

Ann Karin T. Holmen, Førsteamanuensis i Statsvitenskap

Premisser for samstyring ved regional utvikling



Universitetet
i Stavanger

Samarbeid som middel – ikke mål!



Dimensjoner ved den regionale samfunnsutviklerollen

- **Gi strategisk retning til samfunnsutviklingen:**
Gjennom å skape konsensus om mål, forankre strategisk retning og ta i bruk virkemidler
- **Mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn:**
Gjennom å mobilisere ressurskontrollerende aktører stimulere til samarbeid
- **Samordne, koordinere innsats og virkemiddelbruk:**
Gjennom langsiktige arenaer og tilpasset ledelse



SAMSTYRING
som styringsform
gjennom
Nettverk /partnerskap
en forutsetning for å
fylle rollen.

Konklusjoner: Hofstad og S. Hanssen
NIBR rapport 2015:17

Kjennetegn ved samstyring

Public policy making and implementation through a web of relationships between government, business and civil society actors (Klijn and Skelcher 2001)

- **Gjensidig avhengighet**
 - Frivillig deltakelse
 - Aktører bidrar med ulike ressurser
 - Likeverdighet
- **Dialog og forhandlinger**
 - Finne løsninger som oppfattes som legitime for partene gjennom forhandlinger og kompromisser
 - Samarbeidende motstand – ikke nødvendigvis enighet
- **Planlagt og målrettet aktivitet**
 - Virkemidler, strategier og koordinering (slik som i en organisasjon)
 - Skjer innenfor ulike strukturer og ulike formaliseringsgrader
 - Roller, lederskap og makt har også betydning innenfor disse strukturene

Empiriske uttrykk for samstyring

	Involverer kun offentlig sektor	Involverer flere sektorer
Involverer ett nivå	Tverrsektoriell samarbeid på samme nivå. Eks. mellom ulike regionale sektormyndigheter eller FK Eks. Pilotprosjektet regional kompetansepolitikk	Prosjektpartnerskap, Offentlig – Privat partnerskap (OPS). Bestiller / utfører
Involverer flere nivå	På tvers av forvaltningsnivå. Eks NAV, Folkehelsearbeid, regionalt planarbeid, Bypakken, strategiske- og prosjektpartnerskap	På tvers av forvaltningsnivå sammen med private / frivillige aktører. Eks: Strategisk partnerskapsavtaler, Regionale utviklingsprogrammer, VRI /FORREGION

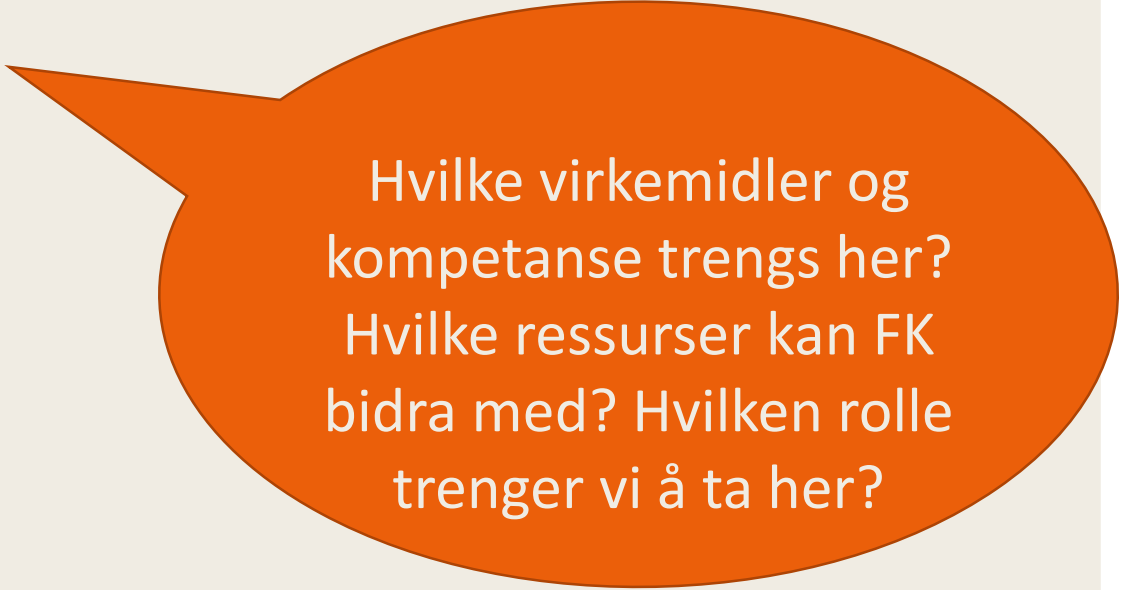
Fylkeskommunens roller i samstyring

○ Forvaltning og tjenesteproduksjon

- Eks: Planarbeid, store prosjekter, Tjenesteutvikling på tvers
- Aktiv forhandlingspart, arbeide for konsensus, felles mål og koordinerte løsninger
- Sikre forutsigbarhet og langvarighet

○ Utviklingoppgaver

- Innovasjon, Næringsutvikling, FoU
- Delta, fasilitere, koordinere og støtte
- Mobilisering av strategiske allianser



Hvilke virkemidler og kompetanse trengs her?
Hvilke ressurser kan FK bidra med? Hvilken rolle trenger vi å ta her?

Metastyring Virkemidler for styring		Grad av offentlig involvering	
		Lav	Høy
Type offentlig involvering	Indirekte	Innramming Generell lovverk Vedtekter, avtaler, budsjett	Institusjonelt design Form, deltakere, arbeidsmetode, ønsket utfall
	Direkte	Støtte og tilrettelegging Fasilitering, døråpner	Deltakelse Politisk -/ administrativ i styrever/råd/utvalg

Nettverksledelse

- Forvaltningsrolle – beskytte og ivareta formål
- Mediatorrolle – Forhandle og mekle
- Katalysatorrolle – Kreve resultater
- Brobyggerrolle – Manøvrerer mellom politiske og adm. prosesser. Smører og limer



Hva sier erfaringene?

Sentrale premisser for
«balansert» samstyring

Aktørene

Strukturer

Prosessene

Aktørene i et samarbeid

- Er autonome og har ingen instruksjonsmyndighet
- Inviteres med en begrunnet rolle i samarbeidet (relevans)
 - Ikke like, men likeverdig
 - Ressurser
 - Forventninger om forpliktelse
- Har selv en klar motivasjon:
 - Ser nytte ved måloppnåelse (rasjonelle aktører)
 - Kan ha forskjellige grunner for deltakelse
- Deltar med ressurskontrollerende aktører
 - Beslutningsmyndighet (vetomakter)
 - Forhandlingsmyndighet (rammer)



Strukturelle premisser for samstyring

- «kakeformer» skaper forutsigbarhet, rolleklarhet og ansvarliggjør partene. Valg av form må variere etter formål.
- Må sikre forankring i «moderorganisasjonen». Både politisk og administrativt
- Rutiner for effektiv styringsdialog mellom samarbeid og moderorganisasjon.
- Ledelse - legitim driver av nettverket.
- Funksjonelle og langsiktige arenaer gir samarbeidserfaring - kan institusjonaliseres over tid «mørning»



prosessuelle premisser for samstyring

- Kontinuerlig forankring i samarbeidet OG moderorganisasjon
- Alltid politisk forankring - spesielt når politikerne ikke er deltakere i samarbeidet.
- Tilrettelegge for forhandlinger
- Forpliktelse må sikres / skapes gjennom prosessen og samarbeidet gjennom at aktørene får et eierforhold og ansvarliggjøres i forhold til tydelige mål.
- Klare forventninger om måloppnåelse på kort og lang sikt. Innfri!



Samstyring som middel for regional utvikling

- Behov for forutsigbare strukturer for samarbeid (kakeformer)
- Økt bevissthet rundt valg av samarbeidsstruktur og Fylkeskommunens rolle i det enkelte samarbeid.
- Utvikle effektive rutiner for styringsdialog mellom nettverksledelse og moderorganisasjon.
- Økt ledelses- og forhandlingskompetanse tilpasset samstyring

Referanser

Holmen (2011): Styring gjennom nettverk. Koordinering, ansvarliggjøring og institusjonalisering.

Leknes, Farsund og Holmen (2010): Norske byregioner. Utviklingstrekk og styringsutfordringer.

Leknes m. fl (2013) Interkommunale samarbeid. KOnsekvenser, muligheter og utfordringer. IRIS – rapport 2013/008

Hansen og Helgesen (2015) Samfunnsutviklerrollen til regionalt folkevalgt nivå. NIBR 2015/17

Hansen, Hofstad og Higdem (2018) Regional plan. I boka Plan og bygningslover – fungerer den ?

Holmen (2013) Management in between. The operative manager in governance networks. Public Administration Research Vol 2 (2)

Holmen og Hansen (2013) Styring og ledelse i nettverk/partnerskap. IRIS – rapport 2013/215

Opedal og Holmen (2012) kommunale foretak – konsekvenser for lokaldemokratisk styring. IRIS – rapport 2012/072



Takk for oppmerksomheten!

Ann Karin Tennås Holmen (PhD)
Universitetet i Stavanger
annkarin.holmen@uis.no

Koordineringstrappen

