

Ann Karin Tennås Holmen

Førsteamanuensis i Statsvitenskap ved Universitetet i Stavanger

[Annkarin.holmen@uis.no](mailto:Annkarin.holmen@uis.no)

*Artikkelforfatter takker for kommentarer og tilbakemeldinger fra Fylkeskommuner og kontaktperson i Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Det er likevel forfatter som står ansvarlig for innholdet i artikkelen.*

## EN STYRKET ROLLE I REGIONAL SAMFUNNSUTVIKLING?

### Fylkeskommunens mulige roller ved samstyring

#### Innledning

Fylkeskommunens rolle som regional samfunnsutvikler er igjen høyt på dagsorden, mye grunnet den pågående regionreform. Roller skal justere, nye roller skal fordeles og forhold mellom de ulike styringsnivåer og styringsinstitusjoner skal avklares. Rollen som samfunnsutvikler er på ingen måte noe nytt, men det er en forventning om at større regioner skal styrke fylkeskommunen som samfunnsutvikler (Meld.St 6 2018-2019). Med denne strukturendringen følger nye oppgaver, mer ansvar, men også et klart mandat om å ha en *regional koordineringsrolle* innenfor kompetansepolitikk, næringspolitikk, planlegging, samferdsel, klima og miljø for å nevne noe. Dette er områder Fylkeskommunen på ingen måte *kan* eller *skal* løse alene, men som må skje i tett samspill og samarbeid med kommuner, andre offentlige institusjoner, næringsliv og organisasjonsliv. Fylkeskommunene har i dag lang erfaring med samarbeid og samspill med omliggende aktører. Studier viser likevel at den regionale samordning- og koordineringsrollen byr på utfordringer (Hofstad og Hanssen 2015, Brantzæg 2016). Meldingens ambisjoner om redusert statlig detaljstyring av regional samfunnsutvikling tilsier at regionale aktører må inngå i et samarbeid hvor autonome aktører *styrer sammen* for å løse regionale utfordringer. Det er dette som her omtales som *samstyring* og hvor det forventes at Fylkeskommunen tar en koordineringsrolle mellom autonome institusjoner som Fylkeskommunen verken har styrings- eller instruksjonsrett over. Spørsmålet er hvilken rolle Fylkeskommunen *kan* ta i slike samstyringsrelasjoner for å innfri forventningene til den nye koordineringsrollen. Denne artikkelen har til hensikt å belyse fylkeskommunens nye koordineringsrolle ved regional samfunnsutvikling gjennom å a)

beskrive samstyring som teoretisk og empirisk fenomen og b) drøfte ulike roller som fylkeskommunen kan ta innenfor en samstyringskontekst.

### **Rollen som regional samfunnsutvikler – hva innebærer det?**

Hva innebærer egentlig Fylkeskommunens rolle som regional samfunnsutvikler? Fylkeskommunens rolle som samfunnsutvikler har røtter langt tilbake i tid. Rollen omtales allerede i plan- og bygningsloven fra 1985, men det er likevel fra begynnelsen av 2000-tallet at begrepet defineres med mer konkret innhold. I stortingsmeldingen «Nye oppgaver for lokaldemokratiet – lokalt og regionalt nivå» (St.meld. nr. 19 (2001-2002)) var budskapet at fylkeskommunen skulle omstille seg fra å være myndighetsutøver til å bli en regional utviklingsaktør. Dette skulle skje i nært partnerskap med statlige etater, kommuner, næringsliv og andre. Stortingsmeldingen om kommunereformen (St.meld.nr.14 (2014-2015) har et eget kapittel om det regionale nivå som slår fast at denne rollen vil være «den mest aktuelle rammen for det videre arbeidet med konkretisering av det regionale folkevalgtes nivåets oppgaver og funksjon» (kap 6.5). Her legges grunnlaget for den nye rollen som foreligger i mandatet som Fylkeskommunen nå har fått. Hofstad og Sandskjær Hansen gjør en grundig analyse av begrepet i sin rapport fra 2015 som konkretiserer innholdet i en samfunnsutviklerrolle (Hofstad og Hansen 2015). De trekker frem tre dimensjoner som definerer samfunnsutviklingsrollen: 1) *Gi strategisk retning til samfunnsutviklingen*: Dette omfatter å avdekke og skape konsensus om regionens utfordringer, etablere omforente mål gjennom aggregering av preferanser, velge strategisk retning for utvikling, forankre hos alle relevante aktører, samt bruke samfunnsplanlegging og arealplanlegging som verktøy. 2) *Mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn*: Dette omfatter å mobilisere ressurskontrollerende aktører, mobiliserende (plan)prosesser, stimulere til samarbeid, etablere arenaer og møteplasser. Fungere som nettverksnode samt bygge incentivordninger som bygger opp rundt den valgte retningen. 3) *Samordne, koordinere offentlig innsats og virkemiddelbruk*: Dette omfatter å samordne en sprikende sektormyndighet og forplikte dem, bruke regional plan som retningsgivende for samordnet innsats, veilede, og være et bindeledd mellom forvaltningsnivåer (fra Hofstad og Hansen NIBR 2015/17).

Konklusjonen er et behov for større handlingsrom, økt autoritet og myndighet i regionale planer, samordning, koordinering, samarbeid og politisk forankring. Konklusjonene fra rapporten er i stor grad gjenkjennelig i det endelige mandatet til fylkeskommunene som gjør

seg gjeldende i stortingsmeldingen «oppgaver til nye regioner (St.meld. 6 (2018-2019)). Flere av landets fylkeskommuner står derfor ovenfor en «dobbel» samfunnsutviklingsrolle, de skal ikke bare skape innhold i samfunnsutviklingsrollen innenfor eksisterende fylkesgrenser, men også tenke samfunnsutviklingsrollen innenfor en ny geografi. De skal også ha tilstrekkelig legitimitet for å utøve rollen effektivt. Samfunnsutviklerrollen preges med andre ord av økende kompleksitet siden oppgaver og organisasjoner er i kontinuerlig endring. Dette skaper uklarhet og usikkerhet. Fylkeskommunen står nå ovenfor en rolle som samfunnsutvikler hvor de har fått et klart mandat: de skal ta en samordnings- og koordinerende funksjon i samstyring av samfunnsutvikling. Spørsmålet er: hvordan kan fylkeskommunen gripe an denne rollen ut fra en praktisk – pragmatisk tilnærming?

### **Samstyring i teori og praksis**

Men først, hva er egentlig samstyring? En omfattende internasjonal forskningslitteratur har de siste 20 årene viet oppmerksomheten til ulike horisontale og vertikale samarbeidsmønstre mellom aktører i utformingen av offentlig politikk og tjenesteyting. Samstyring defineres som

*«Policy making and implementation through a web of relationships between government, public organizations, business and civil society» (Klijn and Skelcher 2001).*

Det er en ikke-hierarkisk prosess hvorved offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening i utvikling og implementering av offentlig politikk (Agranoff 2007/2012, Torfing og Sørensen 2005, Holmen 2011, 2015, Røiseland og Vabo 2012). Sentrale prinsipper for samstyring er: 1) *Gjensidig avhengighet*. Aktørene som er involvert er gjensidig avhengig av hverandre. Det vil si at det de oppnår kan de bare oppnå i fellesskap ved at de tar i bruk hverandres ulike ressurser. Det er som et spleiselag hvor ressursene som hver av aktørene har kan være ulike, men gjennom å bringe ressursene sammen, så oppnår de mer enn om de var alene. 2) *Forhandlinger eller diskurs*. Beslutninger ved samstyring må baseres på diskurs eller forhandlinger. Siden aktørene er avhengige av hverandre vil bruk av makt, direktiver og kommandoer ikke stimulere til gjensidig respekt og likeverdighet. I verste fall vil da aktører velge å trekke seg ut. Alle aktører skal kunne se nytten i et slikt samarbeid og beslutninger må da skje som en følge av diskurs eller forhandlinger slik at løsningene kan oppleves som legitime for alle parter. 3) *Planlagt og målorientert*. Samstyring må ha en klar misjon. Det er ikke bare et fellesskap uten mål og mening, men et middel for å oppnå en spesiell målsetting. Dette krever mål, virkemidler og strategier som aktørene i

felleskap skal styre i retning av. Fylkeskommunens rolle som regional samfunnsutvikler omfatter samtyring i ulike situasjoner. Figuren under gir noen eksempler på ulike situasjoner eller empiriske uttrykk for samstyring hvor Fylkeskommunen har en rolle.

	<b>Involverer kun offentlig sektor</b>	<b>Involverer flere sektorer</b>
<b>Involverer ett nivå</b>	<i>Tverrsektorielt samarbeid på regionalt nivå.</i> Eks. Mellom ulike regionale sektormyndigheter og FK eller mellom flere FK. Eks. Pilotprosjekt regional kompetansepolitikk.	<i>Prosjektpartnerskap, Offentlig – Privat partnerskap (OPS). Bestiller / utfører modell.</i>
<b>Involverer flere nivåer</b>	<i>På tvers av forvaltningsnivå.</i> Eks. Regionalt plan- areal- transportarbeid, partnerskapsavtaler mellom FK og kommuner om planlegging. Eks. Samarbeid om folkehelse	<i>På tvers av forvaltningsnivå sammen med private/frivillige aktører.</i> Eks. Strategiske partnerskapsavtaler, regionale utviklingsprogrammer (VRI/FORREGION <sup>1</sup> ). Arbeidet med «Bypakker»

Figur 1: Ulike empiriske uttrykk /situasjoner for samstyring

Figuren viser ulike uttrykk for samstyring hvor Fylkeskommunen har en sentral rolle, men hvor beslutningsprosesser er interaktive og skjer i samarbeid med andre aktører. Hvordan Fylkeskommunen forvalter sin rolle i de ulike situasjonene kan imidlertid variere. I den videre teksten vises det til ulike roller som Fylkeskommunen kan ta i en slik relasjon. Det innebærer strategiske og bevisste valg hvor Fylkeskommunen kan ta et aktivt grep om sin rolle inn i slike interaktive styringsarenaer.

### **Fylkeskommunen som «metastyrer».**

*Metastyring* defineres som bevisste og målrettede forsøk på å influere interaktive styringsprosesser, uten at klassiske hierarkiske styringsteknikker tas i bruk. Metastyring kan i prinsippet tas i bruk av alle aktører i et samarbeid, men utøves ofte av offentlige aktører. Det krever likevel at de har en sentral plass i interaksjonsprosessen, har autoritet og ressurser som kan «smøre» interaksjonsprosessen mellom de aktører som inngår i samstyringen. Det er her snakk om rollen Fylkeskommunen kan ta som metastyrer i interaktive styringsprosesser.

<sup>1</sup> VRI (Virkemiddel for regional Innovasjon): program fra Forskningsrådet (2007-2017) med regionale prosjekter som mobiliserte bedrifter til forskning og forskningssamarbeid. Videreført i programmet Forskningsbasert innovasjon i regionene (FORREGION)

Metastyring kan utøves gjennom fire hovedtyper av styringsverktøy (Torfing og Sørensen 2005, Sørensen og Torfing 2009, se også litteraturstudien Holmen og Hanssen 2013).

Ulike styringsverktøy Fylkeskommunen kan anvende ved samstyring		Grad av involvering	
		<i>Lav</i>	<i>Høy</i>
Type involvering	<i>Indirekte</i>	<b>Innramming</b> Generelle lovverk, vedtekter, avtaler, budsjett	<b>Institusjonelt design</b> Form, deltakere, arbeidsmetode, ønsket utfall
	<i>Direkte</i>	<b>Støtte og tilrettelegging</b> Fasilitering, døråpner, veileder	<b>Deltakelse</b> Politisk/administrativ deltakelse i styrer/råd/utvalg

Figur 2: Ulike styringsverktøy i samstyring

**Innramming** omfatter etablering av både den politiske, den finansielle og den organisatoriske konteksten som samstyringen skjer innenfor. Den karakteriseres som indirekte fordi det utgjør en ramme for samarbeidet. Rammer kan være generell lovgivning (eks. arbeidsmiljøloven), nasjonale retningslinjer, incentivbasert styring (øremerking), overordnede politiske vedtak. Det kan også utgjøre mer spesifikke, strategisk baserte styringsvirkemidler som Offentlig Private Partnerskap (OPS) som rammer inn forholdet mellom bestiller og utfører. Partnerskapsavtalene mellom Fylkeskommunen og kommuner er også eksempler på innramming. Disse er ofte politisk vedtatt og brukes for å styre, forankre og sikre en form for legitimitet til samarbeidene. Innramming kan også skje gjennom spesifikke avtaler som forhandles frem, eller gjennom programmer (bypakke, VRI/FORREGION). Innramming er et viktig styringsvirkemiddel for både politikere og administrasjonen i Fylkeskommunen for å sette rammer for samstyringen innledningsvis, men og for å ha formelle kontinuerlige forankringspunkter som eksempelvis budsjetter eller milepæler i samarbeidsprosessen. Partnerskapsavtalene mellom Fylkeskommunen og kommunene har vært viktige som både arbeidsform og styringsverktøy. Likevel viser studier at graden av forpliktelse kan variere, noe som kan skyldes at avtalene ofte blir vage i sine formuleringer av hva som forventes av partene (Bråtå m. fl 2014). Erfaringene med partnerskapene er viktige for den enkelte Fylkeskommune for dens videreutvikling av institusjonelle rammer for samstyring. Kontekstene er imidlertid ulike og det er derfor viktig at den enkelte Fylkeskommune med utgangspunkt i sine erfaringer evaluerer hvor behovet for styring av innramming ligger. Tidligere studier viser at økt bevissthet rundt innramming som virkemiddel kan føre til mer forutsigbare samarbeidsprosesser med tydelige roller og forventninger til deltakende aktører (Holmen og Hanssen 2013).

*Institusjonelt design* omfatter et sterkere organisatorisk og institusjonelt grep, hvor meninger skapes gjennom historiefortellinger, utvikling av kultur, samt konstruksjon av sosial og politisk mening og identitet. Styringsmåten karakteriseres også som indirekte siden myndighetene ikke er i direkte kontakt med det daglige arbeidet i samarbeidet når styringen utøves. Graden av involvering er imidlertid høy siden det påvirker samarbeidets handlinger i stor grad. Eksempel på design av institusjonelle rammer for samstyring kan være når Fylkeskommunen tar initiativ til en konkret oppgave som samarbeid om folkehelse eller VRI. Initiativet innebærer en posisjon til å velge organisasjonsform, deltakere, arbeidsmetoder og ønsket utfall – «arbeidsrommet».

Hvordan samarbeidet organiseres har stor betydning for forankring og legitimitet. Forankring av samarbeidets formål og aksjoner er ikke bare viktig ved etablering, men også som en kontinuerlig prosess. Sterk forankring hos deltakende aktører og i politisk og administrativ ledelse vil også kunne styrke samarbeidets legitimitet. Tidligere studier viser at arbeidsformer med forutsigbare informasjonslinjer til politikere og sentralt styringsnivå hos deltakende aktører er viktig for å sikre legitimitet og kunnskap om fremdrift. Dette påvirker også resultatet ved at det skapes forventninger og trykk på realisering av tiltak. En partnerskapsavtale mellom Fylkeskommune og kommuner som er begrenset forankret i kommunestyret, vil for eksempel gi begrenset «arbeidsrom» for administrasjonen i kommunen til å følge opp og prioritere et regionalt planarbeid. Avgjørende faktorer i «arbeidsrommet» er koplingen mellom innramming og institusjonelt design hvor roller forhandles frem, og forventningsavklaring til de ulike aktørers bidrag. Dette kan styrke eksempelvis partnerskapsavtalene ved at de blir mindre vage. En annen faktor som kan ha stor betydning i designet av samarbeidet er *ledelse*. Nettverksledelse i form av lederstrategier og egenskaper har i tidligere studier vist å ha betydning i samstyringsrelasjoner (Crosby and Bryson 2005, Ansell 2013, Opedal og Holmen 2012, Holmen 2011, 2013, Holmen og Hansen 2013, Hofstad og Hansen 2015). Ledelse av samarbeid hvor de ulike aktørene er autonome krever balansering og må dermed velges ut fra situasjon og behov. Ledelse kan også rulleres for å sikre bred legitimitet hos partene som inngår i samarbeidet. Valg og rekruttering av type lederskap som skal drive samarbeidet fremover i retning av ønsket målsetning, er noe Fylkeskommunen i stor grad kan påvirke enten det er Fylkeskommunen selv som tar initiativ til samarbeidet eller andre.

Andre virkemidler er valg av arenaer for dialog, bruk av arbeidsgrupper og informasjonsflyt. Det kan da utformes rammer for styringsdokumenter og strategier som videre diskuteres med aktørene som inviteres inn. Institusjonelt design kan betraktes som «arbeidsrommet» for samarbeidet og legger viktige vilkår for måloppnåelse. Slik sett er dette et sentralt virkemiddel

for administrasjonen i fylkeskommunen og ledelsen i samarbeidet. Det kan også betraktes som et virkemiddel for smurning for å stimulere samarbeid og hvor fylkeskommunen har en mer tilbaketrukket rolle.

**Støtte og tilrettelegging** har som mål å fremme de aktiviteter som samstyringen omfatter. Dette er en mer direkte form for metastyring fordi styring skjer gjennom direkte samhandling mellom samarbeidet og myndighetene. Involveringen er lav fordi det er snakk om fasilitering og ikke forutsetninger om mål eller resultater som påvirker innholdet i samarbeidet. Det kan likevel være et viktig virkemiddel og rolle for Fylkeskommunen i en samstyringsrelasjon.

Tidligere studier viser viktigheten av «sponsorer» hvor politikere (både regionalt og kommunalt) viser sin støtte til samarbeidet, eller administrative sponsorer som sikrer forankring inn i egen organisasjon. (Eks. hvor kommunene har kommunalsjefer som fronter/sikrer prioritering av samarbeidet). Sponsorene kan betraktes som brobyggere mellom samarbeid og moderorganisasjon i symbolsk eller praktisk forstand. En slik funksjon kan også styrke legitimiteten for samarbeidets formål og de prioriteringer som gjøres (Crosby og Bryson 2005, Holmen og Hanssen 2013). En av utfordringene som uttrykkes i tidligere studier er manglende forpliktelse i samarbeid, samt manglende virkemidler for å få parter til å prioritere eksempelvis planarbeid eller utviklingsarbeid. Slike politiske eller administrative sponsorer kan spille en viktig rolle i den kontinuerlige forankringen av arbeidet som skal utføres i samstyringsrelasjonen. De kan også motvirke at det fattes vedtak eller tas beslutninger i enten Fylkeskommunen eller kommunene som er i strid med beslutninger tatt for samarbeidet. Poenget er å forhindre samarbeidet i å bli en satellitt – frakoplet fra sine moderinstitusjoner. Her kan ambassadører spille en sentral rolle for å bygge bro gjennom kontinuerlig støtte og informasjonsflyt.

Andre eksempler på støtte og tilrettelegging kan være at Fylkeskommunen har en mer veiledende rolle i samarbeid, bidrar med spesifikk kompetanse / utredninger som er nødvendig for videre drift, er døråpner, er behjelpelig med å formidle informasjon, har finansieringsordninger, eller stiller med administrativ hjelp til forhandlinger/mekling i situasjoner hvor samarbeidet trenger det. Fylkeskommunene har med andre ord et stort spenn i valg av rolle som de kan ta i støtte og tilrettelegging av et samarbeid.

**Deltakelse** viser til mulighetene Fylkeskommunen har til direkte representasjon i samarbeidet hvor samstyringsprosessene finner sted. Påvirkning vil da skje gjennom overbevisning og overtalelse av andre deltakere. Metastyringen karakteriseres som både direkte og med høy grad

av involvering. Eksempler på deltakelse fra politikere eller administrasjon er at de er medlem i det styrende organet for samarbeidet eller deltar på informasjonsmøter, eventuelt har jevnlig møter med ledelsen/hoveddriver i samarbeidet. De kan også ha en direkte, uformell kontakt med samarbeidet. De kan gjennom dette påvirke agendaen, beslutninger og handlinger som gjennomføres i samarbeidet. Dette betyr også at Fylkeskommunen, som offentlig myndighet, til enhver tid har god kjennskap til og informasjon om prioriteringer og fremdrift i samarbeidet, men at de likevel må akseptere at makten er fordelt mellom de ulike parter i samarbeidet. Fylkeskommunen er involvert i svært mange og ulike samarbeidsrelasjoner med andre aktører og vil oftest ha en form for deltakende funksjon. Dette er likevel et virkemiddel som bør brukes med høy grad av strategisk bevissthet ut fra hvilke ressurser som er nødvendig i de ulike situasjoner. En av utfordringene i dag er omfanget av arenaer. I dag flommer det over av samarbeidsinitiativer og samarbeidsarenaer. Dette er ressurskrevende og en tydeliggjøring av aktørenes funksjoner i en designfase kan ønskes velkommen av mange. Og dette øker i takt med antall samarbeid som aktørene inngår i. Aktører som inviteres inn i samarbeid bør ha en tydelig rolle, en klar relevans og mandat. Deltakelse kan motiveres i kraft av ressurser og en tydelig forventning om forpliktelse. Aktører som inviteres inn er autonome og rasjonelle aktører som bør se en klar nytte og funksjon ved å delta. Det er behov for økt bevissthet rundt deltakelse og representasjon. Dette kan også sees i sammenheng med ulike faser som samarbeidet befinner seg i. Klarhet i forankringspunkter, informasjonskanaler og mandat for forhandling kan også gjøre åpne for flere løsninger knyttet til direkte deltakelse i samarbeid.

Metastyringsstrategiene synliggjør et mangfold av styringsvirkemidler eller roller som fylkeskommunen kan ta i bruk for å styre, stimulere eller forankre et samarbeid og dets aktiviteter. Dette gjelder like fullt om det er kortere ad-hoc baserte samarbeid eller om det er langvarige samstyringsarenaer det er snakk om. Det gjelder også både situasjoner hvor Fylkeskommunen samarbeider med kommuner, statlige aktører, private aktører og/eller frivillig sektor.

### **En styrket Fylkeskommunal rolle i regional samfunnsutvikling?**

Etter hvert som andelen samarbeidsarenaer vokser, vokser også behovet for kunnskap om hvordan samarbeidsarenaene kan fungere effektivt. Fylkeskommunen har blitt tildelt en rolle som en koordinator og katalysator for regional samfunnsutvikling. Dette innebærer at de skal manøvrere i et skiftende landskap hvor de skal stimulere til helhetlig planlegging og felles



strategisk retning sammen med andre offentlige, private og frivillige aktører. Det innebærer etablering av og bidrag i arenaer som kan knytte aktører sammen, samt legge til rette for et samarbeidsklima som gir resultater. Så hvordan skal Fylkeskommunen forvalte og styrke sin rolle i dette landskapet? Samstyring indikerer en samarbeidssituasjon hvor aktørene er autonome og hvor fylkeskommunen ikke har en tydelig instruksjonsmyndighet. Likevel ligger det store styringsmuligheter i samstyringsrelasjoner hvor fylkeskommunen kan spille en aktiv rolle. Artikkelen viser til ulike situasjoner hvor Fylkeskommunen er involvert, men også ulike verktøy som Fylkeskommunen kan ta i bruk for å styrke sin rolle som regional utviklingsaktør. Dette er en rolle som krever bevissthet rundt ulike faser av et samarbeid, ulike behov og hvordan samarbeidet kan styrke sin legitimitet og gjennomslagskraft. I mange tilfeller vil Fylkeskommunen ta initiativ til samarbeid hvor aktørenes motivasjon for å delta er begrenset. Her kan virkemidler som innramming med klare avtaler og forventninger være avgjørende virkemidler. Politisk forankring og sponsorer har i tidligere studier vist seg å ha betydning som døråpnere for fagpersoner i administrasjonen og sikrer forpliktelse fra partene. Det samme gjelder valg av ledelse som kan skape engasjement og forpliktelse. I andre tilfeller vil fylkeskommunen bære en viktig rolle for regionen inn i komplekse samarbeid som omfatter statlige aktører og større private interesser. Her vil fylkeskommunen stå som forhandler på vegne av regionale interesser og behovet for et tydelig og forankret forhandlingsmandat vil være viktig for å sikre legitimitet.

Det er mangfoldet av ulike samstyringssituasjoner og Fylkeskommunenes erfaringer med disse som bør utgjøre rammene for videreutviklingen av deres rolle. Økt bevissthet og systematisk bruk av ulike metastyingsverktøy *sammen med* erfaringer fra tidligere samstyringssituasjoner (Jmf partnerskapsavtaler, OPS, planarbeid, utviklingsnettverk), kan danne grunnlag for å videreutvikle og styrke en mer nyansert fylkeskommunal rolle i ulike samstyringssituasjoner relatert til regional samfunnsutvikling.

## Litteratur

- Ansell, C og A. Gash (2012) Stewards, Mediators and Catalysts: Towards a Model of Collaborative Leadership. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 17(1):article 7.
- Bråta, H, U. Higdem, K, Gløtvold-Solbu, Katrine og M. Stokke (2014): Regionale partnerskap: positivt for regional utvikling og utfordrende for kommunal forankring. En evaluering av partnerskapsinstituttet i Oppland. Lillehammer: *Østlandsforskning 2014 163 s. ØF-rapport (7)*
- Crosby, B.C og J. Bryson (2005) *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a shared Power World*. San Fransisco: Jossey-Bass
- 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 (2011): Styring gjennom nettverk. Koordinering, ansvarliggjøring og institusjonalisering.  
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  
Leknes m. fl (2013) Interkommunale samarbeid. KOnsekvenser, muligheter og utfordringer. IRIS – rapport 2013/008  
Leknes, Farsund og Holmen (2010): Norske byregioner. Utviklingstrekk og styringsutfordringer.  
Opedal og Holmen (2012) kommunale foretak – konsekvenser for lokaldemokratisk styring. IRIS – rapport 2012/072  
Sørensen, E. (2009). Metagovernance: The changing role of politicians in processes of democratic governance. *The American review of public administration*, 36, 98-113.  
Sørensen, E. og J. Torfing (2005b) The Democratic Anchorage of governance Networks. *Scandinavian Political Studies*, Vol.28 (3): 195-218.