjeringspunktet mellom fylke og kommune.

4.1 Kva gjer gode fylkeskommunar gode?

Med det empiriske utgangspunktet me har omtalt, vil me i dette kapitlet presentere ei kort analyse samt ei konkret liste med dei sentrale faktorane for best practice innan regional samordning, samhandling og

partnerskap. Denne lista er meint å vere kompatibel med metodikken i følgjevalueringa/vegleiinga i LUK-satsinga, slik at læringsverdien blir operasjonisert inn både spesielt i høve LUK og meir generelt i høve fylkeskommunen som regional tilretteleggjar og fasilitator innan samfunnsutvikling.

Det som peikar seg ut som sentralt for at dei gode fylkeskommunane er gode, kan samanfattaast i 10 punkt. Tre av dei er knytt til ulike arenaer og arenadesign for samhandling, og blir presentert i neste kapittel. Dei andre sju er knytt til (bevisste) haldningar, rutinar, fokus og strukturar.

1. Det er viktig å prioritere og forankre samordning i fylkeskommunen

Sentralt i dette synast arbeidet med å definerte arenaer og strategiar for samordning. Informantane vi har intervjuet frå desse fylka kan umiddelbart svare på spørsmål om samordninga sine "kva og korleis". Det verkar som om arenaene og strategiane er forvaltingsmessig *internalisert* i organisasjonen dei representerer.

2. Det er viktig å ha eit leiarnivå med interesse for og fokus på samordning

Om ikkje leiinga i fylkeskommunen eller partnerskapet er opptekne av samordning, kan det virke vanskeleg å få dette til å gjennomsyre organisasjonen, både internt og i møte med kommunar og regionar. Leiarnivået må i tillegg ha vilje til å forankre dette strategisk, t.d. i planverk. Klart definerte strategiar på dette området tek omsyn til gode arenaer, partnerskap, horisontal samhandling (kompetanseflyt på tvers av fag og etatar), vertikal samhandling (kompetanseflyt på tvers av nivå, altså mellom strategisk og operativt nivå) og taust kunnskap (personspesifikk kompetanse som er avgjerande for utvikling).

3. Det er viktig å etablere både eit strategisk og eit operasjonelt fokus, samt god vertikal kommunikasjon mellom dei to.

Utviklingsarbeidet her er gjerne delt og forankra i eit strategisk og eit operasjonelt nivå: Det strategiske nivået består av leiarar i fylkeskommunen, og partnerskapet, altså eit vedtaksnivå. Dei må samstundes ha vilje og evne til å vidare forankre nedover i organisasjonen. Det operasjonelle nivået opererer feltnært, anten via operatørar som er organisert slik at dei heile tida er tett på kommunane/regionane og/eller via arenaer som er egna til å føre fylkeskommune/partnerskapsnivået og relevante aktørar i kommunane saman der det trengs. Dette nivået må ha vilje og evne til å forankre kunnskap og behov oppover til leiing. Strategigruppa ser heilskapleg på alle forslag og tilbakemeldingar og gjer vedtak, som det operative nivået i sin tur set i verk. *Ein god dynamikk mellom dei to ledda synest mao. å vere avgjerande.*

4. Det er viktig å sikre fylkespolitisk forankring

Fylkeskommunen (og gjerne partnerskapet) har politisk forankring på fylkesnivå: både strategiar og operativt arbeid har formell (regionale planar og planstrategi) eller uformell ryggdekning. Dette er viktig for å m.a. sikre fokus på samordning på tvers. Samstundes gjev det ein samhandlingsarena for politisk og administrativt nivå som fleire informantar fortel er verdifull.

5. Det er viktig å dele den tause og personspesifikke kunnskapen som er avgjerande for suksess

Fokuset ligg på identifisering av individspesifikk kompetanse og systematisk overføring av slik kompetanse. Fadderordning og horisontal samhandling er stikkord i fylke som har godt grep om dette.

6. Det er viktig å sikre kontinuitet i arbeidet

Prosessar knytt til samordning og betra samhandling tek tid. Ein må erkjenne at endring tek tid; Endring knytt til samordning tek endå lenger tid.

7. Det er viktig å forankre og gjere nytte av ekstern kompetanse, støtte og finansiering

Fylkeskommunen klarar å lære av andre, gjere seg nytte av statlege (og andre, t.d. EU-program) tiltak og midlar, samt å skaffe ekstern finansiering. Ein klarar vidare å integrere dette i regionale utviklingsplanar og strategiar. Fleire stader er denne oppgåva med hell lagt til det operative nivået i fylkeskommunen (med backing frå strategisk og politisk nivå), der ein har klart å nytte t.d. KRD sine virkemiddel i etablert utviklingsarbeid.

Det kan mao. sjå ut som om dei fylkeskommunane som er mest opptekne av intern og ekstern samordning, nyttar LUK-satsinga til å konsolidere denne satsinga (dei fylka som kunne ha nytta LUK-satsinga til å setje fokus på samordning, fordi dei treng det, gjer det i mindre grad). Det er imidlertid ei stor utfordring. Slik satsinga er no, er det grunn til å spørje om satsinga blir kraftfull og involverer breitt nok. Spørsmålet blir vidare om LUK-satsinga (slik ho no står fram) er for diffus i forma til å kunne nyttast som plattform til å arbeide systematisk inn mot strukturelle og organisasjonsmessige forhold. Dette er, slik me ser det, eit kjernesporsmål i det vidare arbeidet med ei kopling mellom LUK-satsinga og regional samhandling og samordning.

4.2 På kva arenaer skjer vellukka samhandling?

Som me har vore inne på fleire gonger, ser det ut som om den mest vellukka samhandlinga skjer på arenaer der utviklingsarbeid er breiast mogleg forankra, både horisontalt og vertikalt i forvaltningssystemet lokalt/regionalt. Dette er òg grunnen til at mange fylkeskommunar har godt utbygde partnerskapsmodellar der ein har freista å samordne utviklingsarbeidet, samstundes som ein har freista å leggje til rette for at slike partnerskap i tillegg til å vere samordna (og samordnande) skal vere basert på samhandling. Prinsippet om nedanfrå og opp-prosessar har dei siste åra fått stadig betre grobotn, noko statuskartlegginga i LUK-satsinga tydeleg har synt. Samstundes har fylkeskommunane ofte individuelle løysingar på korleis dei nyttar sine partnerskap. På eit overordna nivå ser dei like ut, men med individuelle forskjellar knytt til særskilte utfordringar regionalt. T.d. har fylke med negativ folketalsutvikling gjerne meir fokus på næringsutvikling, og dermed næringsaktørar sentralt i sine partnerskap, medan fylke med tilflyttingspress gjerne må prioritere samferdsle og folkehelse høgt i samansettinga av partnerskapet.

8. Det er viktig å etablere klart definerte arenaer for samordning, internt og eksternt

Slike arenaer er definert både med tanke på mandat og innhald. Det er svært viktig at deltakarane opplever at møteplassen er gjennomtenkt og har mandat til å arbeide planmessig. Ingen har tid til å møtast berre for å møtast eller utan at møtefora har eit klart definert mandat. Dette gjeld både internt i fylkeskommunen, t.d. møteplassar for leiing og operativt nivå, og eksternt i møte med kommunar og regionar.

9. Det er viktig å etablere aktiv og dynamisk bruk av partnerskap

Eit velfungerande partnerskap er kanskje den viktigaste og mest effektive arenaen for samordning me har, og kan nyttast aktivt. Det er likevel viktig å sikre dynamikk i partnerskapa. Dei må kunne fasast ut når dei ikkje lenger har ein funksjon, er inaktive eller ikkje er det optimale valet blant fleire partnerskap eller samordningsarenaer.

10. Det er viktig å sikre kommunikasjon med og nærleik til kommunane: lokal forankring og nedanfrå og opp-prosessar

Fylkeskommunen har fokus på å vere tett på kommunane samt på å framstå einskapleg: ei stemme i møte med kommunen. Fylkeskommunen torer å vere tydeleg faglege, t.d. i arbeidet med regionale planar og kva ein kan og vil bidra med ut til kommunane.

4.3 Fylkeskommunale grep i etableringa av regionale partnerskap

Dei fleste fylkeskommunar fortel at dei er aktive både i strategiske og operative partnerskap. Det er t.d. vanleg at fylkeskommunen er leiar for breie strategiske partnerskap. Det er vidare vanleg at dei strategiske satsingane denne partnerskapen vedtek fører til ein organisering i mindre, meir målretta og operasjonelle partnerskap. Ein interessant modell, som kan stå som døme for dette, er eit fylke der det såkalla RUP-partnerskapet² opererer på strategisk nivå, medan dei ulike satsingsområda knytt til fylkesplanen har fått kvart sitt "arbeidslag". Dette er operative partnerskap sett saman av miljø og organisasjonar med spisskompetanse på feltene *mineral, energi, kulturnæring, mat og opplevingar*. I tillegg er eitt arbeidslag dedikert til operativt arbeid "på tvers", noko som på ein god måte illustrerer at tverrfaglegheit og kompetanseflyt er på dagsorden både som struktur og politikk.

Denne modellen (som er relativt ny) er eit døme på ein tankemåte som ser ut til å vere veletablert i dei fylka som kjem godt ut i kommunesurveyen. Eit anna kjenneteikn her, er stor grad av kontakt mellom den strategiske partnerskapen og den delen av fylkeskommunen som koordinerer utviklingsarbeidet regionalt, det me før har omtalt som god vertikal samordning/samhandling. Der dette er vellukka ser me også ofte at ulike statlege (og internasjonale) virkemiddel, prosjekt og tiltak er integrert, slik at dei mange kreftene kanaliserast mot konkrete og heilskaplege målsetjingar. Ikkje minst gjeldt dette for LUK-satsinga. I desse fylka har det også synt seg å vere lettare å nytte LUK-satsinga til å styrke arbeidet med å betre dei interne strukturelle tilhøva. Prosessar med auka tverrfaglegheit, samordning og samhandling har dermed synt seg å virke sjølvforsterkande.

Fokus for dette notatet er korleis samhandling, samordning og tverrfaglege regionale og lokale partnerskap verkar positivt på lokal samfunnsutvikling. Som me har gjort greie for, er det grunn til å tru at LUK-satsinga, slik ho no er retta inn, i for liten grad sjølv klarar å bidra til slik samordning og samhandling. Her trengs kanskje ein kursending. Fleire av informantane peiker på at LUK-satsinga blir for diffus i forma til å kunne fungere som plattform for samordning utover festtalane, sjølv om fleksibiliteten og dynamikken i satsinga slik ho no ligg føre også er verdsett. Slik sett bør konklusjonen vere klar: Ein må intensivere arbeidet med å dra den strategiske leiinga i fylkeskommunane med på ei gjennomgripande organisering, der samhandling mellom det strategiske og operasjonelle nivået blir gjennomført i praksis. LUK-satsinga har til no ikkje vore effektivt retta inn mot dette, det har i for stor grad vore opp til den einskilde fylkeskommune å definere kva behovet er og kva satsinga skal nyttast til. Det er ei utfordring som KRD i *samhandling* med LUK-kontaktane og den administrative leiinga i fylkeskommunane bør ta tak i. Det er dessutan ei oppgåve der fylkeskommunane har eit stort læringspotensial på tvers av fylkes- og regiongrenser.

I dette notatet har me lagt vekt på å formidle at korleis arenaen er utforma ikkje nødvendigvis er så sentralt. Det som er sentralt er at deltakarane opplever den som viktig og fungerande. Sjølv om t.d. Hedmark og Hordaland både kjem godt ut av kommunesurveyen og kan fortelje om ei opplevinga av å ha luktast med å etablere gode modellar for samordning og samhandling, har dei ikkje nødvendigvis ferdige modellar som dei kan eksportere til andre fylke. Informantane i desse fylkeskommunane poengterer ofte

² Består av Fylkeskommunen (leiar), KS, LO, NHO, HiF, Næringshagenettverket, Fylkesmannen og IN.

sjølv at dei ikkje er ferdige eller i mål, nettopp fordi gode arenaer for samhandling er meir prosess enn mål. Det peikar mot følgjande konklusjonar:

- 1) Lokale/regionale særpreg må reflekterast i korleis arenaene er utforma.
 - 2) Ein må ha passe mengde arenaer, dvs. dei som ikkje fungerer må leggjast ned, dei som gjer det må styrkast. Denne dynamikken må spele fritt, sjølv om ein kanskje har lagt ned mykje resursar på å få nettverk og samlingspunkt opp og stå.
- Vidare må ikkje vedtakspunkta bli for mange og for spreidd - då blir ansvar pulverisert og engasjement brukt opp. Deltakarane har generelt ikkje tid til for mange møter/møtepunkt som skal følgjast opp. Det kan likeins vere behov for å samordne og fusjonere samhandlingsarenaer. Fleire av informantane i dei ulike fylka fortel om for mange arenaer retta mot dei same aktørane / deltakarane og mot same føremål – samfunnsutvikling.
- 3) Det må vere eit element av både strategisk og operativ tenking i samhandlinga. Begge er viktige og ein må ha kommunikasjon mellom dei to.
 - 4) Strategisk leing må ville ha samhandling, og dermed leggje til rette for det.
 - 5) LUK-satsinga til KRD er, slik me ser det, eit velegna instrument for å sikre samhandling i regional utvikling. Men, dette krev at satsinga spissast inn mot dette.

Referansar

- Aure, M. (2011). Med håp og engasjement: en kunnskapsstatus om utfordringer og strategier i rekruttering av arbeidskraft til distriktskommuner. Rapport. Tromsø: Norut Tromsø.
- Berge, O. K., Brandtzæg, B. A. and Svardal, S. (2011). Styring og Engasjement Følgjeevaluering av lokal samfunnsutvikling i kommunane (LUK), statusrapport. TF-rapport nr. 286/2011. Bø: Telemarksforskning.
- Bukve, O. and Offerdal, A. (2007). Den Nye kommunen: kommunal organisering i endring. Oslo: Pensumtjenesten.
- HOD St.meld. nr. 47 (2008-2009) Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid. Oslo.
- Holm, F. E. and Stræte, E. P. (2008). Utfordringer i lokalt utviklingsarbeid: en delrapport fra følgeevaluering av regjeringens småsamfunnsatsing. Rapport. Trondheim: Bygdeforskning.
- Kobro, L. and Storm, H. (2011). Omdømmeprojektet for Gjøvikregionen. En evaluering. TF-notat nr. 49/2011. Bø: Telemarksforskning.
- Kobro, L. U. (2011). Stedsinnovasjon. Nytte eller smykke? Et begrep på leting etter innhold. TF-notat nr. 10/2011. Bø: Telemarksforskning.
- Kobro, L. U. and Vareide, K. (2011). Evaluering av kommunale og regionale næringsfond. Et kunnskapsgrunnlag. TF-notat nr. 12/2011. Bø: Telemarksforskning.
- KRD Om lov om endringar i forvaltningslovgivningen mv. Oslo.
- MD Lov om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven).
- Ringholm, T. (2009). Kommunen som samfunnsutvikler: en undersøkelse av norske kommuners arbeid med lokal samfunnsutvikling. Rapport. Tromsø: Norut Tromsø.

Vedlegg 1

Tabell 2. Kommunane si vurdering av fylkeskommunen med vekt på kategoriar knytt til samordning og samhandling etter ein skala frå 1 til 6, der 3,5 er nøytral og 6 beste vurdering. Vurderingane er fargelagt slik at fargen representerer variasjon frå 1 (svært dårleg score = raud) via 3,5 (nøytral = gul) og mot 6 (svært god score = grøn).

Fylkeskommunen:	Akershus	Aust-Agder	Buskerud	Finmark	Hedmark	Hordaland	Møre og R.	Nordland	Nord-Tr.	Oppland	Rogaland	Sogn og Fj.	Sør-Tr.	Telemark	Troms	Vest-Agder	Vestfold	Østfold	Landet
• er viktig bidragsytar i arbeidet med utvikling av attraktive lokalsamfunn	3,1	4,6	4,2	3,7	4,6	4,4	4,2	4,0	4,4	4,3	4,1	4,2	3,4	4,4	4,1	4,3	3,0	3,9	4,0
• har kapasitet til slikt utviklingsarbeid	3,9	3,5	3,9	4,3	3,7	3,7	3,5	3,5	3,9	3,7	3,9	3,6	3,8	3,3	3,0	4,1	4,5	4,2	3,8
• spelar ei viktig rolle når det gjeld å skape gode samhandlingsarenaer	2,8	4,3	3,5	3,9	3,9	4,1	3,9	3,7	4,4	3,4	3,3	3,5	3,3	4,0	3,7	4,0	2,9	3,7	3,7
• samordnar og koordinerer godt	2,4	4,1	3,7	3,7	4,3	3,4	3,5	3,1	3,9	3,4	2,9	3,6	2,9	3,8	3,1	3,8	2,3	3,8	3,4
• har faste møtefora for diskusjon av lokal utvikling med kommunen	3,0	3,6	3,8	3,4	3,5	4,2	2,5	2,7	4,4	2,9	2,3	3,2	3,0	3,5	2,9	4,1	3,9	4,4	3,4
• spelar ei viktig rolle i forhold til å koordinere på tvers av kommunegrenser	2,6	3,9	4,0	3,3	4,4	4,0	3,8	3,2	4,2	3,4	2,9	3,9	2,9	3,6	2,8	3,2	2,7	3,9	3,5
• er initiativtakar og pådrivar i forhold til å drive lokalt utviklingsarbeid	2,1	3,0	2,8	3,3	4,1	3,3	3,3	2,7	4,2	3,5	3,2	3,3	2,9	3,0	2,4	3,5	3,0	4,1	3,2
• har samanfallande syn med kommunen på utviklingsmål og -tiltak	3,4	4,3	4,7	3,3	4,1	3,6	4,2	2,9	4,0	3,6	3,2	3,6	3,6	4,3	3,8	4,0	2,9	4,0	3,7
• har godt tilpassa virkemiddel	3,6	3,3	3,4	2,8	3,4	3,8	3,3	2,9	4,0	3,6	3,3	3,7	3,5	3,9	3,4	3,3	2,5	3,3	3,4
Gjennomsnittsvurdering	3,0	3,8	3,8	3,5	4,1	3,8	3,6	3,2	4,2	3,5	3,2	3,6	3,3	3,8	3,2	3,8	3,1	3,9	

Vedlegg 2

Statuskartlegginga av LUK konkluderer mellom anna med at dei fylka som har best samhandling også har dei mest fornøgde kommunane. Vi snakkar her om samhandling internt i fylkeskommunen, med andre aktørar på fylkenivå, og med kommunane. Dei same fylka ser ut til å vere dei som også er best i stand til å spele kommunane gode som utviklingsaktørar. Og dette er nettopp føremålet med LUK-satsinga.

Den 2. nasjonale LUK-samlinga blei avslutta med 10 gode råd for samhandling. Råda er utvikla gjennom samlinga etter eit framlegg frå følgjeforskarane.

10 gode råd for samhandling

Dei fylka som er best på samhandling er også dei som er best i stand til å spele kommunane gode som utviklingsaktørar. Vi har utvikla 10 gode råd til samhandling som ein del av den nasjonale følgjeevalueringa av lokal samfunnsutvikling i kommunane (LUK).

Overordna råd:

Etabler samhandling som arbeidsform

Dette betyr:

at Fylkeskommunen har klart definerte arenaer og strategiar for samhandling, eksternt og internt, og alle som arbeider i fylkeskommunen brukar dei ulike samhandlingsarenaene aktivt. Arenaene og strategiane er forvaltingsmessig *internalisert* i organisasjonen dei representerer.

1. Ha eit leiarnivå med interesse for og fokus på samhandling

Dette betyr:

at leiinga i fylkeskommunen eller partnerskapet er opptekne av samhandling, slik at dette gjennomsyrrer organisasjonen, både internt, i møte med kommunar og regionar og andre regionale aktørar. Leiarnivået må i tillegg ha vilje til å forankre dette strategisk, t.d. i planverk. Klart definerte strategiar på dette området tek omsyn til gode arenaer, partnerskap, horisontal samhandling (kompetanseflyt på tvers av fag og etatar), vertikal samhandling (kompetanseflyt på tvers av nivå, altså mellom strategisk og operativt nivå) og taust kunnskap (personspesifikk kompetanse som er avgjerande for utvikling).

2. Etabler både eit strategisk og eit operasjonelt fokus, samt god vertikal kommunikasjon mellom dei to

Dette betyr:

Utviklingsarbeidet er gjerne delt og forankra i eit strategisk og eit operasjonelt nivå: Det strategiske nivået består av leiarar (fylkeskommunen, partnerskapet),

altså eit beslutningsnivå. Dei må samstundes ha vilje og evne til å vidare forankre nedover i organisasjonen. Det operasjonelle nivået opererer feltnært, anten via operatørar som er organisert slik at dei heile tida er tett på kommunane/regionane og/eller via arenaer som er egna til å føre fylkeskommune/partnarskapsnivået og relevante aktørar i kommunane saman der det trengs. Dette nivået må ha vilje og evne til å forankre kunnskap og behov oppover til leiing. Strategigruppa ser heilskapleg på alle forslag og tilbakemeldingar og gjer vedtak, som det operative nivået i sin tur set i verk. *Ein god dynamikk mellom dei to ledda er mao. avgjerande.*

3. Sørg for politisk forankring

Dette betyr:

at Fylkeskommunen (og gjerne partnarskapet) har politisk forankring på fylkesnivå: både strategiar og operativt arbeid har formell (fylkesplanar/regional planstrategi) eller uformell ryggdekning. Dette er viktig for å m.a. sikre fokus på samhandling på tvers. Samstundes gjev det ein samhandlingsarena for politisk og administrativt nivå som fleire informantar fortel er verdifull.

4. Etabler klart definerte arenaer for samhandling, internt og eksternt

Dette betyr:

å definere samhandlingsarenaene både med tanke på mandat og innhald. Det er svært viktig at deltakarane opplever at møteplassen er gjennomtenkt og har mandat til å arbeide planmessig. Ingen har tid til å møtast berre for å møtast eller utan at møtefora har klart definerte mandat. Dette gjeld både internt i fylkeskommunen, t.d. møteplassar for leiing og operativt nivå, og eksternt i møte med kommunar og regionar.

5. Etabler dynamiske partnarskap som toler utvikling

Dette betyr:

å nytte partnarskapen aktivt til saker og spørsmål der den fungerer bra. Den regionale partnarskapen er kanskje den viktigaste og mest effektive arenaen for samordning ein har. Det er likevel viktig å sikre kommunikasjonen mellom strategiske og operative partnarskap, dvs. leiarnivå og dei som arbeider i felt. I tillegg må det vere dynamikk i partnarskapa. Dei må kunne avviklast når dei ikkje lenger har ein funksjon.

6. Tenk langsiktig

Dette betyr:

å vere klar over at det tek tid å etablere samhandlingsarenaer og samhandlingsklima, at samhandlingsprosessar tar tid, og at det også tar tid før ein ser resultata.

7. Sørg for lokal forankring og nedanfrå og opp-prosessar

Dette betyr:

at Fylkeskommunen har fokus på å vere tett på kommunane samt på å framstå ein-skapleg: ei stemme i møte med kommunen. Fylkeskommunen torer å vere tydeleg faglege, t.d. i arbeidet med regionale planer og kva ein kan og vil bidra med ut til kommunane.

8. Lær av andre og av egne tilsette

Dette betyr:

å lære av andre og å identifisere individspesifikk kompetanse om kva som gir suksess, og etablere system og rutinar for overføring av slik kompetanse. Fadderordning og horisontal samhandling er stikkord.

9. Kjøp og byt kompetanse og lag spleiselag

Dette betyr:

å gjere seg nytte av statlege (og andre, t.d. EU-program) tiltak og midlar, sjå desse i samanheng, samt å skaffe ekstern finansiering. Det handlar også om å integrere dette i regionale utviklingsplanar og strategiar. Og om å kjøpe eller byte tenester (t.d. frå kommunar eller andre fylke) der ein sjølv manglar kompetanse.

10. Bruk eit språk som alle kan forstå

Dette betyr:

å uttrykke seg konkret og bruke ord og uttrykk som alle kan forstå, slik at alle opplever seg som likeverdige partnerar.