

**EVALUERING  
AV  
SAMARBEIDSRÅDET  
FOR NEDRE ROMERIKE**

*Av  
Bent Aslak Brandtzæg og  
Karl Gunnar Sanda*

*Arbeidsrapport nr. 17 2008*

***TELEMARKSFORSKING-BØ***

© Telemarksforsking-Bø 2008  
Arbeidsrapport nr. 17  
ISSN 0802-3662  
Pris: kr. 210

Telemarksforsking-Bø  
Postboks 4  
3833 Bø i Telemark  
Tlf: 35 06 15 00  
Fax: 35 06 15 01  
[www.telemarksforsking.no](http://www.telemarksforsking.no)

## **FORORD**

Samarbeidsrådet for Nedre Romerike (SNR) har nå eksistert i 10 år. Som grunnlag for å diskutere strategier for veien videre, fikk Telemarksforsking-Bø i oppdrag å gjennomføre en evaluering av samarbeidet.

Evalueringen er gjennomført i perioden april til mai 2008, og baserer seg på dokumentstudier, intervjuer og en internettbasert spørreundersøkelse rettet mot kommunestyrerepresentantene i de 7 medlemskommunene.

Ved Telemarksforsking-Bø har Bent Aslak Brandtzæg vært prosjektleder, og har også stått for mesteparten av arbeidet med evalueringen. Karl Gunnar Sanda, som gjennomførte den første landsdekkende kartleggingen av regionråd i Norge, har vært prosjektmedarbeider. Han har kommet med nyttige innspill underveis i prosessen, bl.a. i forhold til å trekke erfaringer fra andre regionrådssamarbeid inn i evalueringsarbeidet. Videre har Audun Thorstensen bistått med praktisk gjennomføring av den internettbaserte spørreundersøkelsen.

Vår kontaktperson i SNR har vært daglig leder Marianne Jørgensen. Hun har bidratt med rapporter, adresselister og annen bakgrunnsinformasjon for evalueringen. Vi vil benytte anledningen til å takke for et godt samarbeid i prosjektet. Vi vil også rette en takk til personene i kommunene som har tatt seg tid til å svare på spørsmål i form av intervju eller spørreskjema.

Bø, 30.05.2008

Bent Aslak Brandtzæg  
prosjektleder



# INNHALDSFORTEGNELSE

Sammendrag .....	7
1 Innledning .....	17
1.1 Bakgrunn og formål.....	17
2 Om SNR .....	19
2.1 Arbeidsoppgaver .....	19
2.2 Organisering.....	20
3 Om utviklingen av regionrådene – status og erfaringer .....	23
3.1 Utvikling av regionrådene.....	23
3.2 Oppgaver, gevinster, svakheter .....	24
3.3 Styringsutfordringer .....	24
3.4 Sjekkliste for vellykket regionrådssamarbeid.....	25
4 Konkretisering av problemstillinger for evalueringen .....	26
4.1 Funksjon i forhold til definert formål og kjerneområder.....	26
4.2 Administrative og organisatoriske strukturer.....	27
4.3 Grensesnitt mot andre forvaltningsorganer og nivåer .....	28
4.4 Forankring i medlemskommuner på politisk og administrativt nivå .....	29
5 Metode og gjennomføring .....	31
6 Funksjon i forhold til definert formål og kjerneområder .....	33
6.1 Innsatsområder og samarbeidstiltak .....	33
6.2 Næringsutvikling .....	34
6.3 Arealspørsmål .....	36
6.4 Samferdsel.....	38
6.5 Interkommunalt tjenestesamarbeid.....	39
6.6 Framtidige prioriteringer av samarbeidsområder.....	41
6.6.1 Overordnede betraktninger.....	41
6.6.2 Aktuelle innsatsområder .....	43
6.7 Nedre Romerike – en naturlig samarbeidsregion? .....	45
6.8 Hva skal SNR være?.....	48
7 Administrative og organisatoriske strukturer .....	52
7.1 Utvikling over tid .....	52
7.2 Erfaringer og synspunkter på dagens organisering .....	52
7.3 Forbedringsmuligheter.....	55

8	Grensesnitt mot andre forvaltningsorganer og nivåer .....	58
8.1	Fordeling av makt og myndighet .....	58
8.2	Behov for å styrke SNRs handlingrom?.....	59
9	Forankring .....	62
10	Quo Vadis – SNR?.....	66
10.1	Ta utgangspunkt i naturlige regioner!.....	66
10.2	Etabler et godt formelt grunnlag!.....	67
10.3	Sørg for god politisk forankring gjennom involvering og deltakelse!.....	67
10.4	Bygg regionale relasjoner til kommuneadministrasjonene gjennom etablering av uformelle nettverk på mange nivå! .....	69
10.5	Regionrådet må disponere personellressurser som kan fokusere innsatsen sin på regionen og regionale problemstillinger!.....	69
10.6	Regionrådet må disponere forutsigbare økonomiske ressurser!.....	70
10.7	Bygg arbeidet rundt sikre suksesser! .....	70
10.8	Arbeid med både kortsiktige og langsiktige resultater for øyet! .....	71
10.9	Markedsfør resultatene som regionale!.....	71
10.10	Legg bort småøskenkranglinga og se regionens beste! .....	72
10.11	Samlet vurdering .....	72
	Litteraturreferanser .....	75
	Vedlegg.....	77
	Resultater fra spørreundersøkelsen.....	77
	Figuroversikt .....	77
	Spørreundersøkelse vedr Samarbeidsrådet for Nedre Romerike .....	107

# SAMMENDRAG

## ***Bakgrunn***

Samarbeidsrådet for Nedre Romerike har eksistert i 10 år og omfatter kommunene Aurskog-Høland, Fet, Lørenskog, Nittedal, Rælingen, Skedsmo, Sørum samt Akershus fylkeskommune. Hensikten med evalueringen er at den skal danne et grunnlag for utforming av strategier for SNRs videre arbeid.

Evalueringen fokuserer på følgende hovedproblemstillinger:

1. Funksjon i forhold til definert formål og kjerneområder
2. Administrative og organisatoriske strukturer
3. Grensesnitt mot andre forvaltningsorganer og -nivåer
4. Forankring og forholdet til medlemskommuner på politisk og administrativt nivå

Empirisk baserer evalueringen seg på dokumentstudier, 10 intervjuer med et utvalg av sentrale aktører på politisk og administrativt nivå i SNR, kommunene og fylkeskommunen samt en spørreundersøkelse rettet mot samtlige kommunestyrerepresentanter i kommunene.

## ***Funksjon i forhold til definert formål og kjerneområder***

Samarbeidsrådet har som formål å styrke og videreutvikle samarbeidet mellom deltakerne. Gjennom samarbeidet i rådet skal det legges vekt på å koordinere planspørsmål og finne fram til felles løsninger til beste for den enkelte kommune og innbyggerne i regionen. Samarbeidsoppgavene skal i hovedsak være konsentrert om saker som er felles for deltakerne. Det framheves som særlig aktuelt å ta opp saker der deltakerne har felles interesser i forhold til andre myndigheter, eller der deltakerne i fellesskap kan løse oppgavene bedre enn hver for seg. Videre skal Samarbeidsrådet arbeide for god kontakt og samarbeid med andre regionale råd i Akershus. På vegne av deltakerne kan Samarbeidsrådet avgi høringsuttalelser, når deltakerne er enige om dette. I vedtektene er det også skissert hvilke samarbeidsoppgaver Samarbeidsrådet skal konsentrere seg om. Disse er som følger:

- Arealspørsmål

- Nærings spørsmål
- Infrastrukturs spørsmål
- Miljøvernsaker
- Utdanningssaker
- Andre offentlige tjenester
- Interne administrative saker

Næring framstår som det største samarbeidsområdet. Videre følger samferdsel og areal. I henhold til handlingsplanen for 2008 er næringspolitikk, areal/samferdsel og klima/energi trukket fram som prioriterte innsatsområder.

Når det gjelder arbeidet med næringsutvikling i regionen, trekkes utarbeidelsen av strategisk næringsplan fram som et viktig resultat av samarbeidet. Flere felleprosjekter og tiltak er gjennomført i henhold til planen. Forsøk på etablering av felles politikk for næringsutvikling har det ikke blitt noe av pga. av manglende interesse for dette i alle kommunene. Hver kommune har med andre ord ansvar for næringsutviklingsarbeidet i egen kommune. Det som mange trekker fram som en utfordring i forhold til dagens næringsplan, er at den kun omfatter "ufarlige" samarbeidsprosjekter. Den sier ingen ting om hva slags næringsutvikling man ønsker i ulike områder i regionen, og det er ingen retningslinjer for hvordan større saker som er av interesse for flere kommuner skal håndteres. Et ferskt eksempel som alle nevner i den forbindelse, er diskusjonen om lokaliseringen av StatoilHydro sitt utenlandskontor. Flere er av den oppfatning at man burde hatt rutiner for håndtering av slike spørsmål i SNR.

Areal trekkes fram som et viktig samarbeidsområde av mange, men det erkjennes også at man ikke har kommet særlig langt her. Flere peker på at man har store utfordringer knyttet til små kommuner og stort utbyggingspress. Man har hatt forsøk på etablering av samkommune knyttet til arealforvaltning, og det er gjennomført utredninger med fokus på framtidig utbyggingsmønster, men samarbeidet har ikke kommet lenger enn at man orienterer hverandre om hverandres kommuneplaner og at det avgis en "høflig" uttalelse til disse. Å fremme "innsigelser" til hverandres planer blir ikke sett på som noe god måte å samarbeide på for å fremme en framtidsrettet arealforvaltning. Flere gir uttrykk for et



ønske om å utvikle et samarbeid på dette feltet som er til hjelp for kommunene, og som er i stand til å håndtere utfordringene på en bedre måte.

Samferdsel blir framhevet som et av de mest vellykkede samarbeidsområdene. Her har man også klart å gå sammen med ØRU om felles prioriteringer i forhold til Nasjonal transportplan og Oslopakke 3. Her er det også en bred erkjennelse av at man har større gjennomslagskraft når man klarer å stå sammen. I samarbeidet knyttet til nasjonal transportplan, er inntrykket at det var en god samarbeidsprosess med seminarer og bredere medvirkning. Dette samarbeidet trekkes også fram som eksempel på at det går an å samarbeide dersom man bruker tid og krefter på det.

Det er ikke noe stort fokus på interkommunalt tjenestesamarbeid i SNR. Man har hatt utredninger og forsøk på å få i gang samarbeid uten at man har lyktes noe særlig med det. Utfordringen er at kommunene er forskjellige i forhold til størrelse og dermed i behov for tjenestesamarbeid. Mesteparten av tjenestesamarbeidet som er etablert, er kommet i stand ved at enkeltkommuner har funnet sammen på egen hånd.

Når det gjelder framtidig prioritering av innsatsområder, er det i handlingsplanen for 2008 slått fast at areal/samferdsel, klima/energi og næringspolitikk skal prioriteres. Det synes å være bred enighet om disse innsatsområdene. I tillegg er det mange som mener at man gjennom SNR også bør legge økt vekt på å tilrettelegge for interkommunalt tjenestesamarbeid. Inntrykket er at selv om man er enige om innsatsområder som man bør prioritere, blir utfordringene større når man går mer ned i dybden på hvert område.

I den forbindelse blir det pekt på at hva man skal prioritere, ikke kan sees uavhengig av en diskusjon av hva SNR skal være i tiden framover. Skal det være en ”prateklubb” eller en kraftfull drivkraft for utviklingen på Nedre Romerike? I forhold til framtidig innsats, er det flere som er av den oppfatning at det er viktig å ikke gripe for bredt an; man bør ha fokus på noen områder og gjøre en god innsats på de områdene man satser på, gjennom å tenke langsiktig og ha fokus på resultater.

Av konkrete områder som bør prioriteres framover, trekkes arbeidet med strategisk næringsplan fram som sentralt. I tillegg til fokus på konkrete og avgrensede samarbeids-

tiltak, er det også flere som tar til orde for at det også bør fokuseres på overordnede retningslinjer eller rammer for hvordan viktige næringspolitiske spørsmål for regionen skal håndteres. Videre er det også et bredt ønske om å utvikle samarbeidet om arealforvaltning. Her er det forslag om å utarbeide felles arealplan, men viljen til dette er ikke like stor i alle kommunene. Det er også forslag om koordinering av plansyklusene slik at man får sammenfallende prosesser i kommunene, noe som kan bidra til at det blir lettere å se, håndtere og koordinere planutfordringer på tvers av kommunegrensene. Andre foreslår at felles plan om jordvern er et sted å begynne. Dette er et felt der utfordringene er store på Nedre Romerike og som det bør være mulig å enes om.

Videre ønskes arbeidet med samferdsel og rollen som høringsinstans videreført og videreutviklet.

Interkommunalt tjenestesamarbeid er også et område som det ønskes økt fokus på, og som det ikke legges mye vekt på i dag. Flere peker på at SNR i større grad kunne spilt en rolle som fasilitator, koordinator og tilrettelegger for utvikling i forhold til slike samarbeid. Det er muligheter for økt samarbeid med utgangspunkt i vertskommunemodellen som nå er regulert i Kommuneloven.

Ellers trekkes samarbeid om miljø/energi/klima fram som et nærliggende samarbeidsområde. Respondentene mener at det er vanskelig å tenke seg samarbeidsoppgaver der et grenseoverskridende grep er mer påkrevet enn på disse områdene. Miljø/energi/klima henger også nøye sammen med andre SNR-prioriteringer som areal, samferdsel/transport og næring.

### ***Administrative og organisatoriske strukturer***

SNR har utviklet seg fra å være en dugnadspreget organisasjon til å bli mer profesjonalisert bl.a. med eget sekretariat. Organisasjonen har mange organer: Årskonferansen, Rådsmøtet, Ordførermøte, Arbeidsutvalget, Rådmannsutvalget, Programstyre for strategisk næringsplan, samt flere spesialgrupper som er nedsatt for å arbeide med nærmere definerte tema.

Organiseringen kan ved første øyekast virke komplisert, med mange organer og uklare forbindelser mellom disse. Dette er et inntrykk som bekreftes gjennom intervjuene med representanter for de involverte aktørene.

Det som trekkes fram som aktuelle forbedringsområder, er en tydeliggjøring av rådmannskollegiets rolle for å sikre bedre administrativ forankring og engasjement for samarbeid i SNR. Spesielt synes det å være behov for sterkere tilknytningspunkter mellom rådmannskollegiet og sekretariatet for SNR. Generelt synes det å være behov for bedre rutiner for oppfølging og rapportering av SNRs engasjement i ulike prosjekter og fora.

Videre uttrykkes det et behov for bredere politisk representasjon i samarbeidet, og at det kan være aktuelt å redusere ordførermøtene til fordel for et økt antall rådsmøter, hvor opposisjonen også er representert.

For øvrig legges det vekt på at organisasjonen må være tilpasset de funksjoner man mener SNR skal ha og de oppgaver som skal gjennomføres. En vurdering av organiseringen av SNR bør derfor komme som en forlengelse av slike diskusjoner.

### ***Grensesnitt mot andre forvaltningsorganer og nivåer***

Det synes å være en gjennomgående oppfatning at SNR ikke kan være noe annet enn et konsensusorgan, og at det er ikke er aktuelt med overføring av myndighet fra kommunene til SNR. Det synes ikke å være stemning for å etablere noen form for ”overkommune”, og forslaget om gjennomføring av et samkommuneforsøk ble nedstemt fordi kommunene ikke var interessert i å avgi makt og myndighet til et slikt organ.

Så lenge SNR og andre regionråd ikke er en del av det formelle forvaltningssystemet, får man ikke større handlingsrom enn det medlemskommunene tillater. Når det gjelder SNRs handlingsrom i forhold til kommunene, synes det å være behov for å definere dette på en tydeligere måte enn i dag. Dersom SNR skal være et organ som skal være til hjelp for kommunene, forutsetter dette at kommunene har et bevisst forhold til hva SNR er og skal gjøre, og at SNR har et klart mandat i forhold til hvilke oppgaver det skal arbeides med. Et klarere mandat kan bidra til en ytterligere begrenning av SNRs handlingsrom, men det vil

også være fullt mulig å øke handlingsrommet samtidig som man også sikrer bedre forankring, styring og kontroll i kommunene.

En mulighet for å oppnå bedre politisk forankring, kan være å se samarbeidsprosjektet i sammenheng med arbeidet med etablering av eierskapsmeldinger og eierstrategier i kommunene. Dette er et arbeid som kommunene oppfordres til å gå i gang med, nettopp på grunn av mangelfull politisk styring og kontroll med et stadig økende antall kommunale selskaper og interkommunale samarbeid.

Enkelte peker på at sakene som tas opp, nærmer seg det fylkeskommunale. I og med at det ikke ble noe av forvaltningsreformen, som skulle gi større regioner og større ansvarsområder for disse, er det enkelte som antyder at det blir liten nivåforskjell mellom regionrådet og fylkeskommunen. På den ene siden kan dette bidra til å begrense handlingsrommet for SNR, men på den andre ligger det også et potensial i å utnytte det handlingsrommet som eksisterer på en bedre måte. Generelt blir det hevdet at det i arbeidet med fylkeskommunale og andre regionale saker, er utfordringer knyttet til rutiner med tilbakerapportering. SNR har representanter i flere regionale utvalg og fora, uten at SNR nødvendigvis har kjennskap til deres arbeid. Forslag som trekkes fram for å bøte på disse utfordringene, er at det lages rutiner for å rapportere tilbake til SNR ut fra delmål, og at det på bakgrunn av dette gjennomføres diskusjoner med tanke på videre prioriteringer.

Sammenslåing med ØRU trekkes også fram som et virkemiddel for å øke det regionale handlingsrommet. Tatt i betraktning samarbeidsutfordringer som SNR har i dag, er det ikke grunn til å forvente at disse blir enklere å håndtere dersom 6 kommuner til skal delta i samarbeidet. Et alternativ til sammenslåing kan være at ØRU og SNR i fellesskap definerer områder med felles utfordringer, og som det kan være nyttig å samarbeide om. I den grad man klarer å definere slike saker, bør det da etableres rutiner for hvordan man skal håndtere og samarbeide om slike saker når de kommer på dagsorden.

### ***Forankring***

Forankringen blir sett på som en av de største utfordringene for SNR. At kommunene er forskjellige, til dels har ulike behov, utfordringer og agendaer, bidrar til å forsterke denne utfordringen. Det rapporteres om få tiltak for å skape forankring og engasjement i

kommunene for arbeidet som gjøres i SNR. Viktige tiltak som foreslås i den forbindelse er bedre rutiner for både skriftlig rapportering og muntlig orientering i kommunestyrene, og at kommunene gis bedre muligheter for å påvirke arbeidet i SNR. Fram til nå har det ikke vært noen form for systematisk orientering i kommunestyrene. For å få lokalpolitisk engasjement for sakene i SNR, er det en forutsetning at politikerne har innflytelse på hva slags saker SNR jobber med, at de oppleves som nyttige for kommunene og at de får jevnlig informasjon om arbeidet som utføres. Generelt uttrykkes et behov for at SNR får et klarere mandat fra kommunene i forhold til hva SNR skal være og gjøre.

### ***QUO VADIS – SNR?***

Avslutningsvis i rapporten er erfaringene fra samarbeidet i SNR diskutert med utgangspunkt i en ”sjekklister” for vellykket regionrådssamarbeid som er utarbeidet på bakgrunn av en landsdekkende kartlegging av regionråd i Norge. Denne lista er som følger:

- 1. Ta utgangspunkt i naturlige regioner!*
- 2. Etabler et godt formelt grunnlag; vedtekter, kjøreregler, viljeserklæring og handlingsplaner!*
- 3. Sørg for god politisk forankring gjennom involvering og deltakelse!*
- 4. Bygg regionale relasjoner i kommuneadministrasjonene gjennom etablering av uformelle nettverk på mange nivå!*
- 5. Regionrådet må disponere personellressurser som kan fokusere innsatsen sin på regionen og regionale problemstillinger!*
- 6. Regionrådet må disponere forutsigbare økonomiske ressurser!*
- 7. Bygg samarbeidet opp rundt sikre suksesser – la stridsspørsmålene modnes!*
- 8. Arbeid med både kortsiktige og langsiktige resultater for øyet!*
- 9. Markedsfør resultatene som regionale!*
- 10. Legg bort ”småsøskenkranglinga” og se regionens beste!*

Det som framstår som den største utfordringen for samarbeidet på Nedre Romerike, er at kommunene er forskjellige med hensyn til størrelse og nærhet til Oslo, noe som resulterer i at ikke alle har sammenfallende interesser i forhold til regionale utfordringer og behov. I og med at ikke Nedre Romerike i like stor grad oppfattes som en naturlig samarbeidsregion av alle, blir det lett til at samarbeidet dreier fokuset over på de ”ufarlige sakene”.

Som evaluatører, og med erfaringer fra andre regionrådssamarbeid, ser vi for oss to alternative veier for SNR:

1. SNR fortsetter som en *møteplass* hvor man kan utveksle informasjon og diskutere saker av felles interesse. Man samarbeider om de konkrete saker som mer eller mindre tilfeldig dukker opp og som man blir enige om er hensiktsmessig. Dersom samarbeidet ønskes videreført på dette nivået, bør dette kunne skje med en betydelig enklere organisering enn dagens.
2. Det satses på å videreutvikle SNR til et mer *strategisk og forpliktende regionalt samarbeid*. Da kreves det flere og mer omfattende grep.

Dersom man velger å videreføre samarbeidet ut fra det første alternativet, hvor ambisjonsnivået for samarbeidet er bergreset, da må også dette være en uttrykt målsetning. Det siste er viktig, fordi forventningene og vurderingene av resultatene av samarbeidet, må stå i forhold til de målsetninger som ligger til grunn.

Dersom man ønsker å videreutvikle SNR til et mer strategisk og forpliktende samarbeid, vil det være hensiktsmessig å starte en strategidiskusjon om hvilke målsetninger man skal ha for utviklingen på Nedre Romerike. I en bo- og arbeidsmarkedsregion som består av mange kommuner som er små arealmessig, og hvor avstandene mellom kommunene er relativt korte, vil det høyst sannsynlig være gevinster å hente både for kommunene og regionen som helhet gjennom å samles om noen sentrale målsetninger for den framtidige utviklingen. Dersom man klarer å samles om slike mål, som må være godt forankret i alle kommuner og som det må uttrykkes en klar vilje til å slutte opp om, vil man videre kunne diskutere hva slags rolle SNR kan spille for å nå disse målsetningene. Dersom man har klare mål for utviklingen, blir det lettere å definere samarbeidsoppgaver og tiltak som støtter opp om langsiktige utviklingsperspektiver. Det er en krevende jobb for SNR å skulle arbeide med felles løsninger til beste for den enkelte kommune og innbyggerne i regionen, dersom kommunene har vidt forskjellige syn på hvordan utviklingen bør være. I tillegg til at man må ta en krevende strategidebatt langs disse linjene, vil vi anbefale at man griper grundig fatt i de formelle sidene rundt samarbeidet – selve grunnmuren for at det skal fungere; forpliktende viljeserklæringer, kjøreregler, strategier og vedtekter.

Videre må spørsmålet om hvordan SNR skal organiseres og fungere, diskuteres i lys av den rolle og funksjon SNR skal spille i forhold til å nå langsiktige utviklingsmål. Det som er klart, er at dersom SNR skal fungere som en drivkraft og et nyttig redskap for kommunene i den regionale utviklingen, må det settes av mer tid og ressurser på samarbeidet enn i dag, og organisasjonen må tilpasses det man skal drive med. Videre vil det være spesielt viktig å få på plass systemer som sikrer bedre politisk forankring og oppfølging av samarbeidet i kommunene.

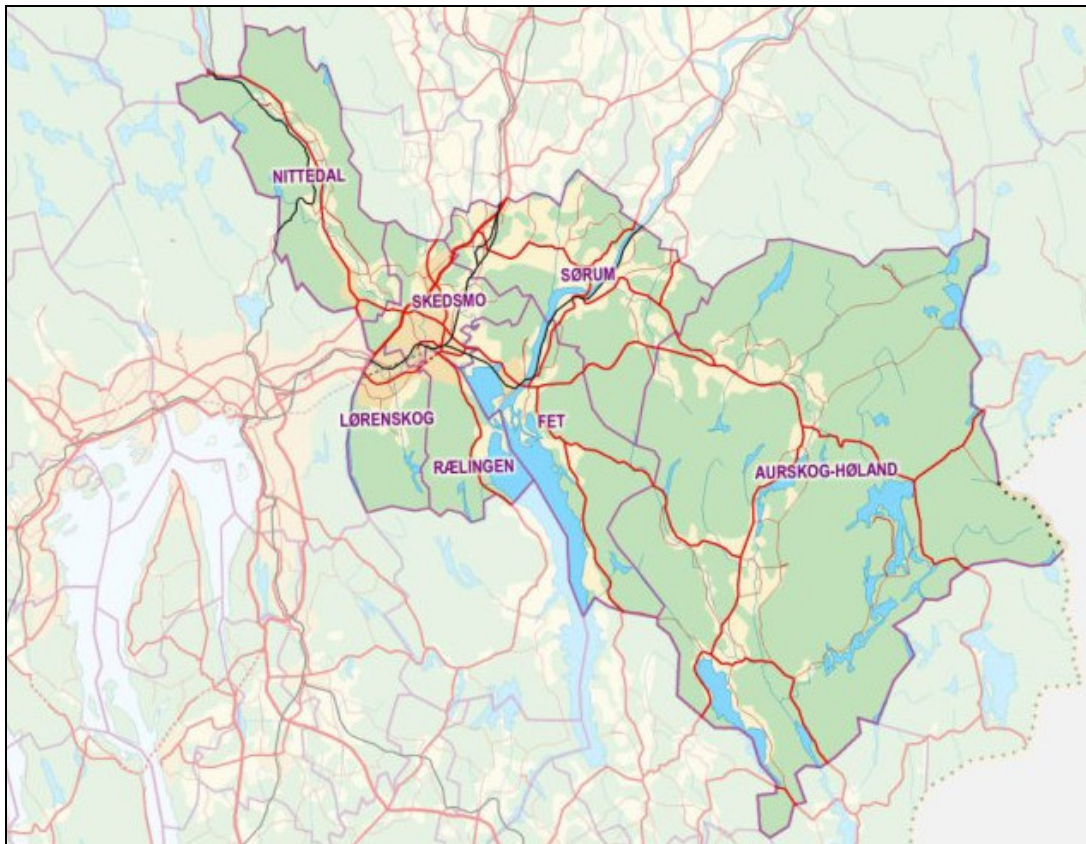




# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn og formål

Samarbeidsrådet for Nedre Romerike (SNR) er et forpliktende samarbeidsorgan for kommunene Aurskog-Høland, Fet, Lørenskog, Nittedal, Rælingen, Skedsmo, Sørum og Akershus fylkeskommune. Videre deltar Enebakk og Oslo kommune som observatører. Samarbeidet har eksistert siden 1998. Da ble daværende Romerike regionråd delt i henholdsvis SNR og Øvre Romerike Utvikling (ØRU). SNR ønsker nå en evaluering av samarbeidet som grunnlag for utforming av strategier for SNRs videre arbeid.



*Figur 1 Oversiktskart som viser samarbeidskommunene i SNR. Kartet er hentet fra SNRs internettsider.*

I tilbudsgrunnlaget gis det uttrykk for at evalueringen bør fokusere på følgende hovedproblemstillinger:

1. Funksjon i forhold til definert formål og kjerneområder

2. Administrative og organisatoriske strukturer
3. Grensesnitt mot andre forvaltningsorganer og -nivåer
4. Forankring og forhold til medlemskommuner på politisk og administrativt nivå

Før vi går nærmere inn på problemstillinger og opplegg for gjennomføring av evalueringen, vil vi først se nærmere på organisering og innretning av samarbeidet i SNR samt foreta en kortfattet gjennomgang av kunnskapsstatus og erfaringer basert på tidligere nasjonale og regionale kartlegginger av regionrådssamarbeid.

## 2 OM SNR

Det som trekkes fram som utløsende årsaker til at Romerike regionråd sprakk på 90-tallet, var en kombinasjon av sterke ”høvdinger” i de forskjellige kommunene og en lokaliseringssstrid mellom sentrene Lillestrøm og Jessheim koblet til utviklingen rundt vekstmotoren Gardermoen. ØRU ble etablert som et mer profesjonalisert organ med egne ansatte, mens SNR i starten ble drevet mer på dugnad mellom kommunene. SNR har flere ganger etter bruddet forsøkt å få til et nytt giftermål med ØRU for å forene kreftene på Romerike, men har ikke nådd fram med disse invittene.

### *2.1 Arbeidsoppgaver*

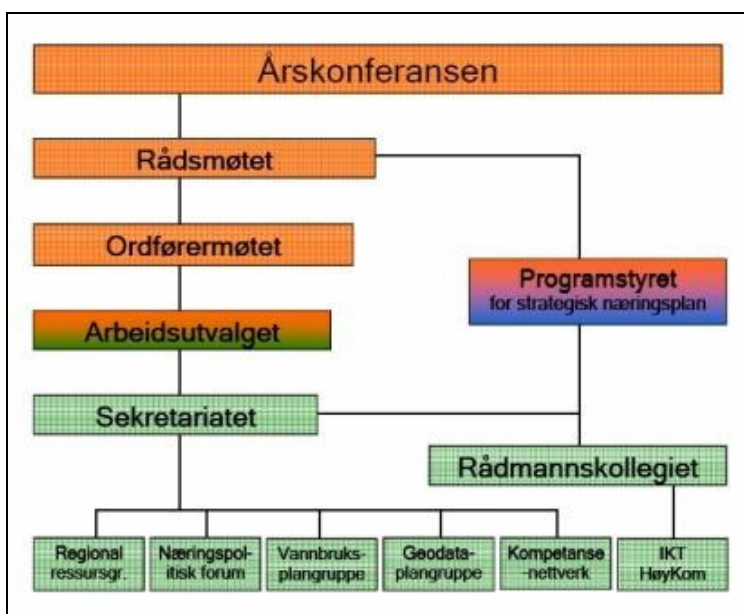
I henhold til vedtektene<sup>1</sup> for SNR har Samarbeidsrådet som formål å styrke og videreutvikle samarbeidet mellom deltakerne. Gjennom samarbeidet i rådet skal det legges vekt på å koordinere planspørsmål og finne fram til felles løsninger til beste for den enkelte kommune og innbyggerne i regionen. Samarbeidsoppgavene skal i hovedsak være konsentrert om saker som er felles for deltakerne. Det framheves som særlig aktuelt å ta opp saker der deltakerne har felles interesser i forhold til andre myndigheter, eller der deltakerne i fellesskap kan løse oppgavene bedre enn hver for seg. Videre skal Samarbeidsrådet arbeide for god kontakt og samarbeid med andre regionale råd i Akershus. På vegne av deltakerne kan Samarbeidsrådet avgi høringsuttalelser, når deltakerne er enige om dette. I vedtektene er det også skissert hvilke samarbeidsoppgaver Samarbeidsrådet skal konsentrere seg om. Disse er som følger:

- Arealspørsmål
- Næringsspørsmål
- Infrastrukturspørsmål
- Miljøvern saker
- Utdanningssaker
- Andre offentlige tjenester
- Interne administrative saker

## 2.2 Organisering

Figur 2 viser hvordan SNR er organisert. Vi vil her innledningsvis foreta en beskrivelse av hvordan samarbeidet er tilrettelagt i henhold til vedtektene. Vi vil senere referere til dette avsnittet i forbindelse med vurderinger av hvordan organiseringen fungerer.

Sentrale organer i samarbeidet er Ordførermøtet, Rådmannskollegiet, Arbeidsutvalget, Rådet og Årskonferansen. **Ordførermøtet** består av ordførerne i de deltakende kommuner og fylkeskommunen. Hver av deltakerne har én stemme. Rådmennene i de deltakende kommuner og fylkeskommunen har møte- og talerett i møtet. Ordførermøtet har regelmessige møter og har ansvaret for å tilrettelegge den samlede aktivitet i Samarbeidsrådet. Møtene er åpne og bekjentgjøres. **Rådmannskollegiet** utgjør et saksforberedende forum for Samarbeidsrådets organer, og samordner deltakelse i arbeidet fra de kommunale administrasjonene. **Samarbeidsrådets arbeidsutvalg** består av de to lederne og de to nestlederne i rådet og i rådmannskollegiet. Arbeidsutvalget har som oppgave å planlegge og koordinere virksomheten i rådet.



Figur 2 Organisering av SNR. <sup>2</sup> Oransje farge betyr politisk representasjon, grønn er offentlig ansatte og blå er næringslivsrepresentanter.

<sup>1</sup> Vedtekter for Samarbeidsrådet for Nedre Romerike. Godkjent av deltakerne 2. desember 1998. Endret på årsmøtet 25.03.2004.

<sup>2</sup> Hentet fra: <http://www.sfnr.no/Styrrådogutvalg/tabid/240/language/nb-NO/Default.aspx>.

**Rådsmøtet** består av de deltakende kommuners ordførere, rådmennene og en representant fra opposisjonen i hver av kommunene. Fylkeskommunen deltar med tilsvarende representasjon. Rådet har møter to ganger i året, og behandler arbeidsplan, budsjett, årsmelding og regnskap, samt andre saker av prinsipiell karakter som ordførermøtet legger frem for rådet. Saker der det skal fattes vedtak, skal være tilgjengelig for deltakerne senest en uke før møtet finner sted. Rådet velger en ordfører til leder og en ordfører til nestleder for 2 år om gangen. **Årskonferansen** holdes en gang i året, og består av Rådet og de deltakende kommuners formannskap, supplert med de partiers gruppeledere som ikke er representert i formannskapet. Fylkeskommunen deltar med tilsvarende representasjon. Formålet med konferansen er å drøfte felles regionale utfordringer, legge føringer for det regionale samarbeidet fremover og å styrke eierforhold og forpliktelse i det regionale samarbeidet.

Med hensyn til **beslutningsmyndighet**, er det slik at ordførermøtet fatter vedtak innenfor arbeidsoppgavene som Samarbeidsrådet skal konsentrere seg om, med unntak av de oppgaver som er tillagt rådsmøtet. Vedtak fattes med alminnelig flertall av de tilstedeværende, stemmeberettigede medlemmer. Den enkelte deltaker har reservasjonsrett i forhold til de saker Samarbeidsrådet vedtar. Prinsipielle saker som har sin forankring i det kommunale selvstyret, skal sendes de respektive kommunestyre (fylkesting) for godkjenning. Viktige saker der Samarbeidsrådet fatter det formelle vedtaket, skal sendes på høring til deltakerne. Hensikten med høringsprosessen er å tilstrebe størst mulig grad av enighet mellom deltakerne. Viktige samarbeidssaker kan prosjektorganiseres. Prosjektmandatet fastsetter beslutningsprosessen i slike saker.

Samarbeidsrådet har etablert et eget **sekretariat** som skal ta seg av saksbehandlings- og utredningsoppgaver for Samarbeidsrådet. Større samarbeidsoppgaver eller initiativ for å foreta dokumentasjon, utredninger osv. organiseres fortrinnsvis som prosjekt. Nødvendig kompetanse kjøpes eksternt eller fra kommunene.

**Programstyret for strategisk næringsplan** (jf. Figur 2), er et uformelt faglig forum for ansatte som arbeider med næringspolitiske spørsmål i kommunene på Nedre Romerike.

Når det gjelder **kostnadsfordeling** knyttet til samarbeidet, er det slik at 50 % av Samarbeidsrådets basiskostnader dekkes med 1/8 av hver av deltakerne. De øvrige 50 % av kostnadene dekkes av deltakerne etter en fordelingsnøkkel basert på folketallet ved siste årsskifte. Fylkeskommunens andel beregnes likt med den medlemskommunen som har høyest folketall. Observatører betaler kr 25 000,- pr. år. Videre bærer den enkelte kommunes deltaker selv sine kostnader ved deltakelse i Samarbeidsrådet. Vertskommunene for møter som holdes lokalt, dekker møtekostnadene. For større prosjekter utarbeides særskilt prosjektbudsjett og finansieringsplan. Rådet behandler årsbudsjett og regnskap. Disse dokumentene sendes deltakere og observatører.

## **3 OM UTVIKLINGEN AV REGIONRÅDENE – STATUS OG ERFARINGER**

### ***3.1 Utvikling av regionrådene***

I Norge har vi siden 1976 hatt 3 formaliserte folkevalgte forvaltningsnivå, dvs. stat, fylkeskommune og kommune. Gjennom hele 1990-tallet og fram til dags dato har forvaltningsstruktur og oppgavefordeling mellom disse nivåene vært hete temaer i samfunnsdebatten, og gjenstand for omfattende utredninger. KS/KRD-prosjektet ”Fremtidens kommunestruktur” (avsluttet i 2006) resulterte kun i noen få kommunesammenlåinger, og den såkalte ”Regionreformen” kommer nå i 2008 til å ende med minimale endringer i fylkesstruktur og -oppgaver.

Forut for og parallelt med at de etablerte nivåene og strukturene har vært debattert og utredet, har det vokst fram en sideordnet og uformell forvaltningsstruktur der samarbeid om fellesoppgaver i større enheter står i fokus. De sideordnede organene karakteriseres ved at de ikke er underlagt direkte demokratisk kontroll gjennom valg slik som de formaliserte forvaltningsnivåene. De kjennetegnes videre av at de er frivillige og at de bare i liten grad er lov- eller forskriftsregulert. På fylkesnivå har det de siste årene blitt etablert enkelte faste samarbeidskonstellasjoner mellom 2-3 fylker (noen har opphørt igjen). På kommunesida er det betydelig mer kraft i det sideordnede nivået og fra de første *regionrådene* ble startet i 1981, foreligger det i 2007 en nær landsdekkende struktur av slike råd som organiserer samarbeid mellom kommuner.

Etter Sanda (2000) defineres et regionråd ut fra 3 kriterier: a) det skal være et politisk samarbeidsorgan mellom nabokommuner der minst ordførerne er med, b) organet må ha egne vedtekter og c) organet må ha alle typer saker som arbeidsfelt – ikke kun være et sektororgan. Etter denne definisjonen ble det registrert 52 slike regionråd i 1999, og ca. 75 % av landets kommuner var med i ett av disse. En ny kartlegging gjennomført i 2007 (Vinsand & Nilsen 2007) kom fram til at antallet regionråd hadde økt til 69, og at hele 97 % av landets kommuner var medlem i ett eller flere råd.

### ***3.2 Oppgaver, gevinster, svakheter***

Ifølge kartleggingen fra 2007 er regionrådenes 3 viktigste oppgaver (40-50 % tilslutning fra regionrådsledere) det man kan karakterisere som "utenrikspolitiske" saker: 1) næringsutvikling og strategisk næringsplanlegging, 2) samferdsel og annen infrastruktur og 3) regional utvikling og planlegging. Mer "innenrikspolitiske" saksområder kommer på de 3 neste plassene, men med betydelig mindre tilslutning i undersøkelsen (5-20 %): 4) administrative støttefunksjoner, 5) tjenesteproduksjon og 6) styring eller evaluering av samarbeidsordninger.

De viktigste gevinstene ved samarbeidet i regionrådene blir i 2007-undersøkelsen hevdet å være: 1) Økt påvirkningskraft regionalt og nasjonalt, 2) Bedre samarbeidsklima internt og 3) Etablering av gode samarbeidsordninger. De viktigste svakhetene ved samarbeidet hevdes å være 1) manglende samarbeidsvilje/ulike samarbeidsbehov, 2) Manglende beslutningseffektivitet og 3) Fordelingskonflikter/strid om lokalisering.

### ***3.3 Styringsutfordringer***

Det er mange faktorer som har betydning for kommunenes muligheter for styring og kontroll. Antallet kommuner som deltar i samarbeidene påvirker både oversiktligheten og kompleksiteten i beslutningsprosessene. Videre er det slik at jo flere samarbeid en kommune er involvert i, desto større blir også behovet for delegering og avgivelse av makt fra kommunestyrene til det interkommunale organet. For å oppnå beslutningseffektive interkommunale organer, er det imidlertid en forutsetning at kommunestyrene avgir en viss grad av myndighet til organer som har ansvar for det interkommunale samarbeidet. Dersom man går dypere inn i utfordringene knyttet til styring av interkommunale samarbeid, kan det være hensiktsmessig å snakke om:

- styringsutfordringer i forhold til den øvrige kommunale tjenesteproduksjon
- styringsutfordringer knyttet til ulikheter mellom kommunene
- styringsutfordringer i forhold til ulike samarbeidsmotiver, f.eks. rasjonalisering og/eller økt kvalitet



*Det første punktet* relaterer seg til det *styringstapet* som er den ”kostnaden” kommunene må betale for å hente ut gevinster ved interkommunalt samarbeid. *Det andre punktet* har sammenheng med at ulike styringssystemer kommunene i mellom, f.eks. i forhold til planprosesser og budsjett rutiner, kan skape problemer både for samarbeidstiltaket og samarbeidskommunene. Videre er det forskjeller mellom kommunene i forhold til organisering, kommunal praksis, behov for ulike tjenester, politiske prioriteringer osv. *Det tredje punktet* relaterer seg til at ulike motiver for samarbeid kan danne grunnlag for konflikter. Hvor vellykket et samarbeid blir vurdert å være, avhenger av hvilke motiver og forventninger som ligger til grunn for samarbeidet. Dersom dette ikke er tydeliggjort på forhånd, kan det lett oppstå misnøye når samarbeidet skal vurderes i ettertid.

### ***3.4 Sjekkliste for vellykket regionrådssamarbeid***

Med bakgrunn i regionrådskartleggingen fra 2000 (Sanda 2000) ble det utformet en 10 punkts sjekkliste for å oppnå et vellykket regionrådssamarbeid. I litt modifisert utgave vil vi la disse punktene danne disposisjonen for forslags-/konklusjonskapittelet i denne rapporten for SNR:

- 1. Ta utgangspunkt i naturlige regioner!*
- 2. Etabler et godt formelt grunnlag; vedtekter, kjøreregler, viljserklæring og handlingsplaner!*
- 3. Sørg for god politisk forankring gjennom involvering og deltakelse!*
- 4. Bygg regionale relasjoner i kommuneadministrasjonene gjennom etablering av uformelle nettverk på mange nivå!*
- 5. Regionrådet må disponere personellressurser som kan fokusere innsatsen sin på regionen og regionale problemstillinger!*
- 6. Regionrådet må disponere forutsigbare økonomiske ressurser!*
- 7. Bygg samarbeidet opp rundt sikre suksesser – la stridsspørsmålene modnes!*
- 8. Arbeid med både kortsiktige og langsiktige resultater for øyet!*
- 9. Markedsfør resultatene som regionale!*
- 10. Legg bort ”småsøskenkranglinga” og se regionens beste!*

## **4 KONKRETISERING AV PROBLEMSTILLINGER FOR EVALUERINGEN**

Oppdragsgiver har ønsket at evalueringen skulle gis en form som gjør at den kan brukes aktivt i arbeidet med å utforme nye strategier for SNR. I forbindelse med evalueringsarbeidet har det derfor vært lagt vekt på å avdekke i hvilken grad samarbeidet fungerer etter intensjonene, hva som er de viktigste utfordringene, og hva som eventuelt kan gjøres for å bedre samarbeidet og måloppnåelsen.

Som nevnt innledningsvis, har hovedformålet med evalueringen vært å vurdere funksjon og måloppnåelse i forhold til definerte innsatsområder; hvorvidt administrative og organisatoriske strukturer er hensiktsmessige i forhold til samarbeidet og samarbeidskommunene; hvordan ansvarsområder, makt og myndighet er avgrenset i forhold til andre forvaltningsorganer og –nivåer; og hva slags betydning forankring og forholdet til medlemskommuner har for samarbeidet. Nedenfor har vi foretatt en nærmere konkretisering av problemstillinger knyttet til de fire hovedtemaene.

### ***4.1 Funksjon i forhold til definert formål og kjerneområder***

Under dette punktet har vi forsøkt å kartlegge og vurdere i hvilken grad SNR har nådd de ulike mål som er definert for samarbeidet, og hva som eventuelt er årsakene til at ulike formål er fokusert i større eller mindre grad. I en slik sammenheng har det også vært naturlig å vurdere målsetningene ut fra de generelle utfordringene regionen står overfor. Nedre Romerike skiller seg ut fra mange andre regioner ved at kommunene er preget av relativt sterk befolkningsvekst samtidig som kommunene er relativt folkerike sett i norsk målestokk. Dette innebærer at utfordringene også er forskjellige sammenlignet med regioner bestående av små kommuner som sliter med å opprettholde folketallet. At arealspørsmål, infrastruktur, næringsutvikling og miljø er fremmet som de viktigste samarbeidsområdene, gjenspeiler klart en del av de utfordringene som kommunene på Nedre Romerike står overfor, og som går på tvers av kommunegrensene. Aktuelle problemstillinger i forhold til evalueringen har vært:

- Hvilke innsatsområder er det SNR fokuserer på?

- Hva slags samarbeid/tiltak er etablert på de ulike innsatsområdene som er definert for SNR?
- I hvilken grad har samarbeidet bidratt til å styrke arbeidet på de prioriterte innsatsområdene sett i forhold til hva kommunene kunne oppnådd uten SNR?
- Er det spesielle innsatsområder som er prioritert i større grad enn andre, og hva er i tilfellet årsakene til dette?
- Er det enighet mellom kommunene i forhold til hvilke innsatsområder som skal prioriteres? Hva er årsaken til eventuelle uenigheter?
- I hvilken grad bidrar uenighet om prioritering av innsatsområder til redusert måloppnåelse?
- Er innsatsområdene som er skissert i vedtektene for samarbeidet hensiktsmessige, og hvilke endringer kan eventuelt være aktuelle?

## ***4.2 Administrative og organisatoriske strukturer***

Mange regionråd har utviklet seg fra å være uformelle arenaer uten formell og praktisk myndighet, til å være sentrale gjennomføringsorgan for lokalpolitikere innenfor viktige områder i lokalpolitikken. Dette har også hatt konsekvenser for den organisatoriske utviklingen av regionrådene. I den forbindelse vil det være av interesse å se nærmere på hva slags organisatorisk utvikling som har skjedd etter hvert som SNR har fått ansvar for nye oppgaver. Et sentralt spørsmål vil også være i hvilken grad dagens organisasjonsmodell er egnet for å møte de framtidige utfordringene som SNR står overfor, og hvilke endringer som kan være aktuelle for at SNR skal være bedre rustet for å møte disse utfordringene.

For SNR er det av spesiell interesse å vurdere hvorvidt administrative og organisatoriske strukturer har fungert hensiktsmessig med tanke på å oppfylle SNRs formål. Dette gjelder særlig beslutningsstrukturer og hvordan disse fungerer i grensesnittet mot beslutningsstrukturen hos enkeltmedlemmene i SNR. Problemstillinger som vi har valgt å se nærmere på, er:

- Hvordan er ulike styrings- og beslutningsprosesser lagt opp?
- Hvordan er ulike styrings- og beslutningsorganer sammensatt?

- Hva er rolle- og ansvarsfordelingen mellom hovedaktørene som er involvert i samarbeidene?
- I hvilken grad skaper forskjeller mellom kommunene (bl.a. styringssystemer, organisering og administrativ praksis) utfordringer for styring og koordinering av samarbeidene?
- I hvilken grad og på hvilken måte skjer det tilpasninger og standardiseringer mellom interkommunale og kommunale planleggings- og beslutningsprosesser?
- Hvordan opplever ulike aktører at rolle- og ansvarsfordelingen fungerer?
- I hvilken grad er det behov for utvikling av bedre prinsipper og rutiner for koordinering av styringsprosesser mellom SNR og samarbeidskommunene?
- Hvilke faktorer er de mest kritiske med tanke på å hemme eller fremme gode og rasjonelle styringsprosesser, og hvilke tiltak kan være aktuelle for å forbedre disse?

### ***4.3 Grensesnitt mot andre forvaltningsorganer og nivåer***

I Sanda (2000) sin kartlegging av regionrådene, blir regionrådene omtalt som et "villskudd" i forvaltningssystemet. I dette ligger det at regionrådene utgjør et sideordnet organ som ikke er underlagt direkte demokratisk styring og kontroll gjennom valg som de formaliserte forvaltningsnivåene. Dette betyr imidlertid ikke at de ikke har noen rolle å spille. Deres eksistens, at de er frivillige og "bottum-up"-initerte, understreker nettopp dette. At regionrådene får tilført flere oppgaver og styrket sin posisjon i forhold til kommunene, innebærer også at utenforliggende instanser og virksomheter på ulike nivåer også har behov for å tilpasse seg regionrådene.

SNR er organisert som et samarbeidsnivå mellom to formelle forvaltningsnivåer. Det er av spesiell interesse å se nærmere på hva slags betydning organiseringen har forhold til beslutningsmyndighet, handlingsrom og forankring blant samarbeidspartene. Dette er faktorer som kan ha avgjørende betydning for SNRs evne til å gjennomføre oppgaver og tiltak knyttet til ulike innsatsområder. Mer spesifikt har vi valgt å fokusere på følgende problemstillinger:

- Hva slags beslutningsmyndighet har SNR i dag, og hvordan fungerer denne?

- Hvordan er makt og myndighet fordelt mellom kommuner, samarbeidsråd og ulike sakssamarbeid?
- Hva slags rolle og funksjon har SNR i forhold til utvikling, koordinering og styring av interkommunale samarbeidstiltak sett i forhold til den enkelte samarbeidskommune?
- I hvilken grad og på hvilken måte kan det være aktuelt å styrke SNRs beslutningsmyndighet og handlingsrom med tanke på å styrke gjennomføringsevnen?
- Hva vil en styrking av regionrådene innebære for kommunepolitikken i de samarbeidende kommunene og engasjement i forhold til lokalpolitiske spørsmål?
- Hva slags betydning vil en styrking og videreutvikling av regionrådene ha i forhold til politikerrollen?
- Hvilke muligheter og begrensninger setter dagens lovverk i forhold til utvikling av et mer omfattende samarbeid, også med tanke på myndighetsoverføring til et felles kommuneoverskridende organ?
- Hvor langt er det hensiktsmessig å gå i forhold til utvikling av det interkommunale samarbeid før samarbeidsulempene blir for store?
- Hvilken betydning vil en styrking av Samarbeidsrådet ha for myndigheter, organisasjoner og instanser utenfor kommunesektoren og deres relasjoner kommunene og regionrådene?

#### ***4.4 Forankring i medlemskommuner på politisk og administrativt nivå***

Her ønsker vi å se på hvordan SNR har forholdt seg til de ulike beslutningsnivåene i medlemskommunene, og hvordan dette antas å ha påvirket framdrift og resultater i SNRs virksomhet. Dette er også spørsmål som delvis er berørt under de hovedproblemstillingene som er skissert over. En utfordring som det er av spesiell interesse å se nærmere på her, er at økt vektlegging av interkommunalt samarbeid kan bidra til økt avstand mellom innbyggere, folkevalgte og de ansvarlige for oppgaveløsningen. Dette kan videre svekke politikernes evne til styring og kontroll, og mulighetene til å se oppgaveområder i sammenheng. For å oppnå beslutningseffektive interkommunale organer, er det imidlertid nødvendig at kommunestyrene avgir myndighet til organer som har ansvar for samarbeidet. Dette forutsetter imidlertid en klar rollefordeling mellom SNR og samarbeidskommunene

som balanserer Samarbeidsrådets behov for handlingsrom mot behovet for kommunal forankring, lokalpolitisk engasjement, legitimitet og behov for styring og kontroll.

Det som har vært trukket fram som et av de viktigste tiltakene med tanke på å bedre resultatoppnåelsen i regionrådssamarbeidene i Norge, er en sterkere forankring av de regionale sakene blant medlemskommunene, og da ikke kun på ordførernivå. I forhold til forankring og forholdet til medlemskommunene, har vi valgt å legge vekt på følgende spørsmål:

- Hvordan informeres kommunene om regionalpolitiske saker som SNR arbeider med?
- Hvilke tiltak gjennomføres med tanke på involvering, kommunikasjon og markedsføring av SNRs arbeid overfor medlemskommunene?
- Hvordan kan samhandlingen mellom SNR og beslutningsnivåene i medlemskommunene eventuelt optimaliseres med tanke på å sikre tilfredsstillende framdrift og resultater knyttet til SNRs innsatsområder?

## 5 METODE OG GJENNOMFØRING

Som grunnlag for å gjennomføre kartleggings- og evalueringsarbeidet, har vi kombinert ulike metodiske innfallsvinkler. Vi har foretatt en *dokumentstudie* for å framskaffe nærmere oversikt over organisering og innretning på samarbeidet, samt aktiviteter og tiltak som gjennomføres sett i forhold til målsetningene som samarbeidet er tuftet på. I en innledende fase deltok vi også på et SNR-strategiseminar<sup>3</sup> som grunnlag for å få et mer helhetlig overblikk over status og utfordringer for samarbeidet.

For å gjennomføre en mer inngående kartlegging av måloppnåelse, organisering, samhandling med andre forvaltningsorganer og forankring i kommunene, har vi gjennomført en *intervjuundersøkelse* med et utvalg av sentrale aktører på politisk og administrativt nivå i SNR, kommunene og fylkeskommunen. Til sammen er 10 personer intervjuet, og intervjuene omfatter 4 ordførere, 3 rådmenn, sekreteriatsleder, 1 representant fra fylkeskommunen og en representant fra Fagforbundet. Utvalget av intervjuobjekter ble gjort slik at alle kommunene er representert.

I og med at samarbeidet består av hele 7 kommuner, har det ikke innenfor rammene av prosjektet vært aktuelt å gjennomføre en bred intervjuundersøkelse i alle kommunene. For å innhente synspunkter og oppfatninger av samarbeidet blant politikerne, har vi gjennomført en internettbasert *spørreundersøkelse* rettet mot alle kommunestyrerepresentantene i samarbeidskommunene. Formålet har vært å få et mer dekkende bilde av hvordan politikere ser på måloppnåelsen i samarbeidet, og i hvilken grad og på hvilken måte de ser for seg endringer av styringssystemene, behov for bedre koordinering av planleggings- og beslutningsprosesser mellom SNR og kommunene, og klarere rolle- og ansvarsfordeling mellom SNR og de formelle forvaltningsnivåene. Spørreundersøkelsen er gjennomført ved hjelp av dataverktøyet Questback, og det ble totalt sendt ut 239 skjema til kommune- og politikerne. Blant disse var det 22 adresser hvor spørreskjemaet kom i retur grunnet feil e-post, e-postfilter o.l. Det reelle bruttoutvalget for undersøkelsen er således 217 respondenter. Etter en purrerunde fikk vi inn 122 svar. Dette tilsvarer en svarprosent på 56,2 %, noe som må karakteriseres som tilfredsstillende. Svarprosenten er relativt jevnt

---

<sup>3</sup> SNR-strategiseminar på Jevnaker 11.-12.2.08

fordelt på kommunene, og ligger i de fleste kommunene i området 50 – 60 %. Fet skiller seg ut med en svarprosent på litt over 70.

Bakgrunnsopplysninger om respondentene<sup>4</sup> viser at andelen som har svart pr. kommune, varierer mellom 10 og 19 prosent. Denne variasjonen gjenspeiler i stor grad variasjoner i antallet kommunestyrerepresentanter i de ulike kommunene. Videre er det 40 % av dem som har svart, som er inne i sin første kommunestyreperiode. Det er grunn til å anta at disse har mindre kjennskap til SNR enn de som har sittet i flere perioder. En stor andel av dem som har svart, representerer Arbeiderpartiet. Dette er ikke unaturlig siden Ap har et klart flertall i mange av kommunene på Nedre Romerike. Det er ordfører fra Arbeiderpartiet i 6 av kommunene og Høyre-ordfører i én av kommunene. Ca. 34 % av kommunestyrerepresentantene som har svart, sitter i formannskapet. 21 % oppgir at de har vært representert i ett eller flere av SNRs samarbeidsorganer. Det er naturligvis flesteparten av disse som angir at de har deltatt på rådsmøtet og årskonferansen, som er de organene som har bredest politisk representasjon.

---

<sup>4</sup> Se Figur 3-Figur 8 i vedlegg.



## **6 FUNKSJON I FORHOLD TIL DEFINERT FORMÅL OG KJERNEOMRÅDER**

### ***6.1 Innsatsområder og samarbeidstiltak***

Vi har tidligere beskrevet SNRs innsatsområder slik de er beskrevet i vedtektene. Et sentralt formål er å styrke og videreutvikle samarbeidet mellom medlemskommunene, og løse oppgaver av felles interesse for kommunene og innbyggerne. Konkrete samarbeidsoppgaver som skisseres i vedtektene er:

- Arealspørsmål
- Næringsspørsmål
- Infrastrukturspørsmål
- Miljøvern saker
- Utdanningssaker
- Andre offentlige tjenester
- Interne administrative saker

En gjennomgang av arbeidsplaner og årsmeldinger viser at det har blitt arbeidet med alle disse områdene. Næring framstår som det største samarbeidsområdet. Videre er det samferdsel og areal som framstår som de dominerende temaene. I henhold til handlingsplanen for 2008 er næringspolitikk, areal/samferdsel og klima/energi trukket fram som prioriterte innsatsområder.

Klima er et relativt nytt samarbeidsområde på dagsorden i SNR. Flere gir uttrykk for at klima er et område som det er naturlig å samarbeide om, og at det er vanskelig å tenke seg et område som er mer grenseoverskridende enn det. Alle kommuner skal i gang med å lage klimaplaner i en eller annen form. Det arbeides i disse dager med å klarlegge hvordan dette arbeidet kan koordineres i regi av SNR. Det som er klart, er at hver kommune skal ha sin plan, men at det kan være ting å hente på erfaringsutveksling og koordinering av arbeidet på tvers av kommunegrensene. Noen kommuner har kommet lenger enn andre, og det vises i den forbindelse til at det er unødvendig at alle kommunene skal finne opp "kruttet" på egen hånd.

For øvrig er det mange som gir uttrykk for at oppgavefokus har variert over tid, og har i stor grad vært styrt av begivenheter i omverdenen. I de påfølgende avsnitt skal vi først gå noe nærmere inn på erfaringer i forhold til noen av de vedtatte innsatsområdene før vi i avsnitt 6.6 drøfter noen mulige framtidige oppgaver for SNR.

## **6.2 Næringsutvikling**

Næringspolitikk var ikke noe som sto på dagsorden da samarbeidet ble etablert, men var noe som kom inn etter noen år. I forhold til næringsarbeidet er det mange som trekker fram arbeidet med utvikling av strategisk næringsplan for SNR som et viktig tiltak. Det har vært opprettet en egen prosjektstilling knyttet til arbeidet med næringsplanen. Videre har det vært etablert et eget programstyre, og det har vært arrangert jevnlig møter med representanter fra politikk og næringsliv for å følge opp planen. Noen peker på at dette er en organisasjon som har fungert etter hensikten, og at mange nyttige tiltak med tanke på tilrettelegging for næringsutvikling er gjennomført.

I forbindelse med arbeidet med den strategiske næringsplanen, ble det i hver kommune foretatt en kartlegging av hvordan kommunen jobber med næringspolitisk arbeid. Det ble diskutert om man skulle etablere et forum for utforming av en felles næringspolitikk, men dette ble det ikke noe av. Enkelte peker også på at en av tankene med den strategiske næringsplanen, var at det skulle etableres et felles kontor som kunne håndtere alle henvendelser som gjaldt næringsaktiviteter, og samtidig jobbe for å tiltrekke ny næring. Ideen var at noen skulle ha et særlig ansvar for å gjøre seg kjent i markedet og jobbe på en proaktiv måte for å trekke aktuelle virksomheter til regionen. Det var ikke tilstrekkelig oppslutning om en slik fellessatsing, og resultatet ble at hver kommune fortsatt har sin næringspolitikk. Til gjengjeld er det gjennomført flere fellesprosjekter i henhold til næringsplanen med fokus på tilrettelegging og stimulering av næringsutviklingen i regionen, f.eks. i forhold til kompetanse, entreprenørskap, praksisplasser o.l. Næringsarealene i kommunen er f.eks. kartlagt og presentert på internett i en felles kartportal.

Selv om næringsplanen peker på konkrete satsingsområder, og konkrete tiltak er gjennomført, er det samtidig flere som mener at planen i for stor grad fokuserer på det som er ufarlig. Det vil si at det er ikke gjort prioriteringer i forhold til hva slags næringsutvikling man ønsker i ulike områder, og at det ikke er retningslinjer for hvordan større saker som berører flere kommuner skal håndteres, f.eks. i forhold til lokalisering. Prosessen rundt lokalisering av StatoilHydros utenlandskontor trekkes fram som et ferskt eksempel på det. Her var situasjonen, slik den er beskrevet av flere, at StatoilHydro med sin utenlandsavdeling var på utkikk etter ny lokalisering i Oslo-området. Skedsmo kom opp med tre alternativer som ble markedsført vis a vis eiendomsmekleren. Sørumsdal hadde ett alternativ og Rælingen hadde to. I forbindelse med siste ordførermøte i SNR, ble det fremmet søknad fra Kunnskapsbyen Lillestrøm om 300 000 kr for å markedsføre ett av alternativene i Skedsmo. Dette betegnes av mange som en sak som går inn i kjernen av problematikken rundt det regionale samarbeidet – skal SNR bruke midler på å støtte et alternativ i Lillestrøm, når Sørumsdal og Rælingen har vært ute og markedsført sine alternativer? Det pekes på at dette ikke er en enkel sak å få et regionalt organ til å samarbeide om, når man i utgangspunktet ikke har en næringsstrategisk forankring som gir en ramme og et svar på hvordan det skal håndteres. Man har en strategisk næringsplan, men den legger ikke rammer for hvordan slike spørsmål skal håndteres og berører ikke spørsmål knyttet til regional funksjonsfordeling eller struktur i forhold til næringsutvikling. Flere etterlyser klarere rutiner for hvordan man skal håndtere slike spørsmål, noe som bl.a. ble uttrykt på følgende måte: *”Hva hjelper det med en strategisk næringsplan når man ikke en gang ut fra disse dokumentene skjønner at man skal samordne seg i forhold til StatoilHydro?”* Det blir også vist til at man har fått en felles kartportal for næringsarealer i kommunen, men at det ikke er noen rutiner for hvordan henvendelser om næringsarealer skal håndteres. Det gis uttrykk for at dersom en kommune får en henvendelse om næringsarealer, er det lite sannsynlig at kommunen henviser til næringsarealer som kanskje er bedre egnet i nabokommunene. Fra evaluators side er det verdt å påpeke at det ikke er alle kommunene som i like stor grad ser behov for koordinering, og som er av den oppfatning at konkurranse mellom kommunene sikrer den beste tilretteleggingen for næringslivet.

Når det gjelder arbeidet med næringsutvikling i regionen, er det flere som trekker fram arbeidet som utføres av organisasjonen Kunnskapsbyen Lillestrøm. Denne organisasjonen,

som er dannet av den tidligere høyskolestiftelsen og Skedsmo kommune, er i og for seg ikke noe resultat av SNRs innsats, men blir sett på som et vellykket strategisk næringspolitisk grep som blir høyt verdsatt av mange i SNR. Satsingen er noe som kan komme flere kommuner til gode.

Spørreundersøkelsen til kommunestyrerepresentantene viser også varierende vurderinger av SNR sin rolle i forhold til næringspolitikken<sup>5</sup>. I forbindelse med en vurdering av SNRs rolle i på en skala fra 1 til 6 (der 1 er ikke viktig og 6 er viktig), er det 48 % av vurderingene som ligger på den positive siden av skalaen. Hovedtyngden av vurderingene ligger på 3-4.

### **6.3 Areal spørsmål**

Flere av respondentene trekker fram areal spørsmål som et viktig samarbeidsområde, men hvor det samtidig understrekes at man ikke har kommet særlig langt. I utredning knyttet til kommunegrensener og samarbeidsmønster på Nedre Romerike (Agenda 2004) var hovedkonklusjonen som følger: ”...dagens kommunegrensener og samarbeidsmønster på Nedre Romerike ikke gir svar på sentrale utfordringer for kommunene. Dagens kommunegrensener er fastsatt i en annen tid og deler opp et nært sammenhørende område med meget korte avstander for både innbyggerne, politikerne og de ansatte. Nedre Romerike framstår i dag som en av landets mest fragmenterte bo- og arbeidsmarkedsregioner. Regionen har i dag et svakt utviklet interkommunalt samarbeid.”

I forlengelsen av utredningen som ble foretatt av Agenda, ble det vurdert om man skulle etablere et forsøk med samkommune knyttet til arealforvaltning. Årsaken var at flere av medlemskommunene i SNR er relativt små arealmessig, men forholdsvis store befolkningsmessig. Befolkningsveksten ser også ut til å bli relativt stor i årene som kommer, og det var i den forbindelse et klart behov for bedre koordinering av arealbruk og utbyggingsmønster mellom kommunene. Det var imidlertid ikke alle kommunene som ønsket å delegerer makt til en samkommune, og forsøket ble derfor ikke realisert.

---

<sup>5</sup> Se Figur 17 i vedlegg.

I forhold til framtidige utfordringer på areal- og transportsiden, er det gjennomført en utredning (Asplan Analyse & Civitas 2006) hvor det gis anbefalinger om framtidig utbyggingsmønster. Enkelte peker på at dette var et godt samarbeidsprosjekt hvor man så på hvordan hver kommune kunne utvikle seg framover, og at et slikt bakteppe kan danne en ramme for kommunenes egen planer.

En del av dem som er spurt i vår undersøkelse, peker også på at det langsiktige utbyggingsmønsteret på Nedre Romerike berører mange av innsatsområdene som er skissert for SNR: arealplanlegging, næringsutvikling, boligbygging, transport og samferdsel, klima og miljøpolitikk er temaer som påvirker hverandre gjensidig i stor grad.

Arealforvaltning er imidlertid et område som noen av kommunene føler sterkt behov for å ha styring over selv, og hvor enkelte også understreker at fylkeskommunen har et overordnet forvaltningsansvar. Det man har fått til av praktisk samordning på arealsiden, er at man har etablert en løsning der kommunene i SNR uttaler seg om hverandres kommuneplaner. Generelt sett er oppfatningene at effektene av dette er begrensede. Flesteparten hevder at kommentarene har lett for å bli veldig høflige i frykt for å støte noen. I en av kommunene blir det gitt uttrykk for at det holder med innsigelser fra fylkeskommunen og Fylkesmannen, og at det ikke er behov for flere organer som stikker "kjepper i hjulene": "*Når man selv har hånden på rattet er det viktig å lage organer som er til hjelp og ikke spenner bein*". Med andre ord er dette et tiltak som har mindre verdi i forhold til å koordinere disponeringer mellom kommunene, men det bidrar til å orientere kommunene om hverandres prioriteringer. Enkelte hevder at kritiske kommentarer kan ha en tendens til å komme i etterkant av møtene, noe som karakteriseres som mindre heldig. Det antydes også at dette har sammenheng med at det går relativt lang tid mellom møtene, noe som ikke gir rom for å diskutere og kjøre grundige prosesser.

Selv om det ikke ble etablert noe forsøk med samkommune knyttet til arealforvaltning, er det flere som gir uttrykk for at de ser behov for felles arealplan som samordner arealdisponeringer på tvers av kommunegrensene. Samtidig er det bevissthet om at dette er et område med mange sterke meninger og følelser, og at det i første omgang kanskje er mest aktuelt å se på en felles plan for jordvern. Dette er et område som stadig blir mer viktig, og som det bør være mulig å oppnå enighet om. Med reduserte inntekter i landbruket er det f.eks.

stadig flere bønder som ønsker å legge ut jordbruksareal for utbyggingsformål. Nedre Romerike er dessuten en av de regionene i Norge som opplever sterkest befolkningsvekst, og flere peker på at det vil være viktige utfordringer å håndtere dette på en god måte for framtiden.

Spørreundersøkelsen understøtter inntrykkene fra intervjuene i forhold til at man ikke har kommet så langt i forhold til samarbeid om arealspørsmål. På en skala fra 1 til 6, der 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig, er det kun 31 % av vurderingene som ligger på den positive halvdel av skalaen. Hele 22 % angir at de ikke har noe formening om SNRs rolle i forhold til arealforvaltning, noe som i seg selv er indikasjon på at SNR pr. i dag spiller en mindre viktig rolle i forhold til samarbeid om arealforvaltning.

#### ***6.4 Samferdsel***

Samferdselsområdet er det området som flest trekker fram når det skal vises til eksempler på vellykkede samarbeidstiltak. Her har både SNR og ØRU klart å samle seg om felles prioriteringer i forhold til Nasjonal transportplan og Oslopakke 3. Oslopakke 3 er en plan for samferdsel i Oslo og Akershus. Planen har en økonomisk ramme på over 53 milliarder kroner og skal gå over 20 år. Oslopakke 3 er sannsynligvis den største samferdselssatsing som noen gang er utredet i Nasjonal transportplan. Inntrykket fra intervjuene er at samarbeidet i NTP-prosessen fungerte godt med seminarer og bred medvirkning. Samarbeidet om NTP/Oslopakke 3 trekkes også fram som eksempel på at det går an å samarbeide om tunge saker i SNR dersom man bruker tid og krefter på det.

Internt i regionen har man i den siste tiden også hatt fokus på grønnstruktur og utvikling av et sammenhengende gang- og sykkelveinett mellom kommunene.

Det er også en bred erkjennelse av at samferdsel er et område hvor man klart vil ha større gjennomslagskraft dersom man klarer å stå sammen, og det vises til flere fellesuttalelser knyttet til høringer fra statlige instanser. Det pekes også på at en litt "vassen" fellesuttalelse vil ha større gjennomslagskraft enn krasse uttalelser fra syv enkeltkommuner som spriker i alle retninger.

Resultatene fra spørreundersøkelsen blant kommunestyrerepresentantene viser også en langt mer positiv vurdering av SNRs rolle i forhold til samferdselsspørsmål<sup>6</sup>, sammenlignet med næringsutvikling og areal. For samferdsel ligger over halvparten av vurderingene på den positive delen av vurderingsskalaen fra 1 til 6. De gjennomsnittlige vurderingene ligger på 4,0, og i overkant av 20 % har gitt toppkarakter til samarbeidet om disse sakene.

### ***6.5 Interkommunalt tjenestesamarbeid***

Flesteparten av regionrådene er etablert for å kunne stå sterkere sammen i forhold til ”utenrikspolitikken”. Med andre ord har det viktigste formålet vært å legge større tyngde og kraft bak felles interesser i forhold til statlige myndigheter, næringsliv og andre regioner. Etter hvert har mange regionråd også satt seg i førersetet i forhold til koordinering og utvikling av kommunalt tjenestesamarbeid.

SNR har bare i liten grad tatt denne ballen. Det har vært gjennomført utredninger i forhold til utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid, og det har gjennom disse utredningene blitt skissert forslag til ulike samarbeidsområder og samarbeidsformer, men det har vært en del skepsis, spesielt blant de store kommunene. Enkelte peker på at forsøk på samarbeid som oftest har strandet på spørsmål knyttet til lokalisering og økonomi. De største kommunene er så store at de klarer seg godt på egen hånd, og har således mindre behov for denne typen samarbeid. Lørenskog gir f.eks. uttrykk for at de ikke er interessert i å endre på noe som fungerer bra, dvs. at velfungerende tjenester skal flyttes ut av kommunens ansvarsportefølje og inn i nye interkommunale samarbeidsorganer. De stiller seg imidlertid åpne for samarbeidsløsninger der Lørenskog er vertskommune, da dette er en løsning som kan komme alle kommunene til gode.

Fra enkelte kommuner pekes det på at det har vært flere forsøk på å få til interkommunalt samarbeid, men at man aldri har klart å få igjennom fellesprosjekt uten det at det på det nærmeste har vært påkrevd, f.eks. samarbeid om renovasjon vann/avløp og brannvesen. For øvrig er de fleste av de samarbeidene som er etablert, drevet fram av kommunene på egen hånd. Her er det også etablert samarbeid med kommuner utenfor SNR. Rælingen og

---

<sup>6</sup> Se Figur 19 vedlegg.

Fet samarbeider f.eks. med Enebakk på IT-siden. Av de tjenestesamarbeidene som er etablert innen SNR, er det ingen hvor samtlige kommunene i SNR er med.

Interkommunalt samarbeid er altså noe det arbeides med fra sak til sak kommunene imellom og utenfor SNR, og det ligger ikke noe systematisk satsing bak. Det er noe som etableres når noen føler behov for det. Flere peker på at interkommunalt tjenestesamarbeid er noe som har større fokus på Øvre Romerike. Her har man bl.a. etablert digitale Gardermoen, med en betydelig satsing på IKT-utvikling, og det diskuteres videre samordning om en del administrative funksjoner. Enkelte peker på at kommunene alltid har et potensial for å bli bedre på samarbeid, og at det er mulig å hente ut gevinster dersom man er bevisst på å samordne seg. I og med at prosjektene som er forsøkt etablert i regi av SNR har vist seg vanskelig å gjennomføre, styres SNR-samarbeidet over til andre og mer "ufarlige" samarbeidsaktiviteter, f.eks. som høringsinstans. At SNR utarbeider utkast til høringsuttalelser som kan brukes som grunnlag for kommunenes egne uttalelser, er for øvrig noe som alle kommunene trekker fram som positivt. Det er ulike typer høringer som kommune, blir bedt om å respondere på, og det oppleves som tidsbesparende at noe utarbeider et felles grunnlag som kommunene eventuelt kan justere på for å fremme spesielle interesser.

Selv om man ikke har kommet så langt i forhold til utvikling av det interkommunale tjenestesamarbeidet, er det likevel noen som antyder at det har vært en positiv utvikling over tid, bl.a. ved at det har blitt hentet ut en betydelig andel midler til fellesprosjekter gjennom Norges forskningsråds HøyKom-program. Et IKT-prosjekt som trekkes fram av flere, er e-Bygg 2009. Prosjektet har fokus på etablering av elektroniske kundetjenester og saksbehandling i teknisk sektor i kommunene, og samarbeidet søker å etablere en "felles beste praksis" for plan- og byggesaksbehandling og geodata. Rådmannskollegiet er styringsgruppe for dette prosjektet. Dette er imidlertid ikke et interkommunalt tjenestesamarbeid, men et prosjektsamarbeid for å forbedre tjenester og kompetanse på tvers av kommunegrensene.

Generelt sett synes det å være noe uklart hva slags rolle SNR skal ha i forhold til interkommunalt tjenestesamarbeid, dvs. hvilke samarbeidsoppgaver som eventuelt skal ligge innenfor SNR, hvilke samarbeidsoppgaver som skal ligge utenfor SNR, hva slags



samarbeid SNR bør ha oversikt over og hvilke samarbeidsoppgaver kommunene skal ha ansvar for å etablere bilaterale avtaler om selv. Flere gir uttrykk for at SNRs samarbeidsoppgaver blir noe tilfeldig og at SNR har blitt en oppsamlingsplass for samarbeidstjenester som ikke to eller flere kommuner greier å løse sammen. Utydeligheten i forhold til hva SNR skal være og hvilke oppgaver SNR skal fokusere på, og hvordan det skal jobbes med ulike spørsmål, gjør at SNR blir vanskelig å forholde seg til for kommunene når det gjelder tjenestesamarbeid.

Resultatene fra spørreundersøkelsen til kommunestyrerepresentantene synes å vise noe mer positive vurderinger av SNRs rolle i forhold til utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid enn det man kanskje skulle forvente på bakgrunn av intervjuene. På en skala fra 1 til 6 ligger de gjennomsnittlige vurderingene av SNRs rolle på 3,9. At vurderingene synes å være noe mer positive enn man kanskje skulle forvente ut fra inntrykket fra intervjuene, kan ha sammenheng med ulike oppfatninger av hva et interkommunalt tjenestesamarbeid er, sammenlignet med prosjektrettede eller tematiske samarbeid. I forhold til det siste, er det gjennomført flere prosjekter som har gitt synlige resultater den siste tiden, f.eks. innen samferdsel og IT-relaterte prosjekter.

## ***6.6 Framtidige prioriteringer av samarbeidsområder***

### ***6.6.1 Overordnede betraktninger***

Det som fremheves som en av SNRs viktige funksjoner i dag, er at det er en arena hvor man treffes og utveksler informasjon, både formelt og uformelt. Dette er noe som alle oppfatter som en verdi i seg selv. Tidligere hadde ordførere andre fora og møteplasser hvor de kunne treffes og snakke sammen, men det pekes på at disse møteplassene etter hvert har blitt borte. Det er f.eks. ikke lenger bare ordfører som sitter i styrer for kommunale selskaper. Etter hvert som andre møteplasser har blitt borte eller endret sammensetning, har Samarbeidsrådet blitt en av de viktigste møteplassene for ordførerne.

Prioriterte innsatsområder i handlingsplanen for 2008 er areal/samferdsel, klima/energi og næringspolitikk. Både ut fra intervjuene og spørreundersøkelsen, ser det ut til å være relativt stor enighet om at dette er ”de riktige” innsatsområdene for SNR. Det er ingen som

peker på innsatsområder som bør bort. Samtidig har vi på bakgrunn av intervjuene inntrykk av at det er vanskeligere å bli enige om hva man skal samarbeide om dersom man går mer i dybden på hvert område. Inntrykket er imidlertid at flere ser et potensial for økt samarbeid, og det uttrykkes et ønske om å utvikle samarbeidet videre. Man har klart å samordne seg på samferdselsprioriteringer, og dette trekkes fram som et eksempel på at det går an å samordne seg også på andre områder, dersom man ønsker det og ser fordelene med det.

Fra ulike hold blir det også kommentert at prioriteringene framover er avhengig av hva man ønsker at SNR skal være. Selv om det ikke er noen entydig oppfatning om dette, peker likevel de fleste på at SNR bør være noe mer enn en ”prateklubb”, og at man må kunne vise til synlige resultater som kommer kommunene og regionen som helhet til gode. Dersom det ikke kommer noe substansielt ut av samarbeidet i SNR, er det lett å prioritere andre møter og arenaer hvor tilstedeværelsen har større betydning. Men ennå er det håp: flere uttrykker at SNR bør være ett av de viktigste redskapene kommunene har med tanke på utvikling av regionen. En av dem vi intervjuet uttrykker det på følgende måte: ”*SNR bør være et fyrtårn – noe som er synlig – noe som man er stolt av – noe som man bruker*”. For å illustrere dette, benyttes eksemplet fra StatoilHydro-saken. Her gis det uttrykk for at det burde vært en næringsansvarlig i SNR som fulgte med på hva som rørte seg, slik at man tidligst mulig kunne kalle sammen ordførerne, samordne et utspill mot StatoilHydro, og gå kraftfullt ut i felleskap. Det understrekes at en forutsetning for å få dette til, er at det er en genuin politisk vilje til å heve Nedre Romerike et hakk opp, og at man satser på SNR som redskapet for å få det til.

I forhold til framtidig innsats, er det flere som er av den oppfatning at det er viktig å ikke gripe for bredt an – at man har fokus på noen utvalgte områder og gjør en god innsats på disse områdene. Videre at man tenker langsiktig og har fokus på resultater. I den forbindelse pekes det på at de valgte satsingsområdene som næring, areal, samferdsel, utdanning, boligbygging, miljø og klima er store og altovergripende. Det er derfor behov for å plukke ut noen tydeligere og smalere arbeidsfelt innen innsatsområdene der man kan fokusere innsatsen.

Flere peker på at dersom samarbeidet skal bli noe mer enn det er i dag, er det enkelte kommuner som må manifestere en sterkere vilje til samarbeid. Det er selvsagt en

utfordring for enhver ordfører for eksempel å argumentere for at noe skal legges til nabokommunen og ikke i egen kommune, men hvis regionen totalt vinner på det, bør det vel kanskje være akseptabelt? Flere snakker om at Gardermoenutbyggingen og de utviklingsmuligheter som følger av denne, gir muligheter for å overta noe av hegemoniet som Vestregionen i Akershus har hatt når det gjelder utvikling av arbeidsplasser og nye næringer. Enkelte ser på SNR som et potensielt viktig redskap i den forbindelse, men at det forutsetter at man klarer å framstå som en kraftfull region og at man er i stand til å se og håndtere utfordringer på tvers av kommunegrensene. Det innebærer at man samler seg om noen strategier og at ikke alle kommunene skal kjempe mot hverandre om alt. En av dem vi intervjuet, uttrykker det slik: *”Dersom man skal overta hegemoniet fra Vestregionen, må man gi fra seg noe. Vil man noe, må man også gi fra seg noe av og til”*. Viljen til dette synes imidlertid ikke å være like framtrædende i alle kommunene.

### **6.6.2 Aktuelle innsatsområder**

Av de mer konkrete saker som man samarbeider om i dag, og som det er ønskelig å videreføre og utvikle i tiden som kommer, trekkes arbeidet med strategisk næringsplan fram. Den strategiske næringsplanen fokuserer på konkrete samarbeidstiltak, men har ikke avklart overordnede retningslinjer eller rammer for hvordan viktige næringspolitiske spørsmål for regionen skal håndteres. Håndteringen av spørsmålet om den mulige lokaliseringen StatoilHydro sitt internasjonale kontor på Romerike, trekkes fram som et ferskt og talende eksempel på dette. Her er det flere som er av den oppfatning at dersom man har hatt en prosess på et tidligere tidspunkt, og hatt rutiner for å håndtere slike spørsmål i SNR, kunne man ha diskutert seg fram til enighet om ett plasseringsalternativ, og så kraftfullt markedsført dette. Flestparten av kommunene er tross alt enige i at det viktigste er at kontoret blir lokalisert til Romerike. Strategisk næringsplan kan utvikles til å bli et redskap for håndtering av slike spørsmål, og ikke bare et redskap for initiering av ”ufarlige” samarbeidsprosjekter.

Arealplanlegging er et felt man har forsøkt å utvikle samarbeid om, men hvor man i realiteten ikke har kommet lenger enn til å orientere om hverandres planer, og gi en ”høflig” uttalelse til disse. Å fremme ”innsigelser” til hverandres planer, selv om man er sterkt uenig, blir ikke sett på som ”dannet”. I stedet er det enkelte som tar til orde for at uenigheter kan håndteres gjennom et prosessbasert samarbeid ved at plansyklusene

samordnes slik at man hele tiden er på det samme stadiet i planprosessen. Dette er et tiltak som gjør at det kan bli lettere å se, håndtere og koordinere planutfordringer på tvers av kommunegrensene. Videre kan dette ha en positiv effekt i forhold til å skape økt bevissthet, engasjement og forankring av regionale utfordringer i kommunene. Dette forutsetter imidlertid at kommunene erkjenner at man har utfordringer som krever et regionalt fokus, og at man er villig til å sette av tid og ressurser til gode samarbeidsprosesser.

Når det gjelder utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid, er det ut fra intervjuene delte meninger om dette er en oppgave som SNR bør engasjere seg i. Selv om behovene for slikt samarbeid er forskjellig for kommunene, og selv om kommuner som har behov for samarbeid ser ut til å finne sammen på egen hånd, er det enkelte som mener at SNR kunne hatt en disiplinerende og motiverende samordningsrolle for få å fellesprosjekter opp å gå. Dette kan f.eks. innebære å legge til rette for at det blir enklere å kjøpe tjenester av hverandre, noe som synes å være en høyaktuell samarbeidsform, i og med at man har noen større kommuner med store og robuste fagmiljøer som kunne håndtert saker også for nabokommuner. Videre blir det pekt på at SNR kan være en arena for å jobbe fram nye samarbeidsprosjekter, og bidra til at diskusjoner og avklaringer gjennomføres på riktig måte. Det stilles imidlertid spørsmål ved hvorvidt SNR er rustet for å ta en slik oppgave per i dag.

Ellers trekkes samarbeid om miljø/energi/klima fram som et nærliggende nytt samarbeidsområde – grenseoverskridende som dette temaet er. Flere peker på at det her haster med å avklare hva slags rolle SNR kan spille i forhold til kommunene.

Arbeidet med felles høringer er et annet samarbeidsområde som det er ønskelig å utvikle videre. Det er en erkjennelse av at det blir lettere å få gjennomslag for synspunktene når man uttaler seg i fellesskap, samtidig som dette også bidrar til å lette det administrative arbeidet, ved at 7 rådmenn slipper å gjøre ting parallelt. Det er imidlertid behov for klarere rutiner og systemer for hvordan dette skal håndteres i regi av SNR. Som oftest er det kommunene, og ikke SNR, som er den offisielle høringsinstansen.

Spørreundersøkelsen blant kommunestyrerepresentantene støtter i stor grad opp om inntrykket av at det er et potensial for økt samarbeid, og at det er et ønske om å utvikle samarbeidet videre. Kommunerepresentantene har fått spørsmål om å vurdere SNRs rolle på ulike samarbeidsområder, men også spørsmål om i hvilken grad de samme samarbeidsområdene bør prioriteres framover. Det som det er interessant å legge merke til i den forbindelse, er at vurderinger av SNRs rolle i forhold til de ulike innsatsområdene<sup>7</sup> jevnt over er langt svakere enn vurderingene av i hvilken grad de ulike innsatsområdene bør prioriteres framover<sup>8</sup>. Vurderingene av i hvilken grad ulike innsatsområder/samarbeidsområder bør prioriteres av SNR i tiden som kommer, er foretatt på en skala fra 1 til 6 der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. I gjennomsnitt er prioriteringene på ulike innsatsområder som følger:

- Infrastruktur – samferdsel 5,4
- Næringsutvikling 4,9
- Miljøvern/klima/energi 4,9
- Utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid 4,9
- Styrking av utdanningsmulighetene i regionen 4,8
- Infrastruktur IKT 4,3
- Arealforvaltning 4,2

Vi ser at det er ønske om at de fleste innsatsområdene prioriteres høyt av SNR i tiden som kommer. Samferdsel skiller seg ut som det området med høyest prioritet, og en gjennomsnittlig score på hele 5,4. IKT og arealforvaltning har noe lavere prioritet, men har også en gjennomsnittlig score som ligger godt opp på den øvre halvdel av skalaen. Det er verdt å merke seg at interkommunalt tjenestesamarbeid har høy prioritet blant kommune-politikerne, men at dette i dag ikke er prioritert i gjeldende handlingsplan for SNR.

## ***6.7 Nedre Romerike – en naturlig samarbeidsregion?***

At man føler at man har de samme utfordringene, at man er i ”samme båt”, at man har en felles identitet, er faktorer som generelt sett blir sett som viktige for å lykkes med regionalt

---

<sup>7</sup> Se Figur 17-Figur 24 i vedlegg.

<sup>8</sup> Se Figur 25-Figur 32 i vedlegg.

samarbeid. At kommunene på Nedre Romerike er forskjellig både når det gjelder størrelse, utfordringer og behov, blir av enkelte trukket fram som faktorer som bidrar til å skape utfordringer for samarbeidet. I den forbindelse er det noen som gir uttrykk for at det ikke er noe sterk regional identitet på Romerike, noe som henger sammen med at man er et bakland i "slagskyggen" av Oslo. Det å skape en regional identitet, krever en eller annen oppfatning av felles agenda, felles arena, felles mål eller felles problemer, men det er ikke alle som føler at det er like lett å få øye på dette fellesgodset.

Det blir også pekt på at utfordringene er forskjellige alt etter om man snakker om nord-sør-aksen mellom Oslo og Gardermoen, eller øst-vest-aksen mellom Nittedal og Aurskog-Høland. Selv mellom Lørenskog og Skedsmo er det betydelige forskjeller. Lørenskog kan betraktes som en forlengelse av Groruddalen. Det er visuelt sett også Lillestrøm, men det synes å være en langt høyere oppmerksomhet rettet mot Oslo i Lørenskog enn i Skedsmo. Skedsmo med Lillestrøm har historisk sett vært mer et senter for et omland, noe som har bidratt til en større selvstendighet som by/tettsted. Interaksjonen mot Oslo er ikke like sterk i Skedsmo som i Lørenskog. Lørenskog har blikket i vel så stor grad rettet mot Oslo som andre veien. Det er tett interaksjon i forhold til Oslo, både når det gjelder arbeidspendling, utdanning og deltakelse på kulturelle aktiviteter. Lørenskog har full dekning av arbeidsplasser, men bare halvparten av innbyggerne jobber i kommunen. En stor andel av dem som pendler, pendler til Oslo. Det er også slik at et flertall av dem som pendler inn til Lørenskog, kommer fra Oslo. Sann sett har Lørenskog en noe annen regionalpolitisk agenda enn noen av de andre SNR-kommunene. De andre kommunene i SNR ser i større grad på Lillestrøm som sitt regionale senter. Nittedal har også en tett interaksjon i forhold til Oslo, men opplever samtidig SNR som en naturlig samarbeidsregion, og ser det som nyttig å ha et tyngdepunkt på denne siden av Oslo. Det har imidlertid vært uttrykt skepsis til samarbeidet, spesielt fra FrP. Det har bl.a. blitt stilt spørsmål ved hva man får igjen for pengene som investeres i samarbeidet.

For de fleste kommunene synes det å være en viss erkjennelse av at et sterkt regionalt senter på Lillestrøm kan være nyttig for flere kommuner i regionen, bl.a. som følge av kortere pendleavstand til Lillestrøm enn til Oslo. I Aurskog Høland var det f.eks. ved splittelsen av tidligere Romerike Regionråd, en diskusjon om hvorvidt kommunen skulle forankre seg i ØRU eller SNR. Det blir gitt uttrykk for at Aurskog Høland i vel så stor grad

identifiserer seg med kommunene på Øvre Romerike, men at kommunen valgte å gå inn i SNR fordi det var her man hadde de største utfordringene i forhold til utpendling og tilgang på arbeidsplasser.

I forhold til spørsmålet om regionsenter, vises det for øvrig til en fylkesdelplan om handel, service og senterstruktur, som er en oppfølging av første runde med rikspolitiske retningslinjer knyttet til kjøpesenterlokalisering. Her slås det fast at man har 4 regionsenter i Akershus. Lillestrøm på Nedre Romerike, Jessheim på Øvre Romerike, Ski i Follo og Sandvika i Vestregionen.

Det har imidlertid ikke vært noen diskusjoner i SNR om det er visse funksjoner eller aktiviteter som bør lokaliseres til regionsenteret eller andre steder i regionen. Det pekes i den forbindelse på at en konkretisering av en slik sak er vanskelig, bl.a. på grunn av historiske motsetninger mellom enkeltkommuner.

I forbindelse med spørreundersøkelsen, ble kommunepolitikerne bedt om å uttrykke grad av enighet i en del påstander om SNR som samarbeidsregion<sup>9</sup>. For ulike påstander skulle de krysse av på en skala fra 1 til 6 der 1 er helt uenig og 6 er helt enig. I forhold til påstanden om at Nedre Romerike danner en naturlig samarbeidsregion, er det et flertall (68 %) som uttrykker stor grad av enighet i dette. Det er en enda større andel (79 %) som mener at Nedre Romerike utgjør en felles bo- og arbeidsmarkedsregion. Det er mer variasjon i synspunktene på påstanden om at forskjellige interesser og utfordringer blant medlemskommunene gjør at det blir lite å samarbeide om. Det er imidlertid 59 % som uttrykker større uenighet i denne påstanden enn enighet. Samlet sett kan påstandene tolkes dit hen at et flertall oppfatter SNR som en naturlig samarbeidsregion, men at forskjellige interesser og utfordringer gjør at det blir vanskelig å utnytte samarbeidspotensialet som den naturlige samarbeidsregionen har. Dette er noe som også rimer med inntrykkene fra intervjuene. Nedre Romerike utgjør en felles bo- og arbeidsmarkedsregion, men nærheten til Oslo har sterk innflytelse på kommunene, noe som bidrar til at det lett oppstår en konkurransesituasjon mellom kommunene, og at utfordringene og interessene blir noe forskjellige mellom enkelte kommuner. Selv om det synes som om forskjellige interesser

---

<sup>9</sup> Se Figur 10-Figur 16 i vedlegg.

og utfordringer kan bidra til at det blir vanskelig å finne felles samarbeidsområder, er det likevel et klart flertall (64 %) som uttrykker enighet i at SNR er et nyttig samarbeidsorgan for medlemskommunene. At ca. 30 % uttrykker uenighet, representerer likevel en utfordring.

I og med at opplevelse av felles utfordringer og identitet framstår som viktige suksessfaktorer for et godt regionalt samarbeid, ble kommunepolitikerne stilt overfor en påstand om at det er behov for endringer i antall/sammensetning av medlemskommuner for å få en mer naturlig samarbeidsregion. 36 % uttrykte enighet i denne påstanden, mens 40 % uttrykte uenighet. 23 % hadde ikke noen formening. Svarene viser likevel at meningene om hvorvidt det er behov for endringer av kommunesammensetningen i SNR for å få en mer naturlig samarbeidsregion, er relativt delte. Dette indikerer imidlertid klart at det er behov for å få foreta en nærmere diskusjon om dette spørsmålet i SNR. En slik diskusjon må imidlertid ikke sees isolert fra en diskusjon om hva SNR skal være og hvilke oppgaver SNR skal fokusere på. Hvorvidt kommuner skal være med eller ikke må forankres i en klart uttrykt vilje til å støtte opp om samarbeidet ut fra en felles forståelse av hvilken rolle og betydning SNR skal ha.

## **6.8 Hva skal SNR være?**

Det er tatt til orde for at diskusjonen om framtidige innsatsområder henger sammen med en diskusjon om hva man ønsker SNR skal være, og at dette er en diskusjon som det er nødvendig å ta. Noen gir klart uttrykk for at dersom SNR skal være et redskap for å samle kommunene på Nedre Romerike, bør det tas noen langsiktige grep, og man bør diskutere hvor regionen skal være om 10 – 15 år. Spørsmål som trekkes opp, er blant annet hvorvidt Nedre Romerike skal være en region som bemerker seg i nasjonal sammenheng, og på hvilken måte. Skal det f.eks. være en region som særmerker seg med høy kompetanse, og som er en foregangsregion i forhold til ideutvikling og nyskaping? Det uttrykkes i den forbindelse behov for å få noen visjoner og scenarier på bordet i forhold til hva SNR skal være – ”*man må ha noe som man kan samles om, strekke seg etter og markedsføre regionen med*”. I et av intervjuene blir situasjonen i dag uttrykt på følgende måte: ”*Nedre Romerike – hvem er det som assosierer noe annet enn vannverk med det?*”.



I en prosess der man setter framtida for regionen på dagsorden, må det legges vekt på at diskusjonen ikke bare skal dreie seg om Skedsmo og Lørenskog, men at man også har fokus på hvordan visjoner og mål kan komme hele regionen til gode, f.eks. hvordan dette kan bidra til positiv utvikling i Sørumsand, Fetsund og Fjerdingby.

I forbindelse med spørreundersøkelsen til kommunestyrerepresentantene, ble det også stilt spørsmål om i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle og funksjon i forhold til ulike oppgaver. På en skala fra 1 til 6, der 1 er i liten grad og 6 er i stor grad, er de gjennomsnittlige vurderingene som følger:

- Være en initiativtaker til felles utviklingsarbeid i regionen 4,9
- Være et organ for markedsføring og profilering av regionen med tanke på lokalisering av offentlige og private arbeidsplasser 4,8
- Være en koordinator for utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid 4,8
- Være et forum for informasjonsutveksling og nettverksbygging 4,7
- Være et felles talerør overfor statlige og andre offentlige aktører 4,3
- Være et forum for utvikling av politiske føringer og strategier på tvers av kommunegrensene 4,0
- Være en felles høringsinstans på vegne av kommunene 3,7

Samlet sett gir for så vidt vurderingene uttrykk for et ønske om at SNR skal videreutvikle sin rolle og funksjon på alle disse områdene, men det er interessant å legge merke til at de områdene som topper lista, er områder som fokuserer på aktive utviklingstiltak som gir synlige resultater i regionen. Ut fra intervjuene er det flere som hevder at SNR i større grad har inntatt den mer ”passive og ufarlige” rollen som høringsinstans. Det er den rollen som ligger lavest på prioriteringslista til kommunestyrerepresentantene i forhold til framtidig utvikling av SNR.

En ting er å være enig i hva SNR skal være og hvilke oppgaver SNR skal fokusere på, noen annet er å være enig hvordan regionen skal utvikles i årene som kommer. Ut fra intervjuene går det f.eks. fram at det ikke er alle kommunene som slutter like helhjertet opp om Lillestrøm som regionsentrum, selv om det stort sett blir erkjent at det er et faktum. I spørreundersøkelsen ble kommunestyrerepresentantene bedt om å ta stilling til hvorvidt de

var uenig eller enig i påstanden om at ”det er viktig å utvikle et sterkt regionsenter fordi dette kommer alle kommunene til gode”. På en skala fra 1 til 6 der 1 er helt uenig og 6 er helt enig, er de gjennomsnittlige vurderingene fordelt på kommunene som følger:

- Skedsmo 5,0
- Rælingen 4,8
- Nittedal 4,2
- Fet 4,1
- Sørumsdal 3,6
- Lørenskog 3,4
- Aurskog-Høland 3,2

På tilsvarende måte ble kommunestyrerepresentantene bedt om å ta stilling til en påstand om at det er viktig at Lørenskog, Skedsmo og Rælingen samarbeider om å utvikle de sammenhengende tettstedsområdene i regionen til et slikt regionsenter. Her fikk vi følgende svarfordeling:

- Rælingen 5,5
- Skedsmo 5,0
- Fet 3,7
- Lørenskog 3,6
- Nittedal 3,4
- Sørumsdal 3,3
- Aurskog-Høland 3,1

Det er relativt stor enighet om den første påstanden i Skedsmo og Rælingen, og for så vidt også i Nittedal og Fet. Meningene er mer delte i Sørumsdal, Lørenskog og Aurskog-Høland. For Sørumsdal og Aurskog-Høland sin del har nok dette sammenheng med at det er disse kommunene som har størst avstand til regionsenteret. At Lørenskog har mindre interesse av å utvikle et sterkt regionsenter, har nok bl.a. sammenheng med kommunens geografiske beliggenhet og den tette interaksjonen mot Oslo. Her er viljen til å samarbeide med Skedsmo og Rælingen om å utvikle de sammenhengende tettstedsområdene til et sterkt regionsenter også begrenset. Samarbeidsviljen er derimot svært stor i Skedsmo og Rælingen.

I forhold til en diskusjon om hva SNR skal være, vil det også være nødvendig med en diskusjon om viktige målsetninger i forhold til utviklingen av regionen. Dersom de enkelte kommunene ikke har målsetninger for den regionale utviklingen som er sammenfallende eller støtter opp om hverandre, vil det være vanskelig for SNR å kunne spille noen konstruktiv rolle i den regionale utviklingen. Dersom man klarer å samle seg om noen felles visjoner og mål for utviklingen – at man har en felles ”ledestjerne” som alle slutter opp om, vil det være lettere å utvikle konkrete strategier, mål, tiltak og prosjekter som understøtter visjonen. Med et slikt utgangspunkt kan SNR framstå som et sentralt redskap for kommunene i regionalt utviklingsarbeid, og bidra til å styrke regionens image og assosieres med noe som er bra, både internt og eksternt.

En forutsetning for dette vil imidlertid være at strategier og målsetninger for SNR sitt arbeid er godt forankret i kommunene, og at det foreligger et klart mandat i forhold til hvilke oppgaver SNR skal jobbe med, og hva som skal prioriteres og vektlegges i arbeidet. Videre vil det være nødvendig å sette av tid og ressurser til arbeidet som står i stil med hva man ønsker å oppnå med SNR.

## **7 ADMINISTRATIVE OG ORGANISATORISKE STRUKTURER**

### ***7.1 Utvikling over tid***

SNR har nå eksistert i 10 år. Etter splittelsen av Romerike regionråd, blir det hevdet at ØRU ble etablert som et mer profesjonalisert organ med egne ansatte, mens SNR i de første årene blir karakterisert som en dugnadsorganisasjon. I SNR hadde man på den tiden et arbeidsutvalg som bestod av to politikere og to rådmenn. Oppgaver knyttet til utarbeidelse av saksframlegg ble fordelt på rådmennene i samarbeidskommunene. Man hadde kun en halv stilling til sekretær, og regnskapet ble ført av Nittedal kommune. Organisasjonen har etter hvert utviklet seg til å bli mer profesjonell, bl.a. ved at man har fått ansatt en fast daglig leder i tillegg til at man har sekretær i halv stilling. Man har også hatt en egen prosjektstilling knyttet til arbeidet med strategisk næringsplan, men for tiden er denne stillingen ubesatt.

Innledningsvis i kap. 2.2, har vi gitt en oversikt over hvordan SNR er organisert i henhold til gjeldende vedtekter. I dette kapitlet vil vi større grad ha fokus på hvordan organiseringen fungerer og diskutere forbedringsmuligheter med utgangspunkt i dette.

### ***7.2 Erfaringer og synspunkter på dagens organisering***

Som vist i kap. 2.2, omfatter organisasjonen mange organer: Årskonferansen, Rådsmøtet, Ordførermøte, Arbeidsutvalget, Rådmannsutvalget, Programstyre for strategisk næringsplan, samt flere spesialgrupper som er nedsatt for å arbeide med nærmere definerte tema.

Organiseringen kan ved første øyekast virke noe komplisert med mange organer og uklare forbindelser mellom disse. Dette er et inntrykk som også bekreftes i intervjuene med representanter for de involverte aktørene.

Ett forhold som nevnes av flere, er at rådmannskollegiet har en uklar rolle. I henhold til vedtektene utgjør rådmannskollegiet et saksforberedende forum for samarbeidsrådets

organer, og har ansvar for å samordne deltakelse i arbeidet fra de kommunale administrasjonene. Slik det fungerer i dag, er rådmannskollegiet i prinsippet frikoplett fra sekretariatet, og sekretariatet deltar ikke i møter i rådmannsutvalget. Rådmannskollegiet spiller heller ingen rolle som saksforberedende organ til ordførermøtet. Den rollen er det arbeidsutvalget som har. Sånn sett ser den reelle organiseringen av samarbeid ut til å avvike fra den organiseringen som er skissert i vedtektene.

Rådmannskollegiet hadde imidlertid en rolle som saksforberedende organ før man fikk ansatt daglig leder av SNR. At man gikk bort fra denne ordningen, var et bevisst valg, fordi man mente at sekretariatet måtte ha direkte saksforberedende funksjon til ordførermøtet. Samtidig har dette resultert i at båndene mellom kommuneadministrasjonene og SNR har blitt svekket. Rådmannskollegiets rolle framstår derfor i dag som uklar, og kollegiet synes snarere å være et samarbeidsorgan for drøfting av samarbeidssaker *utenfor* SNR. Rådmennene har to representanter i arbeidsutvalget og har møte og talerett på ordførermøtene, men rådmannskollegiet som organ synes i dag å ikke ha noen formell posisjon i SNRs organisasjonsstruktur. Flere peker på at rådmannsutvalgets uklare rolle er uheldig for den administrative forankringen og oppslutning om samarbeidet.

Som støtte for sekretariatets saksforberedende arbeid, er det etablert et arbeidsutvalg med to ordførere og to rådmenn som representerer 4 kommuner. Fra rådmannsutvalget sitter alltid leder pluss en til. Selv om det dermed er administrative tilknytningspunkt mellom rådmannsutvalget og arbeidsutvalget, blir det pekt på at det ikke er noen sterk forankring. I og med at det også sitter to ordførere i arbeidsutvalget, vil den politiske stemmen veie tyngst i dette utvalget.

For øvrig peker intervjuobjektene på at det alltid vil være utfordringer knyttet til administrativ og politisk forankring av organer som SNR, og at det er krevende å holde egen organisasjon informert og aktivert i forhold til det regionale nivået på de politikkkfeltene som det arbeides med. Det er således lett for både ordførere og rådmennene å opptre med svake bindinger til sine respektive organisasjoner i samarbeidssaker. Videre blir det pekt på at mye av det som SNR holder på med, ikke er kjent og kanskje heller ikke oppfattes som viktig for administrasjonene og det politiske miljø i kommunene. Forankringsproblemene på politisk side har man forsøkt å løse ved at opposisjonspolitikere

ble med på rådsmøtene, men det hevdes at dette ikke har bidratt til å løse problemet, og at forankringsutfordringen stort sett er den samme som tidligere: ” *Om man har en eller to politikere i rådet spiller liten rolle i forhold til å løse denne utfordringen*”. Det antydes at det ikke nødvendigvis er selve strukturen som er problemet, men at det er for mye ”langhalm” på sakskartet. Sakene i SNR bidrar ikke til politiske diskusjoner i kommunene: ” *I en travel hverdag vil folk flest prioritere saker og oppgaver hvor de føler engasjementet og deltakelsen har størst betydning*”.

Som organisasjonsmodellen viser, har SNR nedsatt en del grupper som jobber med ulike temaer. Dette er grupper som gjerne består av administrativt ansatte som har fått i oppgave å utrede eller gjennomføre oppgaver på områder hvor kommunene har felles utfordringer. Enkelte stiller spørsmål ved om denne arbeidsformen er hensiktsmessig, og om det er en effektiv form for ressursbruk. Det som trekkes fram som en utfordring, er at det lett blir et ”rotete landskap”, og at gruppene i stor grad lever sitt eget liv. Det kan være vanskelig å få en helhetlig oversikt over status og framdrift i prosjektene, noe som bl.a. har sammenheng med uklare ansvarslinjer. Styringsgruppene for de ulike prosjektene er forskjellig sammensatt, og det forligger ikke klare rutiner for rapportering, tilbakemelding og oppfølging i SNR. Dette gjelder også representasjon i utvalg og fora utenfor SNR. SNR har f.eks. representanter i fylkesplanutvalget og i Oslo-regionen, men det er ingen rutiner for hvordan man velger ut representanter, eller rutiner for tilbakemelding og diskusjon av nytteverdien av deltakelsen. Her pekes det på at hva som skal være SNRs politikk i slike fora ikke nødvendigvis er opplagt, i hvert fall ikke uten en prosess i kommunene i forkant. Rutiner for tilbakemelding, diskusjon og forankring av slike spørsmål i SNR, etterlyses også av representanter som sitter i slike fora.

Vi har ikke fått tilbakemelding på uenigheter om fordelingen av kostnader mellom kommunene. Utfordringene består heller i at man ikke ”merker” effekter av samarbeidet, og at det over tid er nødvendig at alle kommunene føler at de får noe igjen dersom de skal være interessert i å delta både med tid og økonomiske ressurser.

### ***7.3 Forbedringsmuligheter***

Vi har sett at det er flere som mener at rådmannsutvalgets rolle er utydelig, og det er flere forslag som går på å gi rådmannsutvalget en tydeligere og mer aktiv rolle i samarbeidet. Det blir bl.a. pekt på at det i andre lignende samarbeid både i Akershus og i andre deler av landet, er vanlig at rådmannskollegiet forbereder saker, setter saker på dagsorden, drøfter dem og rådgir ordførerne om hvordan sakene bør håndteres. Som nevnt var dette også praksis i SNR før man tilsatte sekretariatsleder. Det som enkelte trekker fram som ulempe ved at det ikke er noe formelle koblinger mellom sekretariatet og rådmannsutvalget, er at det kan være utydelig hvem som har ansvar for å drive saker framover og gjennomføre vedtak. I den forbindelse er det framkommet forslag om at sekretariatslederen tilrettelegger, innstiller og fremmer forslag til rådmannskollegiet, og at rådmannskollegiet innstiller til ordførermøtet. På den måten beholder man den tradisjonelle strukturen i kommunene ved at administrasjonen forbereder, rådmannen innstiller og politikerne følger opp. Tanken bak dette forslaget er t det kan bidra til klarere rollefordeling og bedre forankring.

Samtidig er det noen som gir uttrykk for at man må tenke seg godt om før man avskaffer sekretariatets rolle som innstillingsmyndighet til de interkommunale politiske organene. I den forbindelse blir det presisert at dersom dette skulle være aktuelt, må det være begrunnet i at man jobber med helt andre oppgaver enn det man gjør i dag.

Selv om man ikke finner det hensiktsmessig å avskaffe sekretariatets innstillingsmyndighet til de interkommunale politiske organene, blir det likevel pekt på at det kan være behov for tettere koblinger mellom sekretariatet og administrasjonene i kommunene. Dette begrunnes bl.a. med at når sekretariatet har en selvstendig posisjon i forhold til administrasjonene i de respektive kommunene, vil man være avhengig av den kompetanse og erfaring som til enhver tid sitter i sekretariatet. Flere av intervjuobjektene ønsker at det blir lagt opp til en tettere dialog som bidrar til å styrke samhandling mellom sekretariatet og rådmennene. Sekretariatet har også behov for et rådmannsforum for å bli informert, luften ideer og drøfte saker. Enkelte mener dette også kan være viktig for å forankre et sterkere pådriveransvar for utviklingen av samarbeidet blant rådmennene, samt at sekretariatet har et behov for et forum hvor saker kan diskuteres og tanker kan utvikles i samråd med rådmennene. Det er relativt få ordførermøter, ca. 5 i halvåret, og SNR kan på grunn av dette risikere å bli en

arena som lever sitt eget liv med svake koblinger både mot det politiske og det administrative i kommunene.

Den, i utgangspunktet, svake administrative forankringen av samarbeidet, har heller ikke blitt noe bedre av den såkalte Vannverkssaken som har pågått de siste par år. Rådmennene har brukt mye tid på å få ryddet opp i vannverksproblematikken, og siden dette er en sak som ikke har involvert SNR, har det blitt mindre kontakt mellom administrasjonene og Samarbeidsrådet. Denne saken er nå et tilbakelagt stadium, noe som i større grad gir grunnlag for at rådmennene kan rette blikket mot andre utfordringer, som for eksempel å få det regionale samarbeidet til å fungere bedre.

Selv om man har en organisering som er utydelig i forhold til det administrative nivået i kommunene, er det den politiske forankringen som oppleves som det største problemet. Alle ser behov for sterkere politisk forankring og bredere politisk representasjon. For å sikre bredere politisk representasjon har det bl.a. kommet forslag om å redusere eller avvikle ordførermøtene og heller innføre hyppigere rådsmøter. I rådsmøtene er en opposisjonspolitiker fra hver kommune med i tillegg til ordføreren. Disse møtene arrangeres i dag to ganger i året, noe som objektivt sett er altfor sjelden til å skape kontinuitet og forankring. Formannskapene er invitert en gang i året i forbindelse med årskonferansen. Ved å ha hyppigere rådsmøter, på bekostning av ordførermøtene, får man i hvert fall noe bredere politisk representasjon i det som da vil bli det sentrale politiske organet i SNR. Dette kan bidra til å sikre bedre forankring og kontinuitet. Dette framheves som spesielt viktig dersom det politiske flertallet i kommunene skulle skifte. Bedre forankring er viktig for også å skape et større regionalt fokus i kommunestyrene og ikke bare blant ordførerne.

For øvrig blir det pekt på at organisering kan ses på som et strategisk valg i forhold til hva man ønsker at SNR skal være. Man har laget strategier og handlingsprogram som gjenspeiler hva man ønsker å prioritere, men spørsmål om hvordan man skal jobbe for å oppnå målene og hvor dypt man skal engasjere seg i temaene, er i mindre grad berørt. Vil man at det skal være en arena for nettverksbygging og utveksling av erfaringer, meninger og gjensidig informasjon, kan man fortsette som før. Dette har selvsagt en verdi i seg selv, men det er også en "ufarlig" rolle å ha. En slik form for samarbeid trenger heller ikke all



verdens bemanning, og klarer seg med en enkel organisering – kanskje enklere enn den man har i dag.

Dersom man vil at SNR skal være et verktøy for utvikling, at SNR skal ha kraft i seg til å påvirke og drive fram utviklingen på Nedre Romerike og at man skal oppnå noe mer enn informasjonsutveksling overfor hverandre, vil det være nødvendig å legge mer tid og ressurser i det, bl.a. gjennom å styrke bemanningen av sekretariatet som i dag består av 1,5 stillinger. Det er begrenset hva et lite sekretariat kan håndtere i forhold til å betjene 7 samarbeidskommuner, ha oversikt over samarbeidsprosjekter og samarbeidstiltak, gjennomføre prosjekter og være proaktiv i forhold til nye prosjekter og muligheter for regionen.

Uansett hva man ønsker at SNR skal være, er det slik at dagens organisering framstår som uoversiktlig, og det synes å være behov for klarere ansvars- og oppgavefordeling med påfølgende oppdatering og justering av vedtektene. Spesielt synes det å være behov for en tettere kobling til administrasjonene i kommunene, bredere politisk representasjon og bedre rutiner for oppfølging og rapportering av SNRs engasjement i ulike prosjekter og fora. Organiseringen må videre tilpasses de funksjoner man mener SNR skal ha og de oppgaver som skal gjennomføres.

## **8 GRENSESNITT MOT ANDRE FORVALTNINGS- ORGANER OG NIVÅER**

### ***8.1 Fordeling av makt og myndighet***

SNR har ikke delegert myndighet til å fatte vedtak på vegne av kommunene. Kommunene vedtar selv saker av prinsipiell karakter. Det foreligger ikke noen retningslinjer på hva SNR kan beslutte eller ikke. Det blir hevdet at vurderingene av hvilke saker som SNR kan vedta, går mer på erfaring og magefølelse enn formelle regler. I enkelte saker tar noen av ordførerne avgjørelser på vegne av sine kommuner, mens andre må tilbake til eget kommunestyre eller formannskap for være sikre på politisk ryggdekning.

Det synes å være en gjennomgående oppfatning at SNR ikke kan være noe annet enn et konsensusorgan, og at det er ikke er aktuelt med overføring av myndighet fra kommunene til SNR. Det synes ikke å være stemning for å etablere noen form for overkommune, og forslaget om etablering av forsøk med samkommune ble nedstemt fordi kommunene ikke var interessert i å avgi makt og myndighet.

Etter nylige endringer av Kommuneloven, gis det nå etter Kommunelovens § 28 b og c anledning til å etablere tjenestesamarbeid etter en vertskommunemodell der all offentlig myndighetsutøvelse kan delegeres til vertskommunen. Dette er imidlertid en modell som ikke er egnet for et overordnet og koordinerende regionrådssamarbeid, men endringene av kommuneloven utvider mulighetene for interkommunalt samarbeid med myndighetsutøvelse, og Samarbeidsrådet kunne velge å spille en rolle for tilretteleggelse av slike samarbeid.

I og med at det er kommunestyrene som har det siste ordet i viktige saker, og at man som oftest vil være avhengig av likelydende vedtak i 7 kommunestyre, kan det være både vanskelig og tidkrevende å skaffe oppslutning om saker som tas opp i SNR. Så lenge det er slik samarbeidet fungerer, blir det et spørsmål om hvordan samarbeidet kan legges opp for at det skal fungere best mulig ut fra de rammer som ligger til grunn.

## ***8.2 Behov for å styrke SNRs handlingrom?***

Så lenge SNR og andre regionråd ikke er en del av det formelle forvaltningssystemet, får man ikke større handlingsrom enn det medlemskommunene tillater. Videre er det også et spørsmål om hvor ”store” regionale saker man skal befatte seg med før man trækker i fylkeskommunens bed.

Resultatene fra både intervjuene og spørreundersøkelsen tilsier at det er behov for å utarbeide et klarere mandat for SNRs arbeid enn det man har i dag. Dersom SNR skal være et organ som skal være til hjelp for kommunene, forutsetter dette at kommunene har et bevisst forhold til hva SNR er og skal gjøre, og at det er klart bestemt hvilke oppgaver SNR skal arbeide med. Et klarere mandat kan gi økt handlingsrom samtidig som man også sikrer bedre forankring, styring og kontroll i kommunene.

Dersom SNR skal være, og oppleves, som et redskap for kommunene, må kommunene selv være med og definere strategier, målsetninger og oppgaver som SNR skal drive med. Dette innebærer også at kommunene på aktuelle områder definerer rammer for hva slags type beslutninger og vedtak som kan fattes av Samarbeidsrådet. Kommunene må i tillegg ha klare oppfatninger i forhold til hvilke mål de ønsker å oppnå med samarbeidet, og videre følge opp at disse målsetningene nås. I dette perspektivet kan kommunene sees på som ”eiere” av SNR, og innta en langt mer aktiv eierrolle enn de har valgt å ha i dag.

I den forbindelse er det verdt å nevne at kommunens rolle som samfunnsansvarlige eiere har fått økt oppmerksomhet den siste tiden, som følge av at antallet kommunale selskaper og interkommunale samarbeid har økt kraftig. I løpet av de siste 10 årene har det vært over en tredobling i antall kommunale selskaper. Nyere undersøkelser indikerer at det i mange kommuner er en bevissthet om at selskapsorganisering og fristilling innebærer at man gir slipp på den tradisjonelle formen for forvaltningsstyring, men at det ikke i samme grad er bevissthet om hva den nye rollen skal innebære (ECON 2006, Gjertsen & Martiniussen 2006). Manglende oversikt og kunnskaper om kommunens selskapsorganisering og ulike organisasjonsformer ser ut til å resultere i en passiv eierskapsrolle. Kommunene forvalter store verdier gjennom sine selskaper. For at de store verdiene skal kunne forvaltes på best mulig måte, er det behov for overordnede strategier og retningslinjer. Det er viktig at kommunene som eiere, avklarer sitt ståsted i forhold til selskapene og definerer sine for-

ventninger. Utøvelsen av eierskapet har direkte konsekvenser for virksomhetenes disposeringer og prestasjoner. I den forbindelse er det nylig utarbeidet veiledningsmaterie<sup>10</sup> som skal støtte kommunene i arbeidet med eierskapsmeldinger og eierstrategier som grunnlag for at kommunene skal kunne følge opp sitt eierskap og innta en aktiv eierrolle. Det er også etablert et kompetansenettverk (KS Eierforum<sup>11</sup>) som har som formål å utvikle et kompetent og aktivt eierskap hos norske kommuner og fylkeskommuner. Veiledere og annet materiale som er utviklet i den forbindelse, kan også være til hjelp og støtte for å sikre en bedre politisk forankring, oppfølging og engasjement i forhold til saker og oppgaver som SNR har ansvar for.

Utvikling av eierskapsmeldinger og strategier for øvrig er noe alle kommuner oppfordres til å utarbeide, og erfaringene tilsier at det er en fordel om samarbeidende kommuner koordinerer seg i forhold til dette arbeidet. Det er også naturlig å tenke seg at SNR kan spille en viktig rolle i den forbindelse.

Enkelte av våre intervjuobjekter peker på at sakene som tas opp nærmer seg det fylkeskommunale. I og med at det ikke ble noe av forvaltningsreformen, som skulle gi større regioner og større ansvarsområder, er det enkelte som antyder at det kan bli liten nivåforskjell mellom regionrådet og fylkeskommunen, noe som bidrar til å begrense handlingsrommet for SNR. Samtidig er det ting som tyder på at handlingsrommet som eksisterer, også kan utnyttes bedre. Generelt blir det hevdet at det i arbeidet med fylkeskommunale og andre regionale saker er utfordringer knyttet til rutiner med tilbakerapportering. SNR har representanter i flere regionale utvalg og fora, uten at SNR nødvendigvis har kjennskap til hvordan dette arbeidet forløper. Forslag som trekkes fram for å bøte på disse utfordringene, er at det lages rutiner for å rapportere tilbake til SNR ut fra delmål, og at det på bakgrunn av dette, gjennomføres diskusjoner med tanke på videre prioriteringer. Det pekes samtidig på at dette vil kreve mer ressurser, men at det vil bidra til større eierskap og interesse for de regionale sakene blant de øvrige representantene i SNR.

---

<sup>10</sup> Brandtzæg, B.A., Kili, T. og Aastvedt, A. 2008. Eierskap. Behov og muligheter for politisk styring av selskaper og samarbeid i kommune. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport 7-2008.

<sup>11</sup> <http://www.ks.no/templates/Topic.aspx?id=42819>

For å styrke SNRs handlingsrom og slagkraft utad, er det flere SNR-aktører som taler varmt for at Øvre Romerike Utvikling (ØRU) og SNR skal slås sammen. Som tidligere nevnt, var ØRU og SNR tidligere samlet i Romerike regionråd, som ble splittet i 1997. Det var flere årsaker til dette, bl.a. interessekonflikter knyttet til Gardermoenutbyggingen, og uenighet om Lillestrøm eller Jessheim som regionsenter. Dette resulterte i at kommunene på Øvre Romerike meldte seg ut av Romerike regionråd og etablerte Øvre Romerike utvikling. SNR har ved senere anledninger forsøkt å få til en gjenforening av SNR og ØRU uten at man lyktes med det. Argumentene for en slik gjenforening er at man er et felles bo- og arbeidsmarked og at en større region gir enda større gjennomslagskraft, f.eks. i forhold Osloregionen og statlige myndigheter. Det har imidlertid vært samarbeid om enkeltsaker, bl.a. i forhold til prioriteringer i nasjonal transportplan. Der blir det pekt på at man hadde en god prosess med møter og seminarer, og dette trekkes fram som eksempel på at det går an å få til samarbeid som omfatter hele Romerike dersom man bruker tid og krefter på det.

Tatt i betraktning de samarbeidsutfordringer som SNR har i dag, er det ikke grunn til å forvente at disse blir enklere å håndtere dersom ytterligere 6 kommuner skal delta i samarbeidet. Et alternativ til sammenslåing kan være at ØRU og SNR i fellesskap definerer områder av felles interesse som det kan være nyttig å samarbeide om. I den grad man klarer å definere slike saker, bør det da etableres rutiner for hvordan man skal håndtere samarbeid om slike saker når de kommer på dagsorden.

## 9 FORANKRING

Forankringen i kommunene blir sett på som en av de største utfordringene for SNR. At kommunene er forskjellige, til dels har ulike behov, utfordringer og agendaer, bidrar til å forsterke denne utfordringen. Det pekes i den forbindelse på at ordførerviljen gjerne er større enn viljen i kommunestyrene. Kommunestyrene har i større grad en lokal agenda, og det er ikke alltid lett å ha et regionalt perspektiv på lokale vedtak.

I og med at organisasjonen har utviklet seg fra å være dugnadsbasert til å bli mer profesjonell, er det enkelte som peker på at eierskapet til organisasjonen endrer seg. Mindre dugnadsarbeid gir mindre eierskap. Det pekes også på at ”vanlige medlemmer” eller de som ikke jobber med konkrete oppgaver, ikke får det samme forholdet til organisasjonen og enkeltsakene. Det blir også hevdet at SNR etter hvert har blitt mer og mer en høringsorganisasjon og at organisasjonen har nærmet seg fylkeskommunens rolle. Det gis videre uttrykk for at dette bidrar til at samarbeidet blir mindre interessant, fordi fokuset blir på overordna saker på nasjonalt eller regionalt nivå, og i mindre grad på saker som kommunene direkte er opptatt av.

Det rapporteres om få tiltak for å skape forankring og engasjement i kommunene for arbeidet som gjøres i SNR. Etter siste kommunevalg ble det tatt initiativ til å lage en brosjyre med informasjon om SNR som ble delt ut i forbindelse med opplæringsprogrammet for folkevalgte. Etter det vi forstår, er dette et av de første forsøkene på systematisk informasjon til politikerne om SNR. Det virker også som informasjonstiltak er et ansvarsområde der ulike aktører peker på hverandre. Sekretariatet har hatt forventninger om at medlemsrepresentantene har sørget for informasjon i egen kommune, mens enkelte av disse har hatt forventninger om at SNR skal informere og markedsføre seg selv. Dermed har det ikke skjedd noe særlig. Det blir pekt på at dersom kommunestyrerepresentantene hadde sett SNR som et relevant verktøy for å oppnå politiske resultater, ville SNR hatt en helt annen kraft bak seg, og SNR ville kunne fått tildelt oppgaver initiert av medlemmene. Her ligger det også en utfordring for SNR i det å bli flinkere til å oppnå resultater som er synlige og relevante for kommunene. Det pekes på at bedre samspill og forankring kan oppnås ved at både ordførerne og SNR blir flinkere til å orientere i kommunestyrene. En av dem vi intervjuet, uttrykker det på følgende måte: ”*Skal man forankre noe, må man vise*

*seg – papir hjelper ikke – du må være der selv – være stolt og veive med armene. Det er vanskelig å få mange til å snakke godt om noe de ikke har føling med*”. Flere gir uttrykk for at det bør være faste rutiner for orienteringer i kommunestyrene. Enkelte foreslår en årlig gjennomgang, andre kvartalsvise eller halvårige orienteringer. Noen gir også uttrykk for at SNR kan bli flinkere til å sette opp saker som kommunene skal behandle, og kjøre bredere prosesser i kommunene forut for vedtak. Dette gir muligheter for større medvirkning og innflytelse, og er viktig for å skape engasjement og eierskap, men krever på den annen side bruk av mer tid og ressurser. Det uttrykkes også behov for å kjøre seminarer hvor man inviterer alle formannskapsmedlemmer, reiser bort og blir sosialt kjent. Å møte politikere og bli bedre kjent med kollegaer i nabokommunene blir trukket fram som et tiltak som kan være nyttig for å opparbeide gjensidig tillit og se felles utfordringer på tvers av kommunegrensene.

At det er behov for bedre informasjon og forankring av SNRs arbeid i samarbeidskommunene, går også klart fram av spørreundersøkelsen til kommunepolitikere. Her er det hele 90 % som etterlyser mer informasjon.<sup>12</sup> Kommunestyrerepresentantene ble også stilt et åpent spørsmål om hva som vil være det viktigste tiltaket for å få bedre forankring av SNRs arbeid i samarbeidskommunene. Ut fra en gruppering av svarene<sup>13</sup>, er det bedre rutiner for skriftlig rapportering og orientering i kommunestyrene som trekkes fram som det viktigste tiltaket. Videre legges det vekt på at kommunene gis bedre muligheter for å påvirke arbeidet i SNR og at det fokuseres på oppgaver som oppleves som viktig for medlemskommunene.

Ellers gir kommunepolitikere relativt klart uttrykk for at det bør være bredere politisk representasjon i SNR, og at SNR bør ha et klarere mandat fra kommunene i forhold til hvilke saker og oppgaver de skal arbeide med.<sup>14</sup>

Arbeidet med strategisk næringsplan er et konkret område hvor det pekes på nødvendigheten av å jobbe med å sikre bredere eierskap, også i SNR. I dag er det et styre og et arbeidsutvalg for næringsplanen som diskuterer og har kunnskaper som ikke resten av

---

<sup>12</sup> Se Figur 42 i vedlegg.

<sup>13</sup> Se Figur 43 i vedlegg.

<sup>14</sup> Se Figur 48 og Figur 50 i vedlegg.

rådet sitter med. Utvalgene jobber for seg selv og kommer med forslag, men det er lite involvering i prosessen før forslaget kommer. Med bredere involvering og medvirkning kunne man fått bredere eierskap og oppslutning om planen. ”Toget har gått” når planen og sakene legges fram for behandling i Samarbeidsrådet eller ordførermøtet.

Bedre forankring blir også sett på som nødvendig for å skape bedre kontinuitet over valgperioder. Selv om 7 ordførere har blitt enige, kan det komme tre nye inn i neste periode. Det er ikke sikkert de er enig i det hele tatt. Da må man ha noen overordna rammer og klart mandat for hvordan samarbeidet skal fungere.

Det er klart at utfordringene knyttet til forankring, også har klare sammenhenger med hvordan samarbeidet er organisert og tilrettelagt. Vi har tidligere vært inne på at hva slags organisering man velger, vil være avhengig av hva man ønsker SNR skal være og hva SNR skal fokusere på. Dette gjelder også behovet for forankring i kommunene. Dersom SNR skal være et forum for informasjonsutveksling mellom kommunene, og et organ der man samordner felles høringsuttalelser o.l., vil ikke behovet for forankring være en kritisk faktor. Dersom man vil at samarbeidet skal være noe mer, for eksempel at samarbeidet skal gå inn på sentrale politikkområder, og at man ønsker å samle seg om felles strategier, mål og tiltak i forhold til disse, vil det være behov for en langt bedre forankring enn i dag. Det innebærer at det må settes inn ressurser som sikrer den forankringen som kreves.

Vi har tidligere vært inne på at det kan være nyttig å betrakte SNR som en del av kommunenes eierskapspolitikk, og at SNR blir gjenstand for eierstyring gjennom utarbeidelse av eierskapsmeldinger, eierstrategier og rutiner for evaluering og oppfølging av disse. Det er klart at ved å legge til rette for en aktiv eierstyring, vil man også ha et langt bedre grunnlag for å sikre politisk interesse og engasjement for samarbeidet. Ved at politikerne er med å definere hva de ønsker å oppnå med samarbeidet, og at det etableres rutiner for oppfølging og kontroll med hvorvidt målsetningene nås, kan bidra til at kommunene ser på SNR som nyttig redskap for å nå politiske mål, og at de blir mer aktive i forhold til å fremme saker som SNR bør fokusere på. I og med at det i disse dager er et sterkt fokus på utarbeidelse av eierskapsmelding og eierstrategier i kommunene som grunnlag for at kommunene skal innta en mer samfunnsansvarlig eierrolle, kan det samtidig være hensiktsmessig å se på målsetninger og prinsipper for godt eierskap i



forhold til SNR. Vi er kjent med at enkelte kommuner i SNR har utarbeidet eierskapsmelding, mens andre er eller vurderer å gå i gang med et slikt arbeid. Sånn sett vil dette også være en passende anledning til også å ta en grunnleggende diskusjon på hva man ønsker å oppnå gjennom SNR, hva SNR skal være, hvilke oppgaver SNR skal fokusere på, hva slags mandat SNR skal ha og hva slags organisering som kreves for å ivareta disse oppgavene.

## 10 QUO VADIS – SNR?

Som grunnlag for å foreslå en justering av den videre kursen for samarbeidet, vil vi i dette avslutningskapittelet forsøke å diskutere de innhentede erfaringene med samarbeidet med utgangspunkt i sjekklisten for vellykket regionrådssamarbeid som det ble referert til innledningsvis i kap. 3.4.

### *10.1 Ta utgangspunkt i naturlige regioner!*

Erfaringer fra andre regionrådssamarbeid tilsier at en viktig forutsetning for et vellykket samarbeid er at man har en naturlig samarbeidsregion. En naturlig samarbeidsregion kjennetegnes bl.a. av et felles bo- og arbeidsmarked. Dette er imidlertid ikke nødvendigvis nok. Det er også viktig at man har en felles identitet og tradisjon for å stå sammen for at samarbeidet skal fungere godt. I tillegg tilsier erfaringene at det er viktig at regionsenter-spørsmålet er avklart og akseptert. Det er ikke nødvendigvis slik at desto større regionene er, desto større slagkraft har regionene utad. Store regioner kan gjøre det vanskeligere å oppnå enighet, noe som kan bidra til at slagkraften reduseres på grunn av indre splid.

Nedre Romerike karakteriseres som et felles bo- og arbeidsmarked, men er også sterkt influert av nærheten til Oslo. Kommunene er forskjellige både når det gjelder størrelse, utfordringer og interesser, noe som gjør at det blir utfordrende å få til et godt samarbeid. Enkelte ser ikke nødvendigvis samarbeid som løsning på regionale utfordringer, men trekker fram at konkurranse mellom kommunene kan være vel så viktig for den regionale utviklingen. Det varierer også i hvilken grad kommunene ser nytteverdien av å utvikle et sterkt regionsenter. Det er imidlertid et klart flertall som ønsker å styrke og videreutvikle samarbeidet gjennom SNR, og at SNR skal være et viktig redskap for kommunene i det regionale utviklingsarbeidet. I den forbindelse er det en del respondenter som gir uttrykk for at det kan bli nødvendig å vurdere sammensetningen av medlemskommunene for å få en mer naturlig samarbeidsregion. Det er naturlig at en slik diskusjon kommer i forlengelsen av en diskusjon om hva som skal være viktige målsetninger og oppgaver for SNR.

## ***10.2 Etabler et godt formelt grunnlag!***

For at et regionrådssamarbeid skal fungere godt, er det nødvendig at det formelle grunnlaget er i orden. Erfaringene er at vedtekter, kjøreregler, viljeserklæring og handlingsplaner er basisdokumenter som det er viktig å ha på plass, spesielt for å ha et grunnlag å falle tilbake på dersom samarbeidet skulle butte i mot.

SNR har vedtekter som regulerer organisering og peker på samarbeidsområder. Det som savnes er et klarere mandat fra kommunene i forhold hva SNR skal jobbe med innenfor de ulike områdene og hvordan SNR skal jobbe. Det er ikke skissert noen klare målsetninger for utviklingen av regionen, og det er ikke utarbeidet noen viljeserklæring hvor kommunene gir klart uttrykk for at de ønsker å utvikle SNR som et viktig verktøy for å nå disse målene. Formålet med SNR, slik det er nedfelt i vedtektene i dag, er å finne fram til fellesløsninger til beste for den enkelte kommune og innbyggerne i regionen. Dette er en vanskelig oppgave når kommunene ikke er enige om hva som er de beste løsningene. Dersom man hadde hatt noen felles visjoner i forhold til den regionale utviklingen, kunne SNR vært et redskap for å utvikle målsetninger og tiltak som støtter opp under disse. Inntrykket er at samarbeidsområdene til dels har vært tilfeldige og styrt av omkringliggende begivenheter.

## ***10.3 Sørg for god politisk forankring gjennom involvering og deltakelse!***

I de fleste regionråd er politisk forankring en utfordring. Generelt sett er det en vanlig oppfatning blant vanlige kommunestyremedlemmer at ”dette er noe ordførerne steller med og som vi kjenner lite til”. Spørsmålet blir da hvordan man skal skaffe politisk forankring og støtte i egen kommune for de beslutninger som fattes av det fåtall kommunestyre-representanter som er engasjert i regionrådet. Tiltak som andre regionråd har iverksatt for å forsøke å bøte på disse utfordringene er:

- Forhåndssondering av vanskelige saker og gode tilbakemeldingsrutiner til formannskap og kommunestyre
- Involvering flere politikere enn ordfører i de operative regionorganene
- Representantskapsmøter eller stormøter en eller flere ganger i året for alle formannskapene

I SNR blir det også pekt på at politisk forankring representerer en av de store utfordringene for samarbeidet. På ordførermøtene er det bare ordførerne som representerer det politiske nivået. I dag er også situasjonen at 6 av de 7 ordførerne kommer fra det samme partiet (AP), noe som bidrar til ytterligere innsnevring av den politiske representasjonen. Det synes å være et utbredt ønske om bredere politisk representasjon, og et konkret tiltak som foreslås er å redusere eller avvikle ordførermøtene til fordel for hyppigere rådsmøter. På rådsmøter er også opposisjonspolitikere representert. Ulempen er selvsagt at med 7 deltakende kommuner + fylkeskommunen, vil rådsmøtene bli et stort og kanskje litt tungrodd organ. Noen beslutninger kan sannsynligvis overlates til det mer lettdrevne Arbeidsutvalget, men dilemmaet blir da at man taper den forankringen man etterlyser. En fornuftig og formell tydelig arbeidsdeling mellom rådsrådet, arbeidsutvalget og administrasjonen/sekretariatet bør kunne løse opp i dette dilemmaet.

Formannskapene er representert på årskonferansen, men dette er et forum som i liten grad gir rom for innflytelse og påvirkning.

Fra kommunepolitikerne er det ønske om bedre rutiner for både skriftlig rapportering og muntlig orientering i kommunestyrene, og at kommunene gis bedre muligheter for å påvirke arbeidet i SNR. Fram til nå har det ikke vært noen form for systematisk orientering i kommunestyrene. For å få lokalpolitisk engasjement for sakene i SNR er det en forutsetning at politikerne har kunnskap om og innflytelse på hva slags saker SNR jobber med, at de oppleves som nyttige for kommunene og at de får jevnlig informasjon om arbeidet som utføres. Generelt er det et behov for at SNR får et klarere mandat fra kommunene i forhold til hva SNR skal være og gjøre.

Et forslag for å få systemer for politisk forankring på plass, kan være å se dette i sammenheng med arbeidet med etablering av eierskapsmeldinger og eierstrategier i kommunene. Dette er et arbeid som kommunene nå oppfordres til å gå i gang med, nettopp på grunn av mangelfull politisk styring og kontroll med et stadig økende antall kommunale selskaper og interkommunale samarbeid.

#### ***10.4 Bygg regionale relasjoner til kommuneadministrasjonene gjennom etablering av uformelle netter på mange nivå!***

Et utbredt og regelmessig fagsamarbeid på administrativt nivå viser seg generelt sett å være viktig for suksess i regionrådsarbeidet. Nettverkene fungerer som arenaer for ideskaping, og de sikrer dessuten gjennomslagskraft når ideer om regionalt samarbeid skal settes ut i livet.

I SNR er det flere som mener at den administrative koblingen er for svak og utydelig, og at rådmannskollegiet som organ ikke har noen definert funksjon i samarbeidet. Det er heller ingen formelle koblinger mellom sekretariatet og rådmannskollegiet. For å sikre bedre administrativ forankring og engasjement for samarbeid i SNR, kan et forslag være at rådmennene legger fram saker for ordførermøtet i stedet for at dette går direkte fra sekretariatsleder og arbeidsutvalget til ordførermøte. På den måten beholder man den tradisjonelle strukturen i kommunene ved at administrasjonen forbereder, rådmannen innstiller og politikerne følger opp. Tanken bak dette forslaget er at det kan bidra til klarere rollefordeling og bedre forankring. Et alternativt forslag er at det etableres fastere møtepunkter mellom rådmennene og sekretariatsleder for lettere å kunne utveksle informasjon, diskutere utfordringer og samarbeidstiltak.

For øvrig er det satt ned flere administrative arbeidsgrupper som har ansvar for å arbeide med ulike oppgaver og temaer. Her vises det til mange gode resultater, men det er en utfordring at det er manglende rutiner for tilbakerapportering og oppfølging av slike samarbeid. Det er således en tendens til at disse gruppene lever sitt eget liv, noe som bidrar til mangelfull oversikt over arbeidet som utføres og resultatene som oppnås.

#### ***10.5 Regionrådet må disponere personellressurser som kan fokusere innsatsen sin på regionen og regionale problemstillinger!***

At regionrådene har tilgang på administrative ressurser, blir sett på som viktig for å få regionrådsarbeidet til å fungere. For å få gjennomført de oppgaver man ønsker, er man imidlertid avhengig av å ha den rette kompetansen og de stillingsressursene som er nødvendig.

SNR har i dag én stilling som daglig leder og en halv stilling som sekretær. Dersom man ønsker å styrke og utvide samarbeidet i forhold til dagens nivå, vil det også være nødvendig å vurdere økt bemanning i sekretariatet.

### ***10.6 Regionrådet må disponere forutsigbare økonomiske ressurser!***

For at et regionråd skal fungere, må organet disponere rimelige og forutsigbare økonomiske rammer som i størrelse står i forhold til de oppgaver det skal løse.

Det er vanskelig å gi klare råd om hva som er tilstrekkelige økonomiske ressurser for et regionsamarbeid – det bestemmes først og fremst av de forventninger man har til samarbeidet og de oppgaver SNR skal løse. Her har Nedre Romeriks-kommunene en jobb å gjøre først med å definere dette klarere. Når dette er på plass, kan man kanskje undersøke hva andre velfungerende råd disponerer – sett i forhold til de oppgavene de er tillagt.

### ***10.7 Bygg arbeidet rundt sikre suksesser!***

I og med at regionrådene i hovedsak er å betrakte som konsensusorgan, kan konfliktfylte saker være vanskelig å håndtere. Erfaringer fra andre regionråd viser at det er ulike tilnærminger til dette dilemmaet. En variant er å konsentrere seg om ”vinnere saker” og at man lar konfliktstoffet ligge. En annen tilnærming er at man går inn i konfliktsakene, men at man tar seg tid til å lage kompromisser som sikrer at alle blir ”litt fornøyd”. En tredje, men mer langsiktig kombinasjonsstrategi, er at man bruker en harmoni-modell med konsensus som prinsipp i starten av samarbeidet. Etter hvert som samarbeidet har satt seg, kan det ha større evne til å tåle både konflikter og voteringer.

SNR har nå eksistert i 10 år, og utviklet seg fra å være en dugnadsdrevet organisasjon til å bli mer profesjonelt drevet med eget sekretariat. Man har prøvd seg på samarbeidstiltak som man har lagt bort fordi man ikke har klart å bli enige, og i stedet konsentrert seg om det man har klart å samle seg om. Etter hvert har man også fått gode samarbeidseksempler som trekkes fram. Det er nå en del som føler for at det er behov for å ta et skritt videre. Her

vil det nok også, som vi har vært inne på tidligere, være viktig å ta disse skrittene med utgangspunkt i en diskusjon om målsetninger knyttet til den framtidige utviklingen på Nedre Romerike. Dersom man vet hvor man vil, er det enklere å bygge nye samarbeids-suksesser med basis i SNR.

### ***10.8 Arbeid med både kortsiktige og langsiktige resultater for øyet!***

Erfaringer fra regionrådssamarbeid generelt er at de typiske regionrådssakene har langsiktige mål, og at det er disse sakene som danner basisen for samarbeidet i regionrådene. Det arbeides med å påvirke sentrale myndigheter, skrive høringsuttalelser og fremme næringsutvikling, men det kan ta tid før man ser resultater av samarbeidet. Midt oppi all langsiktigheten er det viktig for legitimiteten til regionrådssamarbeidet at man i mellomtiden frembringer enkelte kortsiktige resultater eller markeringer for å gi samarbeidet fortsatt støtte i medlemskommunene.

Inntrykket er at SNR har gjennomført mange konkrete og avgrensede samarbeidsprosjekter som karakteriseres som vellykkede. Her er det kanskje mer en utfordring å følge opp og dokumentere resultatene av det arbeidet som gjøres og informere og markedsføre resultatene på en god og systematisk måte.

### ***10.9 Markedsfør resultatene som regionale!***

Dette er et punkt som henger sammen med det foregående. Det er viktig at alle resultater, både kortsiktige og langsiktige, som kan relateres til regionsamarbeidet, markedsføres som regionale: *"Dette oppnådde vi fordi vi sto sammen!"* Informasjon og synliggjøring av de resultatene som oppnås er nødvendig for å skape oppslutning, engasjement og interesse for samarbeidet. I forbindelse med intervjuene ble det gitt uttrykk for at det viktig at folk snakker godt om samarbeidet for at det skal lykkes, men at det er vanskelig å snakke godt om noe man ikke vet noe om. Her har tydeligvis SNR en utfordring å gripe fatt i.

### ***10.10 Legg bort småøskenkranlinga og se regionens beste!***

Dette er et punkt som relaterer seg til noen av de grunnleggende utfordringene knyttet til regionrådssamarbeidet. Dette innebærer at kommunene ser behov for, og viser vilje og evne til å se lokale saker i et regionalt perspektiv. I kommuner som er en del av større funksjonelle regioner – som SNR – vil det ikke nødvendigvis være slik at det beste for kommunene og regionen som helhet, er at alle kommunene skal ha det som nabo-kommunen har. Dersom man klarer å enes om noen sentrale utviklingsmål for regionen, som framstår som formålstjenlige for kommunene og regionen som helhet, og det uttrykkes klar vilje fra kommunene i forhold til å nå disse målene, har man et godt fundament for videre arbeid.

I stedet for å spørre ”what’s in it for me?” bør man heller spørre ”hva er best for vår felles region, Nedre Romerike?”. Med så pass små avstander som man har i denne delen av fedrelandet, vil enhver etablering komme de fleste kommunene til gode – det være seg næringsliv, kulturliv eller annet. Det varslede bortfall av kommunal selskapsskatt i det reviderte inntektssystemet, forsterker dette synet.

### ***10.11 Samlet vurdering***

Det som framstår som den største utfordringen for samarbeidet på Nedre Romerike, er at kommunene er forskjellige med hensyn til størrelse og nærhet til Oslo, noe som resulterer i at ikke alle har sammenfallende interesser i forhold til regionale utfordringer og behov. I og med at ikke Nedre Romerike i like stor grad oppfattes som en naturlig samarbeidsregion av alle, blir det lett til at samarbeidet dreier fokuset over på de ”ufarlige sakene”.

Som evaluatorene, og med erfaringer fra andre regionrådssamarbeid, ser vi for oss to alternative veier for SNR:

- 1) SNR fortsetter som en *møteplass* hvor man kan utveksle informasjon og diskutere saker av felles interesse. Man samarbeider om de konkrete saker som mer eller mindre tilfeldig dukker opp og som man blir enige om er hensiktsmessig. Dersom samarbeidet ønskes videreført på dette nivået, bør dette kunne skje med en betydelig enklere organisering enn dagens.



- 2) Det satses på å videreutvikle SNR til et mer *strategisk og forpliktende regionalt samarbeid*. Da kreves det flere og mer omfattende grep.

Dersom man velger å videreføre samarbeidet ut fra det første alternativet, hvor ambisjonsnivået for samarbeidet er begrenset, da må også dette være en uttrykt målsetning. Det siste er viktig, fordi forventningene og vurderingene av resultatene av samarbeidet, må stå i forhold til de målsetninger som ligger til grunn.

Dersom man ønsker å videreutvikle SNR til et mer strategisk og forpliktende samarbeid, vil det være hensiktsmessig å starte en strategidiskusjon om hvilke målsetninger man skal ha for utviklingen på Nedre Romerike. I en bo- og arbeidsmarkedsregion som består av mange kommuner som er små arealmessig, og hvor avstandene mellom kommunene er relativt korte, vil det høyst sannsynlig være gevinster å hente både for kommunene og regionen som helhet gjennom å samles om noen sentrale målsetninger for den framtidige utviklingen. Dersom man klarer å samles om slike mål, som må være godt forankret i alle kommuner og som det må uttrykkes en klar vilje til å slutte opp om, vil man videre kunne diskutere hva slags rolle SNR kan spille for å nå disse målsetningene. Dersom man har klare mål for utviklingen, blir det lettere å definere samarbeidsoppgaver og tiltak som støtter opp om langsiktige utviklingsperspektiver. Det er en krevende jobb for SNR å skulle arbeide med felles løsninger til beste for den enkelte kommune og innbyggerne i regionen, dersom kommunene har vidt forskjellige syn på hvordan utviklingen bør være. I tillegg til at man må ta en krevende strategidebatt langs disse linjene, vil vi anbefale at man griper grundig fatt i de formelle sidene rundt samarbeidet – selve grunnmuren for at det skal fungere; forpliktende viljeseerklæringer, kjøreregler, strategier og vedtekter.

Videre må spørsmålet om hvordan SNR skal organiseres og fungere, diskuteres i lys av den rolle og funksjon SNR skal spille i forhold til å nå langsiktige utviklingsmål. Det som er klart, er at dersom SNR skal fungere som en drivkraft og et nyttig redskap for kommunene i den regionale utviklingen, må det settes av mer tid og ressurser på samarbeidet enn i dag, og organisasjonen må tilpasses det man skal drive med. Videre vil det være spesielt viktig å få på plass systemer som sikrer bedre politisk forankring og oppfølging av samarbeidet i kommunene.



## LITTERATURREFERANSER

- Asplan Analyse & Civitas 2006. Samarbeidsrådet for Nedre Romerike. Langsiktige perspektiver for areal- og transportutviklingen. Sluttrapport.
- Brandtzæg, B.A. & Sanda, K.G. 2003. Vellykkede interkommunale tjenestesamarbeid. Resultater fra en kartlegging høsten 2002. – Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 204 2003.
- Brandtzæg, B.A. 2006a. Evaluering av forsøk med interkommunale barnevern. – Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 229.
- Brandtzæg, B.A. 2006b. Evaluering av forsøk med interkommunalt samarbeid om barnevern i Vest-Telemark. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport nr. 29 2006.
- Brandtzæg, B.A., Kili, T. og Aastvedt, A. 2008. Eierskap. Behov og muligheter for politisk styring av selskaper og samarbeid i kommune. - Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport 7-2008.
- Econ 2006. Interkommunalt samarbeid i Norge – omfang og politisk styring. – Econ. Rapport 2006-057.
- Gjertsen, A. & Martiniussen, K. 2006. Styring og kontroll av kommunale selskaper og foretak. – Nordlandsforskning. NF-rapport nr. 18/2006.
- Nilsen, J.K. & Vinsand, G. 2007. Evaluering av interkommunalt samarbeid i Midt-Telemark. – NIVI Rapport 2007:1.
- Sanda, K.G. & Lie, K. 2003. Samarbeid med god glid! Forslag til styringsprinsipper og praktiske budsjetteringsrutiner for kommuner og interkommunale samarbeidstiltak i Midt-Telemark. – Telemarksforskning-Bø. Arbeidsrapport. nr. 19/2003.
- Sanda, K.G. 2000. Regionråd i Norge. Hvem, hva, hvor? En undersøkelse av flerkommunale politiske organer. – Telemarksforskning-Bø. Rapport nr. 167.
- Vinsand, G., Forstrøm, F.A. & Døvik, T. 2004. Samarbeidsrådet for Nedre Romerike. Tid for grenseoppgang? – Agenda utredning og utvikling. R4512.
- Vinsand, Geir og Nilsen, Jørund K. 2007 Landsomfattende kartlegging av regionråd – status, utfordringer og endringsplaner. – NIVI-rapport 2007:2



# VEDLEGG

## Resultater fra spørreundersøkelsen

### Figuroversikt

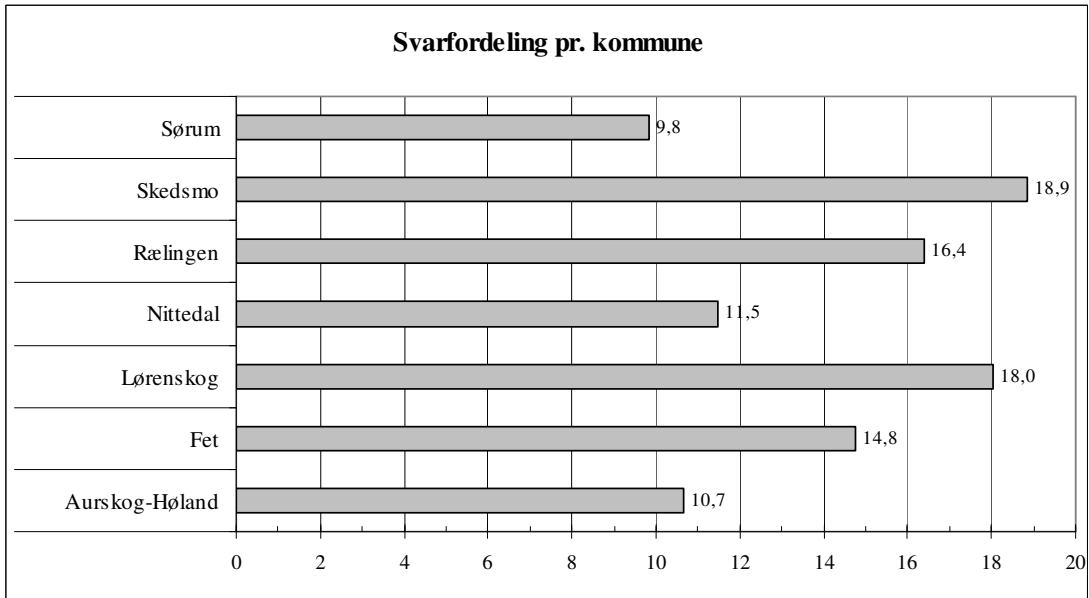
Figur 3 Svarfordeling pr. kommune. Prosent. N 122. _____	81
Figur 4 Hvor lenge kommunestyrerepresentantene har sittet i kommunestyret. Prosent. N 122. _____	81
Figur 5 Hvilket parti respondentene representerer. Prosent. N 122. _____	82
Figur 6 Hvorvidt kommunestyrerepresentantene sitter formannskapet eller ikke. Prosent. N 122. _____	82
Figur 7 Hvorvidt kommunestyrerepresentantene har vært representert i SNRs samarbeidsorganer eller ikke. Prosent. N 122. _____	83
Figur 8 Hvilke organer i SNR som kommunestyrerepresentantene har deltatt i. Prosent. N 27 (omfatter kun dem som har deltatt i SNRs samarbeidsorganer). _____	83
Figur 9 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av egen kjennskap til SNR på en skal fra 1-6 der 1 er svært dårlig og 6 er svært god. Prosent. N 122. _____	84
Figur 10 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at SNR danner en naturlig samarbeidsregion. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. _____	84
Figur 11 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at forskjellige interesser og utfordringer blant medlemskommunene gjør at det blir lite å samarbeide om. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. _____	85
Figur 12 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at SNR er et nyttig samarbeidsorgan for medlemskommunene. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. _____	85
Figur 13 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at det er behov for endringer i antall/sammensetning av medlemskommuner for å få en mer naturlig samarbeidsregion. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. _____	86
Figur 14 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at det er viktig å utvikle et sterkt regionsenter fordi dette kommer alle kommunene til gode. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. _____	86
Figur 15 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at det er viktig at Lørenskog, Skedsmo og Rælingen samarbeider om å utvikle de sammenhengende tettstedsområdene i regionen til et sterkt regionsenter. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. _____	87
Figur 16 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at Nedre Romerike utgjør en felles bo- og arbeidsmarkedsregion. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. _____	87
Figur 17 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til arealforvaltning. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122. _____	88

<i>Figur 18 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til næringsutvikling. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.</i>	88
<i>Figur 19 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til infrastruktur - samferdsel. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.</i>	89
<i>Figur 20 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til infrastruktur - IKT. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.</i>	89
<i>Figur 21 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til miljøvern/klima/energi. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.</i>	90
<i>Figur 22 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til styrking av utdanningsmulighetene i regionen. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.</i>	90
<i>Figur 23 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.</i>	91
<i>Figur 24 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til "annet". 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.</i>	91
<i>Figur 25 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad arealforvaltning bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	92
<i>Figur 26 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad næringsutvikling bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	92
<i>Figur 27 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad infrastruktur - samferdsel bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	93
<i>Figur 28 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad infrastruktur - IKT bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	93
<i>Figur 29 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad miljøvern/klima/energi bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	94
<i>Figur 30 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad styrking av utdanningsmulighetene i regionen bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	94
<i>Figur 31 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	95
<i>Figur 32 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad "annet" bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	95

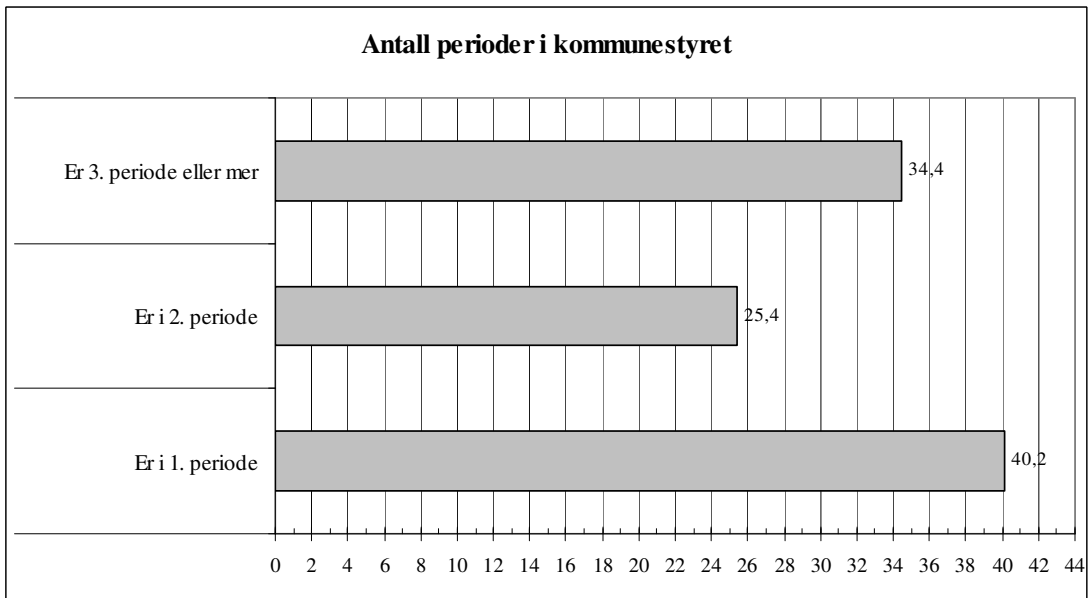
<i>Figur 33 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være et forum for informasjonsutveksling og nettverksbygging. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	96
<i>Figur 34 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være et forum for utvikling av politiske føringer og strategier på tvers av kommunegrensene. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	96
<i>Figur 35 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være en felles høringsinstans på vegne av kommunene. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	97
<i>Figur 36 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være et felles talerør overfor statlige og andre offentlige aktører. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	97
<i>Figur 37 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være et organ for markedsføring og profilering av regionen med tanke på lokalisering av offentlige og private arbeidsplasser. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	98
<i>Figur 38 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være en initiativtaker til felles utviklingsarbeid i regionen. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	98
<i>Figur 39 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være en koordinator for utvikling av interkommunalt tjeneste samarbeid. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	99
<i>Figur 40 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til "annet". 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	99
<i>Figur 41 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av om det er behov for å utvikle et dypere og mer forpliktende samarbeid mellom medlemskommunene i SNR. Prosent. N 122.</i>	100
<i>Figur 42 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad det er behov for bedre informasjon og forankring av SNRs arbeid i samarbeidskommunene. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.</i>	100
<i>Figur 43 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av har som er det beste tiltaket for å få bedre forankring av SNRs arbeid i kommunene. Åpent spørsmål. Prosent. N 63.</i>	101
<i>Figur 44 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvorvidt organiseringen av SNR bør endres eller videreføres som i dag? Prosent. N 122.</i>	101
<i>Figur 45 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at organiseringen av SNR bli enklere. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.</i>	102

- Figur 46 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at det bør være hyppigere møter. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. \_\_\_\_\_ 102*
- Figur 47 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at det bør være klarere rutiner for oppfølging og rapportering i forhold til oppgaver/tiltak som SNR er engasjert i. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. \_\_\_\_\_ 103*
- Figur 48 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at det bør være bredere politisk representasjon. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. \_\_\_\_\_ 103*
- Figur 49 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at administrasjonen i kommunene må involveres mer. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. \_\_\_\_\_ 104*
- Figur 50 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at SNR bør ha et klarere mandat fra kommunene i forhold til hvilke saker og oppgaver de skal arbeide med. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. \_\_\_\_\_ 104*
- Figur 51 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av om det er andre aktuelle endringsforslag. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122. \_\_\_\_\_ 105*

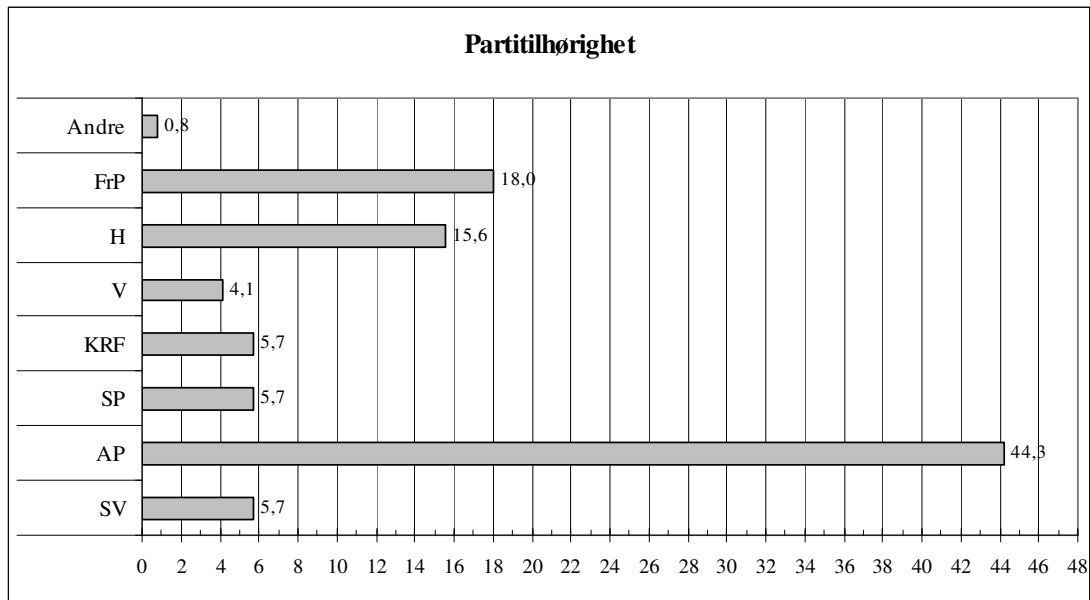




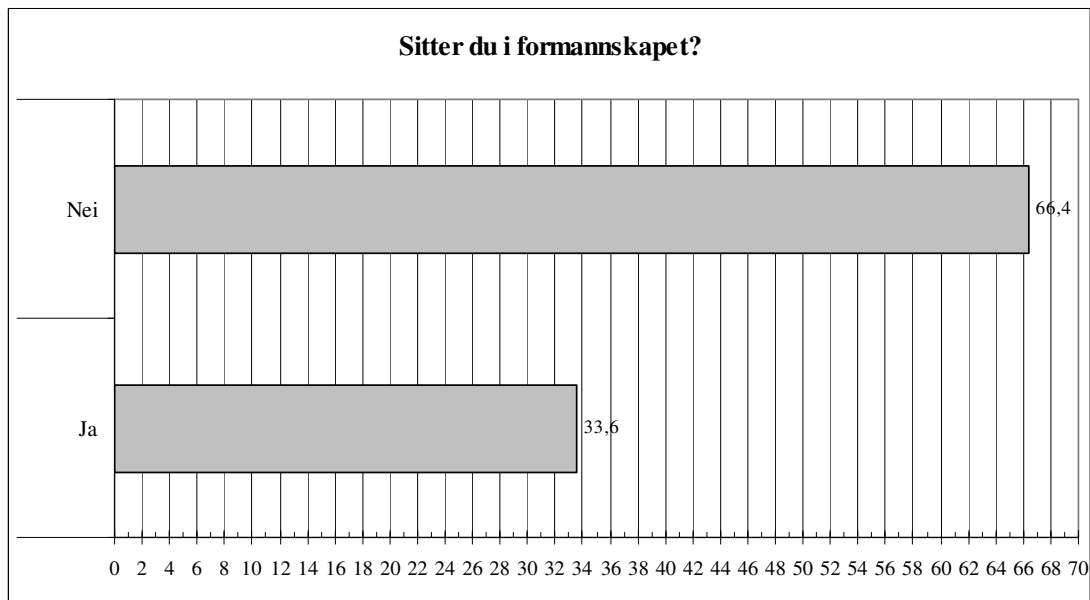
Figur 3 Svarfordeling pr. kommune. Prosent. N 122.



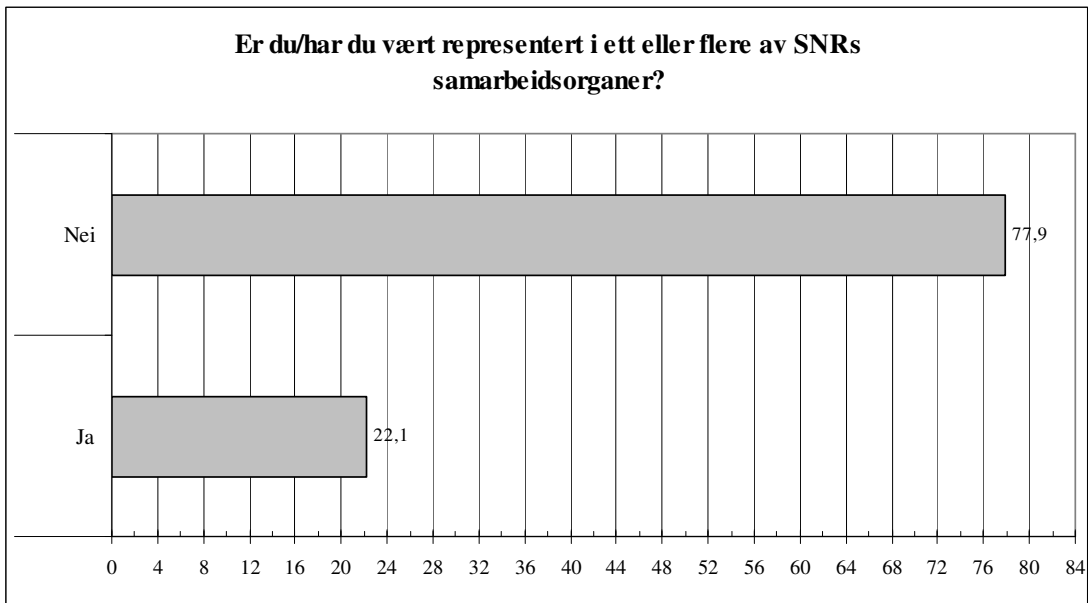
Figur 4 Hvor lenge kommunestyrerepresentantene har sittet i kommunestyret. Prosent. N 122.



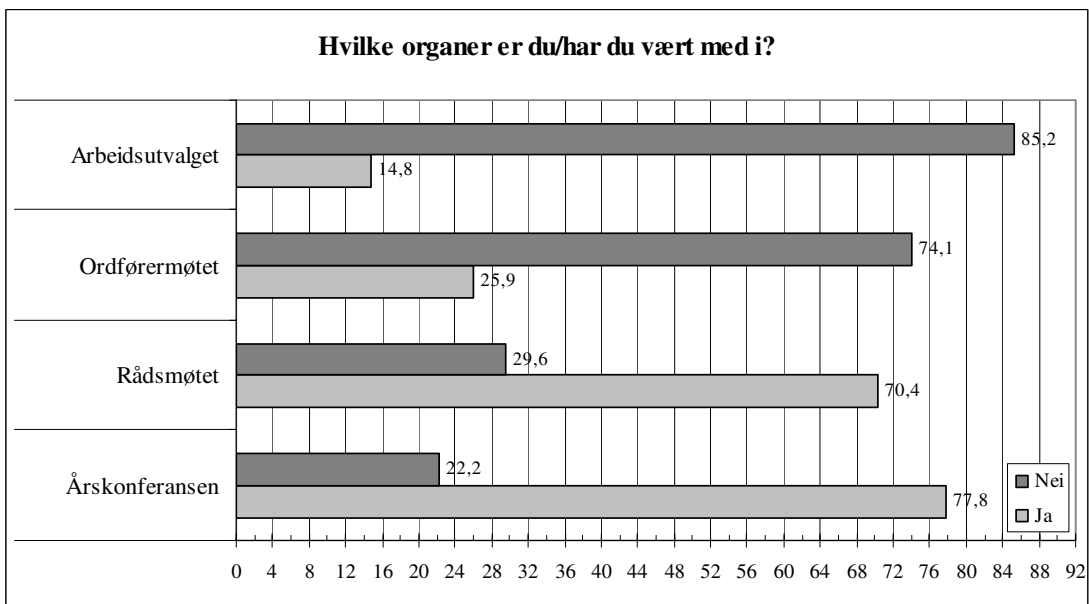
Figur 5 Hvilket parti respondentene representerer. Prosent. N 122.



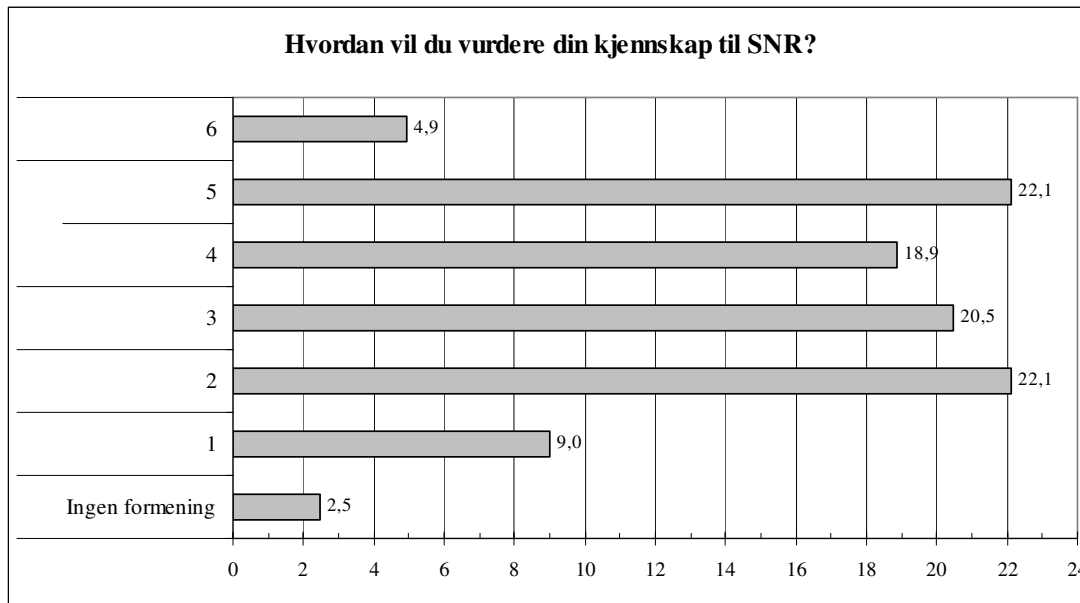
Figur 6 Hvorvidt kommunestyrerepresentantene sitter formannskapet eller ikke. Prosent. N 122.



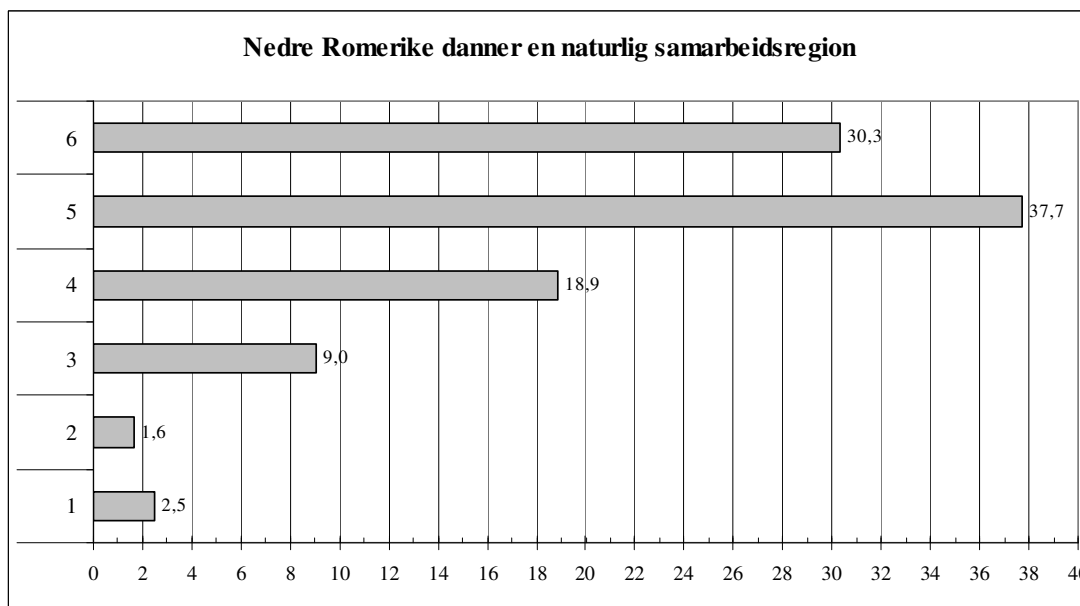
Figur 7 Hvorvidt kommunestyrerepresentantene har vært representert i SNRs samarbeidsorganer eller ikke. Prosent. N 122.



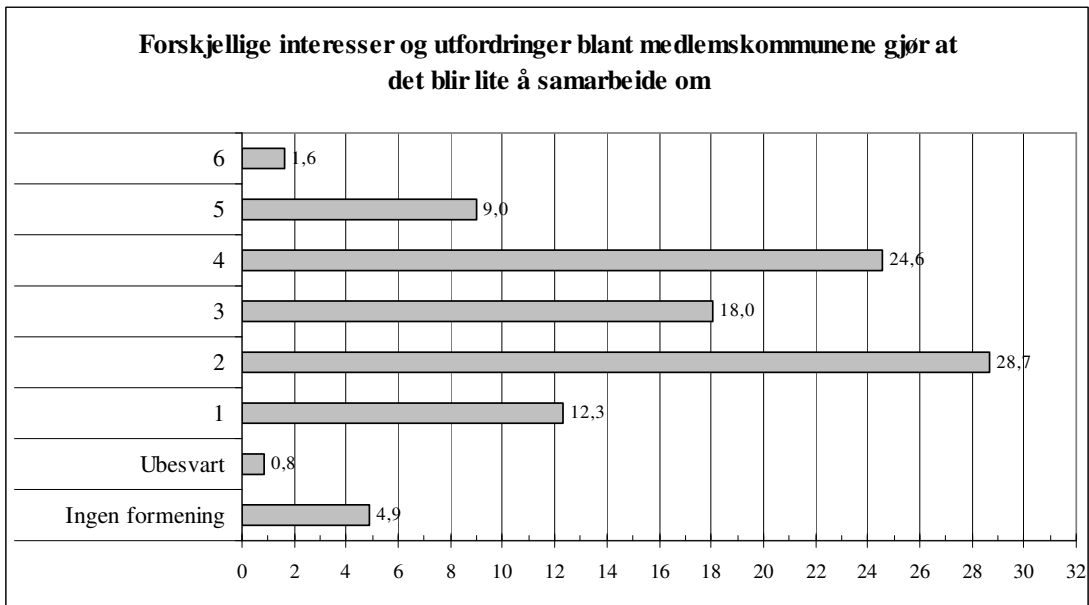
Figur 8 Hvilke organer i SNR som kommunestyrerepresentantene har deltatt i. Prosent. N 27 (omfatter kun dem som har deltatt i SNRs samarbeidsorganer).



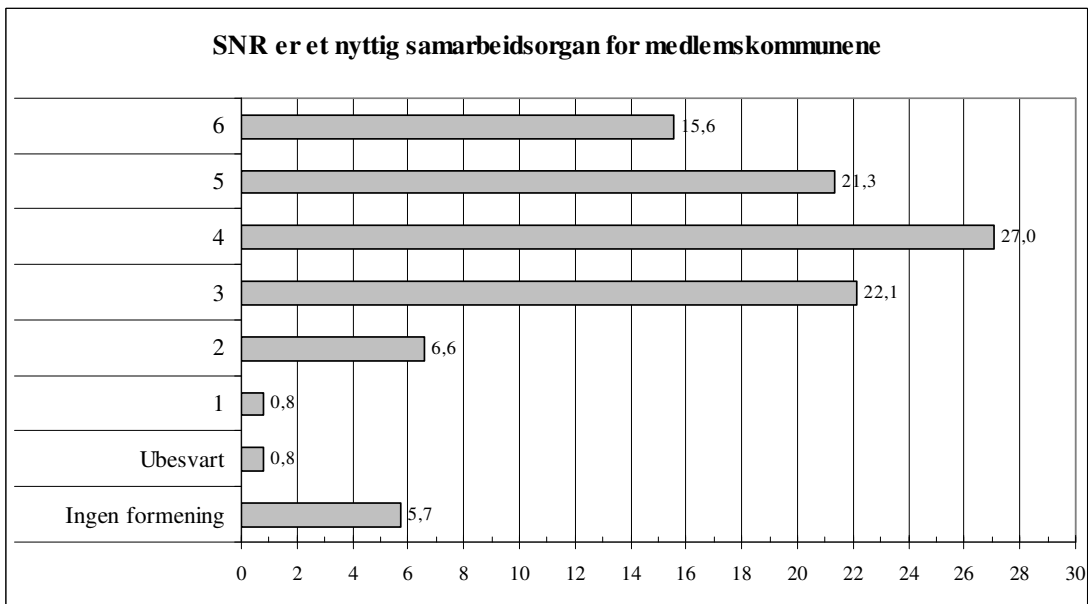
Figur 9 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av egen kjennskap til SNR på en skal fra 1-6 der 1 er svært dårlig og 6 er svært god. Prosent. N 122.



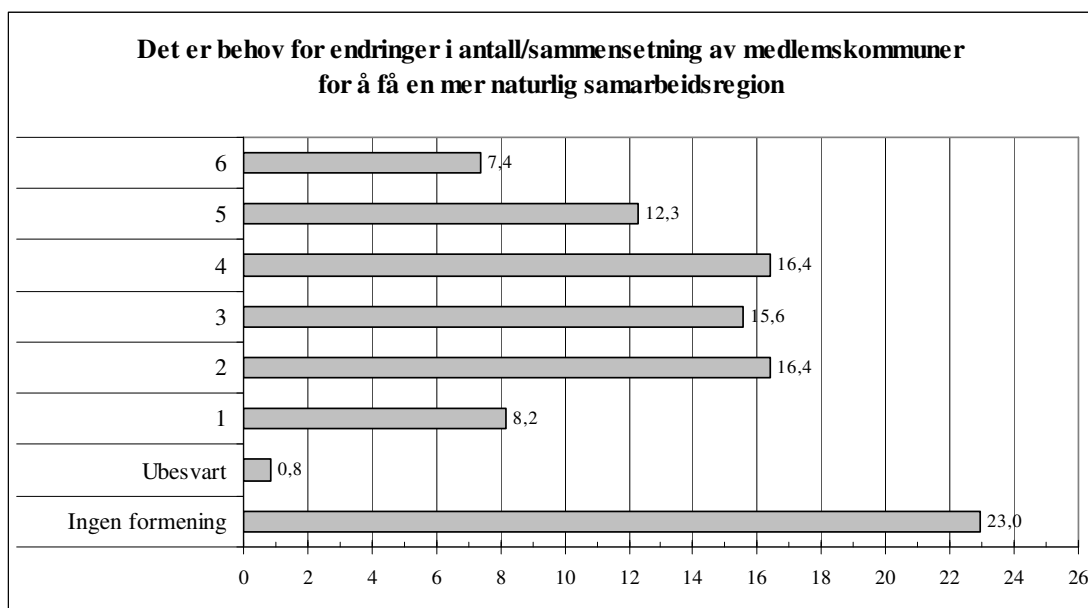
Figur 10 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at SNR danner en naturlig samarbeidsregion. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.



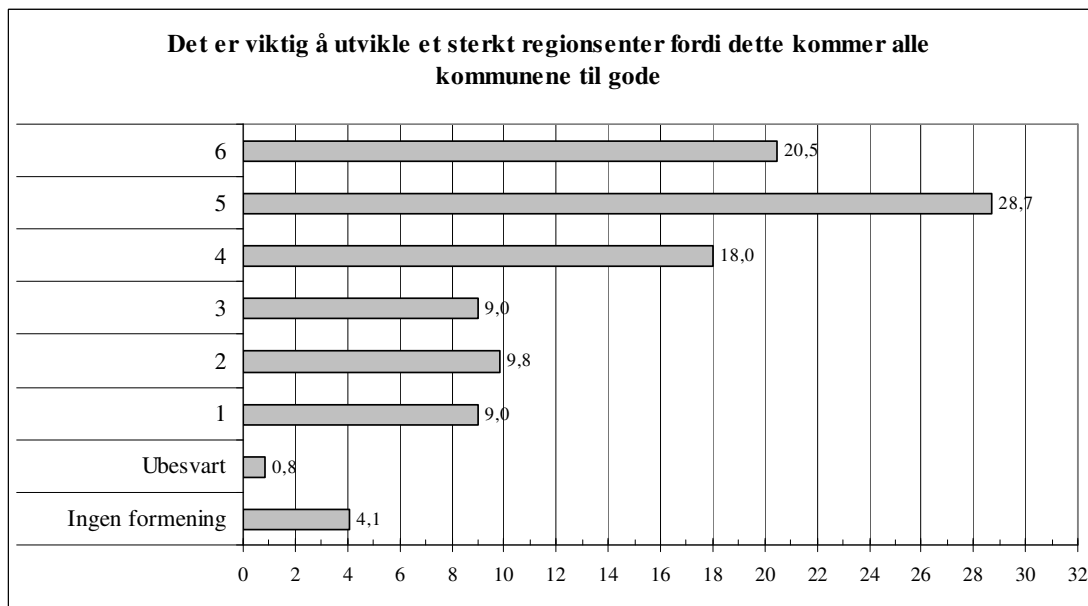
Figur 11 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at forskjellige interesser og utfordringer blant medlemskommunene gjør at det blir lite å samarbeide om. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.



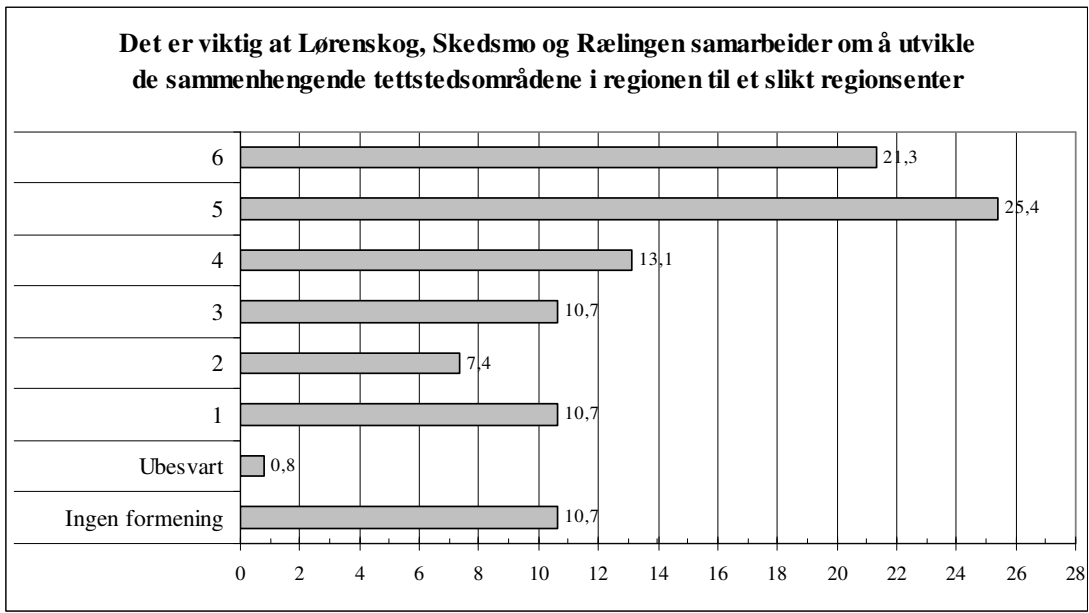
Figur 12 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at SNR er et nyttig samarbeidsorgan for medlemskommunene. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.



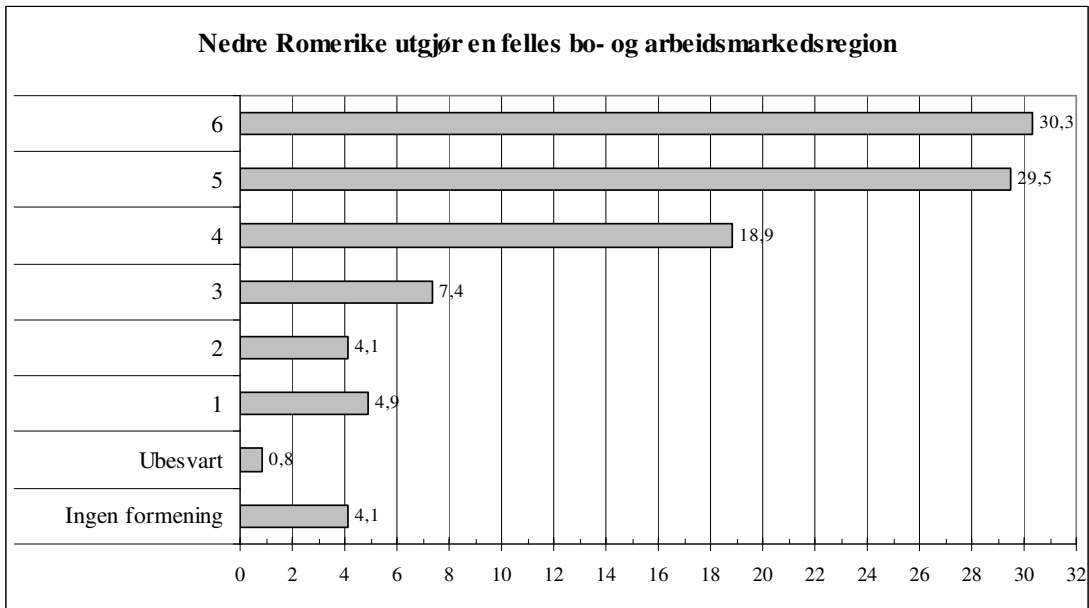
Figur 13 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at det er behov for endringer i antall/sammensetning av medlemskommuner for å få en mer naturlig samarbeidsregion. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.



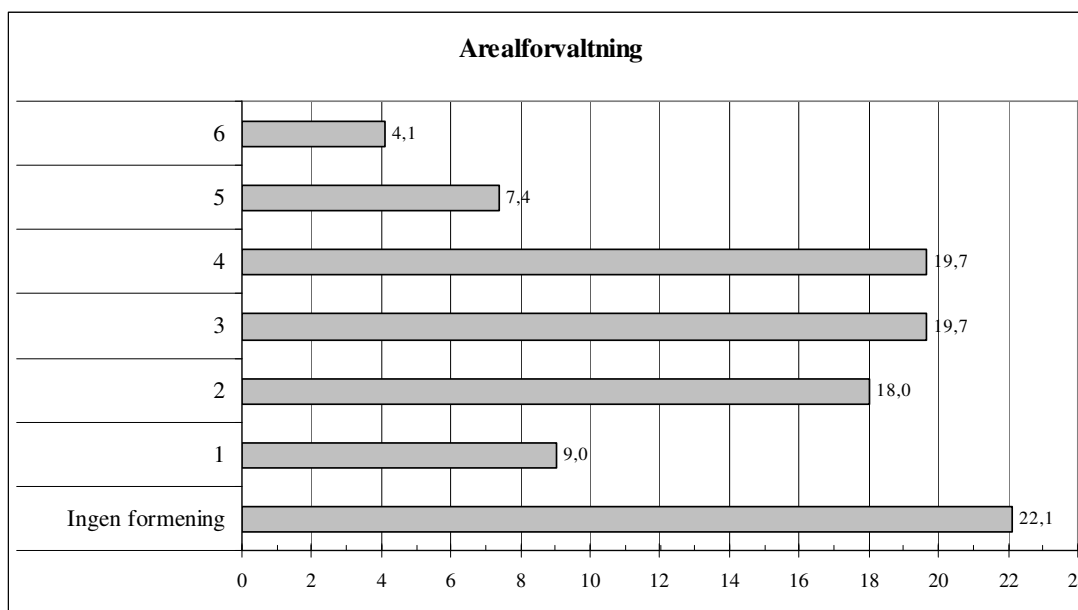
Figur 14 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at det er viktig å utvikle et sterkt regionsenter fordi dette kommer alle kommunene til gode. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.



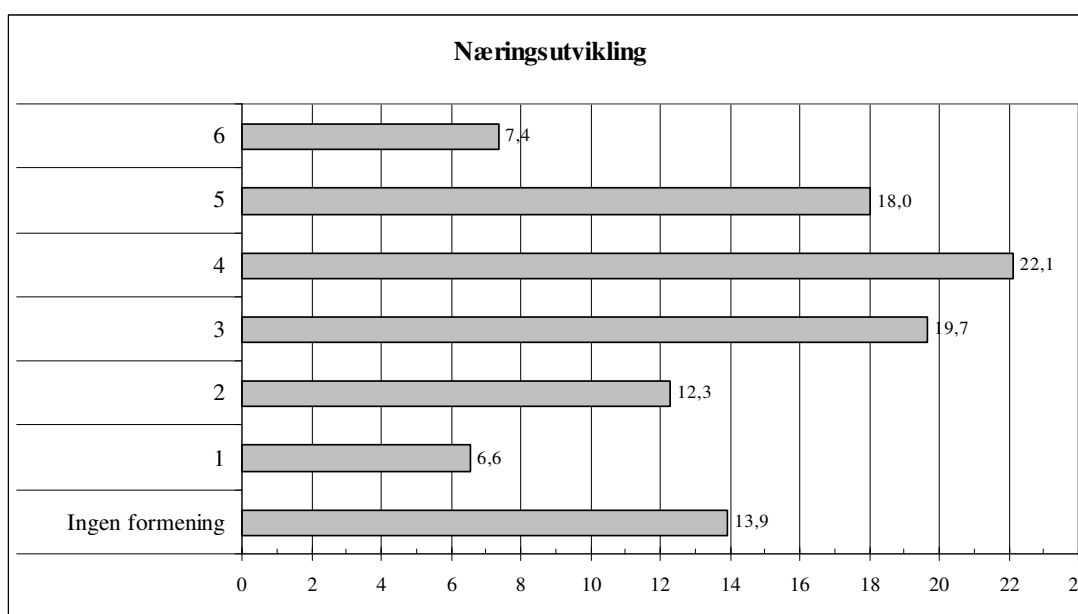
Figur 15 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at det er viktig at Lørenskog, Skedsmo og Rælingen samarbeider om å utvikle de sammenhengende tettstedsområdene i regionen til et sterkt regionsenter. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.



Figur 16 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av påstanden om at Nedre Romerike utgjør en felles bo- og arbeidsmarkedsregion. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.

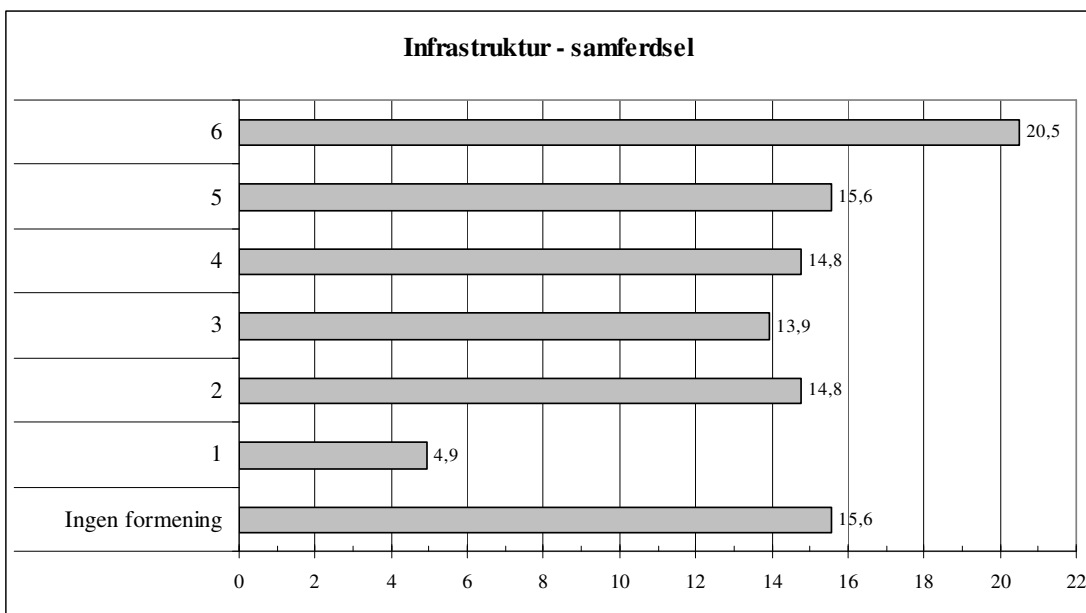


Figur 17 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til arealforvaltning. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.

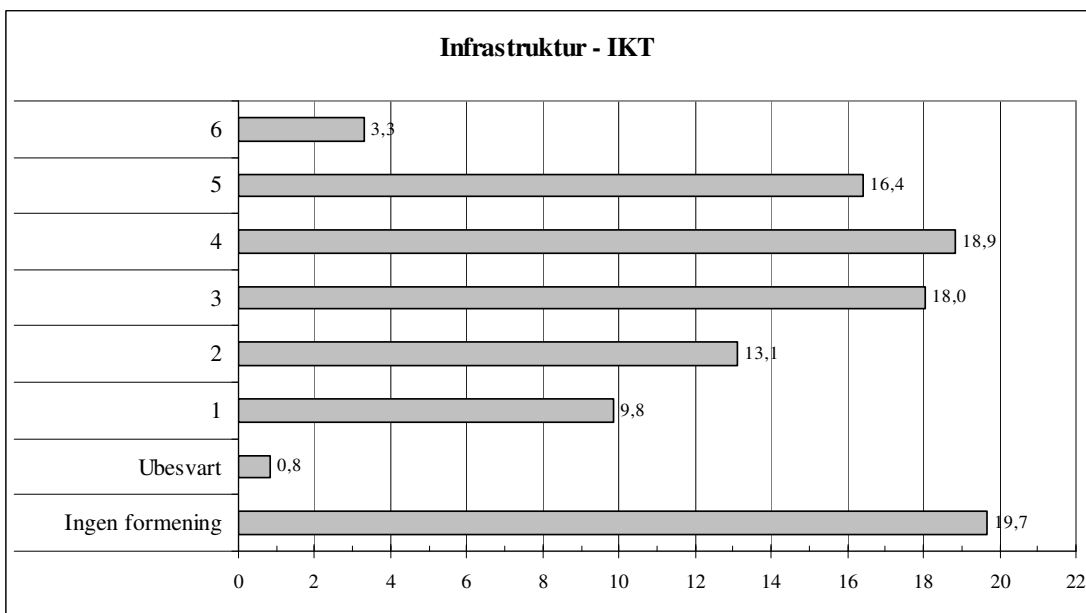


Figur 18 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til næringsutvikling. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.

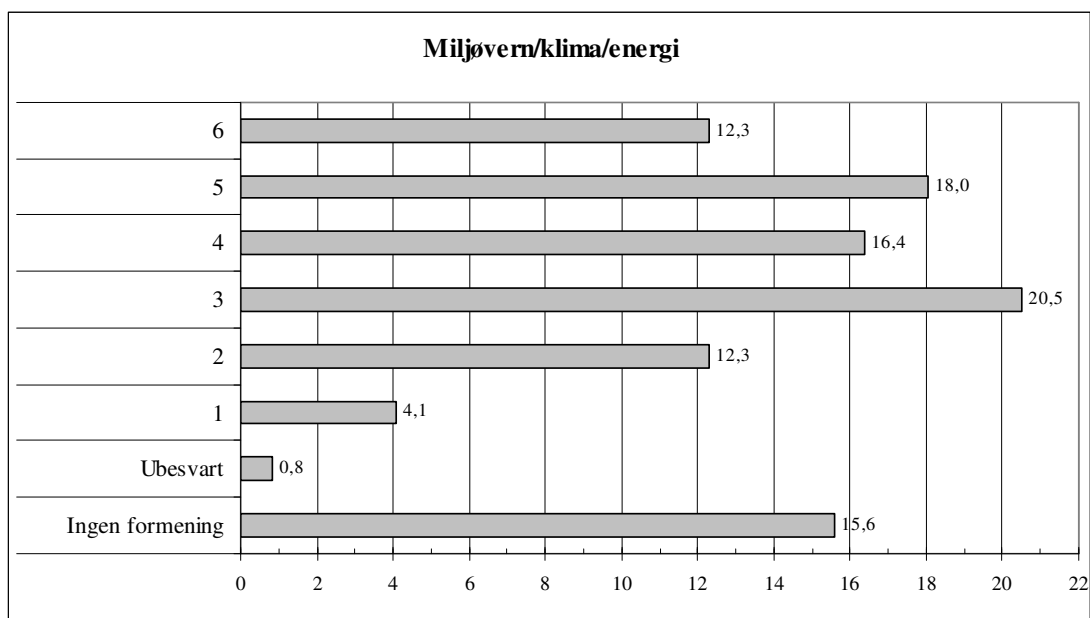




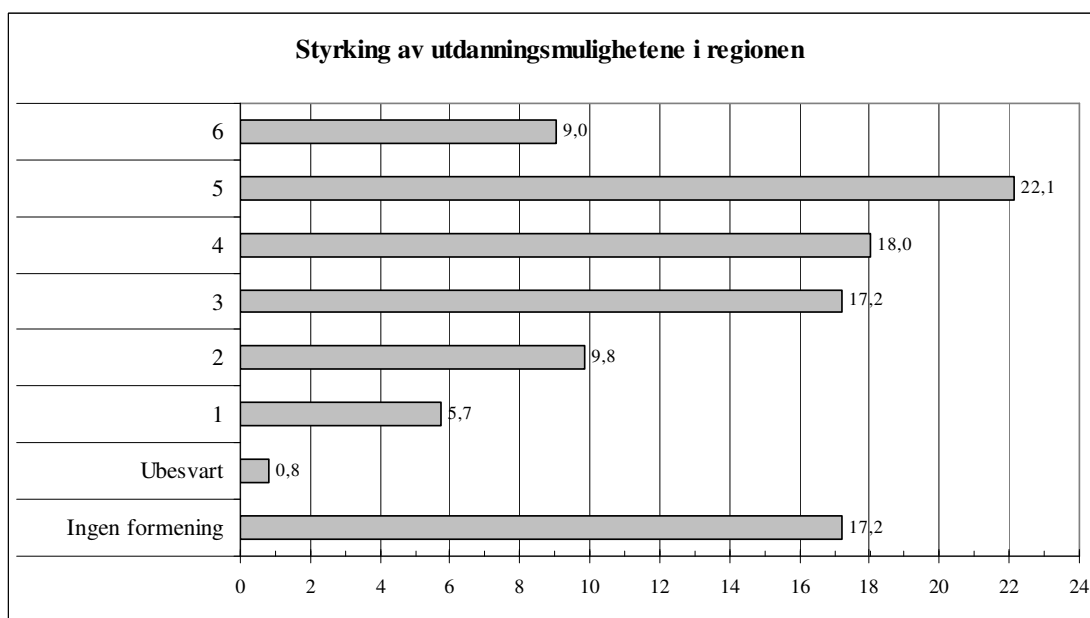
Figur 19 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til infrastruktur - samferdsel. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.



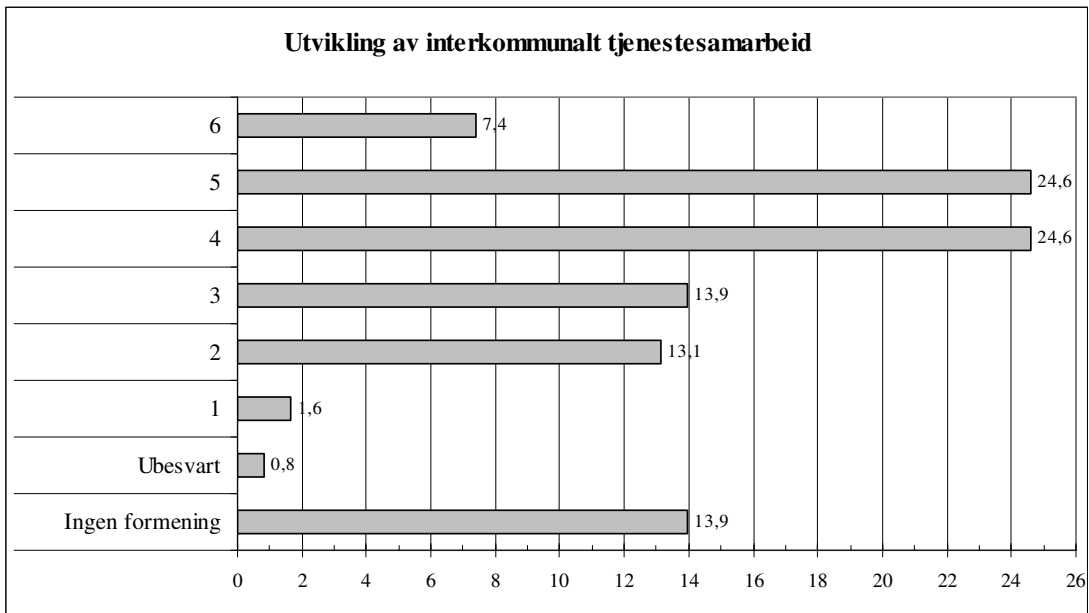
Figur 20 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til infrastruktur - IKT. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.



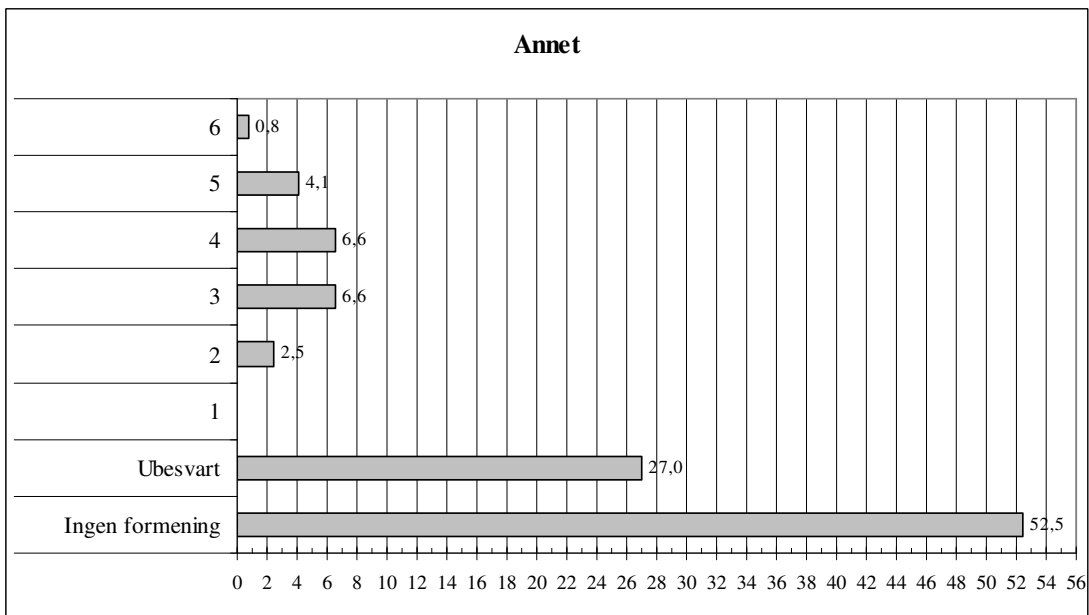
Figur 21 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til miljøvern/klima/energi. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.



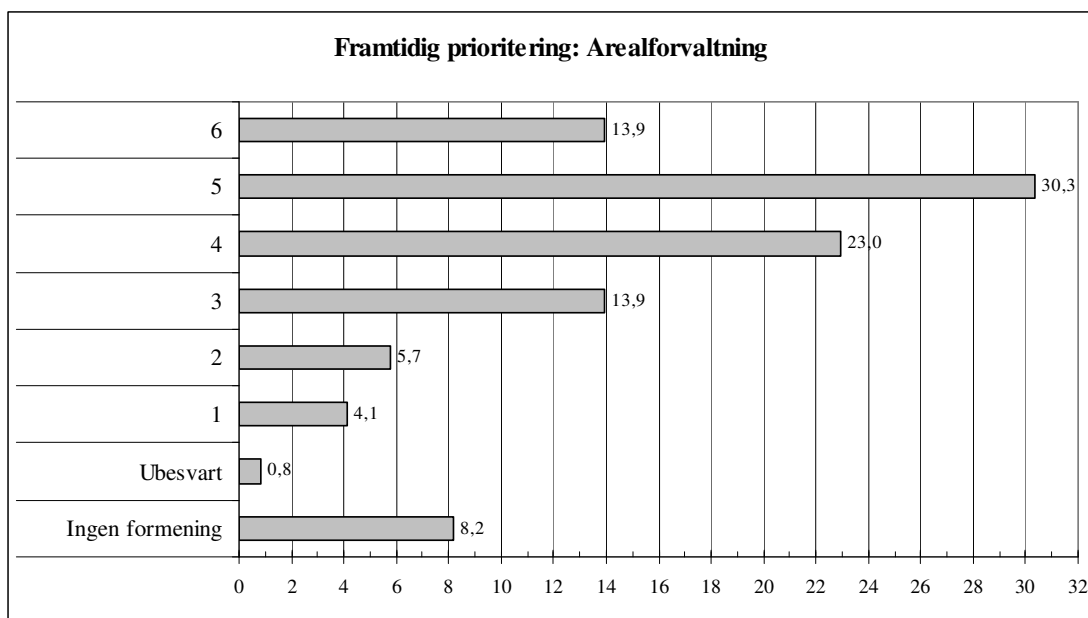
Figur 22 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til styrking av utdanningsmulighetene i regionen. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.



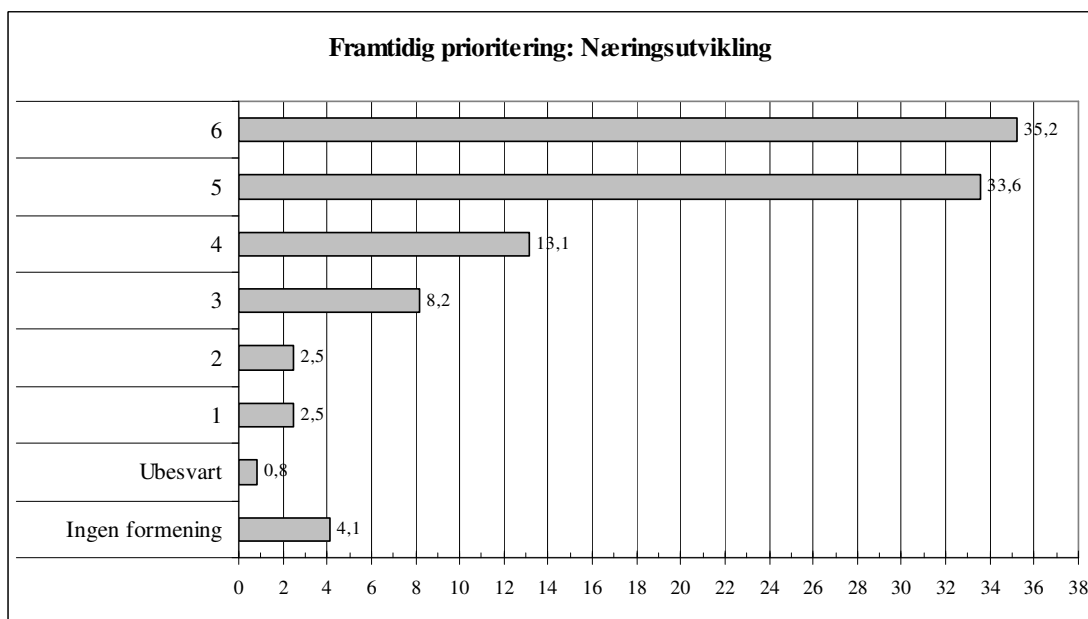
Figur 23 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid. 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.



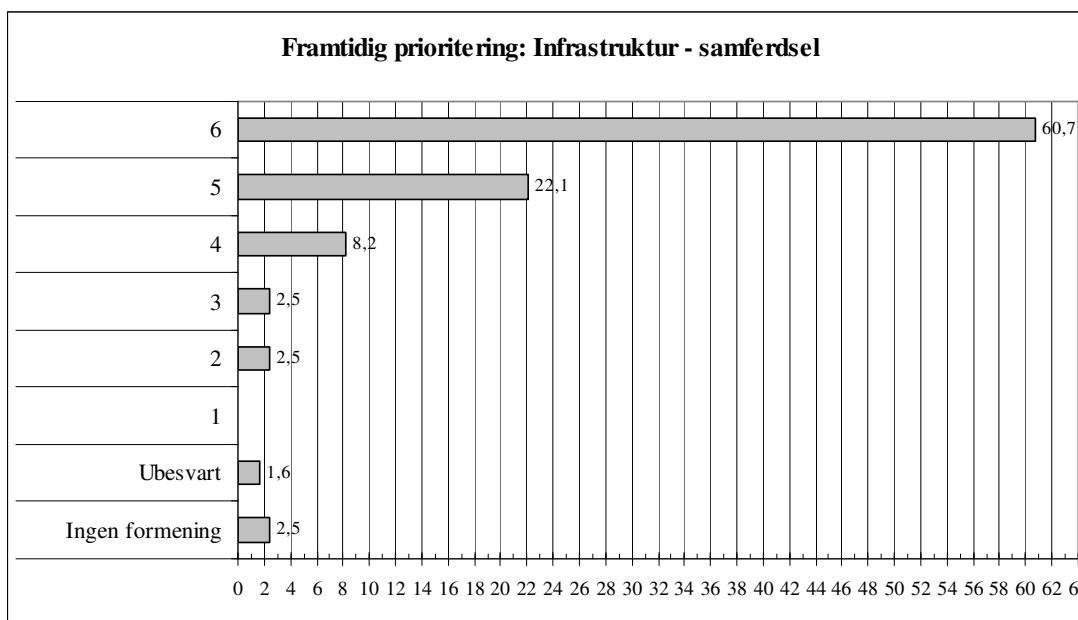
Figur 24 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvordan SNR sin rolle har vært i forhold til "annet". 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig. Prosent. N 122.



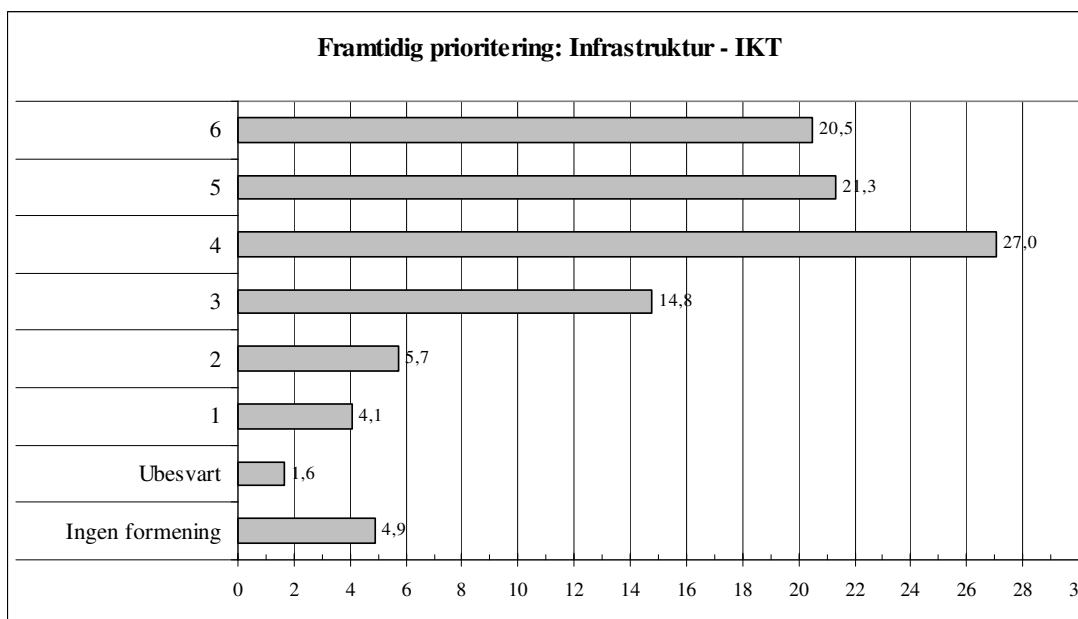
Figur 25 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad arealforvaltning bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



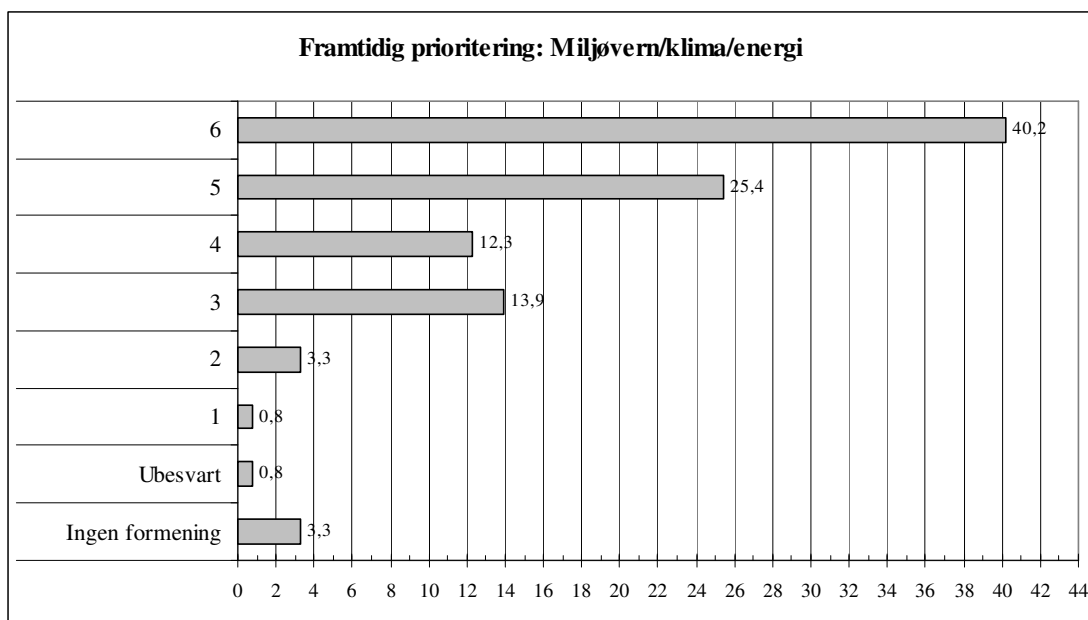
Figur 26 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad næringsutvikling bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



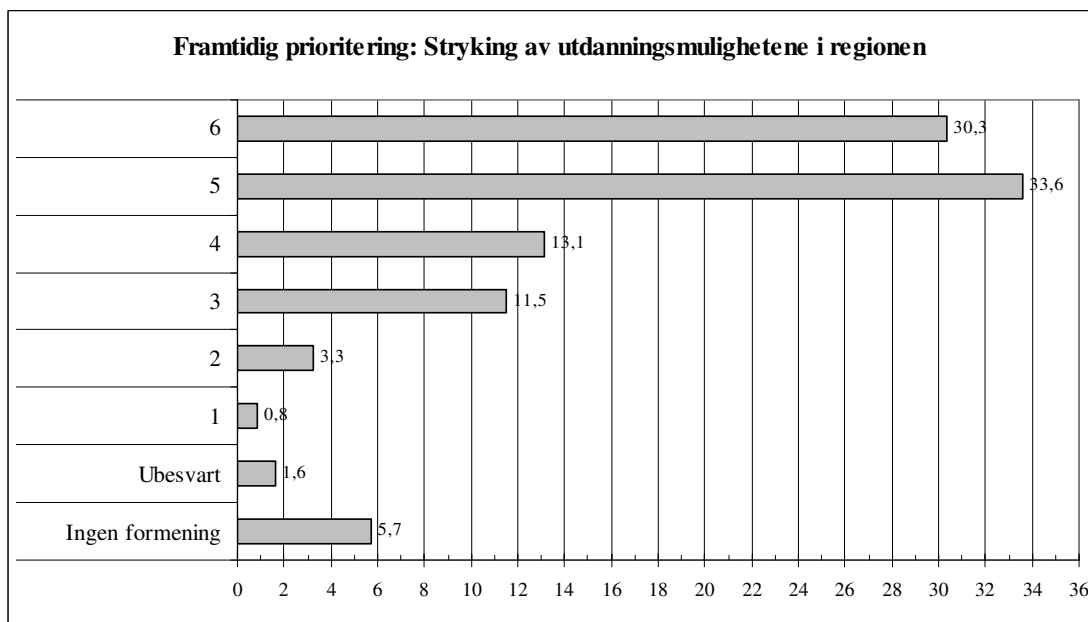
Figur 27 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad infrastruktur - samferdsel bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



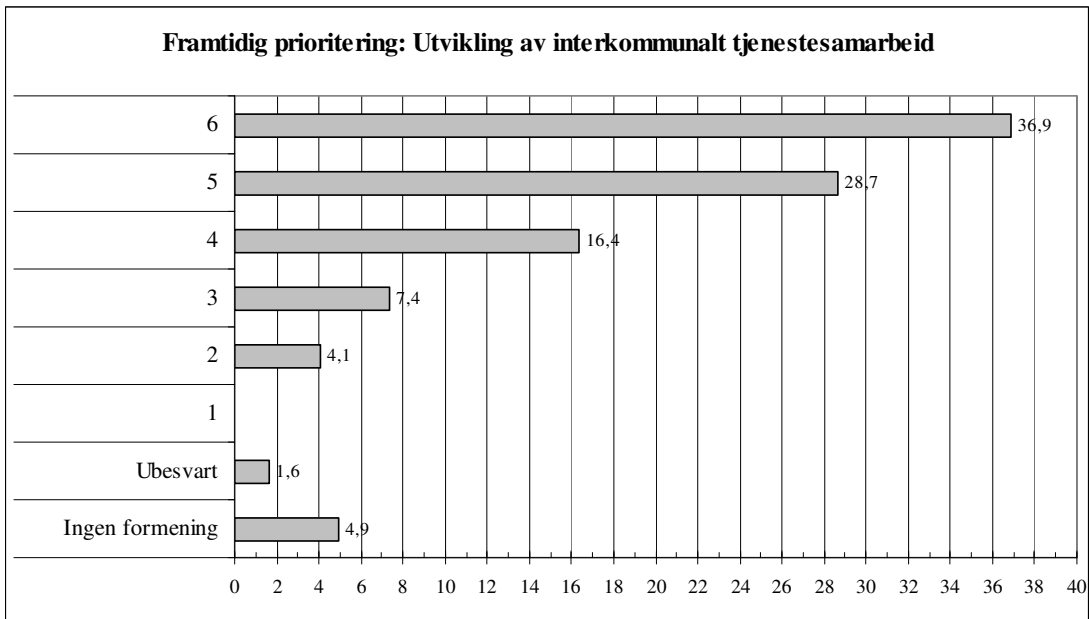
Figur 28 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad infrastruktur - IKT bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



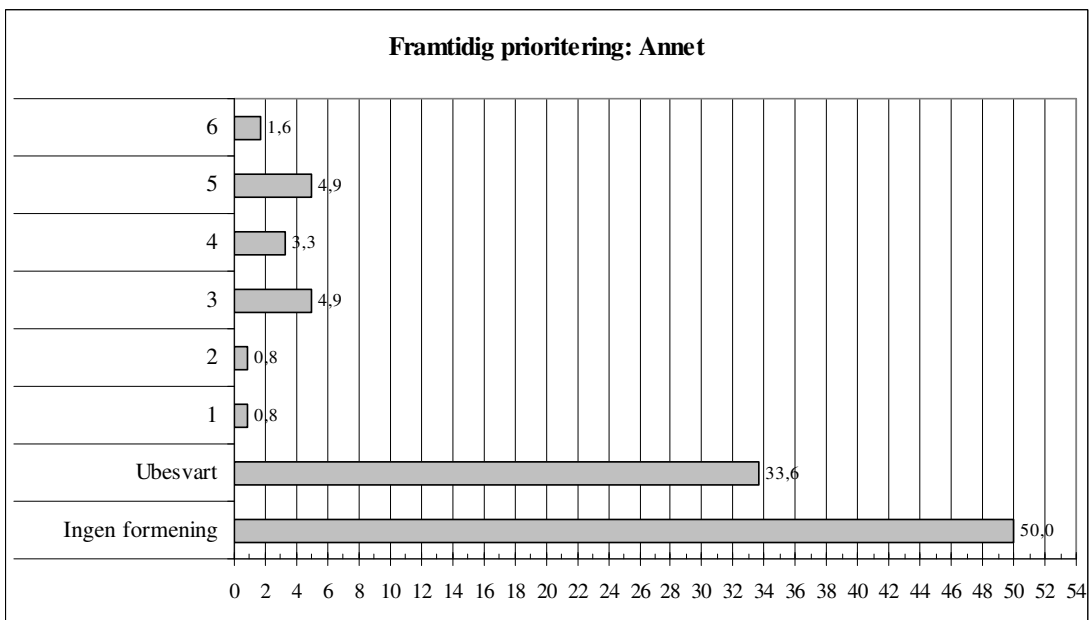
Figur 29 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad miljøvern/klima/energi bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



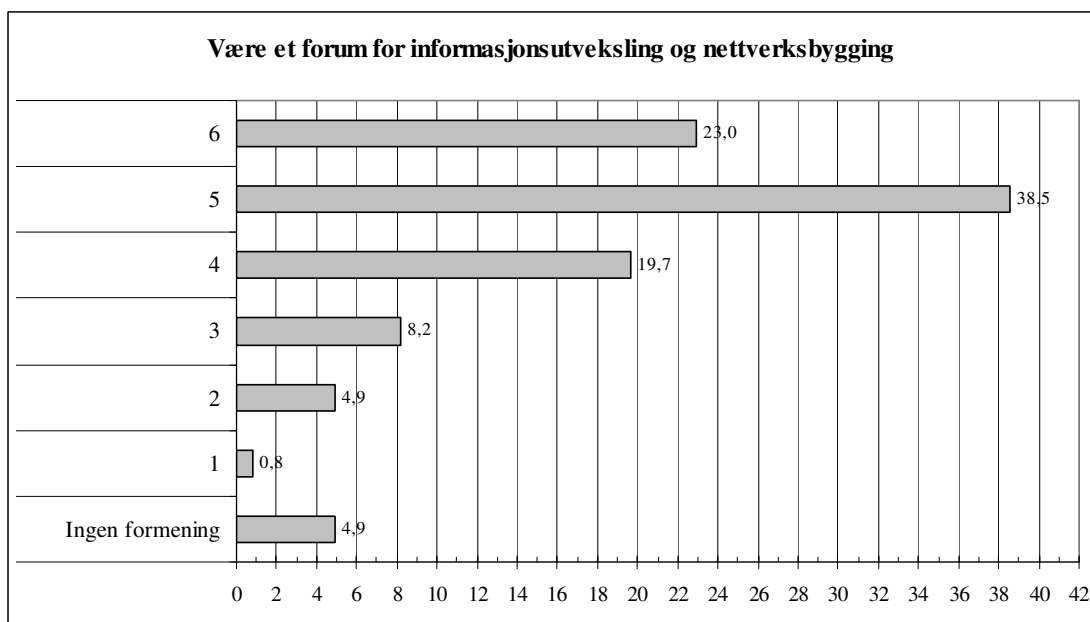
Figur 30 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad styrking av utdanningsmulighetene i regionen bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



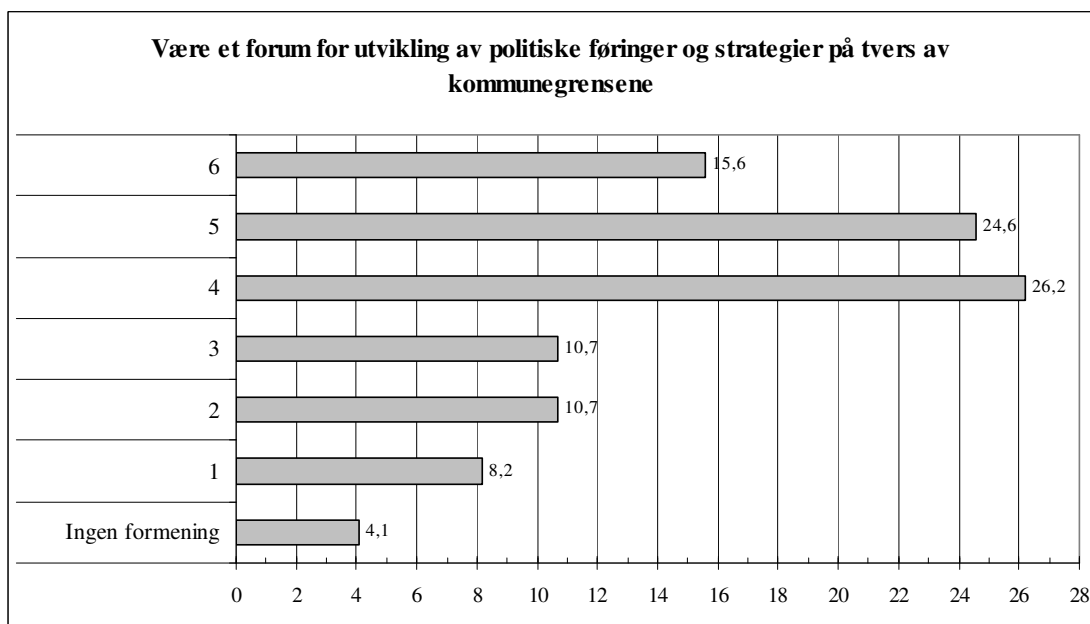
Figur 31 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



Figur 32 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad "annet" bør prioriteres av SNR i tiden som kommer. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.

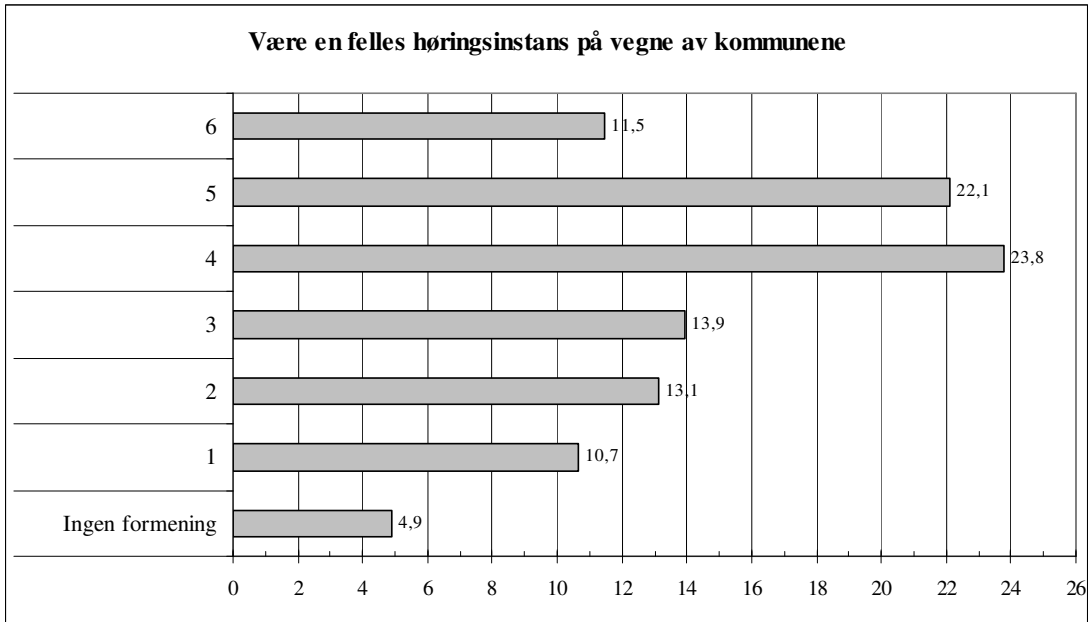


Figur 33 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være et forum for informasjonsutveksling og nettverksbygging. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.

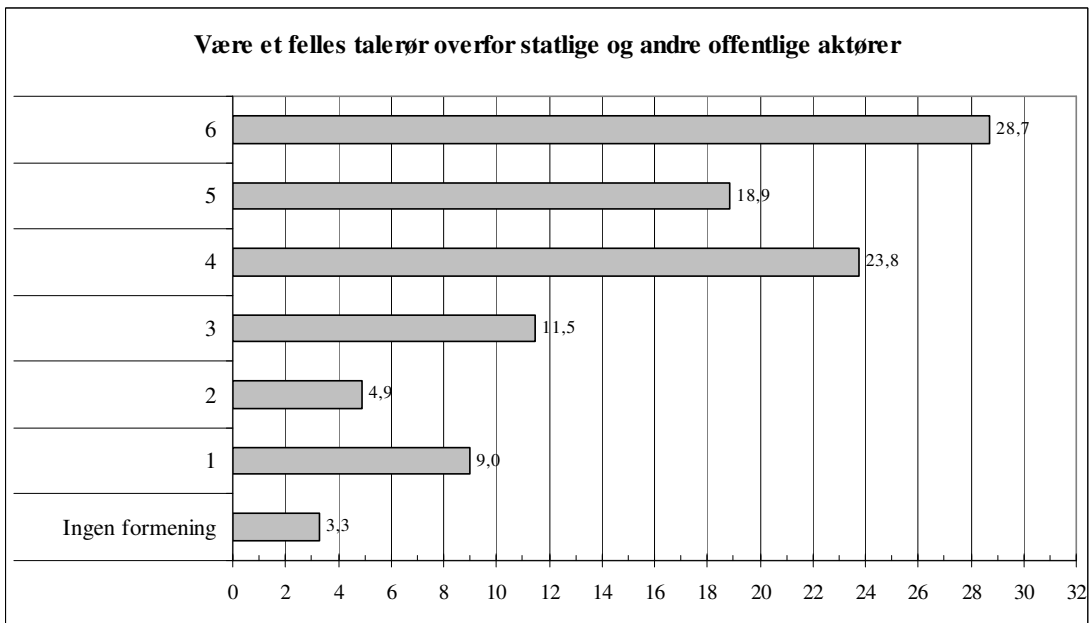


Figur 34 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være et forum for utvikling av politiske føringer og strategier på tvers av kommunegrensene. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.

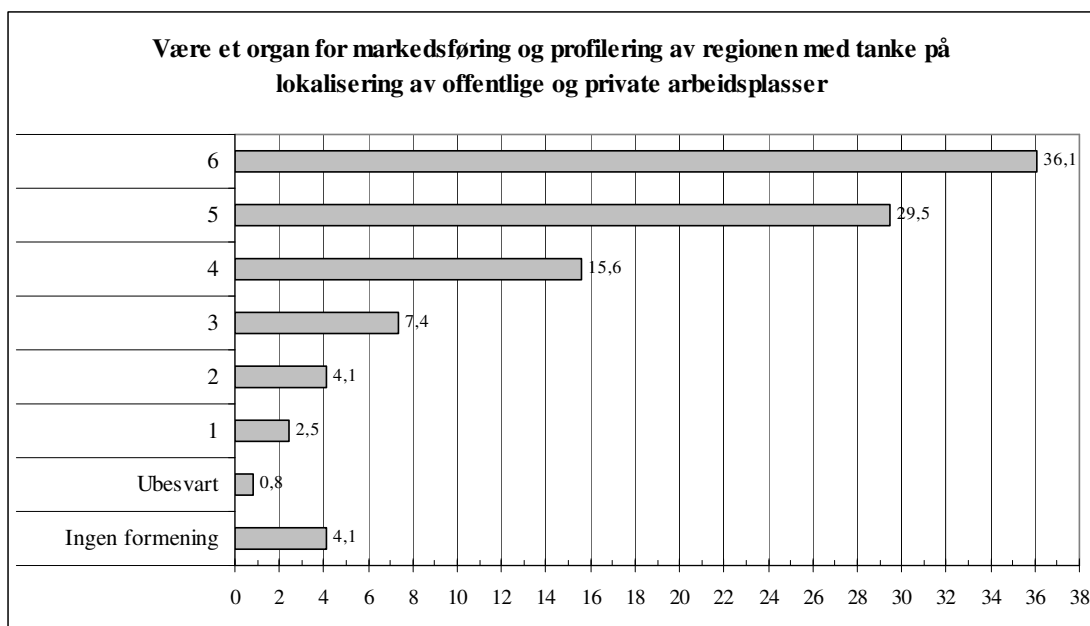




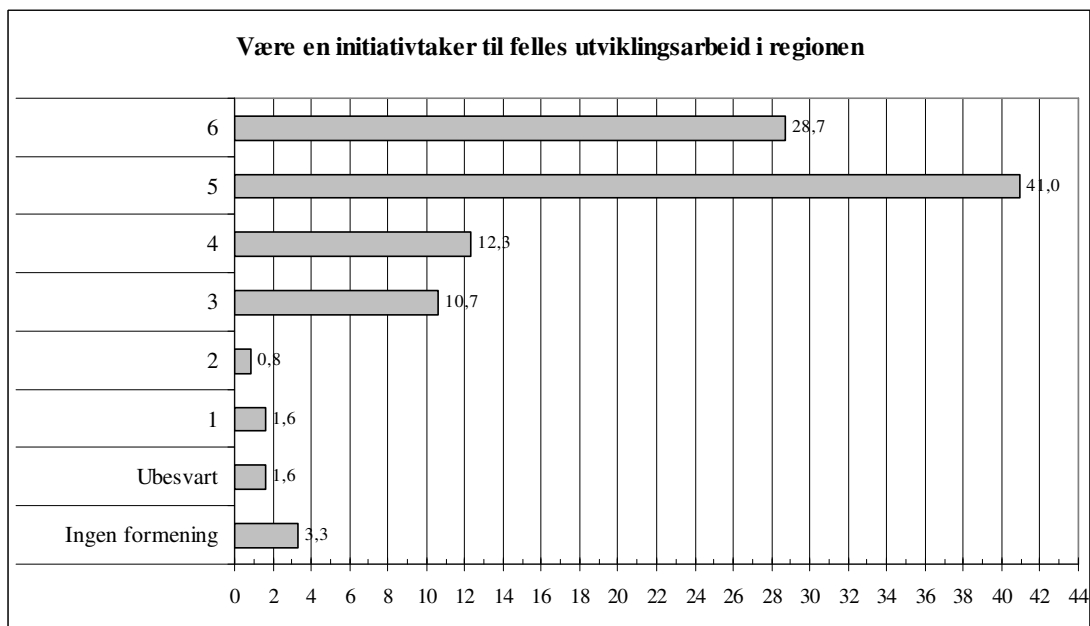
Figur 35 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være en felles høringsinstans på vegne av kommunene. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



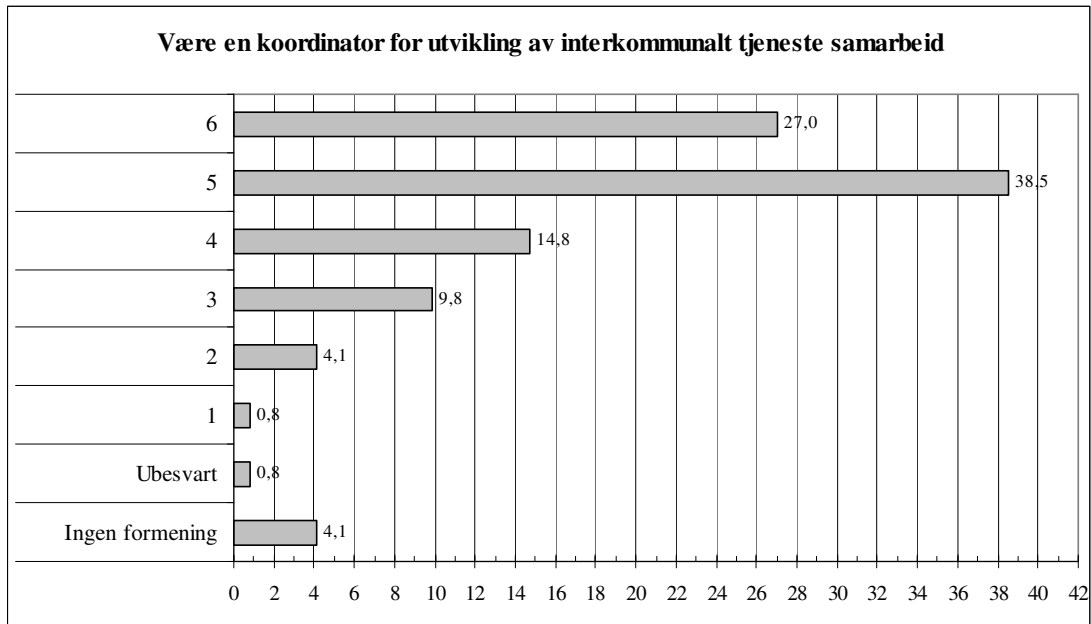
Figur 36 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være et felles talerør overfor statlige og andre offentlige aktører. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



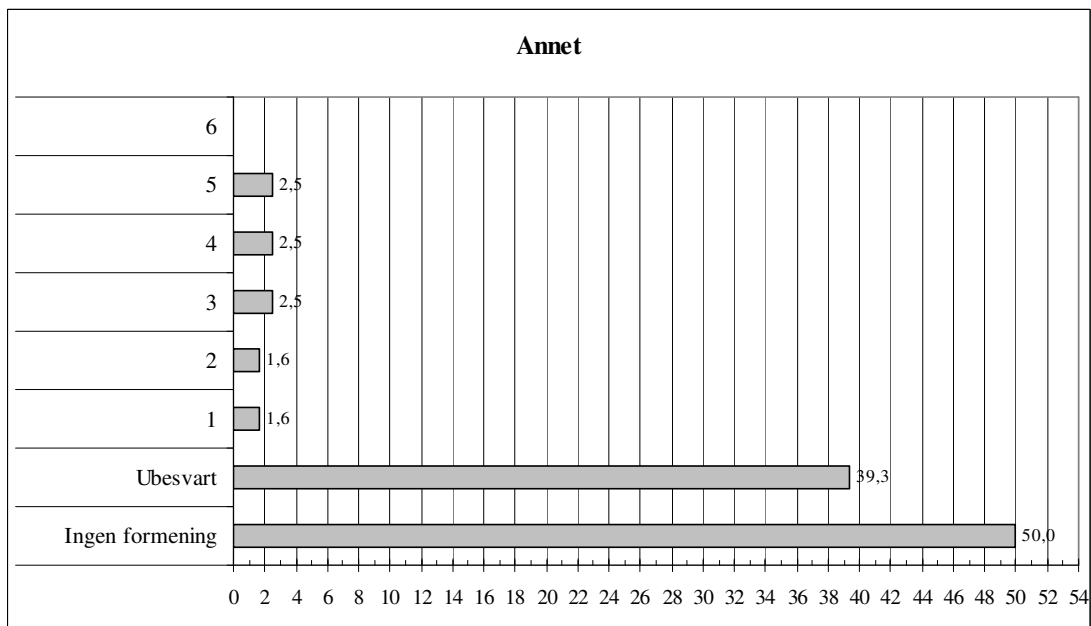
Figur 37 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være et organ for markedsføring og profilering av regionen med tanke på lokalisering av offentlige og private arbeidsplasser. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



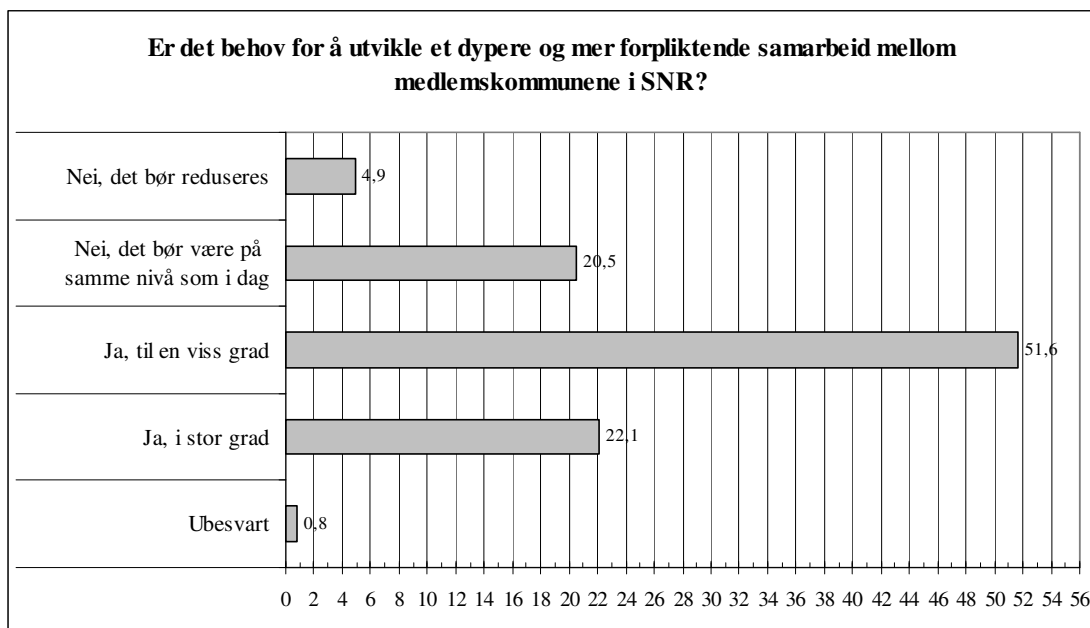
Figur 38 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være en initiativtaker til felles utviklingsarbeid i regionen. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



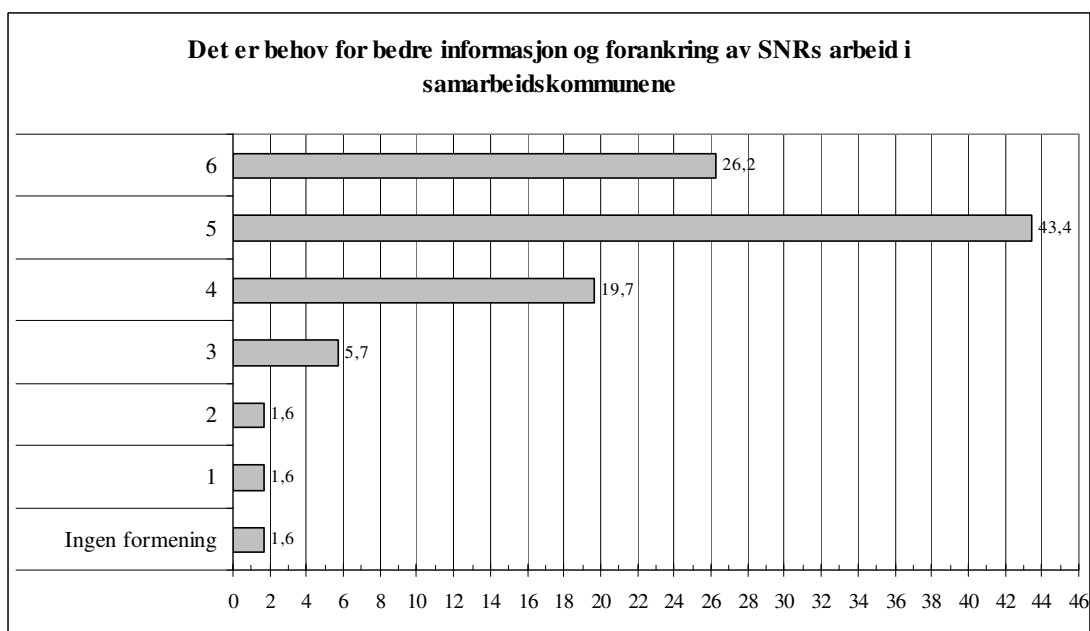
Figur 39 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til å være en koordinator for utvikling av interkommunalt tjeneste samarbeid. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



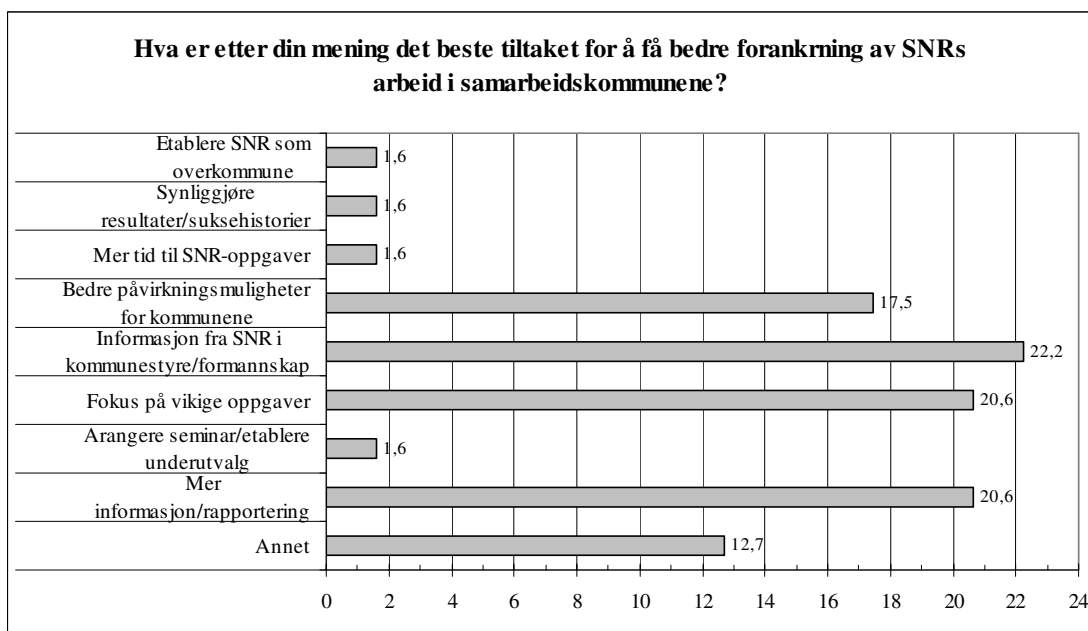
Figur 40 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad SNR bør utvikle sin rolle/funksjon i forhold til "annet". 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



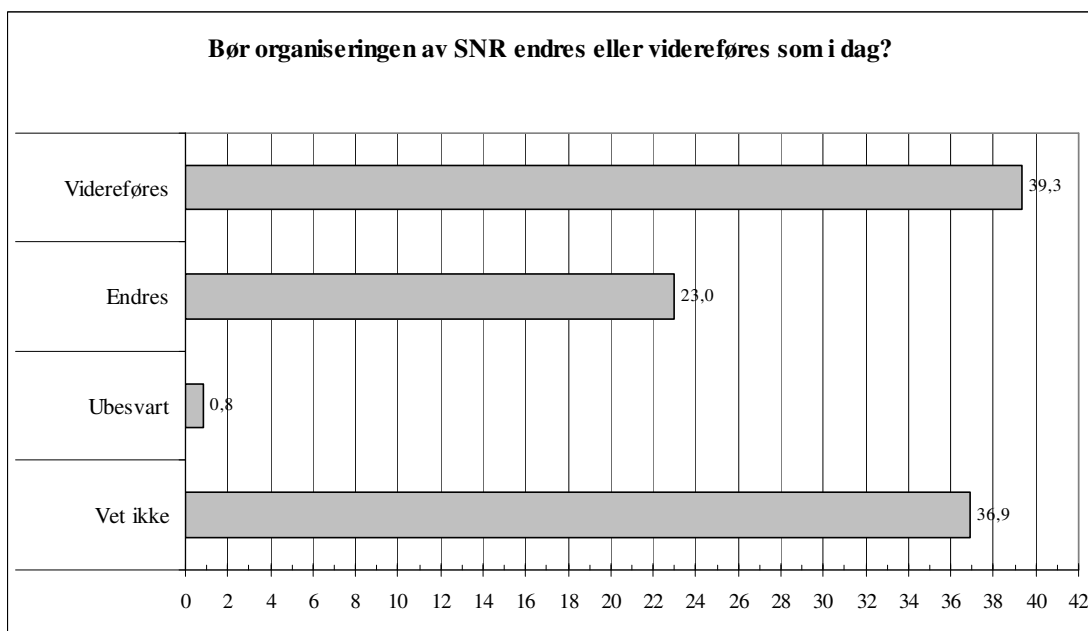
Figur 41 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av om det er behov for å utvikle et dypere og mer forpliktende samarbeid mellom medlemskommunene i SNR. Prosent. N 122.



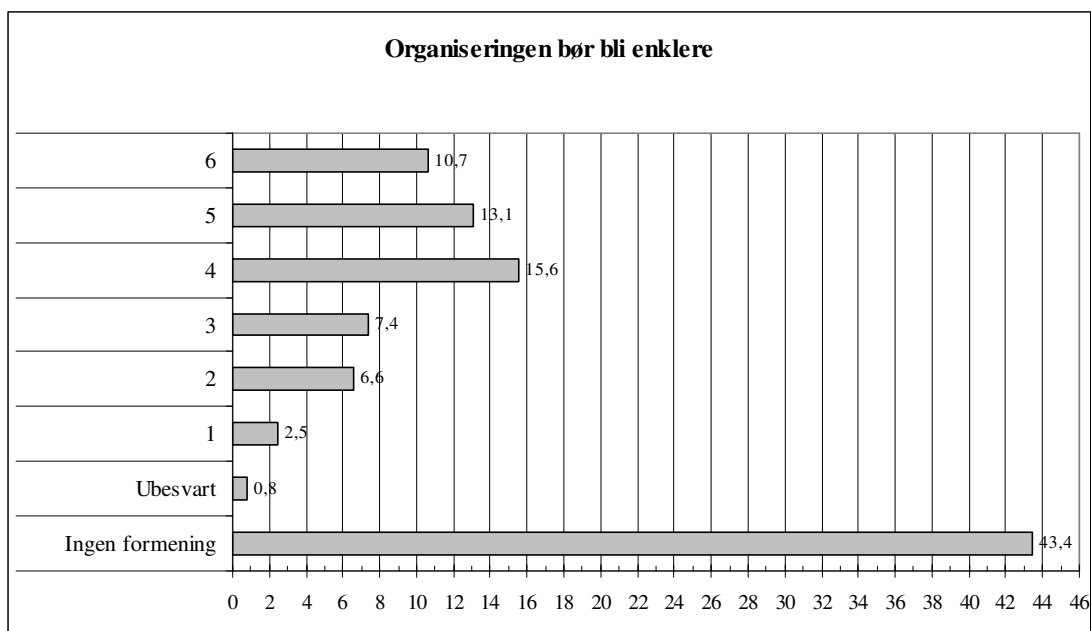
Figur 42 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av i hvilken grad det er behov for bedre informasjon og forankring av SNRs arbeid i samarbeidskommunene. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad. Prosent. N 122.



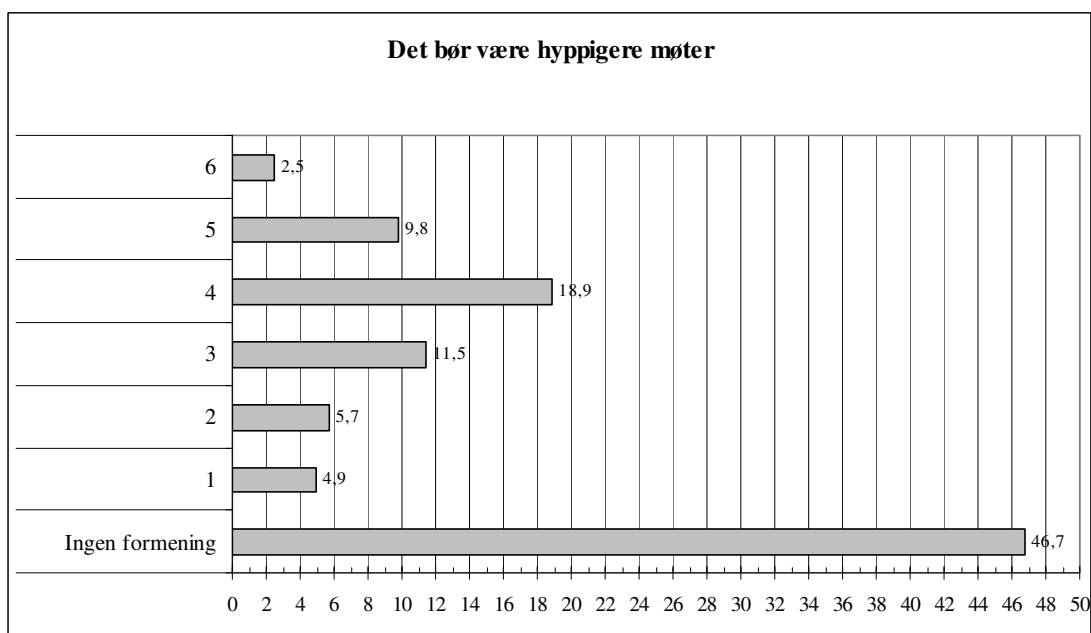
Figur 43 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hva som er det beste tiltaket for å få bedre forankring av SNRs arbeid i kommunene. Åpent spørsmål. Prosent. N 63.



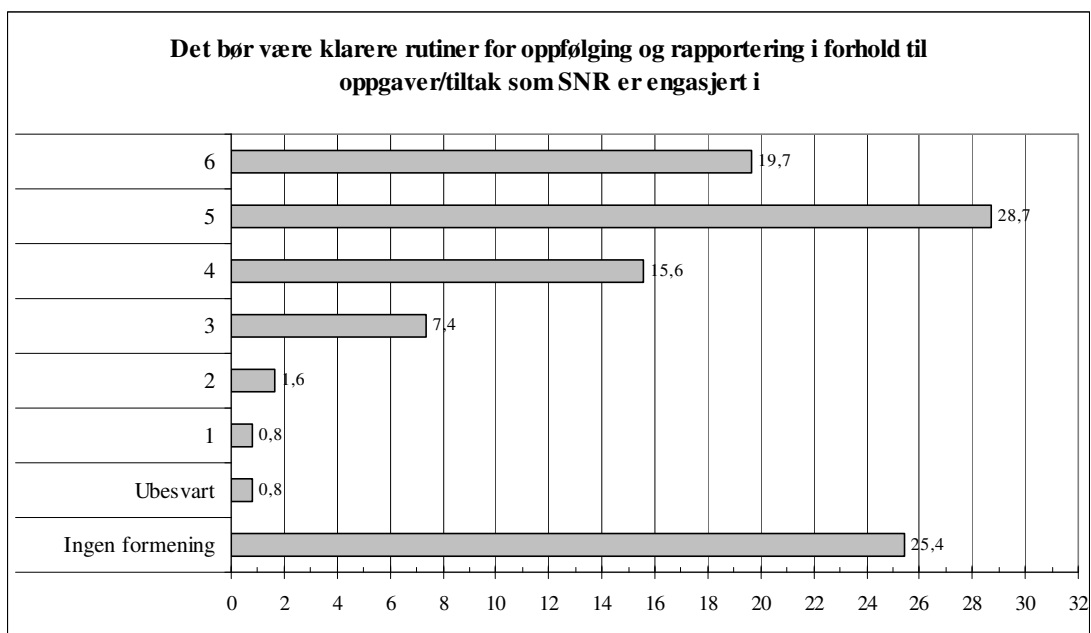
Figur 44 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av hvorvidt organiseringen av SNR bør endres eller videreføres som i dag? Prosent. N 122.



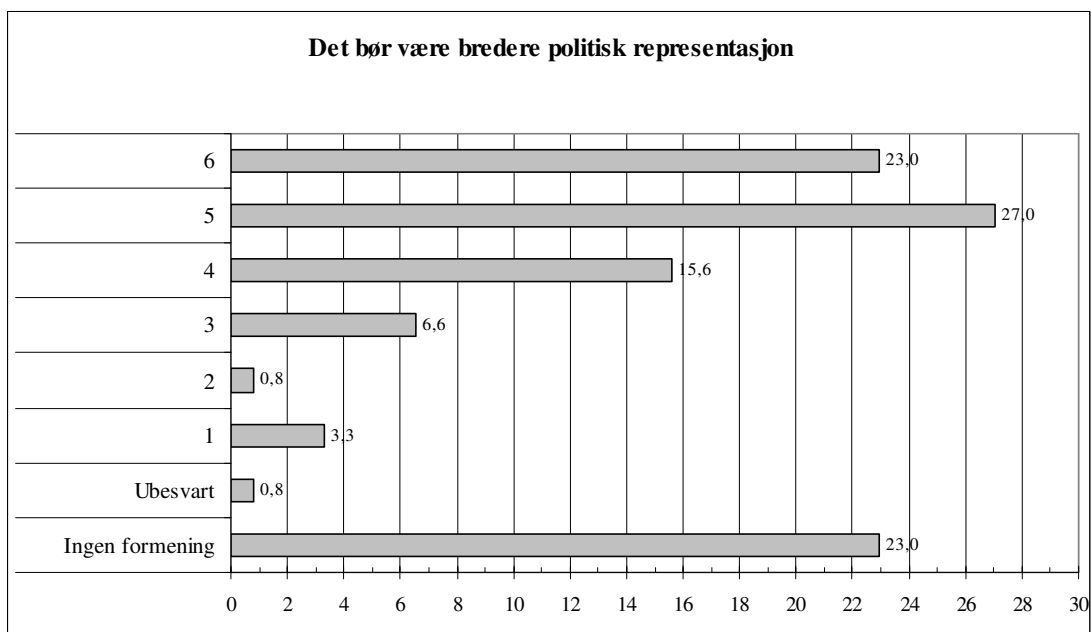
Figur 45 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at organiseringen av SNR bli enklere. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.



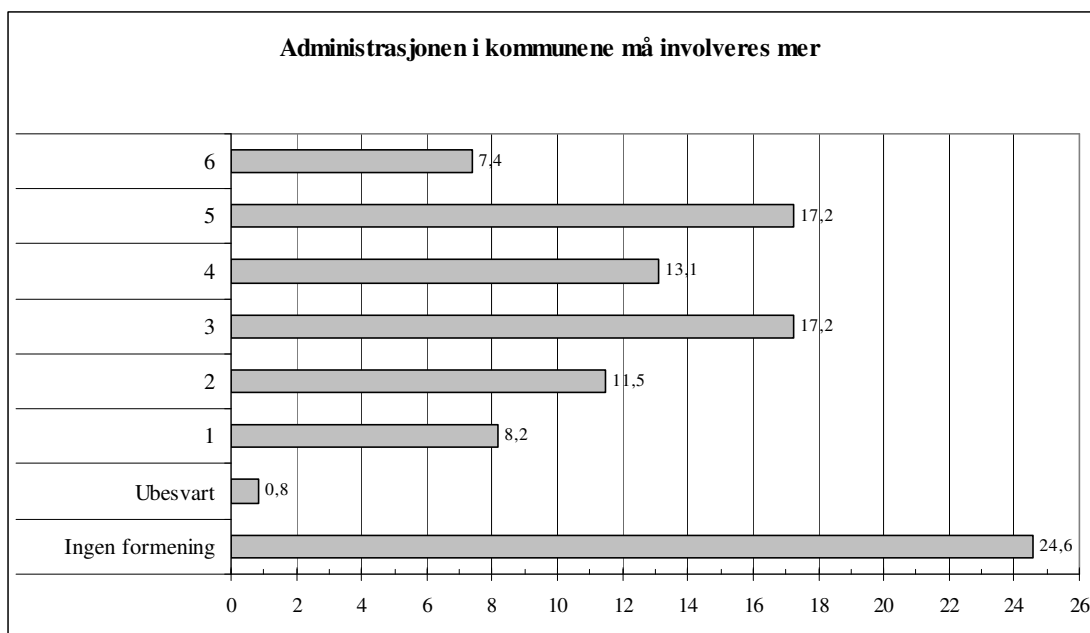
Figur 46 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at det bør være hyppigere møter. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.



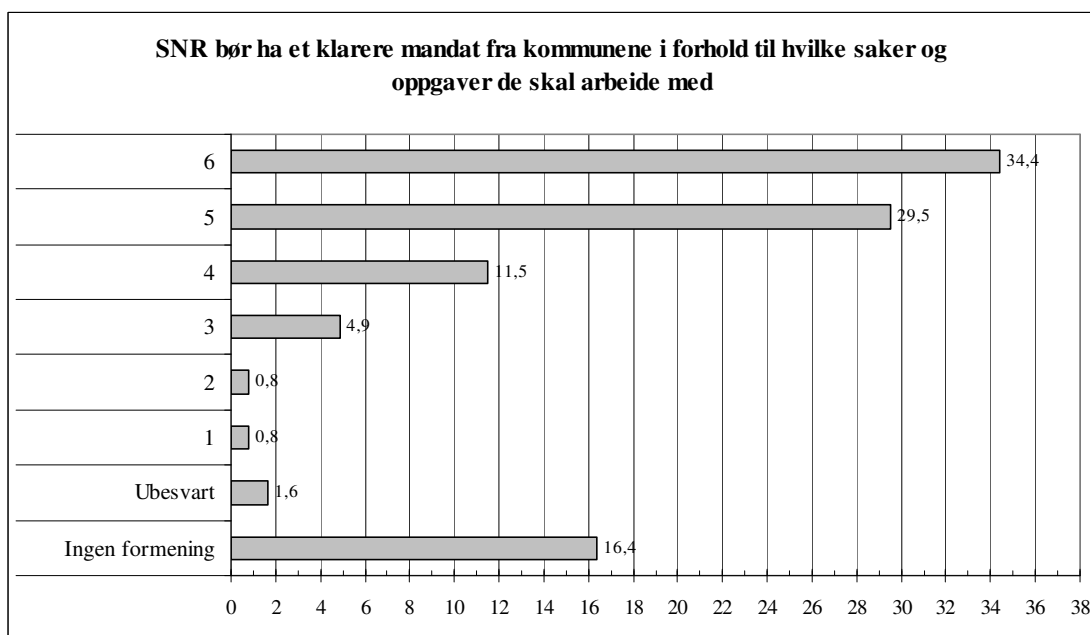
Figur 47 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at det bør være klarere rutiner for oppfølging og rapportering i forhold til oppgaver/tiltak som SNR er engasjert i. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.



Figur 48 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at det bør være bredere politisk representasjon. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.

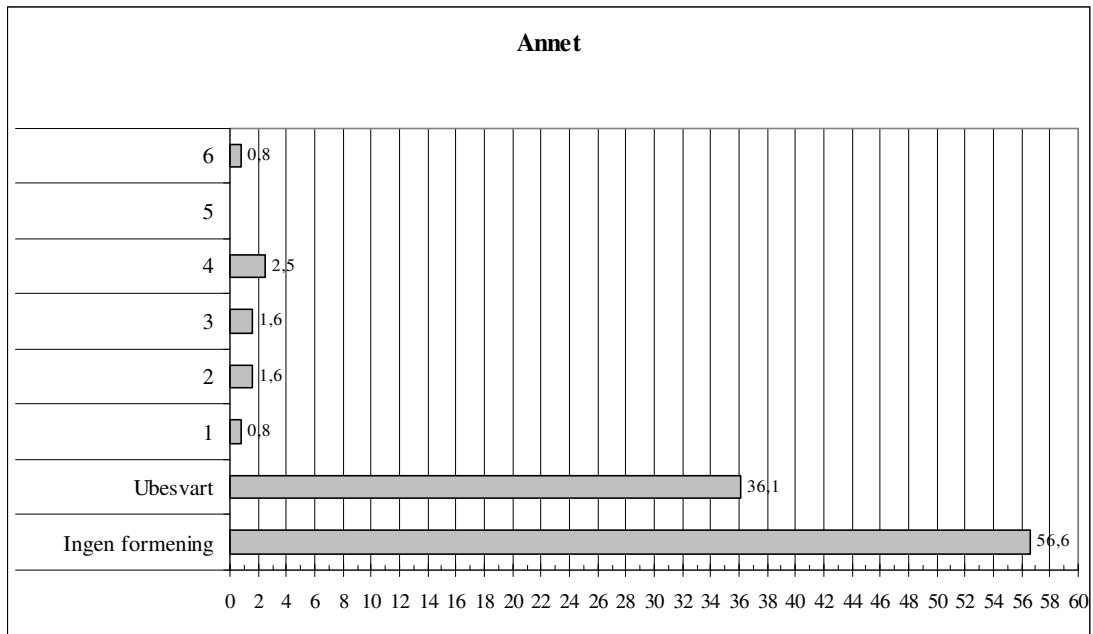


Figur 49 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at administrasjonen i kommunene må involveres mer. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.



Figur 50 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av endringsforslaget om at SNR bør ha et klarere mandat fra kommunene i forhold til hvilke saker og oppgaver de skal arbeide med. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.





*Figur 51 Kommunestyrerepresentantenes vurdering av om det er andre aktuelle endringsforslag. 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Prosent. N 122.*





## ***Spørreundersøkelse vedr Samarbeidsrådet for Nedre Romerike***

Hei og takk for at du tar deg tid til å svare på undersøkelsen

-----

Samarbeidsrådet for Nedre Romerike (SNR) er et forpliktende samarbeidsorgan for kommunene Aurskog-Høland, Fet, Lørenskog, Nittedal, Rælingen, Skedsmo, Sørum og Akershus fylkeskommune. Samarbeidet har eksistert siden 1998, og Samarbeidsrådet ønsker nå å få gjennomført en evaluering av samarbeidet som grunnlag for utforming av strategier for SNRs videre arbeid.

Telemarksforskning-Bø har fått i oppdrag å gjennomføre evalueringsarbeidet. I den forbindelse ønsker vi å gjennomføre en spørreundersøkelse blant politikerne i samarbeidskommunene om erfaringer med samarbeidet og muligheter for å utvikle samarbeidet videre.

-----

1. Hvilken kommune kommer du fra?

- Aurskog-Høland
  - Fet
  - Lørenskog
  - Nittedal
  - Rælingen
  - Skedsmo
  - Sørum
- 

2. Hvor lenge har du vært med i kommunestyret?

*Antall år*

-----

3. Hvilket parti representerer du?

- SV
- AP
- SP
- KRF
- V
- H
- Frp
- Andre

-----

Andre, spesifiser her:

-----

4. Sitter du i formannskapet?

- Ja
- Nei

-----

5. Er du/har du vært representert i ett eller flere av SNRs samarbeidsorganer?

- Ja
- Nei

-----

***Hvis ja på spørsmål 5***

6. Hvilke organer er du/har du vært med i?

- Årskonferansen
- Rådsmøtet

- Ordførermøtet
  - Arbeidsutvalget
- 

*På en skala fra 1-6 der 1 er svært dårlig og 6 er svært god.*

7. Hvordan vil du vurdere følgende:

- Din kjennskap til SNR

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>Ingen formening</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

*På en skal fra 1-6, der 1 er helt uenig og 6 er helt enig*

8. Hvordan vil du vurdere følgende påstander:

- Nedre Romerike danner en naturlig samarbeidsregion
  - Forskjellige interesser og utfordringer blant medlemskommunene gjør at det blir lite å samarbeid om
  - SNR er et nyttig samarbeidsorgan for medlemskommunene
  - Det er behov for endringer i antall/sammensetning av medlemskommuner for å få en mer naturlig samarbeidsregion
  - Det er viktig å utvikle et sterkt regionsenter fordi dette kommer alle kommunene til gode
  - Det er viktig at Lørenskog, Skedsmo og Rælingen samarbeider om å utvikle de sammenhengende tettstedsområdene i regionen til et slikt regionsenter
  - Nedre Romerike utgjør en felles bo- og arbeidsmarkedsregion
- 

*På en skala fra 1-6, der 1 er ikke viktig og 6 er svært viktig.*

9. Hvordan vil du vurdere at SNR sin rolle har vært i forhold til følgende oppgaver/utfordringer for regionen:

- Arealforvaltning
- Næringsutvikling

- Infrastruktur – samferdsel
- Infrastruktur – IKT
- Miljøvern/klima/energi
- Styrking av utdanningsmulighetene i regionen
- Utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid
- Annet

-----  
Annet, spesifiser her:

-----  
*På en skala fra 1-6 der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad.*

10. I hvilken grad bør følgende oppgaver og utfordringer prioriteres av SNR i tiden som kommer:

- Arealforvaltning
- Næringsutvikling
- Infrastruktur – samferdsel
- Infrastruktur – IKT
- Miljøvern/klima/energi
- Styrking av utdanningsmulighetene i regionen
- Utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid
- Annet

-----  
Annet, spesifiser her:

-----  
*På en skala fra 1-6 der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.*

11. I hvilken grad mener du SNR bør legge vekt på å utvikle følgende roller/funksjoner:

- Være et forum informasjonsutveksling og nettverksbygging

- Være et forum for utvikling av politiske føringer og strategier på tvers av kommunegrensene
- Være en felles høringsinstans på vegne av kommunene
- Være et felles talerør over for statlige og andre offentlig aktører
- Være et organ for markedsføring og profilering av regionen med tanke på lokalisering av offentlige og private arbeidsplasser
- Være en initiativtaker til felles utviklingsarbeid i regionen
- Være koordinator for utvikling av interkommunalt tjenestesamarbeid
- Annet

-----

Annet, spesifiser her:

-----

12. Er det behov for å utvikle et dypere og mer forpliktende samarbeid mellom medlemskommunene i SNR?

- Ja, i stor grad
- Ja, til en viss grad
- Nei, det bør være på samme nivå som i dag
- Nei, det bør reduseres

-----

*På en skala fra 1-6 der 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad*

13. I hvilken grad vil du vurdere følgende:

- Det er behov for bedre informasjon og forankring av SNRs arbeid i samarbeidskommunene

-----

***Hvis 4-6 på spørsmål 13:***

14. Hva er etter din mening det beste tiltaket for å få til bedre forankring av SNRs arbeid i samarbeidskommunene?

-----

15. Bør organiseringen av SNR endres eller videreføres som i dag?

- Endres
  - Videreføres
  - Vet ikke
- 

*På en skala fra 1-6, der 1 er helt uenig og 6 er helt enig.*

16. Hvordan vil du vurdere følgende endringsforslag:

- Organiseringen bør bli enklere
  - Det bør være hyppigere møter
  - Det bør være klarere rutiner for oppfølging og rapportering i forhold til oppgaver/tiltak som SNR er engasjert i
  - Det bør være bredere politisk representasjon
  - Administrasjonen i kommunene må involveres mer
  - SNR bør ha et klarere mandat fra kommunene i forhold til hvilke saker og oppgaver de skal arbeide med
  - Annet
- 

Annet, spesifiser her:

-----

17. Dersom det er ting du ønsker å utdype, eller det andre ting med relevans for evalueringen som du ønsker å formidle, kan du skrive dette her:

Takk for at du tok deg tid til å svare på undersøkelsen.