Regional organisering
Planlegging og styring

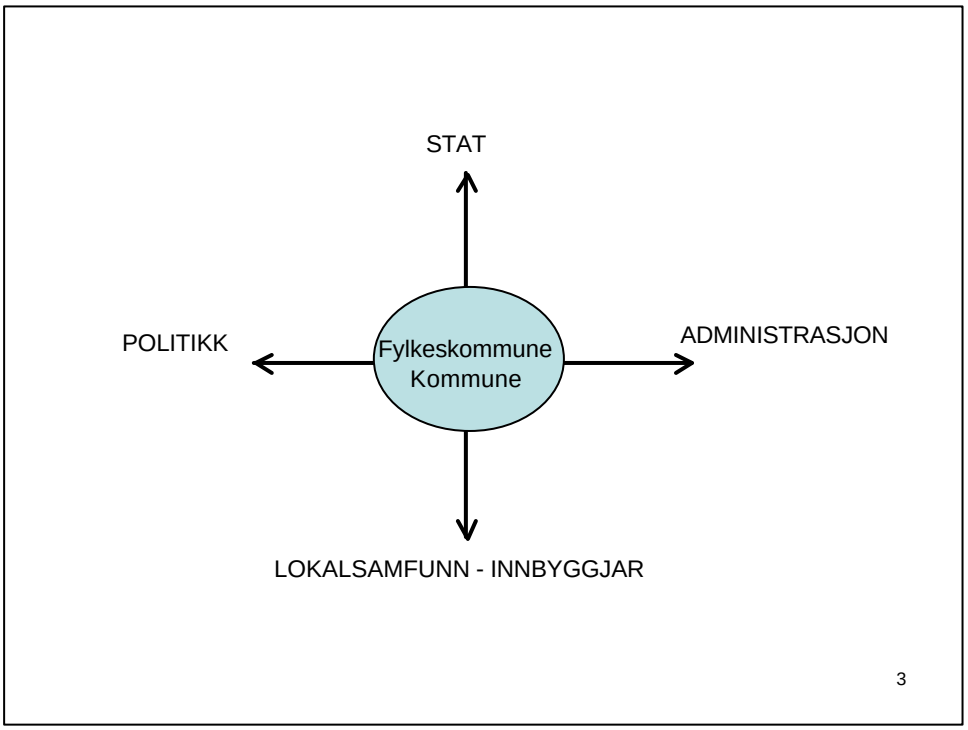
Prof. Jørgen Amdam
Høgskulen i Volda
www.hivolda.no/asf
www.tilsett.hivolda.no/ja

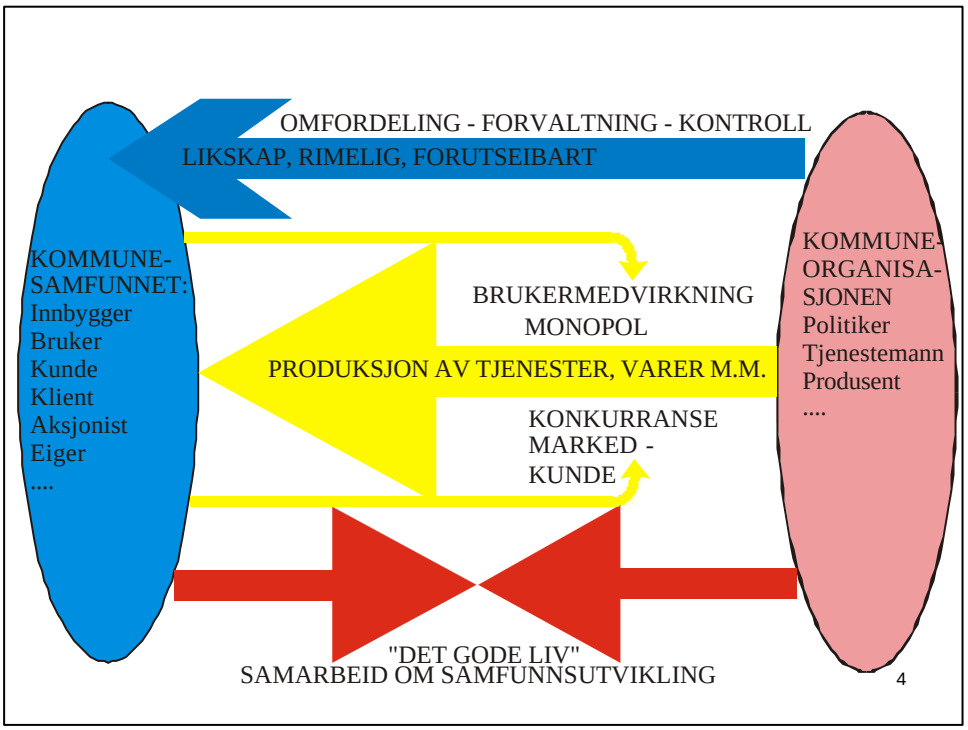
1

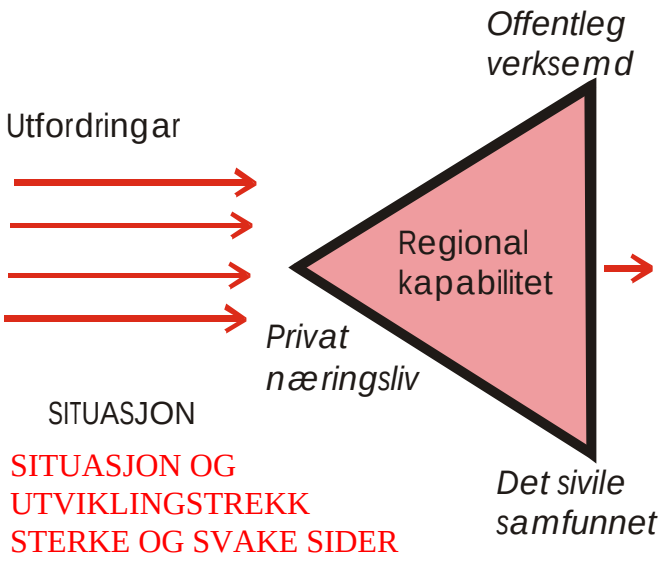
Disposisjon

- Generell utviklings- og planleggingsmodell
- Korleis vert aktørar knytt saman? – Instrumentell og kommunikativ teori.
- Strategisk planlegging – organisering og gjennomføring
- Norske og irske partnerskap – frifylkeforsøk og regionale samordningsmidlar
- Oppsummering – verkemiddel, utviklingsarbeid

2

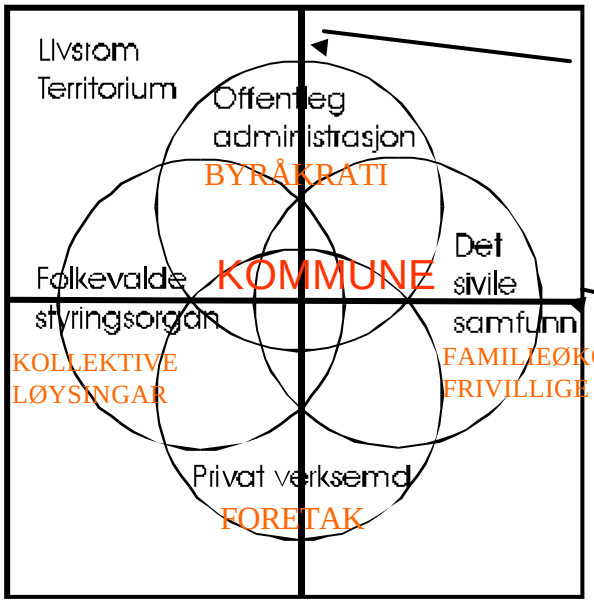

STAT
POLITIKK
Fylkeskommune
Kommune
ADMINISTRASJON
LOKALSAMFUNN - INNBYGGJAR
3


OMFORDELING - FORVALTNING - KONTROLL
LIKSKAP, RIMELIG, FORUTSEIBART
KOMMUNE-
SAMFUNNET:
Innbygger
Bruker
Kunde
Klient
Aksjonist
Eier
....
BRUKERMEDVIRKNING
MONOPOL
PRODUKSJON AV TJENESTER, VARER M.M.
KONKURRANSE
MARKED -
KUNDE
KOMMUNE-
ORGANISA-
SJONEN
Politiker
Tjenestemann
Produsent
....
"DET GODE LIV"
SAMARBEID OM SAMFUNNSUTVIKLING
4



SITUASJON OG
UTVIKLINGSTREKK
STERKE OG SVAKE SIDER

5



SEKTORIELL OG VERTIKAL

TERRITORIELL OG HORISONTAL

Friedmann 1993

6

Planlegging:

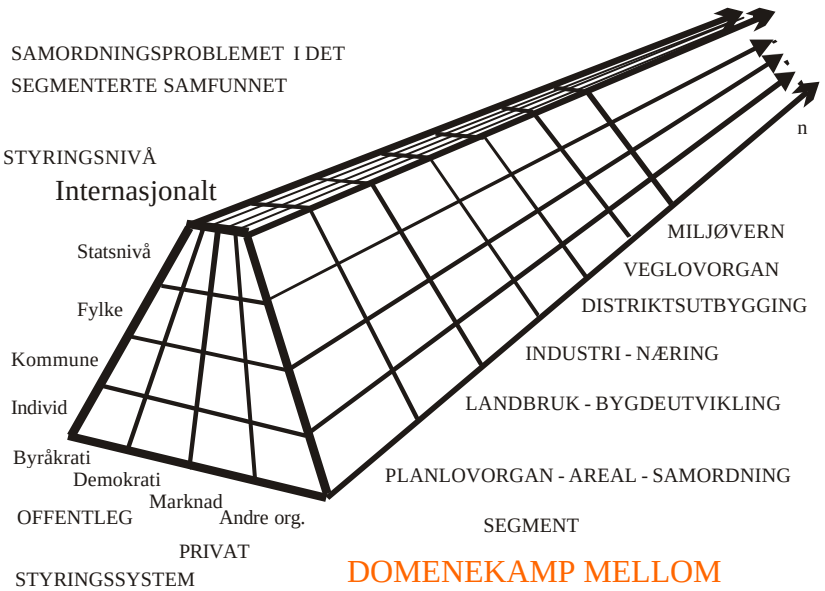
Kommunikativ - Instrumentell

- Kvalitativ
- Subjektiv: du og eg
- Dialog - tvangsfri samtale
- Maktlikevekt
- Heilskapleg og strategi forståingsorientert
- Tid = modning
- Velferd som kontroll over eigen situasjon

- Kvantitativ
- Objektiv: eg - dei
- Informasjon - einvegs-kommunikasjon
- Øvrigheit - kommando
- Problemavgrensa og løysingsorientert
- Tid = tidsplan
- Velferd som eit sett av goder - ”klient/kunde”

7

Politikk som sektorsamordning - kunnskaps- og målkonflikt



DOMENEKAMP MELLOM SEGMENT - FRAGMENTERING

8

LINEÆR – INSTRUMENTELL PLANLEGGING

Utfordring – konkret, målbar, forutseibar, avgrensbar

Målformulering – kvantitativ, objektiv, eintydig

Innsats – respons, bygd på kunnskap om årsak-verknad

Resultat – måling av måloppfylling

Enkle og målretta beslutningsprosessar og virkemiddel som er innretta mot territoriell og/eller sektoriell utfordring
Prosjekttenking – dvs. avgrensing i sak, aktørar m.m.

9

NPM og internasjonale trengdar innan offentleg verksemd

- Privatisering – sal av offentleg aktivitet
- Marknadisering – bruk av marknadsmekanismar som kontraktsstyring og mål- og resultatstyring. Lovbasert forvaltning blir supplert med avtalebasert styring
- Føretaksleiing – innføring av leiingsmodellar frå privat verksemd
- Oppretting av tilsyn – mange nye tilsyn på ei armlengds avstand frå folkevalde
- Desentralisering i form av dekonsentrasjon – dvs makt til brukarane i form av fritt val av tenesteleverandør, serviceerklæringar, standard for tenester m.m.
- Desentralisering i form av devolusjon – dvs styrking av folkevalde styringsorgan på undernasjonalt nivå
- Politisk kontroll – tapt politisk styring gir tilløp til å integrere politikk og administrasjon og å gi prioritet til politikk, m.a. Ved å samanslåing av direktorat/departement

10

NPM som reformideal i Norge

Eit breitt konsept som har noko til alle, difor veldig dominerande. Byggjer på to pilarar:

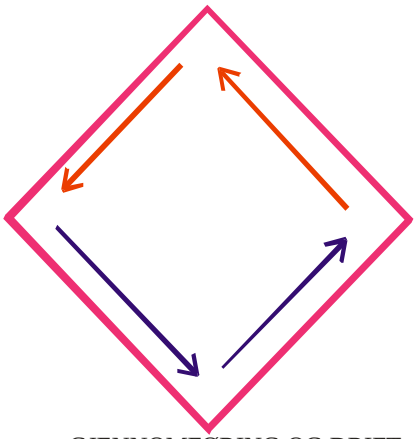
- Bruk av marknader for å auke produktivitet og effektivitet i offentleg sektor, dvs konkurranseutsetting, fristilling, privatisering m.m.
- Skilje mellom politikk og administrasjon, dvs. folkevalde som strategar, bestillarar og tilsette som utgreiiarar og operatørar. Oppgradering og viktiggjering av leiarar.

11

ARBEIDSOPPGÅVER VED KONTINUERLEG VERKSEMD:

Prosjekttenking brukt
På kontinuerleg
Verksemd.

STYRING AV VERKSEMD
Mål og retningslinjer - verdiar - kva vi vil!
Kvantitative og kvalitative forventningar



ORGANISERING
Planlegging av iverksetjiing og drift. Finansiering. Detaljering av mål og middel

(Forhandlingar og avtalar - anbud)

KONTROLL
Oppsyn med gjennomføring og drift - mål og planar vurdert opp mot kva som faktisk vert gjort

GJENNOMFØRING OG DRIFT
Det praktiske arbeidet der planar og mål møter den reelle situasjonen
Praktisk tilpassing mellom ønskje og ressursar

12

"PRIVATISERING"

"BOLAGISERING" - å gjere ein offentleg organisasjon om til eit foretak som vert sidestilt med alle andre i marknaden.
Post, Tele, Luftfart, Fergedrift m.m. - andbud, konkurranse ..
Kan påvirkast ved å inngå avtale for ein pris - døme Widerøe og småflytrafikk

Klart definerbare organisasjonar

"MARKEDSUTSETJING" - å la offentleg verksemd konkurrere på likefot med private om oppdrag.
Døme: offentlege og private hjerteklinikkar.
Vegvesenet.
Utfordring - når er konkurransevilkåra like?

Skille ut konkrete oppgåver – planlegging, gjennomføring, kontroll

"EFFEKTIVISERING" - å få mest mogleg forvaltning og/eller størst mogleg produksjon ut av offentlege verksemder frå kvar løyvd offentleg krone.
Inneber gjerne ei reindyrking av funksjonar og fokus på det som kan målast.
Dilemma: generalisteffektivitet i forhold til spesialist-effektivitet.
Forvaltning: Trygdesystemet, likningsvesenet, ...
Produksjon: Utdanning, helsestell, omsorg, ...

13

Konsekvensar av "foretakifisering"

- Samferdsel –fly, båt-ferje, buss, tog, Telenor, NRK ..
- Helsestell – sjukehus, omsorg …
- Utdanning og forsking – UH – privatskular, …..
- Politi – vektarar
- Samfunnsutvikling

- Kvar går grensa – er der noka grense?

- Politisk ansvarsfråskriving – sentralt og lokalt – passivisering av samfunnet
- Omfordeling av utgift over statsbudsjettet i staden for i intern-budsjett
- Manglande synleggjering av tilsvarande inntektssider – dvs. at til dømes distrikta vert berre "utgifter"
- Sviktande solidaritet – individualisering (klient, kunde, kasus ..) både av brukarar og tenester/tilsette
- Auka forskjellar i samfunnet 2/3 samfunnet

14

Lipsky (1980): Street-Level Bureaucrasy

- Offentleg tilsette som til dagleg står for systemet si kontakt med dei som treng tenester
- Yrkesgrupper som politi, lærarar, soaialarbeidarar .. Tilsette som samhandlar med "klientar" (borgarar) og som utøver skjønn i fordeling av ressursar eller sanksjonar på det offentlege sitt vegne – NÆRKONTAKT
- **Krysspress** mellom systemforvetningar og borgarforventningar – målsettingar og (knappe) ressursar ovanfrå og behov/forvetningar/situasjon nedanfrå. Funksjon – Heilskap.

15

Kommunikativ beslutningsfatting

- Bidrag til å sivilisere konfliktløysinga i samfunnet - aktørane pålegg seg sjølv å harmonisere handlingsplanar gjennom kooperative prosessar
- berre ved at alle partar vert inkludert og får samtale lenge nok kan det vere håp om konfliktløysing og vedtak som er akseptable for alle partar.

16

KONFLIKT - MAKT

- Kunnskap – fakta – korleis er situasjonen?
- Interesser – kva mål har vi/andre eigentleg – korleis kan desse ”kompenserast”, ”endrast”
- Verdi – kva grunnhaldningar har vi/andre – som vi ikkje kan forhandle om (grense)
- Personlege motsetningar – korleis unngå og omgå dei
- Legalitet – kva er tillatt, ikkje tillatt juridisk – korleis unngå/oppnå slike krav

17

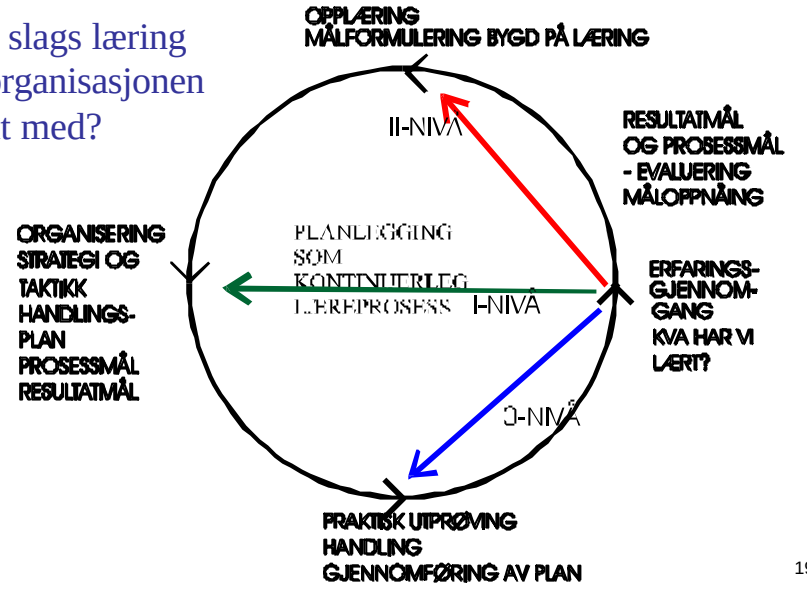
Tvangslaus kommunikasjon

- At aktørane er interessert i å kome til sams forståing og semje med kvarandre
- at alle er frie og likeverdige og potensielt like kompetente
- at alle må innrømme feil og skifte oppfatning i dei tilfella dei vert møtt med betre argument
- at alle opptrer autentisk og sannferdig overfor kvarandre (ikkje rollespel)

18

Politikk (og planlegging) som læringssirkel og -nivå

Kva slags læring
Er organisasjonen
Vant med?



19

INFORMASJONSOVERFØRING

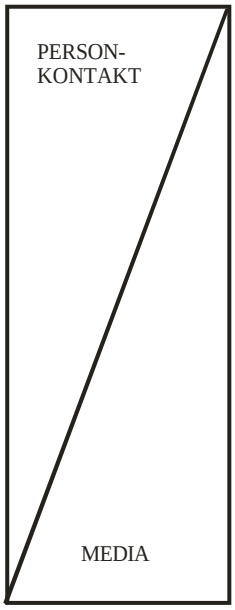
Fornying

Kompetanse-
oppbygging

Forhandling
Spaning

Regulering
Styring

Kontroll



USIKKERHEIT

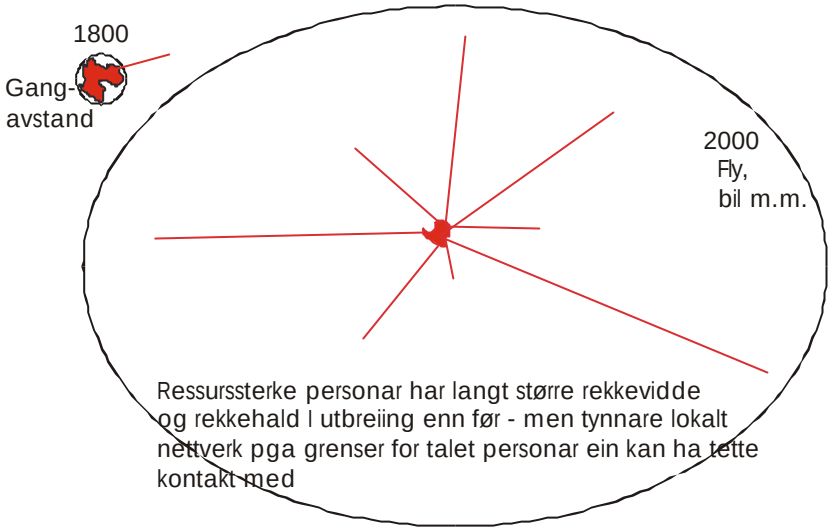
RUTINE

Kva slags informasjonsover-føring/ kommunikasjon er organisasjonen vant med?

Dess meir rutineprega og instrumentell dess lettare å endre?

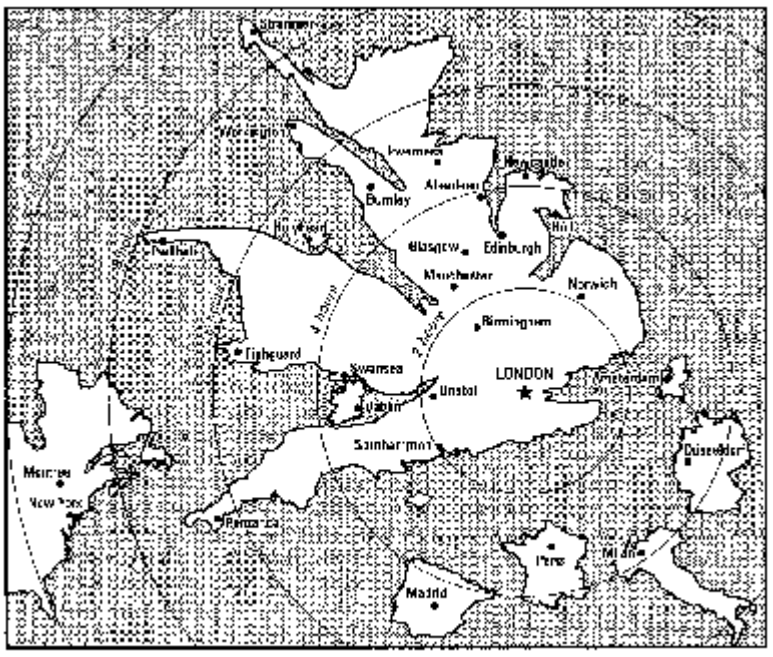
REKKEVIDDE - DEN FYSISKE AVSTANDEN EIN KAN REKKE PÅ EIN DAG

REKKEHALD - GEOGRAFIEN TIL DEN PERSONLEGE KONTAKTA EIN KAN "DYRKE"

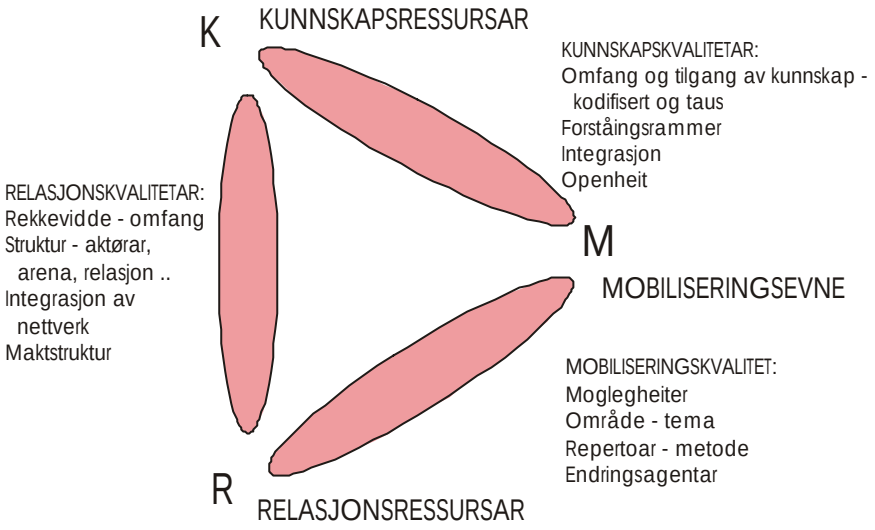


Ressurssterke personar har langt større rekkevidde og rekkehald I utbreiing enn før - men tynnare lokalt nettverk pga grenser for talet personar ein kan ha tette kontakt med

21



22



DIMENSJONANE TIL INSTITUSJONELL KAPITAL

23

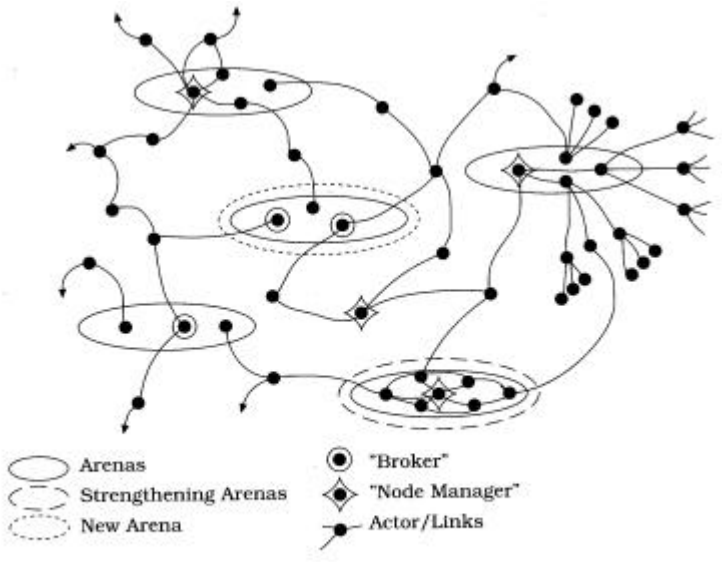


FIGURE 4. Webs of relations and governance arenas.

24

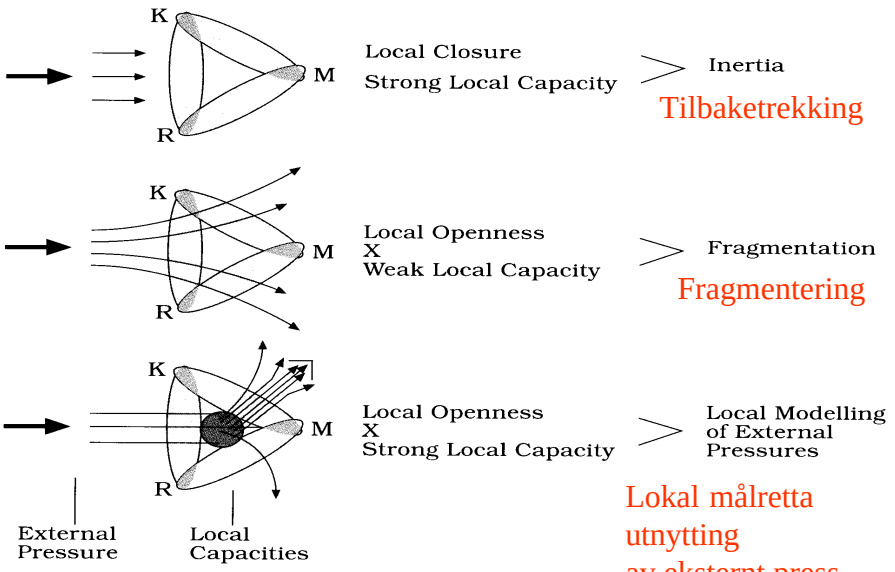
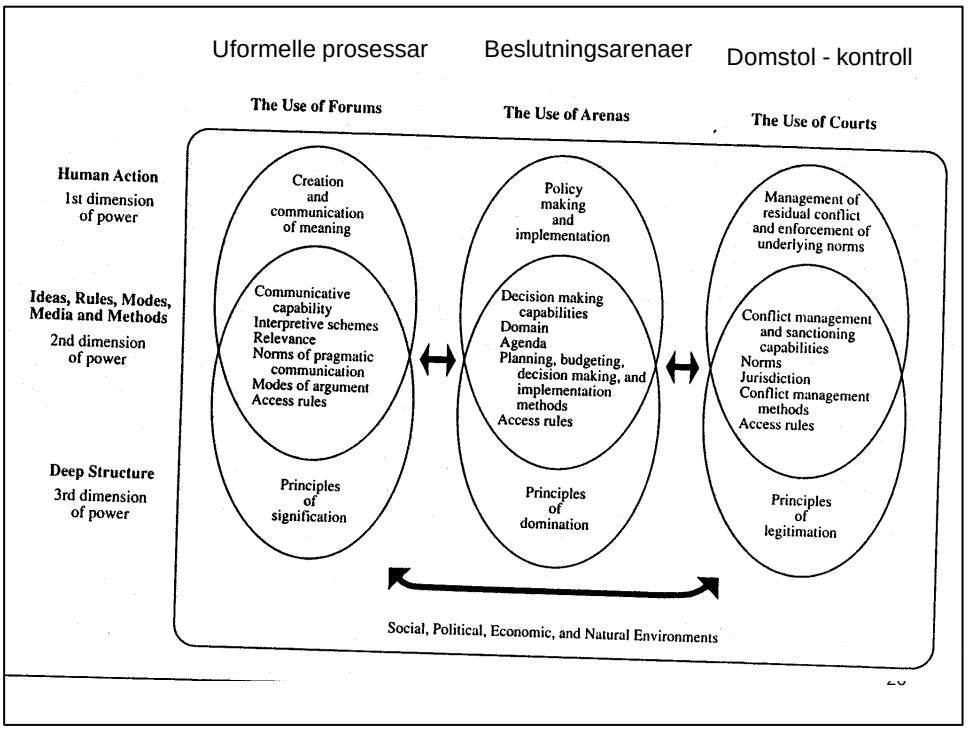


FIGURE 2. Interactions between external pressures and local institutional capacities.



”Governanse” – styring/leiing

- Styring/leiing av sams oppgåver til politiske fellesskap – langt meir enn formelle statlege organ (Government)
- Politiske diskursar som endringskraft i samfunnet
- Institusjonell kapasitet og kapital – kunnskap, relasjonar, mobilisering
- Web av relasjonar - nettverk:
  - Noder
  - Arenaer
  - Aktørar
  - Prosessar
  - Makt
  - Reglar
  - Kulturar

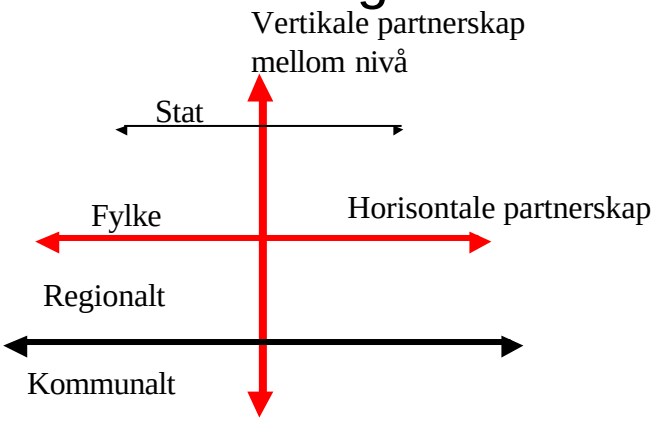
27

Strategisk og kommunikativ planlegging - oppsummering

- Brei deltaking og aktiv argumentasjon for å skape oppslutning om strategiar og satsingar – makt- og konflikthandtering
- Fokus på store utfordringar – men også dei små problem som opptek folk
- Strakstiltak så vel som langsiktig satsing
- Partnerskap og samarbeid i planleggings- og løysingsarbeid
- Lære av det ein gjer godt og dårleg

28

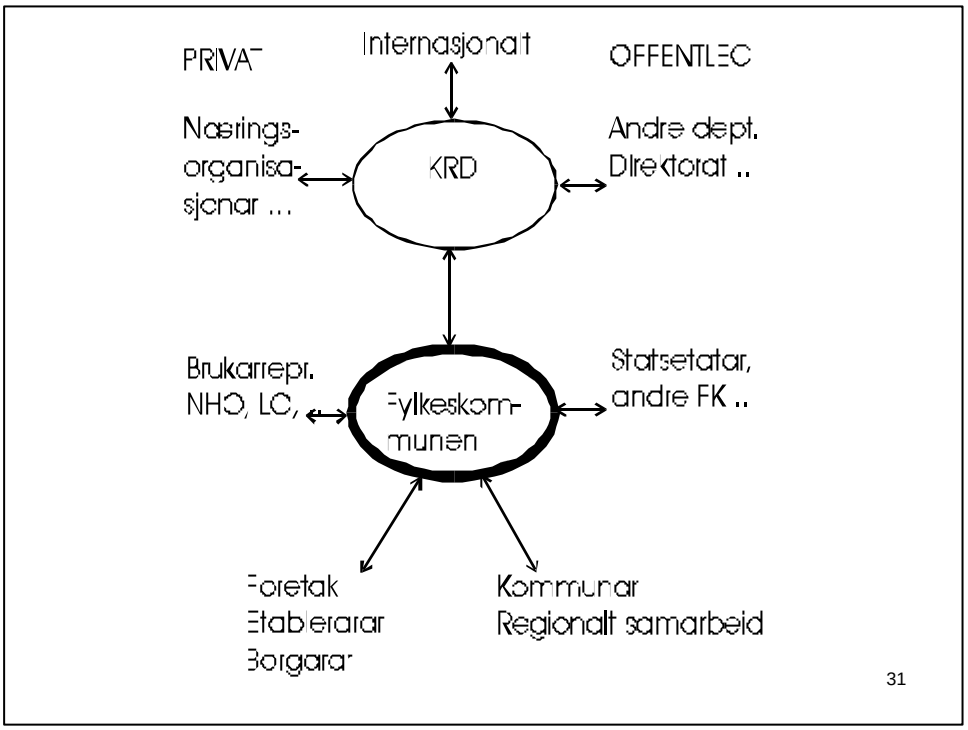
Partnerskap: tillit, samtale, samarbeid, avtale mellom likeverdige



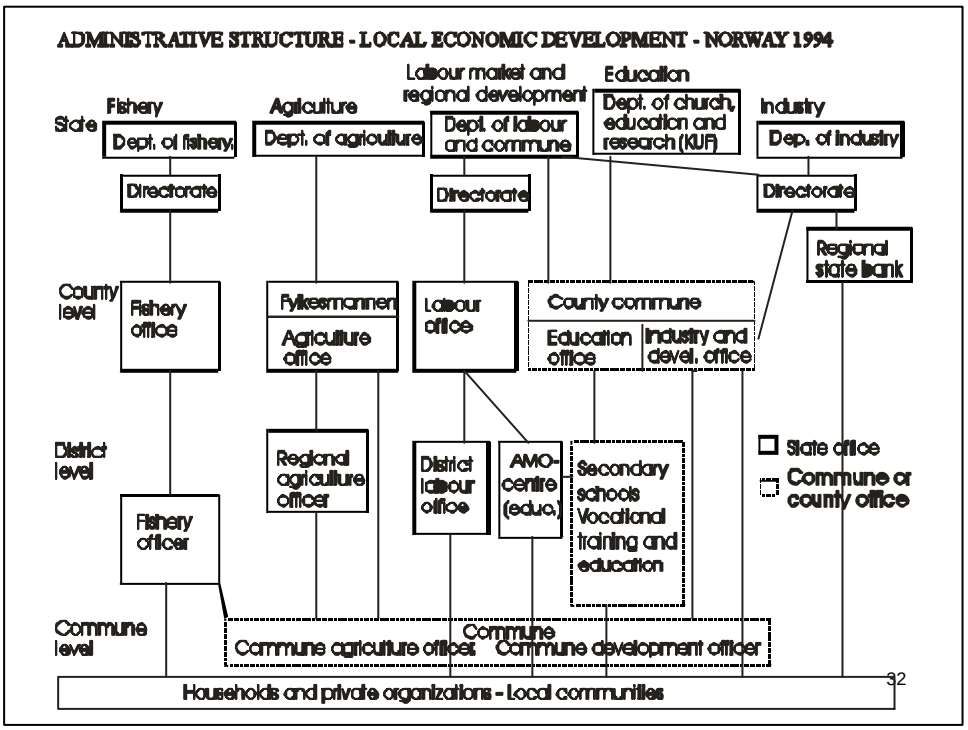
29

IRLAND – NORGE 1993

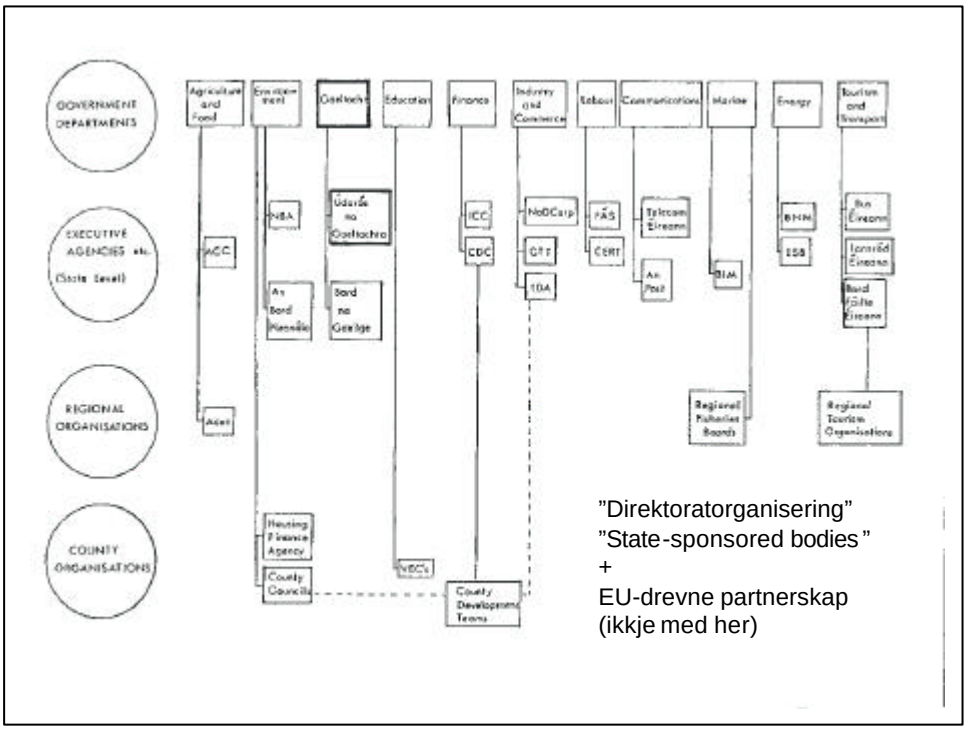
30


PRIVAT
Internasjonalt
OFFENTLEG
Næringsorganisasjonar ...
KRD
Andre dept. Direktorat ..
Brukarrepr. NHO, LO,
Fylkeskommunen
Statsetatar, andre FK ..
Foretak
Etablerarar
Borgarar
Kommunar
Regionalt samarbeid

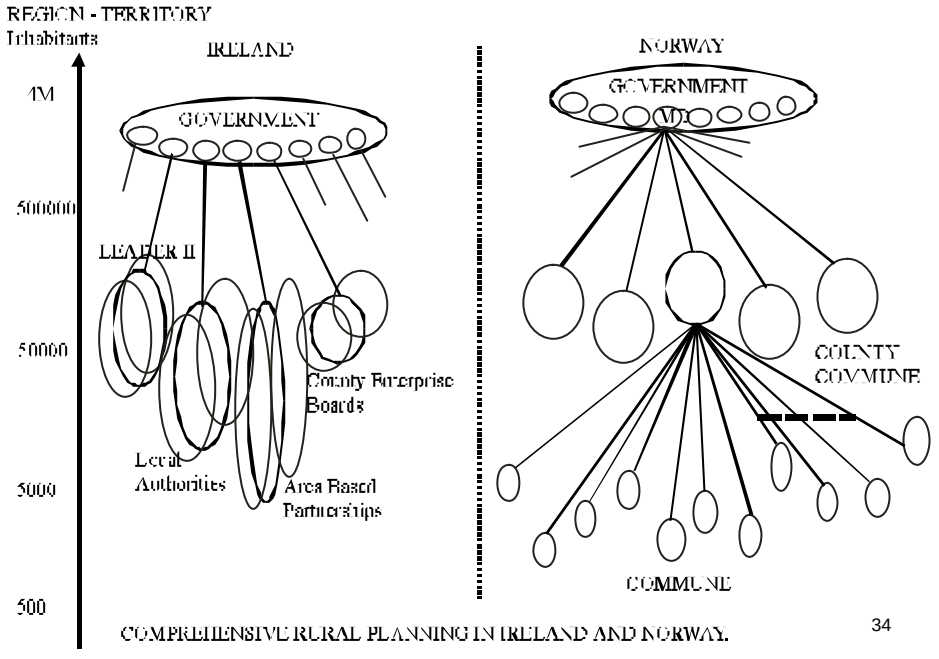
31


ADMINISTRAIIVE STRUCTURE - LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT - NORWAY 1994
Labour market and regional development
Education
Fishery
Agriculture
Industry
State
Dept. of fishery
Dept. of agriculture
Dept. of labour and commune
Dept. of church, education and research (KUF)
Dep. of industry
Directorate
Directorate
Directorate
Regional state bank
County level
Fishery office
Fylkesmannen
Agriculture office
Labour office
County commune
Education office
Industry and devel. office
District level
Regional agriculture officer
District labour office
AMO-centre (educ.)
Secondary schools Vocational training and education
State office
Commune or county office
Fishery officer
Commune level
Commune
Commune agriculture officer
Commune development officer
Households and private organizations - Local communities

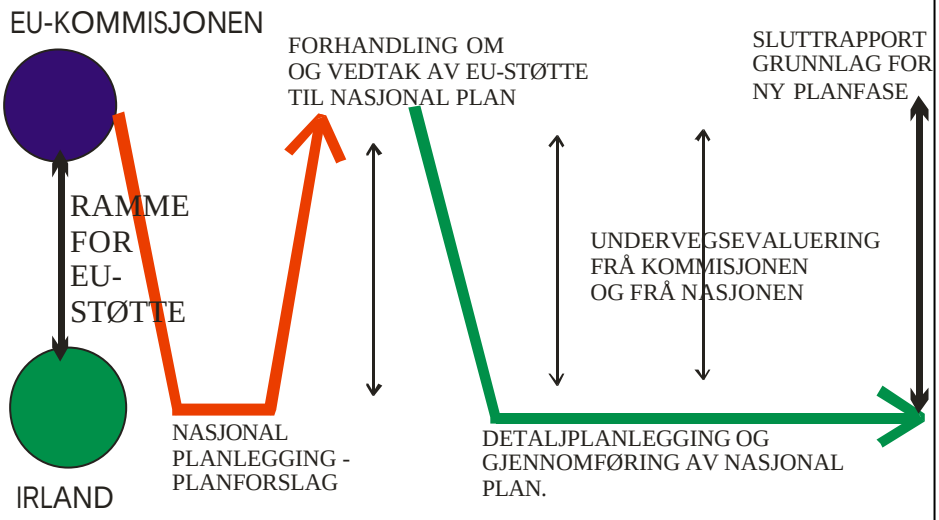
32



"Direktoratorganisering"
"State-sponsored bodies"
+
EU-drevne partnerskap
(ikkje med her)

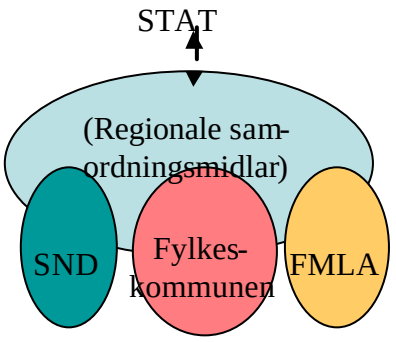


PLANLEGGINGSPROSESS, BRÜSSEL - DUBLIN, OM EU-STØTTE TIL NASJONAL UTVIKLINGSPLAN . OMRÅDE 1.



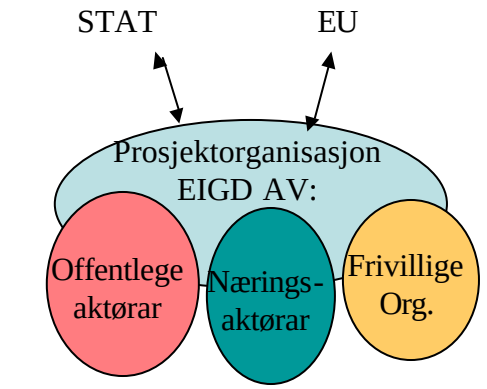
35

Norske ”partnerskap”



36

Irske regionale partnerskap



Område: 50. – 100.000 innbyggjarar

37

Irske partnerskapsorganisasjonar

- Private organisasjonar med kontrakt med EU med grunnlag av eigenutvikla planar
- Tidsavgrensa - prosjektorganisasjonar
- Samansett av tre grupper, foretak, frivillige organisasjonar og offentlege organ
- Område - ca. 50.000 innb.
- Oppgåver er tilknytte til utfordringar i området som ikkje vert godt løyst av andre
  - Opplæring av lavutdanna
  - byfornying
  - arbeidsformidling
  - næringsutvikling

38

Erfaringar frå Irland - OECD

- Utvikla ny service til svake grupper gjennom praktisk og behovsretta problemløysande tilnærming
- Utvikla og styrka fleirsektorielle nettverk – auka kunnskapsflyt og samordning av program og produksjon
- Meir medvirkning frå lokale samfunn
- Intordusert nye måtar å tenke og løyse utfordringar på i offentleg verksemd
- Frå "produksjonsretta" til behovsretta verksemd og planlegging
- Nokre initiativ har vore nye og innovative og har spreidd seg til resten av Irland og EU

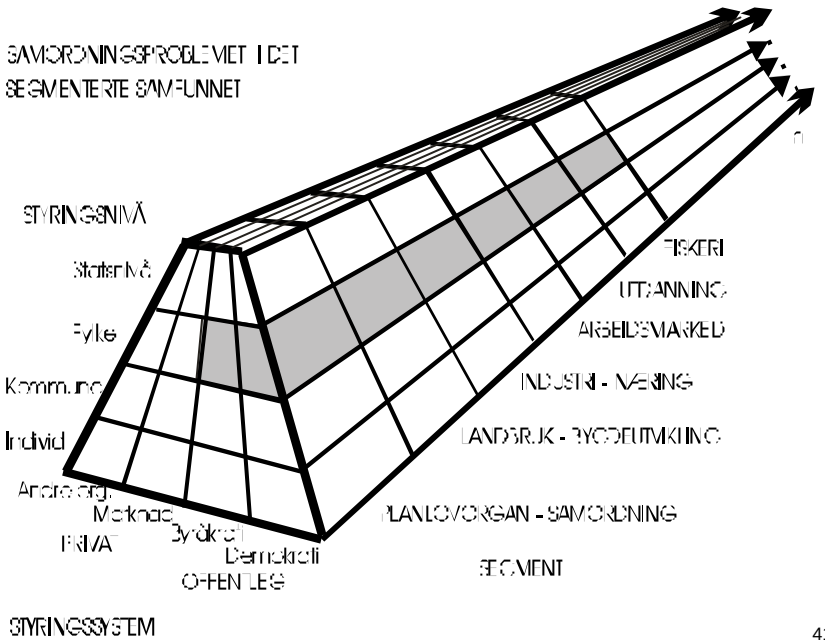
Handlings- og overlevingsorienterte – manglar langsiktig strategi

39

Frifylke - Nordland, Aust-Agder 1988 - 1996

- Sams politisk leiing - fylkesting - strategi
- Etatsjefskollegium - taktisk leiing
- Tematiske sakshandsamargrupper
- Samordning av virkemiddel - sams fond
- Samsordning av sakshandsaming
- Strategiutvikling på tvers av sektorar
- Prosjekt på tvers av sektorar
- Frie midlar knytt til planlegging

40



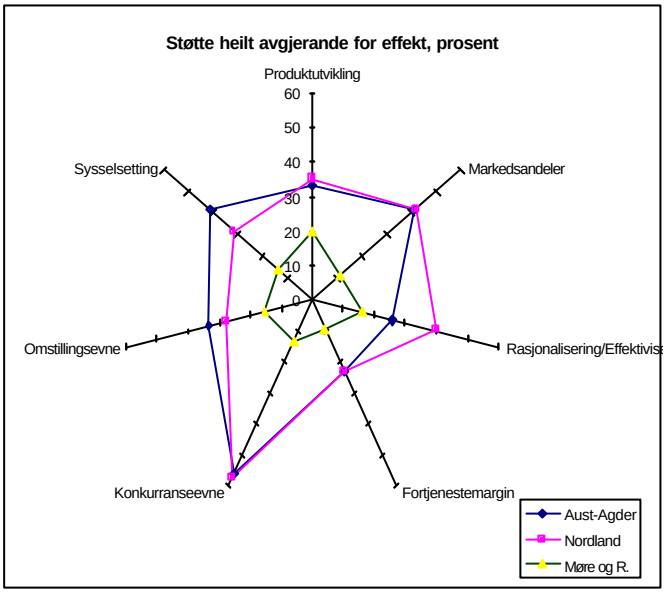
41

Utfordringar

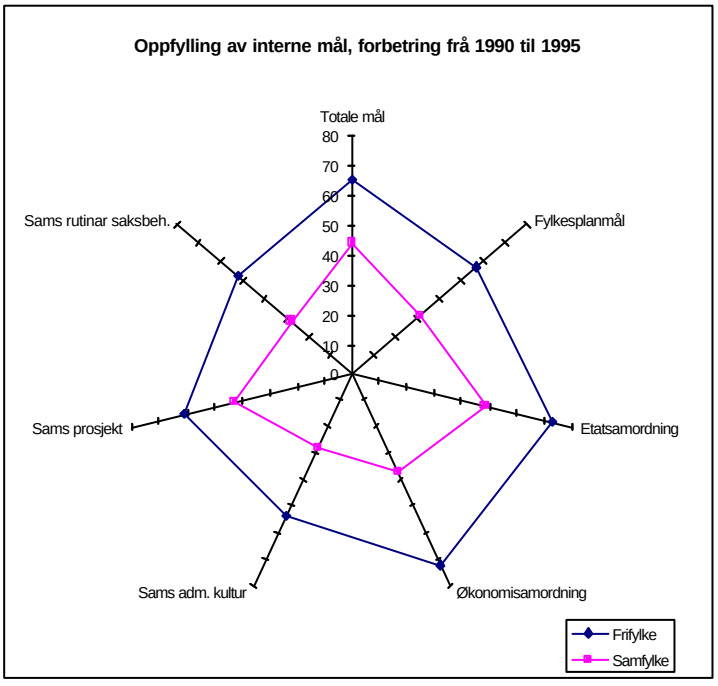
- Auka lokal utviklingskapasitet krev heilskapleg satsing innan utdannings-, forskings-, nærings- og arbeidsmarknads-politikk
- Krev nedbygging av domeneforsvar og sektorar - nytenking og ressursfrigjering
- Sektorisering utan områdevis samarbeid fører til systemsvikt - krev aktive lokale lærings- og samarbeidsprosessar leia nedanfrå (Partnerskap)
- Strategiar: aktivt utviklingsarbeid, nettverksbygging, interaktiv læring - kontakt og samarbeid mellom mennesker som berarar av kunnskap og kompetanse

42

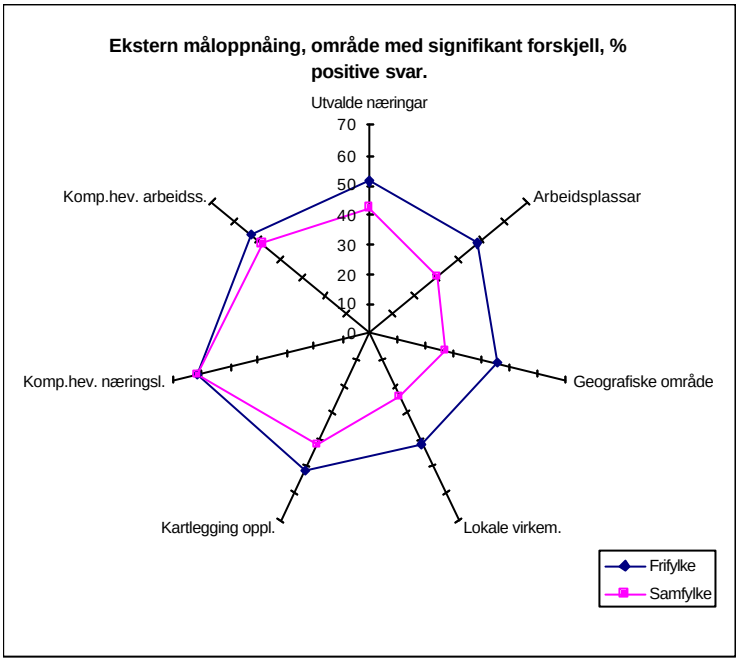
Figur 2.1. «I hvilken grad har titaket/prosjektet påvirket bedriftens .?», Andel som har svart «helt avgjørende».



43



44



45

Erfaringar med frifylkeforsøket

- Frifylkepartane har utvikla ei **sams planlegging** som fungerer.
- Frifylka har utvikla ei betre **politisk og administrativ strategisk og kommunikativ leiing**. Etatsjefskollegiet.
- Det **regionale samarbeidet** er vesentleg utvida i dei to frifylka.
- Det er utvikla tette **partnerskap** mellom fylkeskommunen og statsetatane i frifylka.
- **kontaktmønster** med meir direkte kontakt

- Utfordringsområde**;** **partnerskap og nettverk mellom private og offentlege aktørar**

- **Som forsøk med vektlegging av organisasjonsutviklings-prosessar innan slike rammevilkår har begge forsøka vore meget vellukka**.

- Skapte entusiasme og mobilisering – kanskje på grunn av ”overvaking” og ”forventningspress”?

46

Statens rolle

Om ein ser nærare på statsnivået sine roller i dette forsøket vil eg legge vekt på to forhold:

- **Den merksame og kravfulle staten** som har følgt nøye med på kva frifylka har gjort og kva som er erfart. Dette har vore med på å skape eksternt forventningspress retta mot fylka som har vist at forsøka har vore viktige i politisk og administrativ samanheng og også stimulert gjensidige læreprosessar mellom nivåa.
- **Forsøksvilkår som legitimerte at fylka skulle forsøke nye organisatoriske og virkemiddelorienterte tiltak** , noko som har vore med på å dempe ein mogleg motstand frå regelorienterte tenestemenn og politikarar på fylkesnivå. Avgrensa men viktige «frie» midlar har vore nødvendige for å stimulere sams politikk- og programarbeid.

Ut frå erfaringane i frifylka vil tilsvarande endringar i andre fylke krevje ein aktiv stat med større vekt på m.a.:

- Stimulere sams regional planlegging og utviklingsarbeid med virkemiddel på fylkesnivå.
- Utstyre fylkeskommunane med virkemiddel som gjer dei til interessante samarbeidspartar for statsetatane og andre.
- Etablering og stimulering av sams læringsprosessar på og mellom nivå.
- Satse meir på nasjonalt programarbeid som spenner over nivå og departement/avdelingar for å stimulere gjensidig læring og auka fokus på regionale utfordringar og utviklingsprosessar.

47

Regionale samordningsmidlar - 2000

- Potte (prosjekt – program) som KRD – REGA hadde og som fylkeskommunane og andre kunne søke 50% tilskot frå om partnerskap.

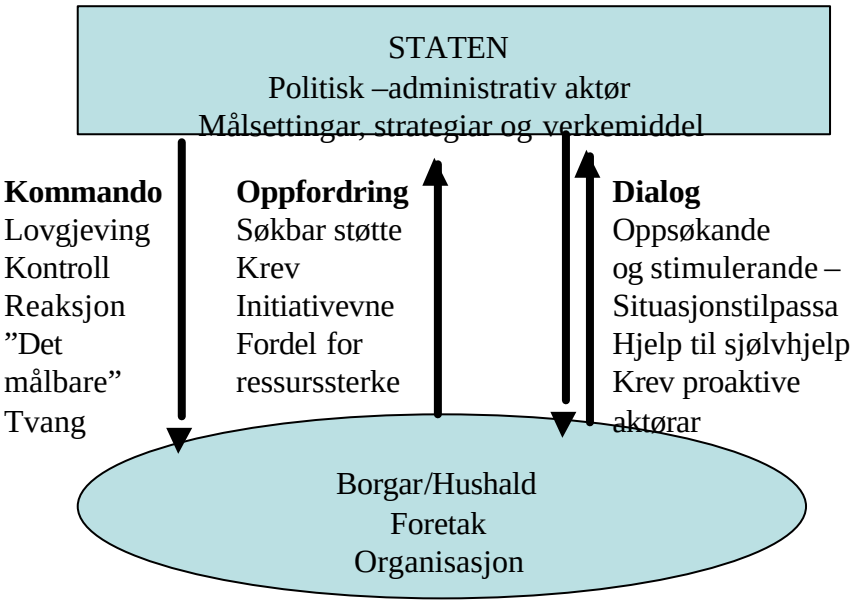
48

Mål for regsam-midlane

- *Målet med verkemidlet «Regionale samordningstiltak» er å få til ein brei samordna offentleg innsats på tvers av sektorgrenser og forvaltningsområde, som kan fremme måla i distriktspolitikken om å oppretthalde busettings-mønsteret og utvikle robuste bu-, service- og arbeidsmarknadsregionar.*
- *Viktige delmål er å stimulere til samarbeid mellom regionale aktørar om å utforme prosjekt som kan medverke til utvikling av samanhengande regionar, betra tilrettelegging for næringsutvikling og betre eller nye former for offentleg tenesteyting.*
- Fremme den breie distriktspolitikken – oppretthalde busetjingsmønsteret og utvikle robuste bu-, service- og arbeidsmarknadsregionar.
- Brei samordning av offentleg innsats på tvers av sektorgrenser
- Utvikling av samanhengande regionar
- Betre tilrettelegging av næringsutvikling
- Betre eller nye former for offentleg tenesteyting
- Fjerne flaskehalsar i infrastruktur

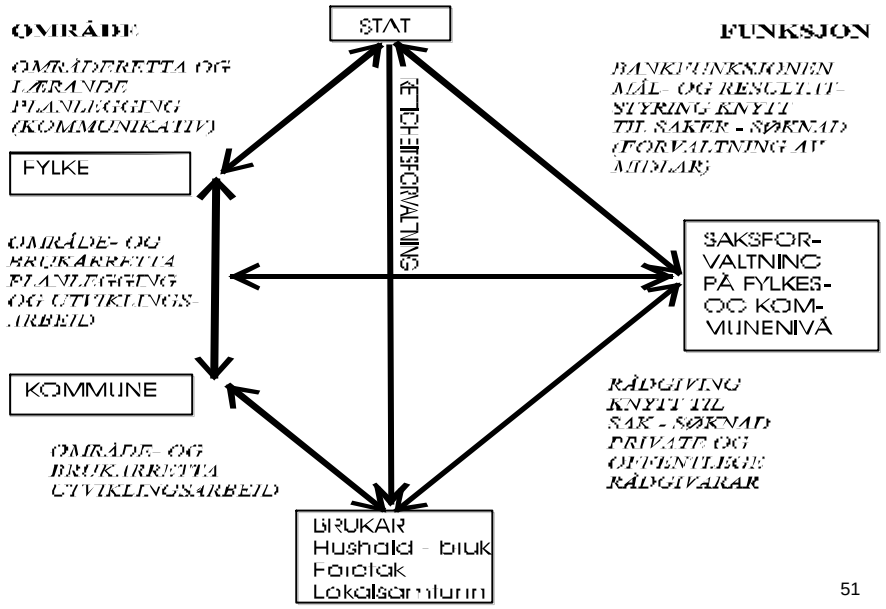
Alle samarbeidsprosjekt og -tiltak som fremmar utvikling i distrikta kan få inn til 50% støtte frå KRD så sant det ikkje er gjort unntak i regelverket

49



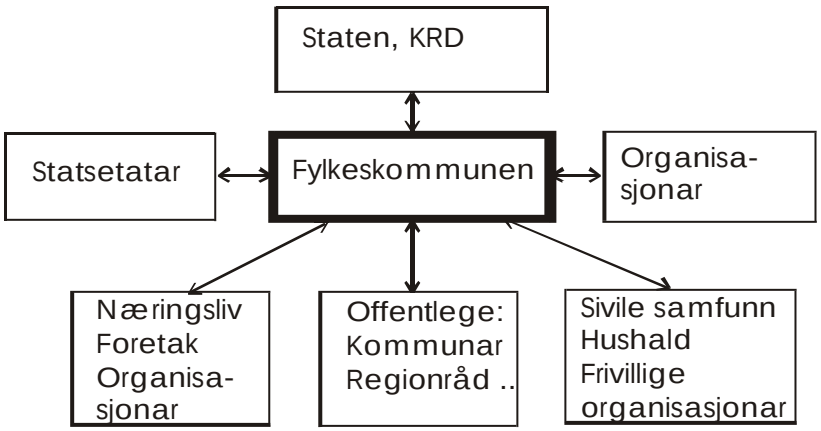
50

Rettigheitsforvaltning Saksforvaltning Utviklingsarbeid



51

Roller og kommunikasjon



52

Sterke sider:

- **Områdeutvikling**
- **Grundig planlegging og vurdering**
- **Stimulerer gjensidig læring**
- **Fremmar samarbeid og samordning mellom regionale aktørar.**
- **Fleksibilitet og handlingskraft**
- **Virkemiddel for å realisere planar**

53

Svake sider:

- **For små midlar**
- **Krav om regionale offentlege samarbeidspartar ”utan midlar”.**
- **Dårleg kopling til det fylkeskommunale plansystemet i nokre fylke**
- **Uklare retningslinjer i forhold til programsatsing og roller**
- **Lang saksgang**
- **Retningslinjer lite tilpassa til forprosjekt og utviklingsprosjekt**

54

Partnerskap og samarbeid

- Manglande midlar hjå spesielt statlege regionale aktørar
- Haldningar og kapasitet. Det vert konkret peika på ulike etatar i ulike fylke som det er vanskeleg å få med på samarbeid
- Manglande kapasitet og "frie midlar" i fylkeskommunen sjølv.
- På lokalt nivå er kommunane og eventuelt regionale samarbeid mellom kommunar er dei viktigaste samarbeidspartane
- På privat side vert det til dels peika på at ein manglar "snille onklar"

55

Tettare kopling til det fylkeskommunale planleggingssystemet

- I hovudsak skal finansiere program og større "prosjektknipper" med ei meget klar kopling til det fylkeskommunale planleggingssystemet
- Søknader til KRD om midlar bør knyttast nærare til dei regionale utviklingsprogramma
- Einskildprosjekt skal til vanleg innarbeidast i program
- Forhandstilsagn (programramme) – løyving med grunnlag i programplan
- KRD i samarbeid med fylkes-kommunane må utvikle eit lærande system for rapportering undervegs i program og ved programavslutning.

56

Innføring av fylkes-kommunale planlegg-ingsrammer – 2 trinn

- Alle forslag om nye program m.m. med finansiering frå dei regionale samordningsmidlane skal fremmast i det fylkeskommunale plansystemet som RUP
- KRD skal kunne gjere vedtak om løyving til forprogramarbeid og kan også setje av ei økonomisk ramme til sjølve programgjennomføringa
- Endeleg tildeling av midlar til programgjennomføring vert først gitt etter godkjenning av programplan

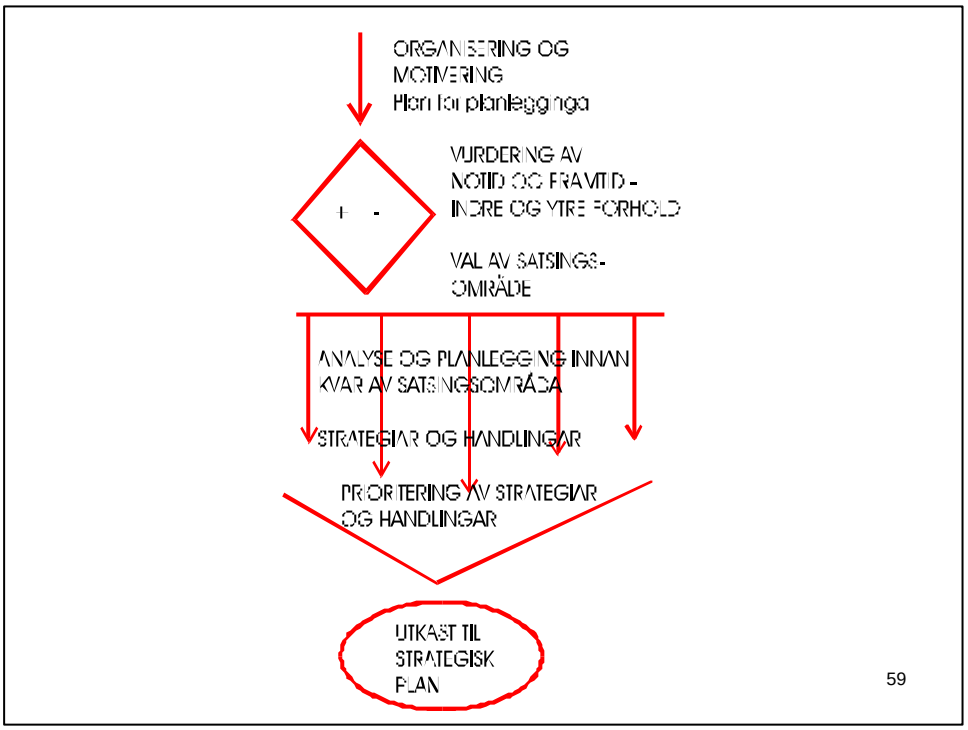
57

Framheving av fylkes-kommunens strategiske "utviklingsrolle"

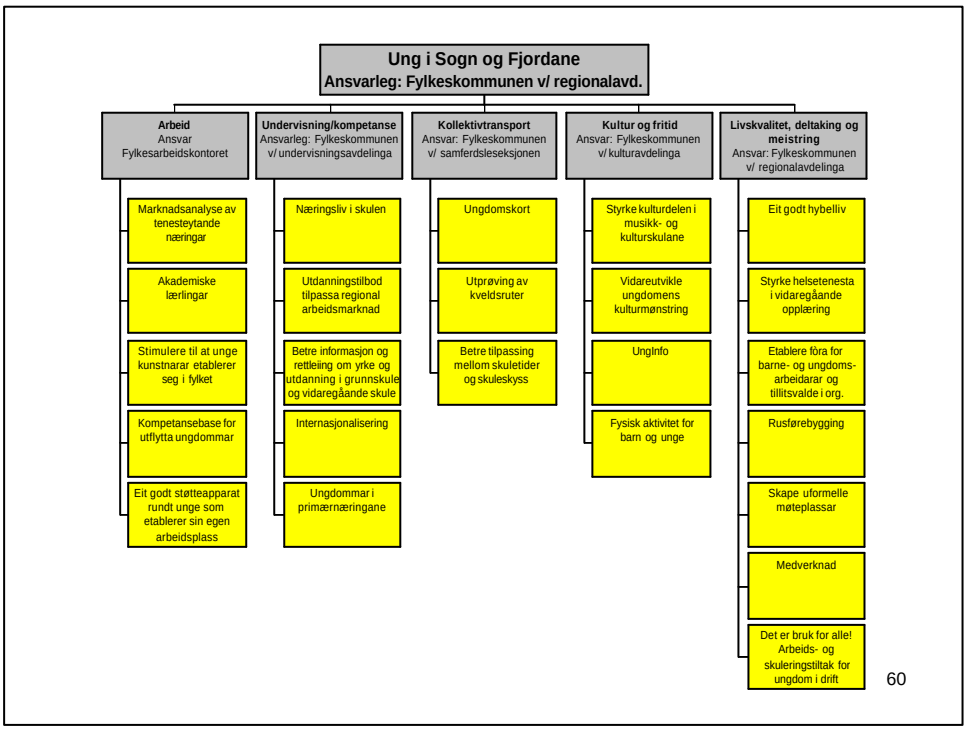
At rolla til fylkeskommunen i lag med strategiske partnerar på fylkesnivå, er å fungere som initierings- og bevilgningsorgan og å bemanne programstyre i lag med dei utførande partnerane – og i tett kontakt med brukargrupper m.m. og med KRD.

Uansett må ein ha eit system som gir stor grad av fleksibilitet og handlingskraft. Ein god måte å sikre dette på er at i staden for å lage "normalmodellar" for organisering, å krevje programplanar som gir svar på dei spørsmåla som må avklarast for å sikre at offentlege midlar vert brukt på ein effektiv måte i forhold til målsettingane.

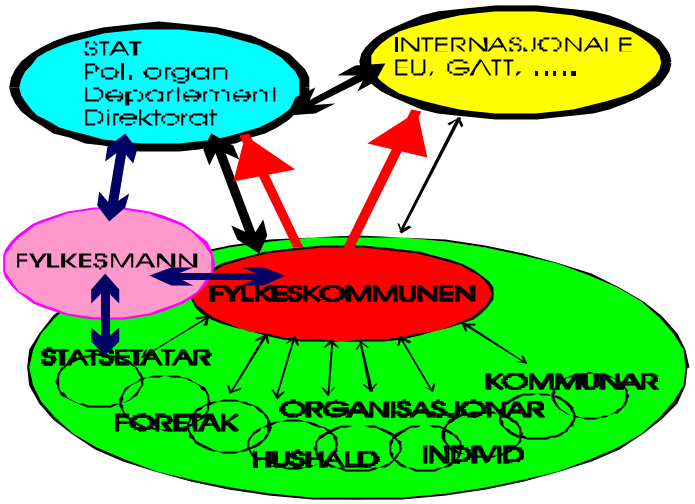
58


ORGANISERING OG
MOTIVERING
Plan for planleggjinga
VURDERING AV
NOTID OG FRAMTID -
INDRE OG YTRE FORHOLD
VAL AV SATSINGS-
OMRÅDE
ANALYSE OG PLANLEGGING INNAN
KVAR AV SATSINGSOMRÅDA
STRATEGIAR OG HANDLINGAR
PRIORITERING AV STRATEGIAR
OG HANDLINGAR
UTKAST TIL
STRATEGISK
PLAN

59


Ung i Sogn og Fjordane
Ansvarleg: Fylkeskommunen v/ regionalavd.
Arbeid
Ansvar Fylkesarbeidskontoret
Undervisning/kompetanse
Ansvarleg: Fylkeskommunen v/ undervisningsavdelinga
Kollektivtransport
Ansvar: Fylkeskommunen v/ samferdsleseksjonen
Kultur og fritid
Ansvar: Fylkeskommunen v/ kulturavdelinga
Livskvalitet, deltaking og meistring
Ansvar: Fylkeskommunen v/ regionalavdelinga
Marknadsanalyse av tenesteytande næringar
Akademiske lærlingar
Stimulere til at unge kunstnarar etablerer seg i fylket
Kompetansebase for utflytta ungdommar
Eit godt støtteapparat rundt unge som etablerer sin egen arbeidsplass
Næringsliv i skulen
Utdanningstilbod tilpassa regional arbeidsmarknad
Betre informasjon og rettleiing om yrke og utdanning i grunnskule og vidaregåande skule
Internasjonalisering
Ungdommar i primærnæringane
Ungdomskort
Utprøving av kveldsruter
Betre tilpassing mellom skuletider og skuleskyss
Styrke kulturdelen i musikk- og kulturskulane
Vidareutvikle ungdomens kulturmønstring
UngInfo
Fysisk aktivitet for barn og unge
Eit godt hybelliv
Styrke helsetenesta i vidaregåande opplæring
Etablere føra for barne- og ungdoms-arbeidarar og tillitsvalde i org.
Rusførebygging
Skape uformelle møteplassar
Medverknad
Det er bruk for alle! Arbeids- og skuleringstiltak for ungdom i drift

60



FYLKESKOMMUNEN SOM TALSMANN:
- må vere representativ - kunne uttale seg.
- krev nettverk, arenabygging, deltaking, gjensidige læreprosessar, tillit.
- klarlegging gjennom f.eks. planleggings-prosessar, strategiske og operative.

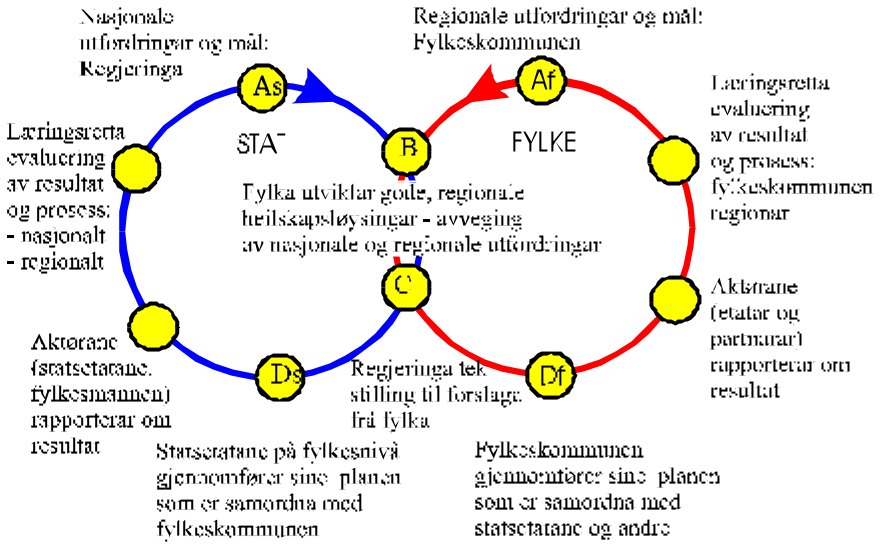
61

Erfaringar fylkesnivået partnarskap

- Store variasjonar
  - funksjonell organisering - svak områdepolitikk
  - adm/pol kultur i FK - forvaltning/prod - utvikling
  - samarbeid og tillit
  - virkemidlar - manglar hjå regional stat
  - kapasitet ”prosjektmakeri”
- Strategisk nivå - ofte partnarar aktivt med i strategiutvikling FP, SNP - ”plan utan virkemiddel”
- Taktisk nivå - frå mål til handling - meir problematisk - RUP
- Operativt nivå: prosjekt, aktivitet = tilfeldig

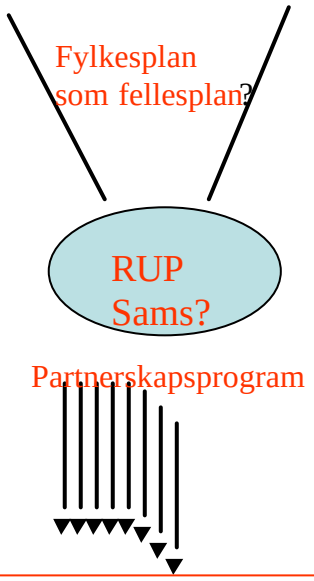
62

FYLKESPLANLEGGINGSPROSESSEN SETT FRÅ NASJONALT NIVÅ:



63

PROSESSAR OG PARTNERSKAP



STRATEGISKE PARTNERSKAP – "ALLE INTERESSER"
Utvikling av sams visjonar og mål, sams strategiar – danning av sams vilje
"Lause, undersøkande og uforpliktande" intensjonar på veg mot samarbeid og avtale
Tillitsskaping, alliansebygging
Politikarrolle: Samtale for strategiutvikling, vedtak

ORGANISERING AV SAMS HANDLING – INTERESSERTE PARTAR (NYTTE)
Avtalar om organisering, finansiering m.m. Finne praktiske måtar å realisere sams vilje
Handlingsprogram (avtalar) sams eller samordna
Politikarrolle: Forhandel fram avtalar, vedtak

PROGRAM OG PROSJEKT – STYRT AV AVTALEPARTAR
Gjennomføring av avtalte program og prosjekt – ansvarleggjorte partnarar.
Konkrete program- og prosjektavtalar
Politikarrolle: Delta i styring, evaluering

OPPFØLGING OG LÆRING – sams prosessar

64