Arbeidsrapport nr. 122

Jørgen Amdam og Geir Tangen

EVALUERING AV SOGN REGIONRÅD



Arbeidsrapport nr. 122

Høgskulen i Volda Møreforsking Volda

2001

Prosjekt: Evaluering av Sogn Regionråd
Prosjektansvarleg: Møreforsking Volda
Finansiering: Sogn Regionråd
Prosjektleiar: Jørgen Amdam, Høgskulen i Volda og Møreforsking Volda
Forfattararar: Jørgen Amdam og Geir Tangen
Ansvarlege utgivarar: Møreforsking Volda og Høgskulen i Volda
ISBN 7692-179-5
ISBN 7661-156-7
ISSN 0805-6609
Sats: Jørgen Amdam
Trykk: Møreforsking, 2001
Opplag: 50
Distribusjon: Haugen Bok, 6100 Volda
Telefon 70 07 45 00 - Telefaks 70 07 45 50
E-post: ekspress@haugenbok.no

SfS Bok Volda, Postboks 278, 6101 Volda
Telefon 70 07 53 85 – Telefaks 70 07 53 86
E-post: sfsbok@hivolda.no

Om arbeidsrapportserien:
Arbeidsrapportar byggjer på arbeid som både kan vere av førebels karakter og/eller av høg standard. Det kan vere delrapportar innanfor større prosjekt, eller læremateriell knytt til undervisningsføremål. Arbeidsrapportane skal vere godkjende av dekanus, gruppeleiar, prosjektleiar (for IAAI: instituttleiar) eller ein annan fagperson dei har utpeika og forskingskoordinator ved HVO/MFV. Kvalitetssikringa skal utførast av ein annan enn forfattar.

Forord

På oppdrag av Sogn regionråd har vi forsøkt å vurdere aktivitetane og arbeidsformene i rådet og vi har med dette som grunnlag kome med konkrete tilrådingar om kva rådet bør gjere framover.
Samarbeid er vanskeleg fordi dei ulike deltakarane har ulike føresetnader og interesser – og utfordringane er ulike. Dette har vi forsøkt å illustrere i kapittel 2, men vi presiserer at dette på langt nær er noka "fullverdig samfunnsanalyse", men påpeiking av utfordringar innan felt der ein kan forvente at eit regionalt samarbeid kan ha innverknad.
Det vil vere lite fornuftig og ekstra ressurskrevjande om alle kommunar skal samarbeide om alt, har vi lagt vekt på å drøfte føresetnadar for samarbeid og kva område kommunane kan ha størst nytte av å samarbeide – dette er hovudtema i kapittel 3.
I kapittel 4 gjer vi greie for status i samarbeidet i Sogn regionråd. I lag med kapittel 3 dannar dette grunnlag for drøfting av moglege vegar vidare innan ulike samarbeidsfelt (kapittel 5) og for tilrådingane våre i kapittel 6.
Kapittel 1 og 4 er skreven av Geir Tangen, kapittel 3 er skreven av oss to i samarbeid, medan Jørgen Amdam har skreve kapittel 2, 5 og 6.

Volda 16.11.2001

Jørgen Amdam
Prosjektleiar

Samandrag

Samfunnet - utfordringar:

?? Regionen har ein oppsplitta bu- og arbeidsmarknad med vanskelege kommunikasjonar som gjer det vanskeleg å fungere som ei "identitetseining" som då fjorden var viktigaste kommunikasjonsveg.

?? Området har eit næringsliv og ein næringsstruktur som er sterkt avhengig av produksjonsnæringar i ein "solnedgangsfase" og omsorgsretta offentleg tenesteyting. Området har store omstillingsproblem i næringane og i samfunna som ein følgje av rasjonalisering og redusert tal personar med omsorgsbehov.

?? Området er splitta opp i mange og små kommunar som er store i areal og som vil få betydelege omstillingsproblem framover på grunn av offentlege effektiviseringskrav og på grunn av endringar i behovet for tenesteproduksjon ut frå aldersstruktur.

?? Er kommunane i Sogn i dag attraktive å leve og arbeide i for ungdom, unge kvinner og menn og andre nøkkelgrupper? Perifer lokalisering, dårlege kommunikasjonar, næringsstruktur m.m. gjer at området har store utfordringar knytt til å halde på og rekruttere ungdom og unge vaksne.

?? Reiselivsnæringa i området er i stor grad utvikla "nedanfrå" og er på den måten eit "unntak" frå anna "industri" i området. Ein ser internasjonalt ei sterk utvikling av "omsorg og oppleving" spesielt knytt til ei stadig lågare gjennomsnittleg reell pensjonsalder. Dette har ført til etablering av "pensjonistbyar" og mange opplevings-, rehabiliterings- og omsorgstilbod for slike grupper. Dette kan vere eit framtidig satsingsområde for regionen.

?? Føretaksretta tenesteyting spesielt "underutvikla" i tillegg til at næringslivet er dominert av store industriføretak eigd utanom regionen og av offentleg verksemd. Dette gjer at området er spesielt avhengig av kva som skjer innan politikk og i styrerom utanfor området. Dette krev ei spesielt høg evne til å klarlegge utfordringar så tidleg som mogleg og raskt å utvikle kapabilitet og strategi for å møte dei.

?? For regionen er det svært viktig at ein raskt utviklar strategiar for korleis ein vil møte utfordringane som er knytt til den pågåande omstruktureringane i næringslivet. Dette er utfordringar som er for store for dei einskilde kommunane og rådet/området må også byggje alliansar/partnarskap med andre om ein skal lukkast.

Rådet – utfordringar:

?? Ei av dei store utfordringane til Sogn regionråd er at det er svært vanskeleg å finne ei geografisk avgrensing som er tenleg både for "utanrikspolitikk" og "innanrikspolitikk".

?? Eit frivillig samarbeid som eit regionråd har mange av trekka til mobiliseringsaksjonar. Så lenge dei etablerande deltakarane er med, oppgåvene er klare m.m. så er visjonar og strategiar til stades og er dermed drivkraft i endringsarbeidet. Om ikkje nye deltakarar vert mobilisert, nye oppgåver definert m.m. vil samarbeidet misse innhald og funksjon og vere som eit "snøras" som har stoppa og som sakte smeltar vekk. Rådet kom tidleg i gang og vart karakterisert av andre som vellukka, men dette kan ha ført til at rådet har "sovna i sin lest". Samanlikna med korleis andre råd arbeider har ein lite fokus på dei store "utanrikspolitiske" utfordringane i området. Rådet synes i større grad å vere fokusert på "interne" kommunale utfordringar enn dei store "eksterne" samfunnsutfordringane.

?? Sjølv om kommunane i dag slit med å organisere og finansiere kommunal produksjon, meinar vi at ut frå utfordringane i området er det regional utvikling som bør vere hovudfokus i det vidare, langsiktige regionale samarbeidet. Kommunal produksjon og

forvaltning bør i hovudsak sjåast som aktivitetar som kan støtte opp under ynskt regional utvikling.

?? Om ein skal få til ei anna samfunnsutvikling i området må rådet legge stor vekt på proaktivt utviklingsarbeid med aktiv kunnskapsproduksjon, relasjonsutvikling og mobilisering av aktørar og i saker

?? Den statlege intensjonen no er å utvikle fylkeskommunen vidare som den sentrale regionale utviklingsaktøren. Regionrådet bør derfor ha tett kontakt med fylkeskommunen.

?? Planarbeidet i fylket og i regionen bør vere samordna i tid for å få størst mogleg gjensidig nytte og også for å få størst mogleg dagsordenfunksjon. I regionen bør ein også vurdere om ei slik regional samfunnsplanlegging bør vere samordna med rullering av kommuneplanane for også her kan kommunane få stor nytte av ei slik kopling – spesielt knytt til analyse- og utfordringsarbeid, men også for utvikling og finansiering av omstillingstiltak.

?? I Sogn regionråd er det nokre aktørar som oppfattar det underregionale samarbeidet om kommunal produksjon som faretruande for rådet. Vi meinar at rådet sin sentrale funksjon er å vere eit sams "utanrikspolitisk" organ for kommunane og primært å ivareta den heilskaplege samfunnsutviklinga i området. Kommunal produksjon og utvikling av denne er meir middel for å utvikle og tilfredsstille behov i området og bør ikkje vere den viktigaste hovudoppgåve til rådet.

?? På det "innanrikspolitiske" feltet tyder mykje på at samarbeidsområde er for stort for mange av dei aktuelle samarbeidsløysingane innan forvaltning og kommunal produksjon. Ut frå kommunikasjonsendringar, reisetider m.m. er det i dag ei tredeling av området (ferjeskapt) med Høyanger/Balestrand (6000), Sogndal/Leikanger/Luster (15000) og Årdal/Lærdal/Aurland (10000) kanskje også Vik. Dei interne avstandane her er ikkje større ann at det bør vere mogleg å oppnå "stordriftsfordelar" innan skjeldentservice og at dei kvar for seg kan fungere som "serviceregionar" i tillegg til å vere sjølvstendige "bu- og arbeidsmarknadsregionar". Lettast er det å samarbeide om slike oppgåver når dei er lette å definere, det er klare mål for kva som skal gjerast og med lite innslag av skjønn, kostnadene og nytten er lette å definere m.m. – og dei einskilde kommunane har problem med å få funksjonen til å fungere. Ofte er alternativa for kommunane å etablere samarbeid eller å kjøpe slike tenester frå andre – offentlege eller private.

TILRÅDINGAR

Vi vil råde dei samarbeidande kommunane til å fortsette samarbeidet, men samstundes å forbetre innhaldet i samarbeidet knytt til "utanrikspolitikk" og heilskapleg samfunnsutvikling. I dette arbeidet må det leggast stor vekt på å klarlegge situasjon og utfordringar som er spesielle for regionen, kommunisere denne kunnskapen til andre aktørar, utvikle sams visjonar og strategiar for å møte slike og iverksette konkrete handlingar og prosjekt. Rådet må verte meir proaktivt i samfunnsarbeidet sitt.

Innan kommunal produksjon bør rådet arbeide med å klarlegge samarbeidsbehov, studere moglegheiter og nytte av samarbeid og initiere og evaluere samarbeid. Innan dette feltet bør rådet prioritere initierings- og læringsorientert evalueringsarbeid og også utvikle stor fleksibilitet i organisatoriske løysingar. Rådet må vere eit sams ressursorgan – ikkje eit forvaltningsorgan for kommunane.

Regional utvikling

1. Rådet bør prioritere betydeleg utgreiingskapasitet til å arbeide med regional samfunns- og næringsutvikling og til å verte meir proaktivt; både knytt til utvikling av sams visjonar og strategiar, men også konkrete prosjekt, handlingar, påverkingsaksjonar m.m. – dette feltet bør prioriterast ressursmessig.
2. Ressursar bør overførast frå å drive "kontinuerleg støtteverksemd" til delfinansiering av klart tidsavgrensa og målretta prosjekt – gjerne i partnarskap med næringsliv, organisasjonar, fylkeskommunen og andre aktørar som har klar interesse og nytte av det konkrete prosjektet, økonomiske midlar til å støtte slik verksemd m.m.
3. Så langt som råd er bør rådet fungere som eit organ for å kople interesser og pengar og med "styring på marginalen", dvs. at rådet sine eigne midlar vert brukt til delfinansiering, til å finansiere utgreiingar og forprosjekt m.m. – men så langt som råd må "eigarane" av konkrete handlingar og tiltak sjølv ha ansvar for ein stor del av finansiering (ut frå eigennytte), organisering og gjennomføring.
4. Rådet må bruke si store kontaktflate til å utvikle aktive samarbeid med næringslivet, dei frivillige organisasjonane og andre sentrale aktørar i og utanom regionen for å utvikle sams oppfatningar om situasjon og utfordringar, sams visjonar og strategiar og konkrete tiltak og prosjekt. Dette vil krevje at rådet sjølv fungerer meir som eit samtaleorgan der ein må vere open for å invitere andre med på samtalen, enn som eit vedtaks- og uttaleorgan.
5. Rådet må ha beredskap og kapasitet til "strakstiltak" og "aksjonar" for å ivareta fellesinteresser innan næringsliv, samferdsel, lokalisering og drift av offentleg verksemd m.m. – helst slik at ein kan førebu og gjennomføre påverkingsarbeid før utfordringane vert prekære.

Regional planlegging – samarbeid med fylkeskommunen

1. Rådet bør utvikle eit aktivt samarbeid med fylkeskommunen både innan langsiktig planlegging og i gjennomføring av konkrete program og prosjekt. Rådet må her setje seg sjølv i stand til å vere ein "likeverdig samarbeidspart" med fylkeskommunen ut frå "partnarskapstenking".
2. Rådet bør krevje at ved neste rullering av fylkesplanen vert det utvikla ein eigen "fylkesdelplan" for regionen i ein prosess som vert leia av rådet og som også er samordna med rullering av kommunale samfunnsplanar (langsiktig del av kommuneplan, strategisk næringsplan m.m.) for dermed å få stor felles nytte av kunnskapsproduksjon, deltaking i planprosessar m.m.
3. Til denne fylkesdelplanen for regionen bør det knytast eit eige regionalt partnarskapsbasert utviklingsprogram med prosjekt med ulike organisatoriske og økonomiske løysingar ut frå behov og nytte.
4. Prosjektorganisering. I størst mogleg grad må slik planleggings- og gjennomføringsinnsats organiserast som eigne prosjekt med eiga finansiering.

Kommunal produksjon

1. Rådet bør avvikle si rolle som "kanal" for midlar m.m. for å organisere og finansiere forvaltnings- og produksjonsoppgåver. I staden bør slike permanente aktivitetar organiserast utanom rådet og ut frå eigne avtalar, som rådet kan vere med på å utvikle.
2. Rådet bør utvikle kapasiteten sin til å klarlegge behov for, vurdere alternativ og initiere samarbeid, og bør også kunne vere med på å organisere finansiering og gjennomføring slike kartleggings- og initieringsprosjekt, men ikkje delta i organisering og finansiering av kontinuerleg verksemd.

3. Rådet bør organisere eigne evaluerings- og læringsprosessar (prosjekt med eigen finansiering) knytt til kommunal produksjon og forvaltning – inklusive regionale fellestiltak. Dette kan til dømes gjerast ved at rådet organiserer og gir mandat til eigne evaluerings- og læringsprosjekt og rådet kan også engasjere utgreiarar m.m. på kommunane sine vegne.

Organisering

1. Organisasjonen si hovudoppgåve er å fungere som ein sams arena for samfunnsutviklande prosessar i regionen, det skal ikkje vere eit "forvaltningsorgan" og skal såleis ikkje ha fullmakter som gjer at det kan "overprøve" kommunestyre.
2. Rådet bør ha same "basisbemanninga" som i dag, men i tillegg kunne vere ein base for prosjekt og prosjektleiarar med særskilt finansiering, jamfør ovanfor.
3. I stillinga som direktør/sekretariatsleiar bør ein prioritere arbeidet med regional utvikling og planlegging. Den administrative leiaren bør ha arbeidsvilkår og arbeidsavtale som gjer det mogleg å bruke ein vesentleg del av arbeidstida til kunnskaps- og strategiutvikling og til å planlegge og igangsette handlingsprosjekt.
4. Rådet bør ha betydelege frie midlar som kan brukast til slik "strategisk innsats", til finansiering av utgreiingar og forprosjekt, aksjonar m.m. og til deltaking i sentrale, tidsavgrensa aktivitetar med stor fellesnytte.
5. Styret til rådet bør vere ordførarane som no – men styret må legge hovudvekta på arbeidet med regional utvikling. I tillegg til formelle styringsoppgåver ovanfor rådet som organisasjon (formalia, personale, økonomi m.m.) – bør styret vere eit proaktivt organ for å initiering av aktivitetar og for produksjon av semje om strategiar og tiltak – eit konsensusskapande organ. Styret sjølv bør derfor lett kunne utvide seg sjølv med andre personar og aktørar etter behov – til "Forum for samfunnsutvikling".
6. Etter behov og helst minst ein gong i året bør alle formannsskapa møtast for å drøfte sams utfordringar og samarbeidet i rådet. Det er viktig at ein her legg vekt på å utvikle forståing for behovet for og nytten av regionalt samarbeid.
7. Det bør etablerast eit eige "rådmannsforum" - leia av rådmennene sjølv og med ordførarane og andre som deltakarar med etter behov – for utvikling av samarbeid om kommunal produksjon og forvaltning.

Innhald

Innhald 8

1. BAKGRUNN OG MANDAT FOR OPPDRAGET 10
Kort om mandat – oppdrag 10
Metode 10

2. SITUASJON OG UTFORDRINGAR FOR SAMFUNNET 11
Høg levestandard og gode levekår 16
Oppsummering av utfordringar 16

3. KVIFOR REGIONALT SAMARBEID – OG KORLEIS? 19
Kommunale oppgåver 19
Forvaltning 19
Produksjon 21
Regional utvikling. 22
Kontinuerleg samfunnsutvikling og avgrensa aktivitetar – døme på regionalt samarbeid 22
Oppgåver og konfliktar 23
Samarbeid 23
Resultat og flaskehalsar 25
Regional samfunnsutvikling 26
Globalisering og regional utvikling 28
Partnarskap, tillit og kollaborasjon 31
Proaktiv samfunnsutvikling 36
Kommunal produksjon og interkommunalt samarbeid 40
Sjeldne og hyppige kommunale tenester 40
Styring og gjennomføring 41
Initiering og styring 41
Organisering 42
Drift og gjennomføring 43
Kontroll og læring 43

4. STATUS I SAMARBEIDET – SITUASJON OG EIGENVURDERING 45
Organiseringa av Sogn regionråd 45
Nærare om verksemda i Sogn regionråd 46
Verksemda i Sogn regionråd 2000-2001 48
Vurdering av verksemda 49
Samarbeidsaktørar og interkommunale tiltak 50
SIMAS (avfallssamarbeid) 50
Økonomi 51
Eigenevaluering 52
Fortsatt regionalt samarbeid? 52
Regional utvikling 54
Kommunal produksjon 56

5. VEGEN VIDARE INNAN ULIKE FELT 59
Utfordringar for området og rådet – oppsummering 59
Samfunnet: 59
Rådet 59

Samarbeidet innan kommunal produksjon 61
Samarbeid om nærings- og samfunnsutvikling. 63
”Utanrikspolitikk” 64
Regional planlegging - fylkesplanlegging 64
Nokre krav til eit opplegg for sams fylkesdelplanlegging 66
Strategisk analyse og planlegging i regionen 67
Organisatoriske tiltak og arbeidsmåtar 69
Styringsordninga. 70
Rådet. 70
Forum for regional samfunns- og næringsutvikling. 70
«Formannsskapsforum» 71

6. TILRÅDINGAR 72
Vidareføring av rådsarbeidet 72
Regional utvikling 72
Regional planlegging – samarbeid med fylkeskommunen 73
Kommunal produksjon 73
Organisering 74

Kjelder 75

Vedlegg 78
Vedlegg 2. Aktuelle problemstillingar og konkrete saker i Sogn regionråd 2001 80

1. BAKGRUNN OG MANDAT FOR OPPDRAGET

I Årsmeldinga 2000 for Sogn Regionråd vert det mellom anna peika på at regionsamarbeidet for tida synest å vere inne i ei brytningstid:

Trass i auka aktivitet og saksmengde synest regionsamarbeidet for tida å vera inne i ei brytningstid. Fram til no har samarbeidet i stor utstrekning vore knytt til område der synlege og målbare resultat på relativt kort tid har kunna framskaffast. Administrasjonen har i dag- og vil òg i framtida ha mykje arbeid med å vedlikehalda og utvikla desse grunnleggjande samarbeidsprosjekta. Utfordringa for det regionale samarbeidet framover er å utvikla seg på mindre konkrete- og prosjekt med meir langsiktige perspektiv
Regionrådet har i år 2000 teke viktige steg i den lei særleg m.o.t. å få knyta kommunane i regionen i eit virtuelt nett.

(Kjelde: Årsmelding for SR 2000)

Vidare kjem det fram i årsmeldinga for SR 2000, og som vi seinare kjem nærare inn på i evalueringa, at Sogneregionen ikkje klarar å oppretthalda busettinga, og regionen har ikkje fått del i den veksten som elles har skjedd i deler av Sør-Noreg dei siste 20-30 år. Alle kommunane i regionen har hatt ei negativ folketilvekst dei siste 10 åra. Pendling mellom kommunane i regionen er tiltakande, og særleg pendling inn mot regionsenter (Sogndal) og administrasjonssenter (Leikanger) er framtredande. Regionen har vidare store utfordringar knytt til m.a. strukturutfordringar, næringsutfordringar og serviceproduksjon (jf. kapittel 2).

Kort om mandat – oppdrag

Sogn Regionråd drøfta våren 2001 gjennomføring av ei ekstern evaluering av verksemda. Møreforsking Volda har i brev av 21.05.01 kome med framlegg til eit opplegg for evalueringa og i sak 0031/01 har Sogn Regionråd gjort vedtak om å engasjere Møreforsking Volda til å gjennomføre ei evaluering av regionrådet.

Metode

Vi har som ledd i evalueringa av SR hatt samtalar med ordførarar og rådmenn i SR og fylkeskommunen/fylkesmannen i Sogn og Fjordane. Vidare har vi hatt samtalar med dei tidlegare regiondirektørane for SR. Anna informasjon er henta frå eksisterande dokument knytt til arbeidet i regionrådet. Den 26 oktober hadde vi gruppearbeid med alle formannskapa i regionen der dei drøfta kva dei såg som sentrale oppgåver for rådet knytt til regional utvikling og kommunal produksjon, sjå kapittel 4. Ellers er dei metodiske utfordringane i denne evalueringa dei same som ved andre slike evalueringar, sjå til dømes Amdam R. og G. Tangen (2001).

2. SITUASJON OG UTFORDRINGAR FOR SAMFUNNET

Sogn Regionråd omfattar kommunane Årdal, Sogndal, Lærdal, Aurland, Leikanger, Høyanger, Balestrand, Luster og Vik. I areal omfattar samarbeidet snart ½ av Sogn og Fjordane fylke og med midtre og indre del av Sognefjorden som sams "infrastruktur" og interessegrunnlag, sjå kartet. Fjordlandskapet med vatn og høge fjell gjer at moderne kommunikasjon med bil er vanskeleg i området trass mykje forbetringar dei siste åra og fører også til at busetjinga er spreidd. I indre del av regionen er Sogndal senteret for handel og anna service, medan Førde er nærare for ytre nordre del av regionen og Voss for ytre søre del av regionen.

Figur 2.1. Kart over Sogn og Fjordane (Kjelde: Fylkesdelplan for arealbruk)



Dei store avstandane gjer at regionen ikkje er ein integrert bu- og arbeidsmarknadsregion. Om ein ser på vanlege reisetider ein veg med privatbil frå kommunesentera til Sogndal får ein tilstanden som vist nedanfor, sjølvsagt avhengig av at ein "treff ferjer" m.m. og kommunane er gjennomgåande store slik at det kan vere store variasjonar innan kommunen. Til vanleg reknar ein 45 min. som akseptabel arbeidsreiseavstand ein veg. Som ein ser fell store delar av regionen utanfor denne reisetida til Sogndal. I realiteten er bu- og arbeidsmarknaden rundt Sogndal primært knytt til kommunane Sogndal, Leikanger og Luster med snart 14.000 innbyggjarar og med utsikter til vekst i folketalet dei komande åra. I tillegg er kommunane Lærdal, Balestrand og Vik i randsona av pendlingsomlandet, men avhengig av ferje – folketalet her er snart 7.000. Aurland, Årdal og spesielt Høyanger ligg klart utanfor pendlingsomlandet, folketal litt over 12.000.
I SSB si framskriving frå 1999 (sjå tabell 2.1) der det er lagt til grunn middels sentralisering m.m. har regionen fått ein viss vekst dei komande 20 åra. Sterk vekst i Sogndal, Luster og Høyanger, tilbakegang i Vik, Aurland og Årdal. Sørlie (2001) har gjennomført ei gransking for kommunaldepartementet som viser andre tendensar om trendane dei 10 siste åra fortsett.

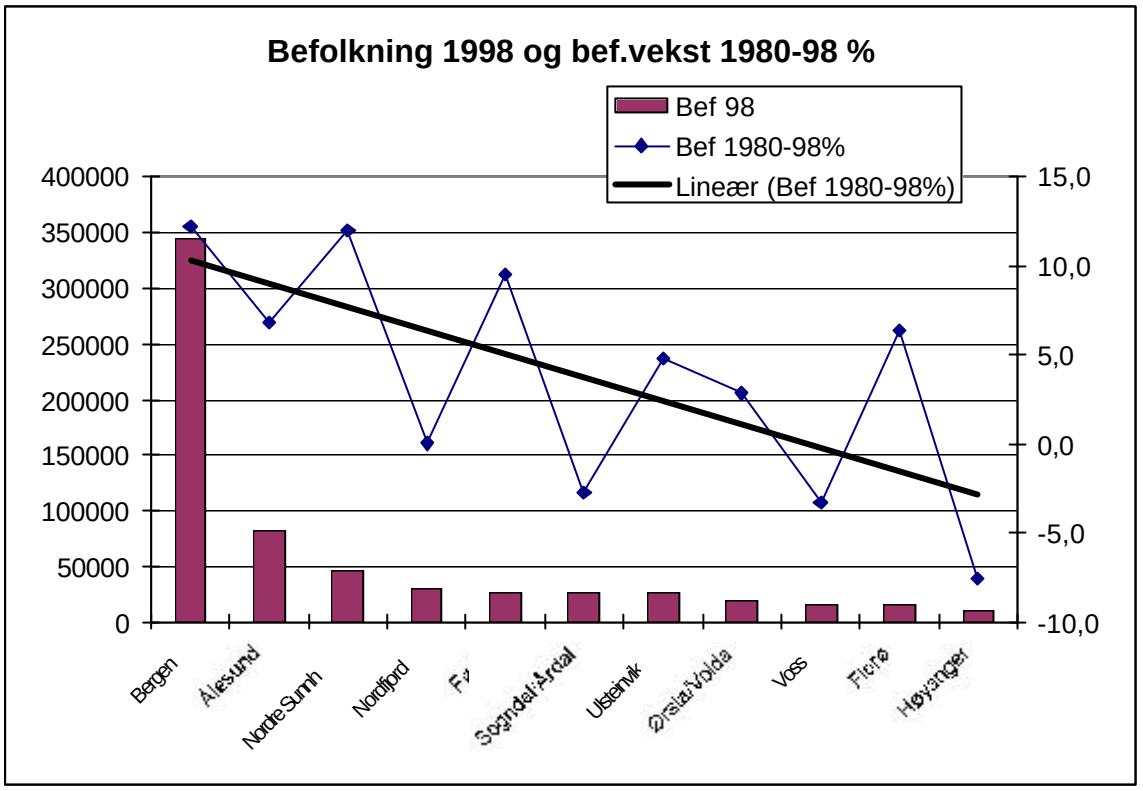
Medan SSB finn ein vekst i området på snart 2000 til år 2020, meinar Sørlie at området kan få ein tilbakegang på over 1000 dei komande 10 åra, vesentleg på grunn av ugunstig aldersstruktur og flytting. Spesielt er differansane store for Høyanger (- 300), Luster (-300) og Balestrand som der har fått befolkningsnedgang i staden for vekst.
I regioninndelinga til SSB som er nytta i den nye regionalmeldinga frå KRD er kommunane Gulen, Solund, Høyanger og Balestrand ein eigen region (kalla Høyanger-regionen, sjå Amdam m.fl. 2000). Vik, Aurland og Årdal er tekne med i regionen Sogndal/Årdal som vert oppfatta som ein "to-kjerne-region". Samanlikna med regionar som Førde og Florø med etablerte sentrum og rimelege pendlingstilhøve, er kommunikasjons- og arbeidsreisetilhøva kompliserte i Sogn sjølv med dei store kommunikasjonsforbetringane dei seinare åra. I ein samla bu- og arbeidsmarknad vil alle kommunar ha utbytte av lokaliseringar i regionsenteret. I den samarbeidande Sogne-regionen er ikkje dette tilfelle, noko som i seg sjølv kan gi grunnlag for interessemotsetningar. Samarbeidet kan synes meir tufta på fjorden som kommunikasjonslinje og identitetsskapar enn dagens situasjon.

Tabell 2.1. Reisetider med privatbil til Sogndal, 2001 (f = ferje).

Kommune	Omtrentleg reisetid til Sogndal frå kommunesenter	Befolkning (1999)	Befolkning trend 2020 (SSB 1999)
Sogndal	-	6276	7521
Leikanger	20 min	2196	2193
Luster	25 min	5035	5586
Lærdal	40 min (f)	2218	2226
Balestrand	50 min (f)	1817	2019
Vik	50 min (f)	2983	2632
Aurland	60 min (f)	1833	1745
Årdal	60 min (f)	5802	5395
Høyanger	120 min (f)	4693	5189
Sum:		32853	34506

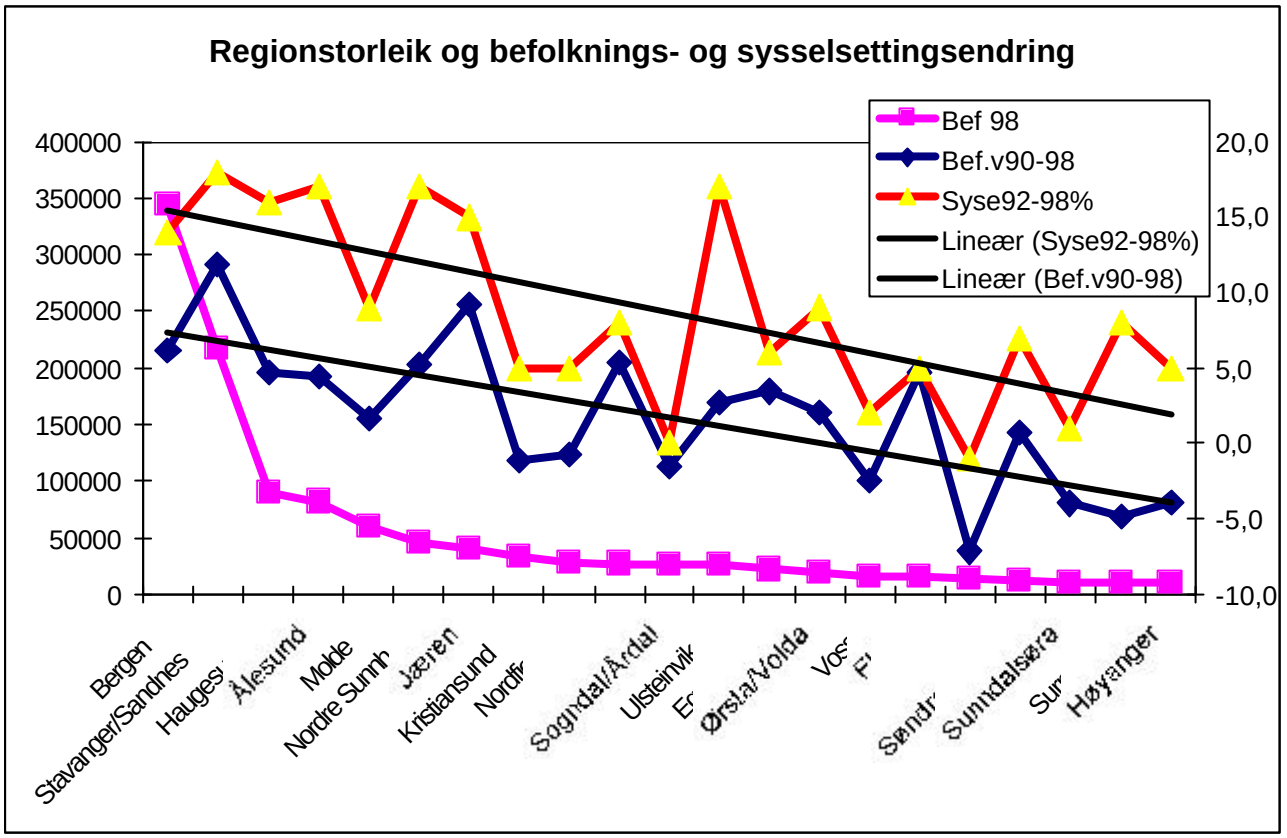
På Vestlandet er det eit tydeleg utviklingstrekk at det meste av veksten skjer på kysten, medan det er tilbakegang i indre fjordstrøk. Store regionar har vekst, medan dei små har tilbakegang og slik er det også i Sogn og Fjordane, sjå figur 2.2.

Figur 2.2. Regionstorleik og folketalsendring 1980-98. (Kjelde: SSB)



Om ein ser på regionane i Sogn og Fjordane og nærliggande regionar, er det ein klar trend for folketalsutvikling i perioden 1980-98 at dei store regionane har større vekstkraft enn dei små. Nokre regionar som Førde og Florø har større vekst enn regionstorleiken skulle tilseie, andre som Sogndal/Årdal, Høyanger og Nordfjord har ei svakare utvikling. Som ein ser av figur 2.3 er dette situasjonen for heile Vestlandet både kva gjeld sysselsettings- og befolkningsendring. Eit gjennomgåande trekk i utkantregionar er også at dei har lite folketalsvekst på 1990-talet sjølv om dei har auke i sysselsettinga. Eit typisk døme er Høyanger som hadde 5% vekst i sysselsettinga frå 1992 til 1998, men ein nedgang i folketalet på 4%. Utviklinga er meir konsistent i Sogndal-Årdal-regionen, 0% sysselsettingsendring og 1,6% tilbakegang i folketal. Regionen har betydeleg dårlegare utvikling i sysselsetting på 1990-talet enn regionstorleiken skulle tilseie, medan ein region som Førde har betre befolkningsutvikling og dårlegare sysselsettingsutvikling enn storleike skulle tilseie.
Sett under eitt har Sognefjordområdet klart negative utviklingstrekk for sysselsetting og befolkning.

Figur 2.3. Regionstorleik og endring i sysselsetting og folketal på 1990-talet.



Næringsstrukturen i Sognefjordområdet fortel ein del om kvifor ein har ei slik negativ utvikling. Samanlikna med landet er Sogndal/Årdal og Høyanger meir prega av primærnæring, industri og offentleg tenesteyting, medan privat tenesteyting er svakt utvikla, sjå tabell 2.2. Medan veksten i sysselsetting i Noreg var 14% var det ingen vekst i Sogndal/Årdal og 5% vekst i Høyanger. Desse to regionane er samla sett prega av større tilbakegang i primærnæringane enn landet, mindre vekst i sekundærnæringane, tilbakegang i personretta privat tenesteyting mot ein vekst på 19% for landet, ca. 13% vekst i bedriftsretta privat tenesteyting (bransjar som leverer minst 50% til andre føretak) mot 39% for landet og litt større vekst i offentleg sysselsetting enn landet. Spesielt den sterke tilbakegangen i personretta privat tenesteyting er klart motsett av trenden i dei fleste andre regionar på Vestlandet. Berre Odda og Sunndalsøra har hatt ei liknande utvikling. Slik situasjonen og utviklingstrekka er vert området stadig meir avhengig av offentleg verksemd.

Tabell2. 2. Regional næringsstruktur i 1998 (Kjelde: SSB)

Sysselsettingsfordeling 1998

Region	Primærn	Sekundærn	Personretta priv.te	Bedriftsr. Priv. Te	Off ten	Sum= 100%
Bergen	2 %	23 %	31 %	14 %	29 %	159692
Voss	10 %	20 %	32 %	7 %	32 %	6690
Florø	10 %	35 %	22 %	10 %	23 %	6686
Høyanger	**13 %**	**31 %**	**16 %**	**5 %**	**35 %**	**4482**
Sogndal/Årdal	**8 %**	**32 %**	**22 %**	**7 %**	**31 %**	**12251**
Førde	11 %	21 %	28 %	9 %	32 %	12189
Nordfjord	14 %	31 %	24 %	6 %	25 %	13091
Sogn og Fjordane	11 %	29 %	23 %	7 %	29 %	48699
Norge	4 %	23 %	30 %	14 %	28 %	
Vestlandet	6 %	29 %	28 %	11 %	27 %	

Tabell 2.3. Sysselsettingsendring 1992-1998, næringsfordelt (100 står for ingen endring).

Region	Syssels 98	Syss.v. 92-98	Primær-næringer	Sekundær-næringer	Personrettet priv. tj.yt.	Bedriftsrettet priv. tj.yt.	Offentlig tj.yt.
Nordfjord	13091	105	76	113	115	114	109
Førde	12189	108	69	121	121	122	110
Sogndal/Årdal	**12251**	**100**	**71**	**104**	**94**	**111**	**109**
Voss	6690	102	79	111	113	115	94
Florø	6686	105	87	98	117	137	105
Høyanger	**4482**	**105**	**81**	**109**	**102**	**115**	**112**
Vestlandet		113	84	115	119	129	107
Norge		114	86	110	119	139	108

I intervjua våre med ordførarar og rådmenn er det mange som peikar på desse utfordringane, sitat:

"Vi trur at utgangspunktet her er kva som skjer rundt oss. Vi har store utfordringar knytt til næringsutvikling og arbeidsplassar i privat sektor. Hydrosystemet i Årdal, Vik og Høyanger er under sterk nedbygging (outsourcing m.m.). Vi har inga verksemd som dekkjer dette opp. Sogndal lever på ein næringsmiddelindustri som er under nedbygging (Gilde, Norsk Kjøtt, Lerum), og HSF som har studentrekrutteringsproblem.
Den private biten av næringslivet vårt er under press. På den annen side har vi ekstreme utfordringar på å oppretthalde dei offentlege arbeidsplassane (jf. Leikanger) som har vore kjerna i vår utvikling sidan 1960-talet. Vidare har vi kommunikasjonssystemet som utfordring."

Noko av grunnen til veksten innan offentleg verksemd er truleg befolkningsstrukturen. Området har ei sterkt aldrande befolkning, noko som skaper mange arbeidsplassar innan omsorg. Tabell 2.4 viser befolkningssituasjonen i 1999 (Sørlie 2001). Aldersinndelinga er som for det kommunale inntektssystemet (Legg merke til at Balestrand og Sogndal her har andre folketal enn på tabell 1, dette skuldast grensereguleringa).
Eit gjennomgåande trekk i heile området er at befolkninga er klart eldre enn landsgjennomsnittet, spesielt i kommunane Vik, Balestrand og Aurland. Unnateke Årdal er også aldersgruppa 16 – 67 år klart mindre enn landsgjennomsnittet. Av kommunane er det Sogndal, Årdal, Leikanger og Luster som har den mest "normale" fordelinga.

Tabell 2.4. Folketalsstruktur 1999 (Kjelde: Sørlie 2001)

		Indeks aldersfordeling, 100= landsgjennomsnittet					
Kommune	**Folketal 1999**	**0-5**	**6-15**	**16-66**	**67-79**	**80-89**	**90-99**
Høyanger	4677	103	99	94	116	155	198
Vik	2965	86	108	89	146	148	319
Balestrand	1513	122	108	91	104	140	318
Leikanger	2183	90	109	97	105	133	114
Sogndal	6666	111	103	99	87	104	147
Aurland	1833	87	112	93	124	126	233
Lærdal	2202	109	98	94	117	148	121
Årdal	5797	97	91	100	120	92	102
Luster	5003	105	111	91	115	160	178

Høg levestandard og gode levekår

Dei mange over 90 år er også ein indikator på at folk lever lenge i Sogn og dette vert stadfesta av data frå SSB. Som vist på tabell 2.5 er levekåra høge i kommunane, og klart over gjennomsnittet i Noreg. Spesielt Leikanger, Aurland og Vik har ein høg indeks. Den einaste indikatoren der regionen som heilskap skårar om lag som landsgjennomsnittet er knytt til vold. Mange av kommunane i området har høge kraftinntekter og har også eit høgt nivå på kommunal tenesteproduksjon.

Tabell 2.5. Indeks for levekår, "Hjulet" SSB 2001.

Kommune	Indeks	Sosial-hjelp	Døde-lighet	Uføre-trygd	Attførings-penger	Vold	Arbeids-ledige	Overgangs-stønad	Lav utdanning
1416 Høyanger	4,7	7	3	6	5	10	1	1	6
1417 Vik	2,9	1	2	3	1	6	5	2	3
1418 Balestrand	3,3	4	1	8	1	2	6	1	2
1419 Leikanger	2,1	4	2	2	1	4	1	1	2
1420 Sogndal	3,7	5	1	1	3	6	2	8	1
1421 Aurland	2,3	6	2	1	1	3	2	1	5
1422 Lærdal	3,9	2	8	3	2	8	1	3	7
1424 Årdal	4,4	4	8	4	2	8	2	3	1
1426 Luster	3,1	1	3	4	5	3	4	2	4

Jo høyere verdi, jo flere levekårsproblemer sammenlignet med andre kommuner og bydeler

Oppsummering av utfordringar

Utfordringane på Vestlandet er m.a. analysert nærare i samband med scenarioskriving i Amdam m.fl. (2000) og gjennomgangen ovanfor forsterkar utfordringane som er påvist der. Området som Sogn regionråd dekkjer kan som heilskap karakteriserast ved:

1. **Strukturutfordringar**. Ein oppsplitta bu- og arbeidsmarknad med vanskelege kommunikasjonar som gjer det vanskeleg å fungere som ei "identitetseining" som då fjorden var viktigaste kommunikasjonsveg. Dette kan gi betydelege interessemotsetningar, men samtidig fellesinteresser for kommunikasjonsforbetringar som kan binde saman området på ein betre måte. Desse strukturelle trekka gjer at det lett vert "lokaliseringsstrid" fordi funksjonar og aktivitetar ikkje fungerer like godt for alle i området. Offentlege og private funksjonar og arbeidsplassar er spreidde ut over heile området på ein slik måte at ein får liten synergieffekt. Sjølv om Sogndal etter kvart framstår som regionsenter, så er talet personar som er busett innanfor bu- og arbeidsmarknadsavstand til Sogndal berre ca. 20.000. truleg må ein opp i nærare 50.000 for at ei regionsenter skal framstå som attraktivt for lokalisering av offentleg og privat sjelden-service. Reint strukturelt er det derfor tydeleg at Førde (og Florø) derfor framstår som sentralområdet for sjelden-service nord om Sognefjorden. Området har og vil få betydelege problem med å tilfredsstille dei "urbane verdiane" og dei krevjande arbeidsplassane og karrieremoglegheitene som synes attraktive for velutdanna ungdom i dag.

2. **Næringsutfordringar**. Området har eit næringsliv og ein næringsstruktur som er sterkt avhengig av produksjonsnæringar i ein "solnedgangsfase" og omsorgsretta offentleg tenesteyting. Området har store omstillingsproblem i næringane og i samfunna som ein følgje av rasjonalisering og redusert tal personar med omsorgsbehov. Området er prega av industriar som er lokalisert til området ut frå råstoff- eller energitilgang, delen sjølvutvikla privat næringsliv er svært lav i motsetning til andre delar av Vestlandet. Dette gjer omstillingsutfordringane spesielt store og som i mange andre slike regionar med ein klar "lønnsmottakarkultur" kan einaste alternativ på kort sikt vere tilførsel av liknande arbeidsplassar. På lang sikt er utfordringa å omstille samfunnet til ein meir sjølvstendig og utviklingsprega samfunnskultur – noko som kan take generasjonar. Området ligg også så langt unna store bu- og arbeidsmarknadsregionar med klart vekstpotensiale at kommunikasjonsforbetringar ut av regionen ikkje kan inkludere området i slike og dermed gi vekstkraft gjennom pendling m.m. Sannsynlege vekstnæringar for Vestlandet som oppdrett og servicenæringar m.m. vil ha størst vekstkraft på kysten og i/nær dei store byane. Realiteten er at området er heilt avhengig av seg sjølv og av offentleg politikk. Som i Tromsø, Bodø og Alta er det tydeleg at offentleg satsing på utbygging av høgre utdanning m.m. har skapt vekstkraft i Sogndal med nærområde fram til no, men denne veksten har ikkje spreidd seg til andre delar av regionen på grunn av lange avstandar. Om ein ikkje får utlokalisert liknande offentleg vekst, er det sannsynleg at denne vekstimpulsen vil vere fråverande framover og truleg er den positive befolkningstrenden for regionen for optimistisk. Sjølv om det kan vere interessekonfliktar mellom kommunar i området, har heile Sognefjordområdet sams felles politiske interesser i å få dei store omstillingsutfordringane sine på den nasjonale dagsordenen.

3. **Serviceproduksjon**. Området er splitta opp i mange og små kommunar som vil få betydelege omstillingsproblem framover på grunn av offentlege effektiviseringskrav og på grunn av endringar i behovet for tenesteproduksjon ut frå aldersstruktur. Samstundes er avstandane så store at kommunesamanslåing ikkje nødvendigvis gir særleg stor effektivisering innan "basisproduksjon", t.d. utdanning og eldreomsorg. Innan forvaltning og "skjeldanproduksjon" kan dette stille seg annleis også fordi område med dei strukturelle trekka til Sognefjordområdet har, og truleg i endå sterkare grad vil få, problem med å rekruttere kvalifiserte arbeidstakarar. Det same vil truleg gjere seg gjeldande innan anna offentleg og privat tenesteproduksjon og auka konkurranseutsetting vil truleg også auke sentraliseringspresset. Skal ein halde på arbeidsplassar, få eit tilfredsstillande servicenivå nær brukarane m.m., må ein utvikle nye løysingar ved m.a. kopling av tenester (servicekontor), samdrift mellom privat- og offentleg verksemd m.m. Samstundes er nok området til Sogn regionråd for stort til å utvikle fellesløysingar for heile området, unnateke for nokre spesielle tenester.

4. **Samfunnsutfordringar som periferi**. Er kommunane i Sogn i dag attraktive å leve og arbeide i for ungdom, unge kvinner og menn og andre nøkkelgrupper? Med utfordringane som ei peika på ovanfor skal det sterke sosiale band og sterk identitetsskaping til for å kunne overvinne skeivheitar i arbeids- og servicetilbod, vanskelege kommunikasjonar m.m. Nedanfor er ei liste med krav til "det gode samfunn", (Amdam 2000), i kva grad oppfyller kommunane i Sogn slike ønskje samanlikna med meir sentrale og urbane område? Kva kan eventuelt gjerast for å kompensere mangel på oppfylling?

a. Behageleg stad å leve og arbeide – godt klima
b. Vakkert landskap
c. Nærleik til urbane område – 1-2 timar til skjeldne butikkar, restaurantar, kulturaktivitetar (storby)
d. Tryggleik – åpne og tette sosiale relasjonar
e. Friluftsaktivitetar året rundt – golf, hest, …
f. Variert næringsliv – arbeid for alle grupper
g. Aktivt sivilt samfunn
h. God offentleg service
i. God infrastruktur og kommunikasjonar
j. Gode bustadområde
k. Varierte bustadtilbod
l. Attraktivt livsmiljø for ulike generasjonar og grupper

5. **Reiseliv og omsorg**. Reiselivsnæringa i området er i stor grad utvikla ”nedanfrå” og er på den måten eit ”unntak” frå anna ”industri” i området. Samstundes er ”globaliseringa” sterk innan bransjen – spesielt innan hotell – med kjededanning og sentralisering av marknadsføring m.m. På den andre sida ser ein internasjonalt ei sterk utvikling av ”omsorg og oppleving” spesielt knytt til ei stadig lavare gjennomsnittleg reell pensjonsalder. Dette har ført til etablering av ”pensjonistbyar” og mange opplevings-, rehabiliterings- og omsorgstilbod for slike grupper. Dei områda som er rimeleg attraktive i ein slik samanheng kan ha store fordelar om dei kjem tidleg i gang med slike aktivitetar. På Vestlandet er Sognefjordområdet mellom dei mest attraktive på grunn av klima, etter kvart korte avstandar til Bergen og rimeleg oppfylling av ”krava” formulert ovanfor.

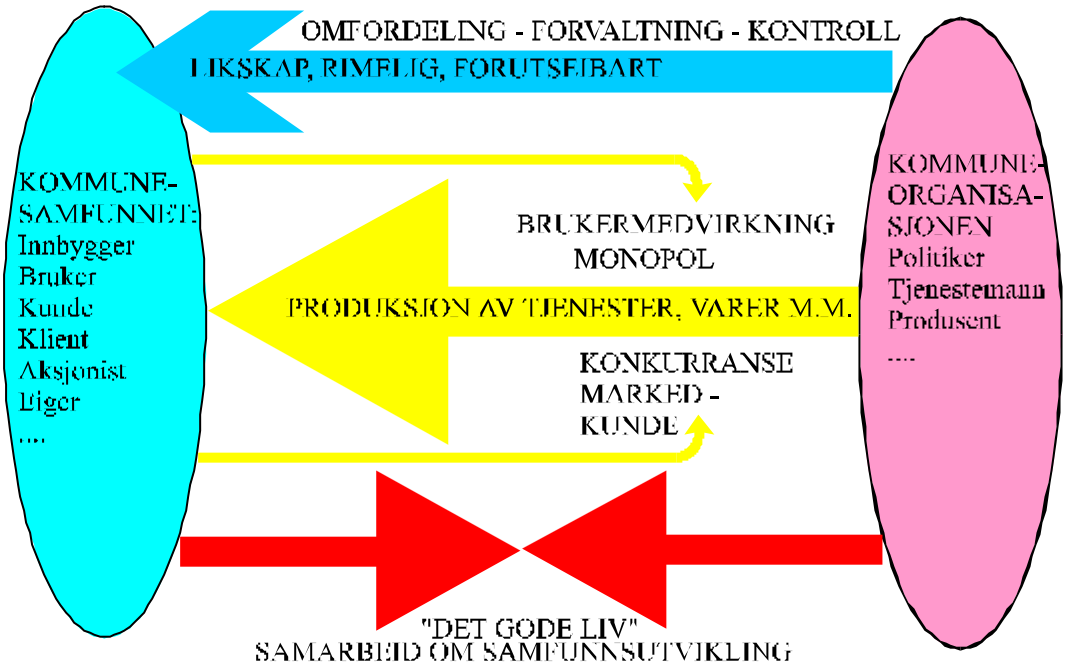
Ei av dei store utfordringane til Sogn regionråd er at det er svært vanskeleg å finne ei geografisk avgrensing som er tenleg både for ”utanrikspolitikk” og ”innanrikspolitikk”. Som vist ovanfor er dei utanrikspolitiske utfordringane i dag å få dei store omstillingsproblema til området på den nasjonale dagsordenen. I denne samanhengen kan området faktisk vere for lite fordi både Voss og Nordfjord har dei same utfordringane på aksen mellom Bergen og Ulstein/Ålesund, og også Førde/Florø kan få problem avhengig av kva næringsutvikling ein får frametter. Det kan faktisk vere behov for å gjere den ”utanriksretta regionen” endå større eller å justere grenser og utvikle eit tett nettverk av regionar på Vestlandet med betydelege omstillingsutfordringar.
På det ”innanrikspolitiske” feltet tyder mykje på at det som samarbeidsområde er for stort for mange av dei aktuelle samarbeidsløysingane. Ut frå kommunikasjonsendringar, reisetider m.m. er det i dag ei tredeling av området (ferjeskapt) med Høyanger/Balestrand (6000), Sogndal/Leikanger/Luster (15000) og Årdal/Lærdal/Aurland (10000) kanskje også Vik. Dei interne avstandane her er ikkje større ann at det bør vere mogleg å oppnå ”stordriftsfordelar” innan skjeldent service og at dei kvar for seg kan fungere som ”serviceregionar” i tillegg til å vere sjølvstendige ”bu- og arbeidsmarknadsregionar”.
Vidare i evalueringa vil vi sjå nærare på desse utfordringane og drøfte alternative modellar for korleis ein kan arbeide vidare med dei. Eit regionalt samarbeid er ikkje eit mål i seg sjølv, men eit middel til å kunne møte utfordringar.

3. KVIFOR REGIONALT SAMARBEID – OG KORLEIS?

Kommunale oppgåver

Sogn regionråd er ein sams organisasjon for samarbeidande kommunar og som kommunane sjølv avgjer kva den skal drive med. Men dette set også grenser for organisasjonen si verksemd som i prinsippet vert avgrensa til kva kommunane kan stelle med. Som på figur 3.1 kan desse inndelast i forvaltning, produksjon og utviklingsarbeid.

Figur 3.1. Oppgåvene til det offentlige domenet i forhold til samfunnet.



På høgre side av figuren er teikna inn kommuneorganisasjonen eller kommunen som offentleg domene og der dei viktigaste aktørane er politikarane i det demokratiske styringssystemet og tenestemennene i det byråkratiske styringssystemet. Som vi vil komme tilbake til er det i tillegg også "produsentar" tilsatt i dette systemet. På venstre side er kommunesamfunnet som i prinsippet omfattar både det private domenet i og utanom kommuneområdet og andre offentlige domene utanom kommunen. Her finn vi oss igjen som innbyggarar i kommunen, som brukarar av kommunale system, som kundar til kommunal produksjon, som "klientar" til sosiale støttesystem, som aksjonistar som vil forsøke å forhindre eller oppnå forandringar, som samarbeidspartnarar til kommuneorganisasjonen m.m.
For å gjere det enkelt skyld har vi delt kommuneorganisasjonens oppgåver i tre; forvaltning, produksjon og samfunnsutvikling.

Forvaltning

Forvaltingsoppgåvene er nært knytt til offentlig regulering av det private domenet, dvs. knytt til lover og reglar slik som bygningskontroll, næringsmiddelkontroll, marknadskontroll m.m. Kommunen i lag med andre offentlige aktørar skal sjå til at aktørane i samfunnet overheld lover og regler. I tillegg krevje inn skattar og avgifter for å finansiere den offentlige verksemda. Men forvaltninga omfattar også andre oppgåver. Knytt til

omfordelingsordningane i samfunnet blir midlar kravd inn og forvaltninga omfordeler dei tilbake til dei gruppene som det demokratiske systemet har bestemt skal få dei. Deler av dette systemet medfører at grupper ut frå f.eks. bestemte sosiale eller fysiske forhold har rettighetar som f.eks. rett på barnetrygd til alle barn i ei bestemt alder eller bu-støtte avhengig av inntekt. Alle som oppfyller bestemte kriterium har rett på slike ordningar og forvaltningas oppgåver er å sørgje for at dette skjer, ei *rettigheitsforvaltning*. Om kommunen har slike oppgåver er dei nært knytt til kommunens rolle som iversetter av statlig politikk - dvs. ei funksjonell oppgåve. Men forvaltningsoppgåvene kan også vere nært knytt til skjønn og til det ein kan kalle *behovsforvaltning*. F.eks. kan kommunane gi støtte til familiar som har økonomiske og andre vanskar, kommunen skal fungere som eit tryggingsnett for innbyggarar som har problem. Men tildelinga av støtte skal foretas ut frå ei vurdering av familianes reelle behov og blir ikkje utløyst automatisk - familiane må søke om støtte. Dette betyr at støtten vil vere avhengig av bustad, arbeidsmarknad og andre forhold som gjør det viktig å foreta ei territoriell basert vurdering. Slike ordningar kan også brukast til å jamne ut ulikskapar mellom område.
Fylkeskommunen, SND og til dels kommunane disponerer statlige regionalpolitiske midlar som den kan fordele til bedrifter i bestemte utkantområde som tilskot, lån og garantiar for å fremme bedriftenes utvikling, men bedriftene må først søke og gjennom dette synliggjøre sine behov og også kva samfunnsmessige konsekvensar ein eventuell støtte vil få f.eks. i form av nye arbeidsplassar.
Til disse forvaltningsoppgåvene vil det vere knytt bestemte samfunnsmessige målsettingar. Samfunnet ønskjar å oppnå noe gjennom disse aktivitetane som tryggare levevilkår for alle innbyggarar, økonomisk vekst i bestemte regionar m.m. og derfor er disse forvaltningsoppgåvene sentrale deler av samfunnsplanleggings handlingar. Det meste av disse forvaltningsoppgåvene er styrt gjennom sentral allokeringsplanlegging der fordeling av knappe ressursar står sentralt.
Kommunar kan samarbeide med andre og med fylkeskommune om slik forvaltning til dømes i eit regionalt samarbeid. Enklast er dette knytt til klare og veldefinerte kontrolloppgåver der det ikkje skal utøvast skjønn og der oppgåvene er så sjeldne at kvar kommune kan ha problem med å organisere dei på ein effektiv måte og å rekruttere kvalifiserte fagfolk. Næringsmiddelkontroll er ei typisk slik oppgåve, skjenkekontroll, like eins kommunal revisjon m.m. – dvs. veldefinerte kontrolloppgåver som kommunane har ansvar for og med klare stordriftsfordelar. I nokre regionar som i Sætesdalen har kommunane etablert eigne næringsfond som vert forvalta av regionale styre og administrasjonar og i tett samarbeid med fylkeskommunen og SND (Amdam og Tangen 1997). Ein har også døme på forvaltningssamarbeid knytt til sosialstøtte (satsar), alkoholomsorg, ungdomsarbeid m.m. spesielt mellom kommunar i samla bu- og arbeidsmarknadsregionar der "problema" må sjåast i ein regional samanheng.
Vanlege erfaringar for forvaltningssamarbeid er at:

?? Dess klarare oppgåve, dess lettare påviselege stordriftsfordelar og dess mindre politisk interesse knytt til oppgåva, dess lettare er det å få til samarbeid om slik forvaltning.
?? Med aukande behov for utøving av (politisk) skjønn, aukande konfliktpotensiale med brukarane (dette kan faktisk også fremme "regionalisering" for å etablere ny "syndebukk"), aukande hyppigheit av bruk, aukande kommunale stabar knytt til verksemda, dess mindre samarbeidspotensiale synes det å vere.

Vanlege løysingar innan dette feltet er at ein etablerer ein sams eigd organisasjon – eit slags regionalt "direktorat" – eller at ei kommune tek seg av oppgåva mot betaling frå dei andre. Oppgåvene er som regel vel definerte, like eins økonomi m.m. – slik at aktiviteten er lett å kontrollere og at den fungerer "rettferdig" i forhold til definerte kriterium som ein kan evaluere verksemda opp mot.

Produksjon

Det siste er også typisk for regionalt samarbeid innan *offentlig produksjon av varer og tenester*. Det typiske med denne verksemda er at offentlige organisasjonar produserer noko til det sivile samfunnet som godt kunne vore produsert av det private samfunnet sjølv som utdanning og omsorg, men sjølve produksjonen og betalinga er organisert på andre måtar enn i vanlige marknader. Når kommunen eller ein kommunestyrt organisasjon sørgjar for kloakk- og søppelinnsamling mot ei avgift til kvart hushald og føretak, er målsettinga ofte todelt - å sørgje for at denne samfunnsmessig viktige oppgåva blir gjort og også at kostnadene skal bli "rettferdig" fordelt. I dette ligg det bevisste val av oppgåveløysingar knytt til både samfunnsstyring, omfordeling og produksjon. Om sjølve produksjonen blir privatisert f.eks. etter anbod til private renovasjonsselskap, kan sjølve styringsfunksjonen og omfordelingsfunksjonen fortsatt vere offentlig og dermed er produksjonen underlagt offentlig styring.

Innan mange av dei offentlige produksjonsoppgåvene som f.eks. kommunen har i dag som skoledrift, helsestell, eldreomsorg, teknisk sektor m.m. er det mulig å ha rein privat organisering eller konkurranse mellom offentlig og privat sektor. Grunnen til "monopolisering" eller sterk offentlig kontroll av private aktivitetar innan slike felt er at denne produksjonen blir vurdert som meget viktig for innbyggarane og samfunnet og at ein marknadsorganisering vil gi resultat som ikkje er i samsvar med fleirtalet i samfunnet sine grunnleggande verdiar og normer. F.eks. i det norske samfunnet er likskapsidealet nært knytt til den sosialdemokratiske politiske ideologien som er sterk i dei fleste partia og som inneber at vi ønskjar like muligheiter for skolegang for alle innbyggarar uansett sosial klasse og lokalisering. Tilsvarande ønskjar vi et helsestell som kan fungere likt for alle ut frå behov og ikkje ut frå betalingsevna til det enkelte hushaldet.

Ein viktig del av samfunnsplanlegginga er å definere slike kollektive behov og å utvikle løysingar som tilfredsstiller behova. For områder som er viktige for heile nasjonen finn ein sterk nasjonal styring sjølv om det er kommunane som organiserer produksjonen som innan skoledrift (nasjonale mønsterplanar). Dette betyr at produksjonen er funksjonelt styrt, samtidig som produksjonen er territorialt organisert knytt til kommunar og fylkeskommunar fordi dette er hengsiktsmessig sidan lokale variasjonar i behov og situasjon skal knyttes til nasjonal likskapstenking. Dette krev ei territoriell differensiering fordi ein ønskjar resultatlikskap. Innsatslikskap (f.eks. lik økonomisk ressursinnsats pr. skoleelev) er då ikkje nok for å kunne overvinne territorielle ulikskap i f.eks. kostnader og forskjellar i behov mellom grupper.

I praksis finn ein stor spennvidde i produksjonsoppgåver i kommunane. Noko er hyppig og med mange brukarar og med små stordriftsfordelar. Barnehage, barneskule, aldersinstitusjonar m.m. er typiske døme der kommunane vil ha behov for mange av same type og spreidd over kommunen. Om interkommunalt samarbeid om slik "primærproduksjon" av tenester, vil det som regel vere i "grenseområde" mellom to kommunar.

Regionalt samarbeid er langt meir hyppig knytt til tenesteproduksjon der ein har mange av dei same utfordringane som innan forvaltning. Kommunane treng tilgang på ekspertise for å gi opplæring, råd og rettleiing til lærarar og andre tilsette i kommunane. Slike oppgåver kan det vere effektivt å organisere som regionale samarbeid. Like eins tenesteproduksjon som er mindre hyppig og der det er stordriftsfordelar knytt til kvantitet og/eller kvalitet. Kvifor skal kvar kommune arbeide med målebrev når dette berre fyller deler av stilling når ein kunne gjere det rimelegare og med betre kvalitet gjennom samarbeid eller ved å sette bort oppgåvene til eit privat selskap?

Lettast er det å samarbeide om slike oppgåver når dei er lette å definere, det er klare mål for kva som skal gjerast og med lite innslag av skjønn, kostnadene er lette å definere m.m. Ofte er alternativa for kommunane å etablere samarbeid eller å kjøpe slike tenester frå andre – offentlege eller private.

Regional utvikling.

Sjølv om ein kan vere samde om ein del grunnleggande verdiar, vil det stadig vere konflikt om kvar "grensene for staten/kommunen" skal gå, måla knytt til sjølve dei offentlige aktivitetane og kva midlar som skal brukast for å oppnå mål (Eriksen 1992, 1993). Her er vi ved kommunens opprinnelege kjerne, *å utvikle det gode liv i samfunnet*, illustrert med dei to nederste pilene på figur 3.1. Kommunen som politisk og administrativ organisasjon har eit totalansvar for å utvikle kommunesamfunnet i vårt samfunnsystem. Dette betyr at om innbyggjarane meinar at det er viktig at oppgåver vert løyst og ingen andre kan gjere dette, må kommunen sørgje for dette. Utfordringa her er at dette gjelder utviklinga av heile samfunnet, ikkje berre dei offentlige oppgåvene knytt til forvaltning og produksjon. Staten og statstilknytte organisasjonar som kommunane kan til ein viss grad styre og forandre sine eigne forvaltnings- og produksjonsoppgåver over tid gjennom offentlig planlegging. Utviklinga av det gode liv krev imidlertid at både offentlig og privat sektor fungerer godt kvar for seg og i saman slik at innbyggarane får tilgang på nok arbeid og inntekt, har eit godt tilbod på offentlige og private varer og tenester, har gode sosiale fellesskap - at samfunnet fungerer slik at det er attraktivt å leve i samfunnet. Dette får vi vanskelig til om den offentlige sfæren gjennom "offentlig samfunnsplanlegging" einsidig skal prøve å styre privat sektor. Dette er grunnlaget for "planøkonomiens fallitt" slik den ble utviklet i m.a. Sovjetunionen. Vi må sjå på samfunnsutvikling som ein kollektiv aktivitet mellom offentlig og privat sfære, men med offentlig sektor i leiinga ut frå våre demokratiske ideal og tradisjonar.
Som vi har vist i kapittel 2 så er utfordringane innan samfunnsutvikling svært store i Sognefjordområdet. Sjølv om kommunane i dag slit med å organisere og finansiere kommunal produksjon, meinar vi at ut frå utfordringane i området er det regional utvikling som bør vere hovudfokus i det vidare, langsiktige regionale samarbeidet. Kommunal produksjon og forvaltning bør i hovudsak sjåast som aktivitetar som kan støtte opp under ynskt regional utvikling. Dette er utgangspunktet i den vidare drøftinga her.

Kontinuerleg samfunnsutvikling og avgrensa aktivitetar – døme på regionalt samarbeid

Gjennomgangen ovanfor viser at det er betydelege forskjellar i moglegheitene for regionalt samarbeid for ulike kommunale oppgåver. På eine sida har samfunn som kommunar og regionar kontinuerleg nye utfordringar. Ei sentral oppgåve er å klarlegge slike utfordringar kontinuerleg og å utvikle strategiar og tiltak for å møte dei. Dette er ei permanent oppgåve som krev både politisk og administrativt arbeid. Når utfordringar og behov er klarlagt må ein organisere og gjennomføre tiltak. Desse kan ha ei uklar tidsavgrensing men som regel eit klart avgrensa innhald og hensikt. Døme kan vere å etablere eit sams renovasjonsselskap i ein region fordi kvar einskild kommune ikkje kan gjere tilhøyrande oppgåver like effektivt og godt. Det kan også vere igangsetjing av klart tidsavgrensa prosjekt. Det typisk med slik iverksetjing og drift er avgrensing og ofte at det er dei overordna kontinuerlege prosessane som har definert samarbeidet om desse aktivitetane.
I si gransking av alle regionråd i Noreg peikar Sanda (2000) ma. på (sitat):

> *Et regionråd er en betegnelse på et formalisert organ som nabokommuner på frivillig basis har opprettet for å håndtere saker av felles interesse. …*

Den klart vitigste begrunnelsen for opprettelsen av rådene er "å stå sterkere utad som region". Videre begrunnes rådene særlig ut fra ønsket om å få til mer interkommunalt sakssamarbeid og deretter som et grep for å få til mer forpliktelse i samarbeidet.

Dei sentrale aktørane i slike regionråd er ordførarane, som er representert i alle råd, medan det er meir varierande kva rolle rådmennene har. Like eins er det store variasjonar i kva økonomisk omfang samarbeidet har, organisering m.m. 73% av dei 52 fungerande råda har eigen fast administrasjon, i 23% av råda går administrasjonen på rundgang mellom kommunane.

Oppgåver og konfliktar

Tabell 3.1. nedanfor viser kva oppgåver som vert definert som dei viktigaste av råda sjølv. Om ein fordeler desse mellom "samfunnsutvikling" (næringsutvikling, samferdsel, regionutvikling, utanrikspolitikk) så utgjer dette 84 prioriteringar, eller 2/3 av prioriteringane. Praktisk interkommunalt samarbeid og tilrettelegging av dette får 15 prioriteringar, eller 12% og kommunale produksjons- og forvaltningsoppgåver 23 prioriteringar, eller 18%. *Det er samarbeid om den kontinuerlege samfunnsutviklinga som gjennomgåande er råda sine hovudoppgåver.*

Tabell 3.1. Viktigaste arbeidsoppgåver for regionale råd (Kjelde: Sanda 2000)

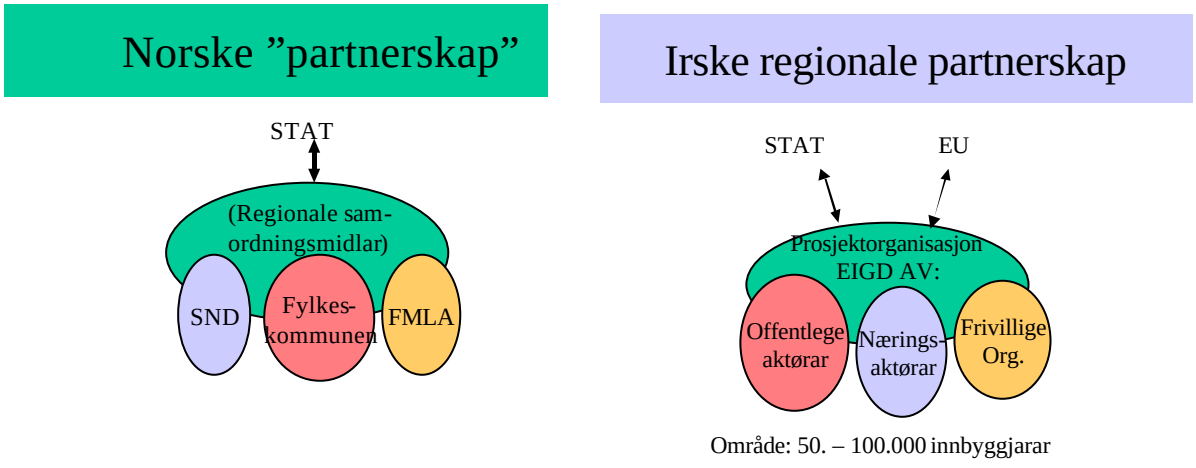
Oppgave/arbeidsfelt	Antall råd som oppgir dette som en av de tre viktigste oppgavene ultimo 1999
Næringsutvikling og reiseliv (19+6)	25
Samferdsel	24
Regionutvikling og fylkesplan (13+7)	20
Praktisk IKS og tilrettelegging for IKS	19
Gen. "utenrikspolitikk" og markedsføring (10+5)	15
Utdanning og ungdom (5+3)	8
Kompetanse og rekruttering (4+1)	5
Arealplanlegging og miljø (3+2)	5
Helse	3
Kultur	2

Samarbeid av denne typen er ikkje konfliktfri, spesielt saker som gjeld intern prioritering av samferdsel og lokalisering av aktivitetar er problematiske å handtere for slike frivillige samarbeid. Meir generell "utanrikspolitikk" og aksjonar retta mot sentrale myndigheiter på vegne av behov for heile regionen, er lettare å handtere.

Samarbeid

Eksternt har dei fleste regionråd samarbeid med fylkeskommunen og dette samarbeidet synes å verte stadig viktigare og meir permanent. Utfordringane her vil truleg auke i åra som kjem sidan fylkeskommunen no har fått ei klarare regional utviklingsrolle. Fylkeskommunane må då anten utvikle eit tett samarbeid med kommunane gjennom regionale råd eller overta nokre av funksjonane til dei regionale råda. Dette er ei utfordring også for Sogn og Fjordane fylkeskommune og Sogn Regionråd, spesielt fordi fylkesadministrasjonen er lokalisert i rådsområdet. Samstundes må ei fylkeskommune som dekkjer mange rådsområde take omsyn

til dei andre regionane og kan lett verte oppfatta som ”partisk” om dei ”ulikebehandlar” råd. Igjen vil det her vere lettare å få til reelt samarbeid i saker der heile fylket har sams interesser enn når det er lokaliserings- eller ressursfordelingskonflikter mellom rådsområde. I Sogn og Fjordane har områda utanom Førde/Florø med omland langt større utfordringar knytt til samfunnsutvikling og omstilling enn denne ”sentralregionen”. Det er også typisk at samarbeidet mellom kommunar er mindre utvikla i ”sentralområdet” enn i ”utkantområda”. Om fylkeskommunen skal utøve oppgåva si som regional utviklingsaktør må den truleg prøve å utvikle ei sams forståing i heile fylket av kva rolle den bør ha som sams politisk/administrativ organisasjon og kva rolledeling det bør vere mellom fylkeskommunen og kommunale samarbeidsordningar som regionråd. Også her bør ein truleg skilje mellom ”brei samfunnsutvikling” der det bør vere mange fellesinteresser, og konkrete saker og saksområde er konfliktnivået kan vere langt større, men kanskje også lettare å handtere ved at interessene og aktørane er klarare identifiserbare.
I Sanda (2000) er det ikkje granska eller nemnd døme på samarbeid mellom regionråd og andre aktørar som næringslivet eller frivillige organisasjonar. I nokre regionar som i Ålesundsregionen har ein prøvd å få til slikt samarbeid knytt til næringslivsutvikling (Amdam m.fl. 1995). Som vi skal vise seinare er kanskje dei største utfordringane innan regional samfunnsutvikling å få til breie og kulturendrande prosessar som må involvere både næringslivet og det sivile samfunnet. I EU-systemet finn ein dette igjen i form av krav om ”partnarskapsfordelt eigarskap” av utviklingsorganisasjonar. Om Sogn regionråd var lokalisert i Irland ville eit vilkår for EU-støtte m.a. vere at organisasjonen var eigd og styrt av ein allianse mellom offentlege aktørar, næringslivet og frivillige organisasjonar. I norsk samanheng er vi meir oppteken av samarbeid mellom offentlege aktørar, slik dette er illustrert på figur 3.2. (Amdam 2000).



Figur 3.2. Norske og irske partnarskap for regional utvikling.

Om ein ser på oppgåvene til eit slikt irsk partnarskap så er dei (Toruk 2000) (norske oppgåveløysarar i parentes):

?? Utvikling og etablering av private føretak (SND-rolle, kommunale tiltaksfond ..)
?? Service til arbeidsledige – formidling, utdanning m.m. (Aetat m.m.)
?? Lokalsamfunnsutvikling (Kommunen)

?? Utfyllande utdanning og yrkesopplæring, dvs. ut frå lokale/regionale behov, spesielle grupper m.m. og som det "standardiserte" skulesystemet ikkje dekker (Kommune, fylkeskommune …)
?? Førebyggande utdanning, spesielt av ressurssvake (Kommune, fylkeskommune …)
?? Aksjonar knytt til infrastruktur og miljø (Kommune, fylkeskommune …)
?? Fremming av politisk, organisatorisk og kulturell endring
?? Andre oppgåver ut frå regionale og lokale behov

Gjennom systematisk bruk eigne midlar forsøker partnarskapa å bygge samarbeid og alliansar med andre offentlege og private aktørar til å gjere endringar i si eiga verksemd slik at spesielle behov vert dekt. I stor grad er rolla ei kartleggings-, initierings-, organiserings- og prosjektgjennomføringsrolle fordi desse organisasjonane i stor grad er "prosjektorganisasjonar". Avgrensa prosjekt tek dei seg ofte av sjølv, for meir permanente oppgåver er dei med og initierer og organserar verksemde som så "lever sitt eige liv". Dei kan ha litt basisfinansiering frå eigarane, men for å lukkast må dei utvikle plana r og strategiar som dei kan få finansiering til frå EU-systemet, næringslivet, offentlege aktørar m.m. – gjerne ved å utvikle samarbeidsprosjekt med slike aktørar. Dei har vist seg å vere svært effektive til slike oppgåver. På den andre sida kan dei i for stor grad verte løpande etter finansieringskjelder i staden for å utvikle langsiktige strategiar og manglande legitimitet og "demokratisk underskot" vert ofte peika på som utfordring. Det kan faktisk vere behov for ein kombinasjon av to typar av partnarskap;

a. meir langsiktige og strategiske som forsøker å klarlegge situasjon og utfordringar og å organisere innsats i samarbeid med eitt breitt utval av samfunnsaktørar - dvs. representere ein "**heilskap**" og
b. proaktive og gjennomføringsorienterte partnarskap som er meir prosjektorienterte og løysingsorienterte og som kan utfylle og samarbeide med relevante aktørar – dvs. vere meir "**selektive**"

Resultat og flaskehalsar

Det dominerande resultatet som Sanda (2000) finn er at regionråda har fått til konkrete interkommunale samarbeidsordningar, etablert godt samarbeidsklima og gode sams regionale haldningar. Like eins peika 50% av råda på resultat som "Gjennomslag for felles saker i forhold til "omverdenen"".
Om ein ser på regionråda sitt arbeid for å få til interkommunalt samarbeid (produksjon og forvaltning) så meinte 31% av råda at dei var proaktive (rådet sjølv var initiativtakar og bør vere det), 44% var proaktive i lag med andre og 13% var reaktive eller passive – kommunane var initiativtakarane. Likevel betyr dette at ¾ av råda var aktive og svært aktive for å utvikle og iverksetje interkommunalt samarbeid. Rolla var meir passiv knytt til koordinering av interkommunale aktivitetar, ½ av råda hadde ingen slike funksjonar og 44% hadde kordineringsfunksjonar i forhold til nokre slike samarbeid. Berre 4 råd meinte at dei kordinerte alt interkommunalt samarbeid. Dette betyr at rolla i hovudsak var å skape aktivitetar som så kunne "leve sitt eige liv" uavhengig av rådet – dvs. styrt av dei eigande kommunane direkte.
Slike kontinuerlege koordineringsfunksjonar av "drift" kan vere problematisk for ein utviklingsorientert organisasjon fordi det kan medføre at "revisjon og kontroll" (forvaltning) vert viktigare enn "nyskaping og initiering" (utvikling). Det krevst derfor ei bevisst gjennomtenking og organisering til for at desse oppgåvene skal kunne "leve saman i same organisasjon" – slik også kommunane slit med.

Ei anna utfordring som Sanda (2000) peikar på er manglande forankring i det kommunale systemet – både politisk og administrativt. For å få betre forankring peikar han på tre strategiar (sitat):

1. *Forhåndssondering av vanskelige saker + gode tilbakemeldingsrutiner til formannskap og kommunestyre. Fra RAPS ble det hevdet at man hadde gode erfaringer med "å ekkolodde litt på forhånd", og dette ble også nevnt som en fast rutine av en fylkeskommunal informant. Flere var inne på at "det var et løpende informasjonsbehov", og i en kommune var dette løst ved å ha regionrådsorientering som en fast post på annethvert formannskapsmøte. Dette er en typetiltak som bør være viktig for å motvirke mytedannelser om hva rådet egentlig driver med.*
2. *Involvere flere politikere enn ordførere i de operative regionorganene. Dette kan være problematisk i regioner med mange kommuner, og det vil gjøre arbeidet mer tungrodd. Men mange av informantene er likevel inne på at dette er helt nødvendig for å sikre forståelse og oppslutning om de regionale sakene hjemme. Både ut fra symbolske og praktiske hensyn, vil det være mest naturlig å trekke med en opposisjonsrepresentant i tillegg tilordføreren. Et annet forankringstiltak kan være å gi flere politikere en regional rolle når man for eksempel skal bemanne eventuelle regionale underutvalg.*
3. *Representantskapsmøter eller stormøter en eller jlere ganger i året for alle formannskapene. Dette kan være gode arenaer for informasjon om regionsamarbeidet, men størreIsen og formen på slike forsamlinger vil ofte sette begrensinger på reell involvering og innflytelse for deltakerne. Det typiske vil være at saker av mer generell interesse tas opp i slike fora. Men som en informant uttrykte det slik: "Tilbakemelding gjennom stormøter er ok, men det er kjedelig bare å behandle årsmeldinger" ! Det bør derfor være et mål å gi slike stormøter anledning til innflytelse gjennom å ta opp aktuelle regionale saker til reell drøfting ved siden av "årsmøtesakene".'*

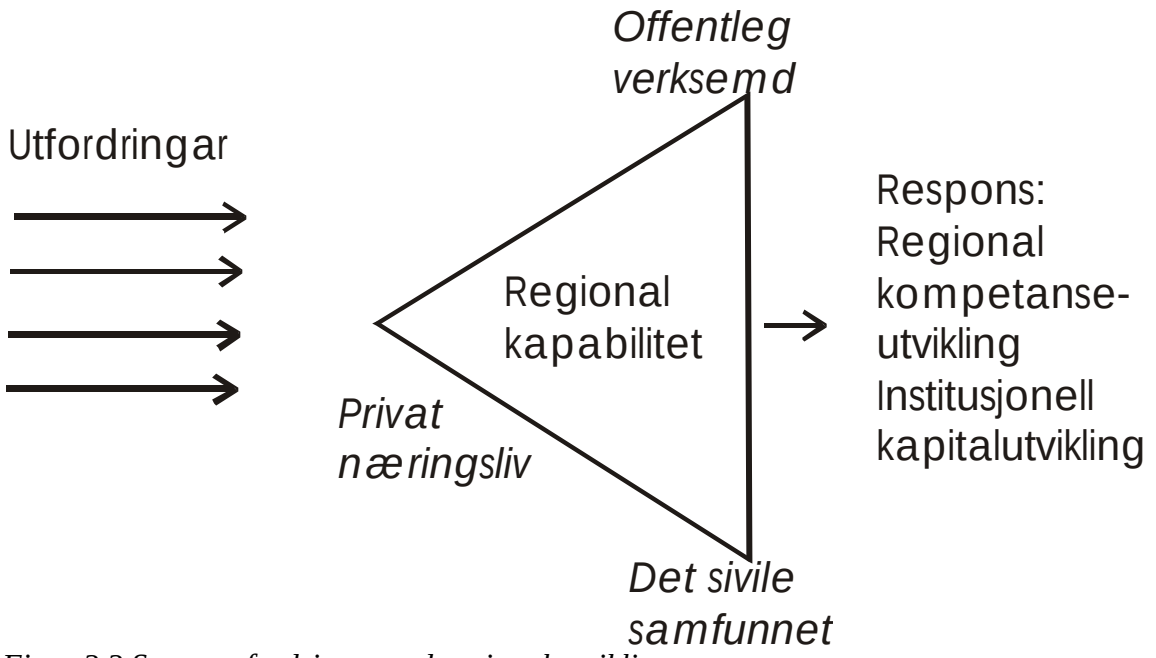
Stava (2000) oppsummerar sin gjennomgang av erfaringane med regionalt samarbeid i ti gode råd (sitat):

1. *Ta utgangspunkt i naturlige regioner!*
2. *Etabler et godt formelt grunnlag; vedtekter, kjøreregler, viljeserklæring og handlingsplaner!*
3. *Sørg for god politiskforankring 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!*

Regional samfunnsutvikling

Bennett og McCoshan (1993) har utvikla ein tilnærmingsmåte i høve lokal og regional utvikling (jf. figur 3.3) der samfunn vert kontinuerleg utfordra gjennom endringar og dynamiske prosessar skapt utanfrå og innanfrå. Regionale samfunn som nettverk av næringsliv, offentleg verksemd og sivilt samfunn (frivillige organisasjonar, samarbeid m.m.) har ein viss *kapabilitet* (evne) i å møte slike utfordringar. Resultata er avhengig av korleis samfunnet greier å utvikle sine evner til å reagere på slike utfordringar, dvs. om det skjer ei kapabilitetsutvikling som fører til betre respons og dermed betre resultat. Eit utvida regionalt samarbeid mellom kommunar og tettare samarbeid mellom offentlege og private aktørar i

oppgåveløysing er døme på ei slik kapabilitetsutvikling. Behova for at ulike delar av samfunnssystema reagerer samordna vert stadig større etter Bennett og McCoshan (1993) si meining.



Figur 3.3 Systemutfordringar ved regional utvikling.

Om ein overfører dette perspektivet på til dømes kompetanseutvikling på regionalt nivå, er det tre delsystem ein må få til å fungere best mogleg som ei samla eining: næringslivet sjølv, offentleg kompetanseretta verksemd og det sivile samfunnet. Kvar av desse delsystema er knytt saman med både større (nasjonale og internasjonale) og mindre (lokale leverandørar m.m.) system som dannar rammevilkår og utfordringar. Samarbeid, sams utviklingsarbeid, nettverksbygging, interaktiv læring m.m. synes i dag å vere hovudstrategien for å få slike system til å fungere i saman og for å fremme regional utvikling (sjå Isaksen 1997). Men det grunnleggjande er at det er menneske som utviklar, formidlar, bruker og er berarar av kunnskap og kompetanse. Kunnskap samla i bibliotek, på Internett m.m. er passiv og fremmar ikkje regional utvikling utan at den vert aktivisert og inngår i samfunnsmessige prosessar, dvs. utvikling av menneskelege ressursar og kompetanse. Sjølv om det er mogleg for einskildpersonar å utvikle ny kunnskap, så er erkjenning, vidareutvikling, spreiing og bruk av slik kunnskap knytt til samarbeid og nettverk mellom personar og organisasjonar – til sosiale prosessar som krev nærleik (Törnquist 1997).
Kva for utfordringar kan ein då sjå i høve til innovasjonsfremming i det regionale næringslivet? Først og fremst utfordringar knytt til å utvikle interaktiv læring i dei einskilde føretaka, i samarbeid mellom føretak og mellom føretak og andre aktørar i samfunnet (jf. Isaksen 1997). Strategiar som føretaka sjølv vel, synes i høg grad å vere avhengig av både næringslivstruktur og regional struktur. Nilsson (1998) peikar på paradokset at i t.d. "Silicon Valley" med stor grad av ny kunnskaps- og produktskaping er det stor kunnskapsopenheit mellom føretak og mellom personar som deltek i slikt arbeid, truleg for å redusere risikoen for feilsatsing. Tilsvarande kan ein sjå i "lærande regionar" (Isaksen 1997), medan etablert og stagnerande næringsliv og regionar er meir prega av lukka føretaks- og konserninterne kunnskapsprosessar (Storper 1997). Det typiske synest å vere at regionar med positiv

utvikling har høg intern omdanningskraft, høg og open kunnskapsflyt mellom aktørar og dei har lang tradisjon for vekst (Nilsson 1998), gjerne slik at vekst i nokre næringar kompenserer for nedgang i andre. Tilvekst av ny kunnskap og kompetanse kjem i form av eigenutvikling i eksisterande føretak og miljø, kunnskapsoverføring mellom næringar og føretak, stor nyetablering av kunnskapsbaserte føretak og gjennom rekruttering av unge velkvalifiserte menneske. Sett i forhold til offentleg virkemiddelbruk er problemet at ein ikkje kan oppnå slik regional utvikling gjennom omlokalisering av verksemd eller anna akkvisisjonsarbeid. I staden må ein stimulere aktørar, prosessar, nettverk m.m. og mange utkantområde manglar slike oppegåande strukturar.

Den tydelege framveksten av mange små, kompetanserelaterte føretak har også den konsekvensen at det er dei større byane som har fått veksten (Hansen og Selstad 1999). Utan stimuleringstiltak er det typisk at nye næringar som ikkje er knytt til spesielle lokaliserte ressursar veks fram i dei store byane. Først etter at det er opplagte fordelar med lokalisering andre og mindre stader, vil funksjonane verte spreidde til meir perifere område (Amdam 1983).

Mykje tyder på at etablerte næringar gjennom ulike former for vertikal integrasjon og "outsourcing" sentraliserer kunnskapsutviklande og kunnskapsintensive arbeidsprosessar. Samstundes veks det fram nye føretak til dømes nært knytt til informasjons- og kommunikasjonsteknologi der ulike former for kunnskapsutvikling og –formidling står sentralt. Desse føretaka er ofte fleksible fåpersonføretak med ei sentral lokalisering. Manglande samlokalisering mellom slik produksjonsretta tenesteyting og produksjonsføretak kan føre til svekking av regionale innovasjonssystem.

Det synes også å vere typisk at føretak med om lag same type verksemd "klumpar seg saman" geografisk. Eit døme er gruppa av skipskonstruktørar i Ålesund, nær knytt til skipsindustrien på Nordvestlandet (sjå Asheim og Isaksen 1997). Innan mange felt ser ein ei internasjonal utvikling av slike *kluster* der eit fåtal miljø med ei bestemt geografisk lokalisering er heilt dominerande. Slike spontane og sjølvutløyste lokaliseringar og samankoplingar (klynger eller industrielle distrikt) synes å vere avgjerande for kven som vinn i konkurransen mellom regionar (Nilsson 1998). I Sognefjordområdet har vi tilløp til eit slikt "kluster" innan energibasert storindustri og som har store utfordringar, like eins kan reiselivs- og opplevingstenester utvikle slike trekk.

Uansett så betyr dette at ein i regional næringsutvikling også må fokusere på lokalisering og utvikling av produksjonsretta tenesteyting, spesielt den kunnskapsutviklande og -formidlande delen. Dette er nødvendig både for å utvikle tradisjonelle næringar, og for at distrikta skal få tilgang til nye næringar og vere attraktive bu- og arbeidsstader for velutdanna ungdom. Desse strukturendringane tyder på at utvikling av føretaksretta privat tenesteyting i distrikta og i senter nær distrikta vil vere ein av dei mest kritiske faktorane for næringsutviklande regionalpolitikk i framtida.

Ser vi dette i forhold til Sognefjordområdet, jamfør kapittel 2, så er føretaksretta tenesteyting spesielt "underutvikla" i tillegg til at næringslivet er dominert av store industriføretak eigd utanom regionen og av offentleg verksemd. Dette gjer at området er spesielt avhengig av kva som skjer innan politikk og i styrerom utanfor området. Dette krev ei spesielt høg evne til å klarlegge utfordringar så tidleg som mogleg og raskt å utvikle kapabilitet og strategi for å møte dei.

Globalisering og regional utvikling

Globaliseringa er eit sentralt utviklingstrekk i næringslivet i dag, og globaliseringa kjem til uttrykk gjennom stor kapitalmobilitet og informasjonsflyt, konkurranse på internasjonale marknader og internasjonalt samarbeid mellom bedrifter. I industrialiserte land i vesten

opplever vi no ein periode med relativt høg arbeidsløyse i visse områder og mange bedriftsnedleggingar og bedriftsflyttingar frå høgkost – til lågkostland, spesielt innan standardisert vareproduksjon. Næringslivet blir knytt saman i globale føretaksnettverk, og det skjer ein konsentrasjon av eigarskap og kontroll. For mange produkt blir verdsmarknaden allereie i dag dominert av nokre få konsern. Næringslivet og spesielt industrien står såleis midt oppe i ein verdsomspennande *omstruktureringsprosess* med til dels nye utfordringar.
I dagens globaliserte samfunn er regional dynamikk knytt til at aktørane og føretaka både har ei *lokal sosial forankring* og ei *global profesjonell integrering.* Isaksen og Spilling (1996) hevdar at "skaping" av gode lokale næringsmiljø, som til dømes spesialiserte produksjonsområde der det førekjem samarbeid og spesialisering mellom verksemder (romleg utstrekning), kan hjelpe bedrifter til å kvalifisere seg til deltaking i utvida globale nettverk (funksjonell utstrekning). Dei meiner at nettopp det å ha lokale samarbeidspartnarar og underleverandørar kan vere viktig for å oppnå suksess på internasjonale marknader. Difor konkluderer dei med at det kan vere ein strategi i regionalpolitikken å "skape" spesialiserte produksjonsområde i regionar med dei "rette" føresetnadene. Målet med denne strategien bør vere å auke innovasjonskapasiteten i det lokale nettverket av bedrifter slik at nokre bedrifter kan oppnå høg konkurransekraft og bli med i "utviklande globale nettverk". Sjå også Friedmann og Weaver (1979). På den måten blir den kollektive og institusjonelle basisen ein nødvendig føresetnad for at regionar skal kunne konkurrere i ein global økonomi. Det vil seie at regionane sine institusjonelle, sosio-kulturelle strukturar og historiske faktorar må tilleggast vekt i tillegg til teknisk-økonomiske tilhøve. Porter (1990) understrekar såleis at konkurransefortrinn svært ofte blir skapte og haldne ved like i sterkt lokaliserte prosessar. Vidare legg han til at det å bygge ein "heimebase" i ein nasjon eller i ein region i nasjonen, representerer eit organisatorisk fundament for globale konkurransefortrinn. Det må her leggast til det å utvikle ei kritisk masse av aktørar, føretak, entreprenørskap, produksjon m.m. i regionale næringsmiljø er ein kostbar og tidkrevjande prosess. Vidare er det slik at samstundes som slike regionale prosessar blir fremma gjennom politiske initiativ, føregår det ein sterk prosess i retning av globalisering av økonomisk aktivitet som i stor grad er utanfor politisk styring, og som gir transnasjonale selskap meir økonomisk makt over dei rammevilkåra som dei regionale næringsmiljøa er avhengige av.
Storper (1995) framhevar at det er ei viktig oppgåve for regionale innovasjonssystem å integrere den lokale tause kunnskapen med den vitskaplege kunnskapen for å fremme eigenbasert utvikling. I det lange løp må bedrifter og næringsmiljø supplere den lokale, uformelle og tause kunnskapen med generelt tilgjengeleg forskings- og utviklingsbasert kunnskap. Det vil seie å knyte regionale innovasjonssystem til nasjonale innovasjonssystem i det ein kan kalle *lærande økonomiar* eller *lærande regionar*. I slike prosessar blir aktørane og deira miljø viktige. Regionale analyser bør difor fri seg frå den dogmatiske oppfatninga av instrumentelle økonomiske aktørar, og heller ta utgangspunkt i korleis aktørane verkeleg resonnerar og samhandlar innanfor det styringsverket dei opererer.
Internasjonal forsking viser, i følgje oppsummeringar gjort av mellom anna Nilsson (1998), Storper (1997) og Putman (1993) at det er store variasjonar mellom regionar som "objektivt" sett burde vere like. I tillegg til "objektive" forhold som naturressursar, geografisk plassering, transport, m.m. er sosiale og kulturelle forhold viktige. Samfunn som er opne og egalitære og der det er stor grad av samtale og tillit mellom alle grupper av aktørar har jamt over ei langt meir positiv utvikling enn samfunn med eit høgt konfliktnivå, med klasseskilje, med "jantelov" m.m.
Dei mest dynamiske næringssamfunna er faktisk prega av svært stor openheit – det å dele nye oppfinningar m.m. med konkurrentar vert faktisk sett på som ei "forsikringsordning" (Nilsson 1998) ved at dei kan kome på noko endå betre som dei igjen vil dele med oss – noko som sjølvsagt krev gjensidig tillit og dialog mellom aktørar. "Talk and Trust" seier Storper (1997)

er dei viktigaste "instrumenta" i næringsutvikling. Nilsson (1998) peikar i si oppsummering på at hans eigne og andre sine studium knytt til ulike typar dynamiske og mindre dynamiske regionar at:

- *Regionen si historie betyr meir for utviklinga enn den førte nasjonale og regionale politikken*. Ein landsdel som Vestlandet med historisk tett kontakt mellom sjøbasert og landbasert verksemd, så vil dette prege utviklinga også i framtida. Den tause kunnskapen er så stor at området har klare komparative fordelar framfor område som manglar slik kontakt og kunnskap. Regionar som historisk sett har vist stor evne til å møte utfordringar og å omstille seg, vil truleg også vise det same i framtida – og motsatt.
- *Utviklinga gjenspeglar den regionale kulturen*. Som Wicken (1997) meiner han at den regionale kulturen og sosiale strukturen "heng igjen" og pregar utviklinga. Om det er stort klasseskilje, krevs det generasjonar for å dempe denne, og før det skjer vil lokalt entreprenørskap og eigenbasert regional næringsutvikling vere klart mindre enn i meir sosialt og kulturelt velfungerande område. I slike regionar er truleg berre akkvisisjon mogleg strategi på kort sikt.
- *Menneske som flyttar til/tilbake til regionen har ei avgjerande betydning for dynamikken i regionen.* "Heimfødingar" er bunden av sosiale og kulturelle band og hemningar som gjer at initiativ som ikkje mest alle er samde om er dødfødde eller ein "tør ikkje" å setje i gang. Dei som ikkje er bundne på slike måtar har langt større rom for handling, i tillegg til at dei er berarar av kunnskap utanfrå som dei ser kan brukast til fornying. Dei kan også lettare "emigrere" om satsingar er misslykka – dvs. at den sosiale risikoen er langt lågare enn for dei som veit at dei skal fortsette å leve i samfunnet. Om det flyttar mange unge til eit område, representerer dette i seg sjølv eit dynamisk element.
- *Framgangsrike regionale strategiar er lokale og sterkt fokuserte – sams visjonar og handlingar hjå sentrale aktørar i regionen.* Samstundes ser ein at om endringsprosessar ikkje får tilslutning hjå sentrale aktørar i samfunnet – om desse aktivt kjempar mot endring – så vil dei fleste endringsforsøk gå i vasken. Derfor er det svært viktig å få oppslutning frå flest mogleg av dei som er meiningsdannarar i samfunnet – ikkje berre i næringslivet.

Wicken (1997) meinar at industrien på Vestlandet er utvikla "nedanfrå" gjennom tette samspel mellom produsentar og kundar og bygd på handverktradisjon. Med unntak av dei einsidige industristadane er industrien utvikla i tett relasjon til lokale, regionale og etter kvart nasjonale og internasjonale marknader. Medan mykje av anna industri i Noreg er "engelsk" ved at ein har "planta inn fabrikkar" og endra det sosiale og kulturelle miljøet til eit meir klassedelt samfunn, er vestlandsindustrien trygt integrert i den egalitære kulturen på Vestlandet med lite klasseskille og lite arbeidslivkonfliktar. Resultatet er i alle fall at industripolitikk i høgste grad må knyttast til den breie samfunns- og regionalpolitikk på Vestlandet. Sognefjordområdet er truleg den delen av Vestlandet som er mest dominert av "engelsk" industrialisering og med følgjande utvikling av ein "lønnsmottakarkultur". Denne "industrikulturen" kan stå i motsetning til kulturen i andre næringar som til dømes reiselivsnæringa der mange av føretaka er "sjølvutvikla", sjølv om mykje av denne verksemda er prega av "sesonglønnsmottakarar". Som vi også har peika på i kapittel 2 krevs det eit målbevisst og langsiktig arbeid om ein ynskjer å endre kulturen til verte meir lik den som er i andre delar av Vestlandet.

Internasjonal forsking viser at dei mest markerte forskjellane mellom samfunn og regionar som greier seg godt i den internasjonale konkurransen og dei som fungerer dårleg, er at dei siste har manglande utvikla samfunnsinstitusjonar og – organisasjonar (Bennett og McCoshan

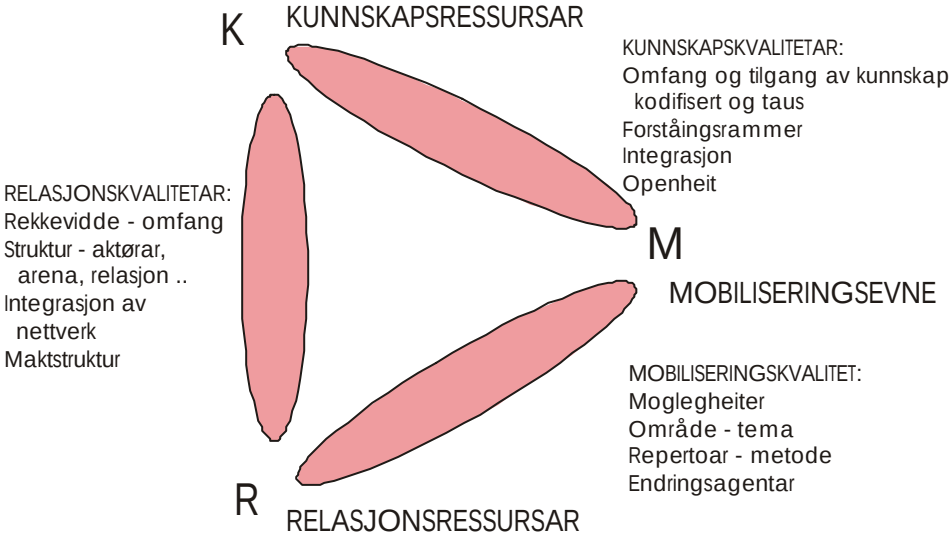
1993, Stöhr 1990, Nilsson 1998). Dei godt fungerande regionane har eit rikt organisasjonsliv, innbyggjarane tek ansvar, det er god og open kommunikasjon mellom sentrale samfunnsaktørar, dei politiske organisasjonane og institusjonane har god oppslutning og dei arbeider for regionen sin lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt og i forhold til sektorar og organisasjonar (Törnquist 1997, Putman 1992).
Regional utvikling og omstilling krev breie prosessar som engasjerer alle lag i samfunnet. Som Friedmann (1992) peikar på må dette engasjere næringslivet, offentlege organ, politisk aktivitet så vel som det sivile samfunnet. Om næringslivet, lokale og regionale politiske organ og offentlege etatar er for eit tiltak så hjelper dette ikkje om det sivile samfunnet i form av frivillige organisasjonar og aksjonar, hushalda m.m. aktivt kjempar i mot. I neste omgang vil det kunne få store politiske følgjer m.m. og omgjering av vedtak.
Ein føresetnad for mellom anna innovativ verksemd i næringslivet er at ein greier å dra heile samfunnet med i innovative utviklingsprosessar. Dette krev sosiale strukturar som støttar opp under og formidlar nyskaping og initiativ, fleksible institusjonelle strukturar og ein høg grad av lokal interaksjon og kooperasjon – ei lokal dugnadsånd for å møte sams utfordringar. I tillegg til næringsentreprenørar trengst også *sosiale entreprenørar*, dvs. interne og/eller eksterne utviklingsagentar som kan delta i og stimulere andre i slike mobiliseringsprosessar (Amdam 1998).
Stöhr m.fl. (1990) meiner at dei basale føresetnadane for utvikling, initiativ og entreprenørevne, finst latent i alle befolka område, i byområde så vel som i bygder. Ved studiar av 50 døme frå heile Europa fann dei fellestrekk for kva som kan stimulere og bremse ei regionalt initiert utvikling: I omtrent alle døma på næringsutvikling, så vel som samfunnsendringar, vart initiativ teke av visse nøkkelindivid, *entreprenørar*. Entreprenørar kan arbeide for både kollektive og private aktivitetar. Tilkomsten av entreprenørar var ei viktig, men ikkje ein tilstrekkeleg føresetnad. For å verte effektiv måtte entreprenøren ha tilgjenge (eller skaffe seg tilgjenge) til eksisterande lokal informasjon og kunnskap gjennom sosiale og institusjonelle *nettverk*. Dei måtte arbeide gjennom nettverk, eventuelt tilpasse/endre eller etablere slike. Spesielt var det viktig å etablere nye relasjonar om ein lokalt hadde ulike fraksjonar som var isolerte frå kvarandre. Som lokale utviklingsagentar måtte entreprenøren byggje opp nye *arenaer* for å knytte saman forskjellige lokale aktørar og institusjonar, og for å motivere dei til samarbeid. Svært ofte trong det *eksterne truslar* for å få aktørane motiverte til eit slikt samarbeid, eller for at nye aktørar skulle få sleppe til. Vidare er det viktig å ha *høg lokal mobilitet av relevant kunnskap og informasjon* gjennom formelle kanalar som til dømes ei lokalavis, fagpresse eller som kan intensivere sosiale interaksjonar. Dei viktige aktørane må vidare kunne *identifisere seg med lokalsamfunnet* og vere aktiv i det, men treng ikkje å bu lokalt eller å vere tilbakeflyttarar. Faktisk har tilflyttarar ofte lettare for å ta initiativ og å få handlingsrom (Nilsson 1998).
For regionen er det svært viktig at ein raskt utviklar strategiar for korleis ein vil møte utfordringane som er knytt til den pågåande omstruktureringane i næringslivet. Vil ein satse på "erstatningsindustri", på meir sjølvutvikla næringar til dømes innan reiseliv og omsorg eller ein kombinasjon? Uansett er dette utfordringar som er for store for dei einskilde kommunane og rådet/området må også byggje alliansar/partnarskap med andre om ein skal lukkast.

Partnarskap, tillit og kollaborasjon

Tradisjonelt har distriktspolitikken vore knytt til finansiell støtte til næringslivet, men utfordringane synest i like stor grad å vere knytt til kompetanseutvikling i og rekruttering til næringslivet og samfunnet, god mellommenneskeleg og fysisk kommunikasjon og utvikling av vel fungerande regionale samfunn (Nilsson 1997).

Amdam (2000) peikar på behov for løysingsorienterte partnarskap mellom private og offentlege aktørar, og offentleg tilrettelegging særleg knytt til *kunnskapsoppbygging i og organiseringa av moderne produksjonsorganisasjonar*. I høve til studiar av verksemder på Nordvestlandet om erfaringar med deltaking i offentlege utviklings- og forskingsprogram, og kva krav toppleiarane set til deltaking i framtidige utviklingsprogram, vert det mellom anna påpeika at ein grunnleggjande utfordring vert å rekruttere både til industrien – og til regionen. Verksemdene har behov for både toppleiarar, spesialistar og fagarbeidarar. Verksemdene vert meir og meir kunnskapskrevjande. Vidare er det behov for multiferdigheitar og livslang læring. Bedriftene fokuserer meir og meir på den samla verdikjeda. Dette krev at alle tilsette er med i omstillinga og utviklinga og det må byggjast ei mengd med alliansar eksternt. Kompetanseheving mellom tilsette er ei hovudutfordring for verksemdene, kjem det fram gjennom denne kartlegginga. Like eins systematisk arbeid med kvalitetssikring av alle ledd i produksjonsprosessane. Ein sentral del i arbeidet med partnarskap innan slike felt er gjennom direkte dialog å auke kunnskapen om og forståinga av særeigne og sams utfordringar og å finne fram til arbeidsdeling og samarbeid som kan møte slike utfordringar på ein god måte.

Samarbeidsprosessar mellom privat næringsliv, offentleg verksemd og det sivile samfunn er nært knytt til utvikling av det lokale og regionale samfunnet sin kapabilitet og institusjonelle kapital (sjå figur 3.3). Merksemda er retta inn mot samarbeid, mobilisering, nettverksbygging m.m. mellom aktørar eller det som Healey (1997) kallar *kollaborasjon* eller involverande partnarskap med arbeids- og ansvarsdeling mellom aktørar. Healey et. al. (1999) definerer *institusjonell kapital* som ei kopling mellom *kunnskapsressursar* (både formelle og tause) i eit område, *relasjonsressursane* som er kva nettverk, arenaer, aktive deltakarar m.m. som fins i eit område og spesielt *mobiliseringsevnen* til området, dvs. korleis ein kan bruke kunnskap og relasjonar både internt og eksternt for å oppnå utvikling og endring. Dette krev *arenaer* – både styrking av eksisterande og nye, det krev "mellommenn" (brokers), aktører som aktiviserer arenaer og aktørar med sine linkar til andre. I tillegg til å utvikle infrastruktur og økonomisk kapital, er ein også oppteken av rolla til og korleis ein kan utvikle sosial kapital. Som for anna utviklingsarbeid er utfordringane prega av den lokale eller regionale situasjon og tradisjon og endringsretta samfunnsarbeid må rettast inn både mot generelle så vel som spesielle utfordringar og moglegheiter i kvart einskild område.



Figur 3.3 Dimensjonane til institusjonell kapital

Det lokale eller regionale samfunnet si oppbygging av kunnskapsressursar er avhengig av tilgang og bruk av eit breitt tilfang av kunnskap og kompetanse, kontinuerleg refleksjon og utvikling av kunnskapsmessige referanserammer, brei involvering av aktørar og kontinuerleg introduksjon og oppfinning av nye idear og fornying av etablerte. Relasjonsressursane er knytt til partnarskap, nettverk og samarbeid mellom aktørar, utvikling av klare knutepunkt som flest mogleg aktørar har tilgang til og sluttar opp om, samanknyting av nettverk ved å etablere sams arenaer og prosessar m.m. Det viktige er likevel at for å kunne fange opp, utvikle og bruke slike ressursar, må det lokale og regionale samfunnet ha evne til å mobilisere i forhold til utfordringar. For å gjere dette treng samfunnet endringsagentar (entreprenørar), arenaer, tilgang til mobiliseringsmetodar og ikkje minst sams oppfatningar om og tilslutning til visjonar, moglegheiter og handlingsrom. Sentralt står tillit, samarbeid og relasjonar mellom menneske.

Törnquist (1997) peikar på den ulike utviklinga i menneska si tekniske rekkevidde (range) og i menneskeleg "räckhåll" eller rekkehald (reach). Teknisk rekkevidde er knytt til muligheitene til å flytte materiale, menneske og informasjon geografisk. Spesielt informasjonsrevolusjonen har gjort at den tekniske rekkevidda har "eksplodert" dei siste 100 åra. Knytt til teknisk rekkevidde er heile kloden i ferd med å verte ein "global landsby". På den andre sida er det menneskelege rekkehaldet knytt til biologisk og psykisk kapasitet, til evner til å oppfatte og inkludere omverda i ei mental interessesfære. Dette rekkehaldet vert endra ved eigne opplevingar og ved impulsar og informasjon utanfrå. På eit bestemt tidspunkt er noko anten innanfor eller utanfor eit menneske sitt rekkehald. Törnquist sin sentrale bodskap er formulert slik (s.79):

> *"Sannolikt var skillnaden mellan teknisk räckvidd och mänskliga räckhåll liten i äldre tid, för att i moderne tid växa ofantligt. När i moderna tider räckvidd och räckhåll inte längre stämmer överens, när räckvidd och räckhåll inte längre lever i "territoriell harmoni" med varandra, uppstår en spänning. Antagendet inför den fortsatta framställningen är att spänningen växer mellan krafter som verkar för utvidgning, likriktning og rörlighet och andra som håller igjen och främjar avskildhet, lokal mångfall och variation."*

Dette spenningsfeltet er spesielt påtakeleg innan kompetanseutvikling. På eine sida har det aldri før vore så mykje og så lett tilgjengeleg kunnskap som no, spesielt gjennom Internett og andre moderne hjelpemiddel. På andre sida er ikkje denne kunnskapen anvendeleg før den kjem innanfor menneskeleg rekkehald, den må oppfattast og lærast og ein må erkjenne at dette er viktig for eigen næringsdrift, for personleg utvikling, for utviklinga av samfunnet. Faktisk kan det vere slik at den stadig aukande mengda av kunnskap blanda saman med tom informasjon og desinformasjon, gjer slik læring vanskelegare enn før. Støyen er rett og slett for stor. Om dette er rett, så betyr det at det ikkje er generell kunnskapsproduksjon og ekstern formidling ein bør fokusere på i samband med lokalt og regionalt utviklingsarbeid, men:

?? Kunnskapsproduksjon som er knytt til regionen sjølv, til næringssituasjonen i området, spesielle sterke og svake sider, utfordringar, kapabilitetar m.m. i næringsliv og i samfunnet. Kva er det særeigne og spesielle? Kva slags produksjon har området spesielle vilkår for i kraft av stadbunden kunnskap og tradisjon som kan vidareutviklast til nye produkt og nye marknader gjennom utvikling og tilføring av kunnskap? Målet er å auke *kunnskapsressursane* til regionen.

?? Oppfanging og siling av ekstern kunnskap som kan vere med på å auke kapabiliteten til å møte utfordringar og til omstilling. Ein må fokusere på mottaket av kunnskap, internformidling og læring i næringslivet så vel som i samfunnet; på prosessar som fungerer innanfrå og ut og som er med på å utvide det menneskelege rekkehaldet. Korleis kan ein

stimulere menneske til å gå ut og gripe den kunnskapen dei treng? Målet er å auke *relasjonskapitalen* til samfunnet.

?? Sameining av intern kunnskapsproduksjon og ekstern kunnskapsgriping til sams læreprosessar som fremmar utvikling av regionen som eit særeige område – og næringslivet som ein del av dette. Dette vil krevje prosessar og arenaer der sentrale aktørar møter kvarandre og fører reelle og djupe samtaler som kan føre til idéutveksling, idégenerering, innovasjonar og tillitsskaping, dvs. til *mobilisering*.

Vi som er utanfor kan ikkje gripe kva som eksisterer i bestemte menneske sitt rekkehald og kva dei treng av ny kunnskap. Dette kan dei berre gjere sjølv gjennom eigne utviklings- og erkjenningsprosessar. Det vi kan gjere utanfrå er å fjerne institusjonelle rammer og hinder for slike prosessar, til dømes gjennom regelendring, endring av arbeidsmåtane til offentleg verksemd, tilrettelegging for privat verksemd, incitament, arenaskaping og anna kontaktarbeid. Ein må også endre haldningar, motarbeide destruktiv "presedens" og tradisjon, og elles stimulere menneske og område til sjølv aktivt å arbeide for utvikling av rekkehaldet seg i mellom. Dette krev nettverk mellom personar, men først og fremst forpliktande, tillitsfullt samarbeid. Nettverk er det vesentlegaste middelet for å knyte saman ei gruppe med aktørar til andre som dei påverkar eller er avhengige av på ein eller annan måte. Nettverk er også mekanismen for å bytte informasjon og service til støtte for økonomisk utvikling. Men for å få til ei aktiv regional utvikling krevst også forplikting frå aktørane i å arbeide saman. Dette krev etter Bennet og McCochan (1993 s. 212) si meining av regionale offentlege og private aktørar ein:

?? Aksept av langsiktige utviklingsstrukturar og -strategiar, og forpliktande samarbeid om endring og kvalitetsforbetring.

?? Aksept av eit aktivt engasjement som skal endre arbeidsmåten til kvar einskild aktør, og arbeidsmåtane til samarbeidande aktørar, for å få eit betre fungerande totalsystem.

Krava ovafor kan resultere i ei systemomfattande utvikling av partnarskap. Partnarskap kan spenne frå semje mellom aktørar om å arbeide saman mot felles mål til formelle avtalar som regulerer arbeidsdeling og oppgåver (Glosvik og Amdam 1997). I spennet av moglegheiter kan aktørane samarbeide som relativt jamstilte partnarar. Det er likevel viktig å erkjenne at partane ikkje er like. Samarbeidet vil vere viktigare for somme aktørar enn for andre, og handlingar kan verte "påtvungen eller pålagt" nokre aktørar av omsyn til andre, t.d. på grunn av økonomisk styrke eller faktiske moglegheiter til gjennomføring ut frå fellesskapsbehov. Slike forhold må vere erkjent av samarbeidspartnarane og om nødvendig gjennom kompensering av ulemper på kort eller lang sikt. Tillit og partnarskap må vere basert på at alle aktørar har ansvar for at ingen taper på samarbeidet. Partnarskap er middelet for å stimulere til langsiktig, rekkehaldutvidande samarbeid mellom aktørar. Skal kompetansebyggande og rekkehaldutviklande partnarskap kunne utviklast krevst det også store endringar hjå aktørane sjølv, noko som vil ta tid. Ein kan ikkje forvente at t.d. offentlege sektoretatar utan vidare spontant skal akseptere nye roller og auka påverking frå private aktørar. Det krevst lærande samarbeidsprosessar som syter for at aktørane oppfattar at partnarskap er ein meir effektiv måte å arbeide på enn alternative, domeneavgrensa og nasjonalt standardiserte strategiar. Det krevst arbeidsprosessar og endring steg for steg, frå ein reaktiv til ein proaktiv arbeidsmåte bygd på regionale utfordringar. Målet må vere å utvikle proaktive offentlege institusjonar så vel som private føretak og organisasjonar. Gjennom eit aktivt og langsiktig partnarskap kan desse skape ei sjølvberande lokal og regional utvikling. Proaktive organisasjonar og arbeidsformer betyr at aktørane sjølve skal ta initiativ til samarbeid med andre aktørar i staden for å vente på dei (Amdam 1999). Spesielt i "virkemiddelforvaltande" offentleg verksemd er det vanleg at søkjarane skal take kontakt, medan "aktivt kontaktarbeid" vert lett oppfatta som

forskjellsbehandling. Proaktivt arbeid går ut på systematisk forskjellsbehandling for å nå konkrete mål. For å lykkast må ein satse på dei personar, føretak, organisasjonar og samfunn som har innovasjons- og omstillingsevne og som kan trekke andre med seg gjennom sitt eige nettverk. Dei mobiliserte må også vere med på å mobilisere andre (Amdam og Veggeland 1998). Men dette krev politisk og samfunnsmessig legitimitet, og ei sams forståing av at dette er rett strategi for å nå langsiktige mål innan nærings- og samfunnsutvikling.
Ein må aktivisere lokale og regionale aktørar eller plante inn nye aktørar for å få endring. Sams strategiutvikling som skal føre til sams handling krev at deltakarane har fullmakter og midlar til å kunne delta i gjennomføring av planar og tiltak. Om slike manglar, vert aktørane fort uinteressante for dei andre deltakarane. Tilsvarande er kravet at samarbeidet er reelt, at det er mogleg å forhandle seg fram til mål, strategiar og handlingar, og at ikkje ein part "saboterar" eller overprøver avtalar. Dette krev at aktørar som har overordna "eigarar", må ha fullmakter frå og undervegs drøfte moglege løysingar med desse.
Ein føresetnad for spesielt eigenbasert lokal og regional utvikling er faktisk utvikling av sams haldningar, sams erkjenning, sams strategiar m.m. – at ein samarbeidar i staden for å kjempe mot kvarandre. Og slike relasjonar og samarbeid kan berre utviklast lokalt og regionalt, aktørar utanfrå kan berre hjelpe til og "smøre" slike prosessar, dei kan ikkje erstattast gjennom "vedtak" eller "kommando" – det fører berre til aktiv motstand og "sabotasje". På den andre sida kan aktørar utanfrå og utanfor fungere godt og samlande som "fiendar". Dette betyr at regional utvikling, med unntak av innplanting og allokering av store tiltak som "fabrikk", "offentleg institusjon" m.m. i høgste grad er regionale prosessar som må leiast og stimulerast lokalt – nasjonal politikk og verkemiddel kan maksimalt berre vere "smøremiddel" og stimulans i slike prosessar – eller fungere som "krise- og erkjenningsskaparar" då med rolla som "fiende". Dette betyr også at det aller viktigaste er å utvikle den regionale "kapabiliteten" eller evna til å møte utfordringar – noko ein berre kan gjere ved å stimulere samarbeidet i heile samfunnet.
I utgangspunkt i iverksettingsteori er partnarskap i regional utvikling eit organisatoriske instrument for iverksetting av tiltak i situasjonar der ein lokal eller regional aktør ikkje er i stand til å nå vedtatte målsettingar utan nært samarbeid med andre aktørar i same region (Glosvik og Amdam 1997).
Slike partnarskap kan vere vertikale og/eller horisontale. Vertikale er det for eksempel når fylkeskommunen og kommunar samarbeidar med grunnlag i ein inngått partnarskapsavtale, til dømes om fylkesdelplanlegging eller om ein helseinstitusjon med både fylkeskommunale og kommunale oppgåver. Om staten ved til dømes KRD eller fylkeskommunen inngår ein avtale om ansvar, mål, strategiar og verkemidlar i regionalt utviklingsarbeid, så er dette eit vertikalt partnarskap. Horisontale partnarskap har ein til dømes når fylkeskommunen samarbeider med SND og andre statsetatar ut frå ein bindande avtale eller sams plan som vert oppfatta som ein bindande avtale.
I lokal og regional utvikling har det offentlege kontroll over relativt få av dei faktorane som faktisk er avgjerande, ein treng alliansar og samarbeid med andre aktørar i næringslivet og i det sivile samfunnet. Her må ein vere merksam på at strategisk og taktisk partnarskap har ulik karakter.

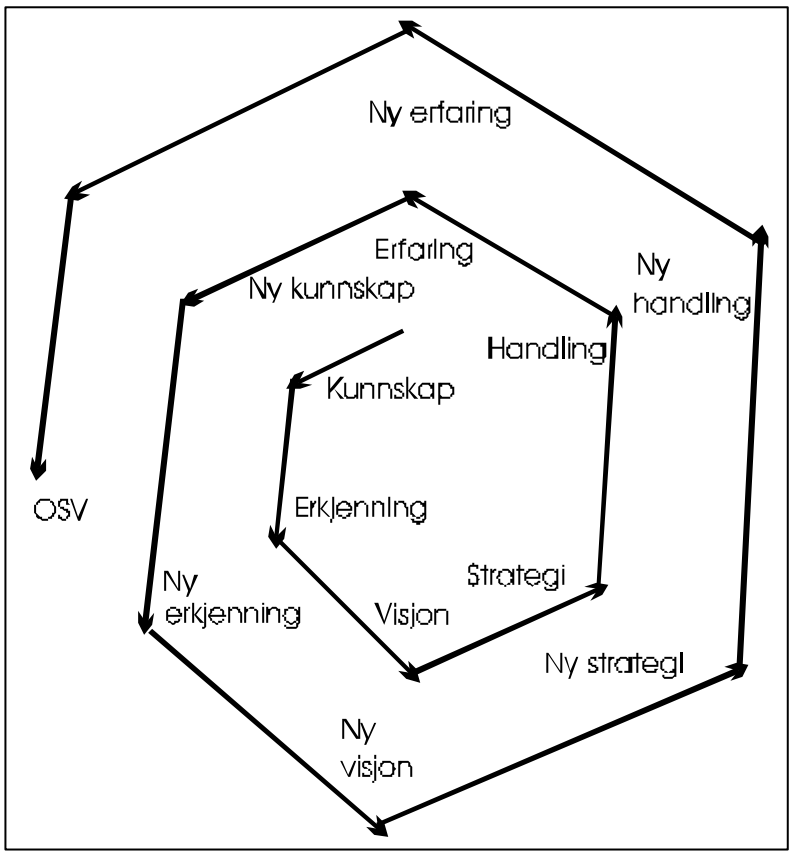
?? *Strategiske "heilskaplege" partnarskap* er mest knytt til å ha sams lære- og planleggingsprosessar på ein slik måte at ein utviklar sams kunnskap, erkjenning, mål, strategiar, arbeidsdeling m.m. – altså samarbeid på eit overordna og relasjonsorientert plan.
?? *Taktisk "selektive" partnarskap* er knytt til konkrete tiltak, til planlegging, finansiering og gjennomføring av handlingar m.m. der aktørane gjerne har særskilde interesser. Offentleg-private partnarskap kan vere middel for å stimulere til eller omprioritering av privat eller offentleg aktivitet (til dømes delt finansiering), men også til kontroll –

styring, til dømes at det offentlege betalar meirkostnader for ei dyrare men for samfunnet betre bedriftsutbygging.

Proaktiv samfunnsutvikling

Dei strategiske og heilskaplege oppgåvene er nært knytt til den kontinuerleg overvakinga og planlegginga av samfunnet slik denne er drøfta i Amdam og Amdam (2000). V i kjem nærare tilbake til desse oppgåvene. Som ein overgang til nærare drøfting av kommunal produksjon og spesielt knytt til initierings- og gjennomføringsarbeid vil vi kommentere nærare utfordringane med å mobilisere og aktivisere aktørar til handling. Som vi har sett ovanfor krevs det situasjonar der ein har kunnskap om at noko positivt eller negativt kan skje eller er i ferd med å skje, ein har aktørar som kjenner kvarandre (relasjonar) og som greier å kome saman og take initiativ til dømes gjennom drøftingar i eit regionråd (mobilisering). Skal ein få til handling må aktørane utvikle sams oppfatningar om kva som skal gjerast og kvifor, sams visjonar. Etter kvart kan slike prosessar utvikle seg vidare, til dømes ved at initieringsgruppa vert utvida med nye medlemmer med nye visjonar. Det er starta eit «ras» som sjølv dreg med seg nye deltakarar og nye arbeidsfelt. I prinsippet kan slike prosessar initierast "ovanfrå", og ein kan til ein viss grad kontrollere sjølve prosessen, til dømes i ein strategisk og mobiliserande arbeidsprosess (Amdam og Amdam 1990).

Figur 3.4. Læringsspiralen - mobiliserande og lærande utviklingsprosess. Prosessen aukar i omfang og fordjuping med tida.



Korleis ein skal starte og eventuelt kontrollere slike prosessar er det vanskeleg å skildre eksakt. Desse mobiliseringsprosessane inneheld visse steg og aktivitetar som ein må forsøke å stimulere og underbyggje. I korte trekk gjeld dette tiltak gjennom djupnemobilisering med siktemål om endringar eller omveltingar av ulike sfærar eller områder i lokalsamfunnet.

Slik som figur 3.4. viser så må i dei fleste tilfelle delar av desse elementa vere til stades om ein skal få ei "styrt" mobilisering (Amdam 1992):

b. *Mobilisering føreset kunnskap*. Ein må leggje vekt på å få fram *kunnskap* om tilhøva, spesielt fokusert på feil som finst i situasjonen i dag, styrke, mogelegheiter og truslar. Truslar kan særleg verke samlande om dei vert oppfatta som trugande mot samfunnet og organisasjonane sin eksistens slik den er i dag. Om ein får fram kunnskap som viser at ei utvikling som held fram som no, vil føre til avfolking, nedbygging av organisasjonar m.m. kan dette gi grunnlag for ei felles forståing av at noko må gjerast. Spesielt om utfordringane vert opplevd som truslar for alle dei aktuelle organisasjonane, kan dette gi eit betre grunnlag for samarbeid for å løyse ei felles krise.

b. *Mobilisering krev erkjenning og akseptasjon*. Det er ikkje nok med berre kunnskap. Kunnskapen må *erkjennast* som viktig av aktørane, aksepterast at dette gjeld *oss* og det gjeld *meg*. Erkjenninga gjeld å få *alle* til å forstå at utfordringane eller eventuelt krisa også vil ramme dei, ingen slepp utanom. Dette gjer det nødvendig å drive eit omfattande opplæringsarbeid med formidling av kunnskap om krisa og virkningane av den, kombinert med arbeidsprosessar der deltakarane i fellesskap og helst på tvers av dei samarbeidande organisasjonane erkjenner konsekvensane for seg og sin organisasjon. Først når ei slik erkjenning er bygd opp, er det lagt grunnlag for ein deltakings- eller mobiliseringsstrategi i utviklingsarbeidet.

c. *Mobilisering krev felles visjonar*. Det er ikkje nok berre med kunnskap og erkjenning, ein må også stake ut kva veg ein må gå. Når erkjenninga er til stades, må ein arbeide med å skildre korleis forholda bør bli i framtida. Slike samlande framtidsbilete eller *visjonar* må utviklast i fellesskap og må om mogeleg omfatte alle dei sentrale aktørane. Først og fremst krevst bevisstgjering hos alle om denne felles visjonen. Den må innprentast i alle, alle må tru på den.

d. *Mobilisering krev strategiar og satsingsområder*. Det neste steget er å omsetje visjonen til handlingsvegar eller **strategiar**. Kva må til for å oppfylle visjonen? Dette vil til dels vere tiltak i kvar av dei samarbeidande organisasjonane, dels tiltak som går på tvers av organisasjonane. Den første gruppa av strategiar bør overlatast til vedkomande sjølv, etter at ein i fellesskap har oppdaga kva som må gjerast, og kva ansvar vedkomande organisasjon har i forhold til fellesskapet. For den andre gruppa, fellestiltaka, må ein utvikle organisatoriske løysingar for felles gjennomføring og for arbeidsdeling på tvers. Etter at slike satsingsområde er identifiserte, må det lagast mandat for arbeidet og arbeidast mykje med samansetjinga av tverrfaglege arbeidsgrupper, fordi desse gruppene ikkje berre skal finne ei løysing, dei skal også skape læring i organisasjonen og samfunnet. Sjølv om ein har felles visjonar, kan ein få sprik ved strategiutvikling og også i neste punkt; prioritering og handling. Dette heng saman med at det er mange vegar som fører til målet. Nokre vegar kan vere i konflikt med andre når det trengst felles innsats. Dette krev difor at aktørane kan verte samde om nokre felles strategiar og at dei kvar for seg går vegar som i det minste er i «rett retning», noko som krev mykje tid og aktiv dialog i samband med formidlinga av kva ein ynskjer å gjere. Det må utviklast ei reell forståing mellom aktørane og også vilje og evne til gjensidig tilpassing.

e. *Mobilisering krev felles prioritering og arbeidsdeling i handling*. Gjennom eit slikt aktivt og mobiliserande arbeid kring strategiar vil det kome fram ei rekkje av idear og

handlingar. Det er ikkje mogeleg å iverksetje alle desse, ein må gjere ei prioritering for å finne fram til kva som er viktig for måloppfyllinga, og for å få ei effektiv gjennomføring. Dei må seinare sorterast etter kriterium som:

?? Ressurskrav - kva ressursar er tilgjengelege?
?? Konsekvensar, kva slags - for kven?
?? Ansvarleggjering for detaljplanlegging og gjennomføring
?? Eldsjeler, finst dei - kven kan føre arbeidet vidare?
?? Flaskehalsar - kva/kven kan sperre for tiltaket?
?? Tidsprioritering - når kan/må tiltaket gjennomførast?
?? Avtale - kva partar er med, kva roller har dei, kva avtalar trengst for å hindre problem i framtida?

I prinsippet krev dette at aktørane greier å utvikle ei ny og omforeint arbeidsdeling ut frå dei overordna måla og visjonane og uttalte strategiar som er utvikla. Ofte er dette ikkje mogleg anna enn på kort sikt. Dette er eit kritisk punkt i all styrt mobilisering fordi ein her skal prioritere mellom «hjartesakene» til deltakarane. Difor må det leggjast mykje arbeid i at dei sjølve gjer denne prioriteringa og at dei aksepterer at det må vere slik, skal ein unngå brest i entusiasmen.

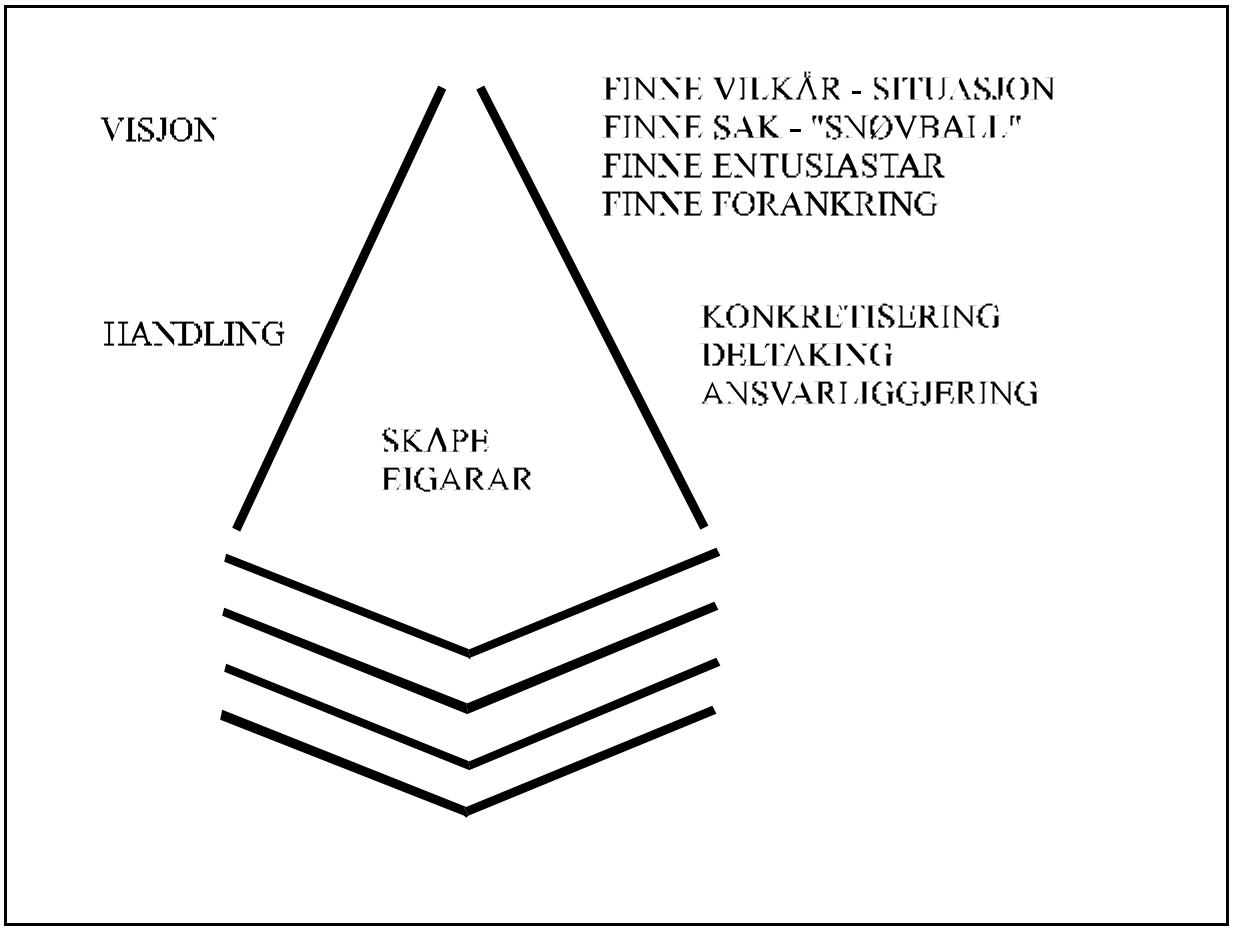
f. *Handlingsplanar og gjennomføring*. Den grunnleggjande kunnskapen, erkjenninga, visjonen og hovudstrategiar må samanfattast i handlingsplanar som klart viser kva ein er på veg mot, og korleis ansvaret er fordelt mellom partane på ein likeverdig måte. Strategiane og tiltaka som blir prioriterte må vise kva som skal skje kvar, når, korleis og kvifor, og der ansvaret for gjennomføring er fastlagt. Like eins må arbeidet og organiseringa sikre at tiltak vert gjennomført som planlagt, eventuelt med korrigeringar.

g. *Erfaring – læring*. Eigne drøftingsprosessar må knytast opp til ei resultatvurdering. Like eins må aktørane vurdere korleis heile utviklingsprosessen og samarbeidet fungerer - kva som kan gjerast betre. Det er viktig å lære av det som har fungert bra og også det som ikkje har fungert bra ut frå interessene og måla til aktørane.

Som vist på figur 3.4. er det viktig at ein får til ein spiraleffekt, dvs. at ein for kvar resultatvurdering får større læring og kunnskap, utdjupa erkjenning og visjon, meir realistisk strategi og handling og ny erfaring som kan danne grunnlag ved neste vurdering osb. I praksis vil det vere mange slike utviklingsspiralar som er på gang samstundes knytt til ulike delprosessar, aktørar og handlingar. Nokre kan gå raskt på grunn av at samarbeidande aktørar «finn kvarandre». Andre prosessar kan gå og må gå meir langsamt på grunn av til dømes kommunikasjonsvanskar eller interessekonfliktar.
Prosessane for utvikling og gjennomføring av tiltak og påfølgjande prosess- og resultatevaluering er viktig for å knyte samanhengar mellom handling og kunnskap. Gjennom vurderingane kan ein få fram opplysningar om kva som fungerer og ikkje fungerer av tiltak og endringar som er gjennomførde. I neste omgang er dette ny kunnskap som kan brukast til endring av samarbeid, visjonar, strategiar og handlingar. Ein bør vere klar over at slike prosessar ikkje er «lineære» eller vil følgje spiralen eksakt. Om prosessane «tek av» vil det raskt oppstå mange tilordna «spiralprosessar» knytt til ulike saksfelt og samarbeidsarenaer. Ofte er det vanskeleg å forutseie kva «delspiral» som vil gå bra og mindre bra, fordi dette vil vere avhengig av faktorar som til dømes «personleg kjemi». Ein må også vente at nokre «spiralrundar» er enkle og raske, andre meir «komplekse». Sprang frå til dømes kunnskap til handling er også vanleg i slikt arbeid. Spesielt for å legitimere arbeidet er det viktig med «strakstiltak», tiltak som det er ressursar til og som det er brei semje om å gjennomføre raskt

utan å vente på semje om strategiar og komplekse handlingsplanar. Slike kan også gi samarbeidstrening og fungere som døropnarar mellom aktørar.
Erfaringsgjennomgangen av den mobiliserande og lærande utviklingsprosessen som vi nemnde ovanfor vil medverke til at deltakarane *utviklar ny kunnskap* og forståing av sitt eige samfunn - like eins kunnskap knytt til aktuelle utfordringar, strategiar og handlingar. Denne kunnskapen kan nyttast til å utvikle ny erkjenning, nye visjonar og mål, nye strategiar m.m. i det kontinuerlege forbetringsarbeidet. Utviklingsarbeid kan samanliknast med å starte eit «ras» jf. figur 3.5:

Figur 3.5. Utviklingsarbeid som å starte eit ras.



Ein formulerer *visjonar* på bakgrunn av dei vilkåra eller den situasjonen ein har med å gjere i området eller lokalsamfunnet. Visjonsformuleringa kan synleggjere saker eller prosjekt som kan koplast til entusiastar, personar som ynskjer endring og som har som målsetting å gjennomføre visjonen eller visjonane. I denne samanhengen vert det avgjerande at ein lokal forankring er på plass for å gjennomføre utviklingsarbeidet.
Utviklingsarbeidet held fram gjennom ytterlegare konkretisering for å gjennomføre dei visjonane og måla som ein har vorte samde om. *Handling* - gjennomføring av tiltak - krev auka deltaking frå personar som i mindre grad har vore med i visjons- eller målformuleringa. Ein vil difor ansvarleggjere deltakarane slik at ein skaper *nye eigarar* av visjonane eller målsetjingane ein har om den endra situasjonen.
Slik kan utviklingsarbeidet halde fram ved heile tida å utvide handlingsfeltet og skape nye eigarar til dei ynska samfunnsendringane. Nye handlingar fører med seg nye eigarar og auka

deltaking. Men som raset vil slike prosessar stoppe opp om vilkåra og drivkreftene ikkje lenger er til stades. Deltakarane kan til dømes vere nøgde med dei endringane som er oppnådd. Dei kjem ikkje lenger nokon veg, føler dei. Dei har ikkje lenger kunnskap og erkjenninga av at det trengst endring. Og "eldsjeler" frå starten i prosessen kan verte erstatta av aktørar som ikkje kjenner "organisasjonen" og trur den er eit "vanleg vedtaksorgan".
Eit frivillig samarbeid som eit regionråd har mange av desse trekka. Så lenge dei etablerande deltakarane er med, oppgåvene er klare m.m. så er visjonar og strategiar til stades og er dermed drivkraft i endringsarbeidet. Om ikkje nye deltakarar vert mobilisert, nye oppgåver definert m.m. vil samarbeidet misse innhald og funksjon og vere som eit "snøras" som har stoppa og som sakte smeltar vekk.
Vårt inntrykk er at Sogn regionråd har mange av desse trekka. Rådet kom tidleg i gang og vart karakterisert av andre som vellukka, men dette kan ha ført til at rådet har "sovna ved sin lest". Samanlikna med korleis andre råd arbeider har ein lite fokus på dei store "utanrikspolitiske" utfordringane i området. Rådet synes i større grad å vere fokusert på "interne" kommunale utfordringar enn dei store "eksterne" samfunnsutfordringane.

Kommunal produksjon og interkommunalt samarbeid

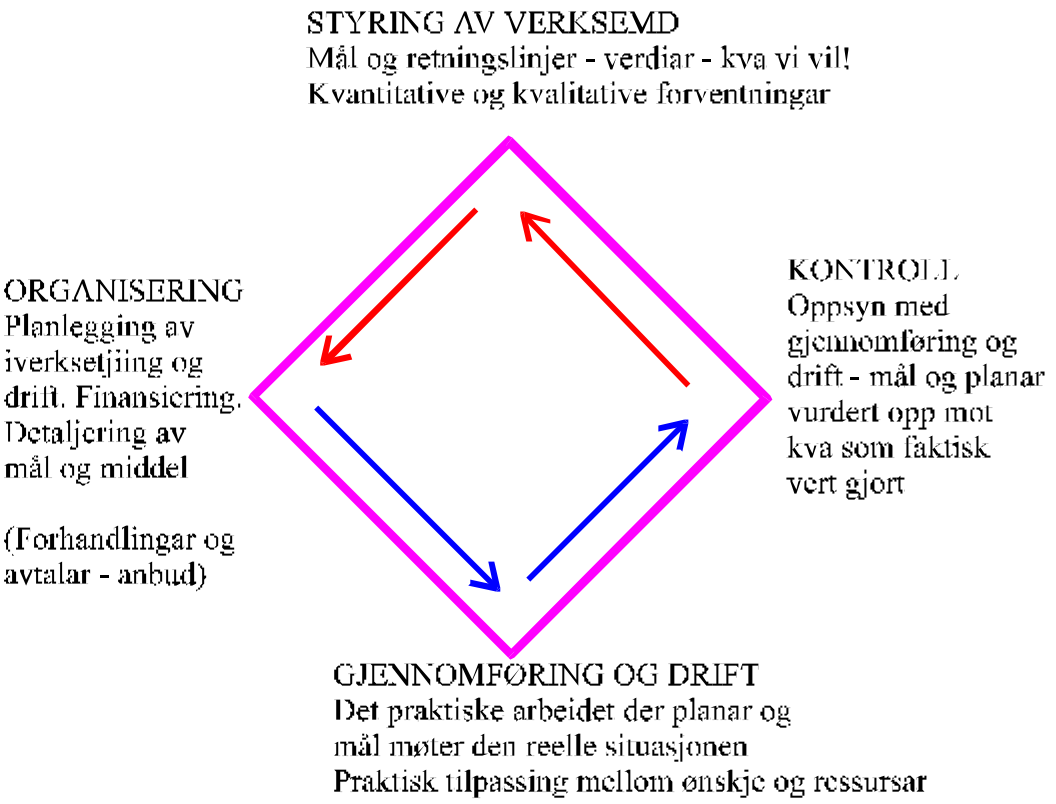
Ovanfor har vi peika på at brei samfunnsutvikling og mobilisering til samfunnsendring synes å vere dei vitigaste oppgåvene til interkommunale råd. Men også samarbeid om kommunal produksjon og forvaltning er sentrale oppgåver for slike råd. Dette krev ei nærare drøfting av kva oppgåver eit råd kan ha i samband med slike oppgåver. I denne samanhengen vil vi skilje mellom avgrensa prosjekt og "aksjonar" som set sine eigne krav, men som er meir lik "mobilisering" ovanfor – dei fører fram til konkrete resultat som kan "visast fram". Dette kan vere noko så konkret som vegar eller bygningar, eller organisatoriske endringar som eit sams selskap for renovasjon. I det siste tilfellet har ein nokre typar utfordringar knytt til etableringa av verksemda, andre knytt til den kontinuerlege drifta av den. Som vi viste ovanfor har ¾ av regionråda initieringsroller, medan langt færre har slike driftsoppgåver.

Sjeldne og hyppige kommunale tenester

Ei vanleg erfaring er at det er lite å vinne på å samarbeide om sjølve produksjonen av tenester som er hyppige i kommunane og der det er mange tilsette i kvar kommune. Dette gjeld spesielt basisproduksjon som barnehage, grunnskule, eldreomsorg m.m. Derimot kan det vere mykje å vinne på å samarbeid om produksjonen av opplæring, rådgiving, rettleiing m.m. til dei kommunalt tilsette som arbeider med slik verksemd. På tilsvarande vis kan det vere lettare å rekruttere spesialistar og andre med sjeldan kompetanse om desse får høve til å fungere i eit arbeidsfellesskap og der dei kan reindyrke sin spesialkunnskap. Dette er ofte motiva for at regionar samarbeider om pedagogisk rettleiingsteneste, næringsmiddelkontroll, opplæringstiltak, reguleringsplanlegging, målebrevsarbeid m.m. Generelt kan ein nok seie at dess sjeldnare ein har behov for ei teneste og dess høgre kompetanse som krevs av den som skal utføre den, dess større nytte kan ei kommune ha av å samarbeide med andre om denne verksemda eller av å kjøpe den frå andre. Slik nytte kan dels vere knytt til reduserte kostnader, men også at ein kan få ein vesentleg betre kvalitet.

Styring og gjennomføring

Oppgåvene knytt til permanent drift kan illustrerast som på figur 3.7 nedanfor der dei er delt i fire; initiering/styring, organisering, gjennomføring og kontroll/læring. Innhaldet i desse oppgåvene vil variere mellom ”oppstarting” og ”kontinuerleg drift”.



Figur 3.7. Kommunal styring og iverksetjing av kontinuerleg verksemd

Initiering og styring

Så lenge kommuneorganisasjonen eksisterer med eit totalansvar for samfunnet, kan produksjonsoppgåver tildelast eller fråtakast kommunen, men det politiske ansvaret for å vurdere korleis samfunnet fungerer og må utviklast kan ikkje fjernast, heller ikkje det moralske ansvaret for å ha meiningar om ”alt”. Dette betyr at kommunen som politisk/administrativ organisasjon har eit sjølvstendig ansvar for å vurdere korleis både offentleg og privat verksemd fungerer i kommunesamfunnet og å take initiativ til endring av eksisterande verksemd eller å etablere ny verksemd om dette trengs. Men ansvaret er eit ”sørge for” ansvar – ikkje eit ”gjere” ansvar. ”Gjere” - ansvaret er avgrensa til det som kommunen er pålagt gjennom lov eller avtalar, men også her kan kommunen overlate delar av arbeidet til andre, men ikkje det formelle, reelle og/eller moralske ansvaret for at oppgåva vert utført.

Regionalt samarbeid må sjåast i denne samanhengen. Samarbeidet er frivillig og det kan bety at kommunen frivillig overlet arbeidsoppgåver til eit regionalt råd. Men rådet er ikkje ei ”overkommune”, rådet har makta si frå kommunane og denne makta er avgrensa til kva makt som kommunane avstår – men som dei også kan take tilbake. Dette betyr også at samarbeid er basert på stor grad av semje, om ei kommune vert ”overkøyrd” i ”for mange” saker vil den lett trekke seg frå samarbeidet. Samarbeid av denne typen må byggje på ein ”vinn-vinn”-situasjon, det er fordelar for alle partar totalt sett å samarbeide – alle vinn på det på ein eller

annan måte. Eit regionalt råd kan ikkje ”styre” utan at det er full semje, det kan gi råd (som namnet seier) om kva deltakarane bør gjere og rådsmedlemmar kan vere moralsk og til ein viss grad formelt forplikta til å følgje slike råd.
Som peika på av Sanda (2000) set dette grense for korleis eit regionalt råd kan fungere. Det er ikkje eit vanleg vedtaksorgan, i langt større grad er det eit ”initierings-, utsjekkings- og forhandlingsorgan”. I rådet er det mogleg å fremme initiativ og lodde ”stemninga” – er dette eit felt der det er sams interesser og i tilfelle kven som har sams interesser. Alle deltakarar treng ikkje å samarbeide om alt, tvert imot vil slike samarbeid ofte fungere best om det gir stor fridom til ulike former for alliansar og samarbeid mellom aktørane og andre og i skiftande konstellasjonar, så lenge ikkje dette ikkje er i konflikt med dei grunnleggande interessene som rådet skal ivareta.
I Sogn regionråd er det nokre aktørar som oppfattar det underregionale samarbeidet om kommunal produksjon som faretruande for rådet. Vi meinar at rådet sin sentrale funksjon er å vere eit sams ”utanrikspolitisk” organ for kommunane og å ivareta den heilskaplege samfunnsutviklinga i området. Kommunal produksjon og utvikling av denne er meir middel for å utvikle og tilfredsstille behov i området og bør ikkje vere den viktigaste hovudoppgåve til rådet.
I Ålesundsregionen vart det alt frå starten innført eit organisatorisk skilje mellom samfunns- og næringsutvikling og kommunal produksjon alt frå starten. I dei breie samfunnsspørsmåla må rådet stå samla og det må arbeide seg fram til standpunkt som kan få brei tilslutning. Innan kommunal produksjon var rådet sine oppgåver å klarleggje interesser for samarbeid og take initiativ til slike. Om dette omfatta fleire kommunar enn i rådet, berre nokre av kommunane osv. så var dette uproblematisk fordi rådet såg det som ei fellesoppgåve å gjere kartlegging og å take initiativ, men utgreiing, organisering, gjennomføring m.m. skulle skje i form av eigne prosjekt som prosjektdeltakarane finansierte sjølv ut frå eigennytte. I denne regionen med ca. 60.000 innbyggjarar finansierer dei samarbeidande kommunane to stillingar og drifta av dei, ei innan samfunns- og næringsutvikling og ei innan kommunal produksjon. Alle prosjekt vert finansiert som eigne aktivitetar og med eiga finansiering sjølv om utviklingskontoret organiserer dei (Amdam m.fl. 1996).

Organisering

Kommunal produksjon og forvaltning er mangfaldig. Nokre aktivitetar er svært hyppige og kan best organiserast i delar av kommunar, andre er slike at vanlege kommunar er for små medan ein region som Sogn kan verte for stor og i nokre tilfelle er Sogn for liten – noko som kan verte problematisk om fylkeskommunen vert nedlagt. Dette krev stor fleksibilitet i organisering både knytt til geografi og til modellar for oppgåveløysing.
I den sektororganiserte staten ser ein berre ei oppgåve for seg og organiserer ut frå dette. Det er mellom anna grunnlaget for dei pågåande endringane innan statlege etatar som likningsvesen, politi, domstolar m.m. Då kommunane vart utvikla frå reine samfunnsutviklande fellesorganisasjonar til velferdsproduserande organisasjonar etter krigen var grunnlaget for at dei etter kvart fekk ansvar for mange og ulike velferdstenester som skule, helse, sosialstell m.m. var at det var fornuftig å ha minst ein slik iverksetjingsorganisasjon i kvar kommune og ved å organisere desse ”i saman” i kommuneorganisasjonen kunne ein få betre samordning mellom dei og også ein meir effektiv administrasjon.
Endringar i kommunikasjonar, innhald i oppgåver, nye oppgåver og bortfall av gamle, nye utfordringar, kostnadsutvikling, rekrutteringsproblem m.m. gjer at det er behov for å gjere endringar i slike strukturar, noko som er grunnlag for drøfting av kommune- og fylkeskommunestruktur, å trekke oppgåver som sjukehusdrift ut av fylkeskommunen m.m.

Eit regionråd som det i Sogn kan vere ein viktig arena for å diskutere slike forandringar og å take initiativ til nye løysingar, nye samarbeid og endringar av gamle. Den forståing og kontakt som samarbeid i eit regionråd gir kan også gjere at mentale hinder vert bygd ned og at ein kan få til prosessar fram mot samanslåing av kommuneadministrasjonar og kommunar om det er ønskjeleg – eller kostnadsreduserande samarbeid som kan vere med på å bevare ein ønskt kommunestruktur.
I slike prosessar kan rådet og sekretariatet til rådet ha viktige oppgåver i å organisere og til dels gjere utgreiingar, fungere som erfaringsarena for medlemmane m.m. Oppgåver for rådet og sekretariatet kan då vere:

?? Innafor mål og rammer å planlegge prosjekt og å planlegge nye sams driftsorganisasjonar på ein slik måte at ein får oppfylt behov – må vere med å utvikle forståing av kva ein vil – men også kva ein ikkje vil og kva ein ikkje veit. Dette betyr at rådet og sekretariatet i samsvar med teoriane om institusjonell kapitalutvikling må vere ein kunnskapsarena, ein relasjonsbyggande aktør og også syte for mobilisering av aktørar i arbeidet.
?? Å ha kompetanse til å organisere/ planlegge sjølv eller til å kunne kjøpe og vurdere kvalitet til slikt kjøp – krev organiserings- og planleggingsekspertise – forhandlings- og kontrakteksperti se. Det kan vere ei viktig oppgåve for sekretariatet til eit regionalt råd å utvikle slik felleseksperti se for kommunane eller å utvikle kontaktar og kontraktar med ekspertar som kommunane kan bruke. Men slik aktivitet bør skillast økonomisk frå den generelle utviklingsverksemda, kommunane bør betale etter bruk.
?? Må ha kompetanse til å vurdere konsekvensar av utviklingstrekk og utfordringar, organisering og av planar – for samfunnet, innbyggjarar, selskap, organisasjonen m.m. – økonomi, personale m.m.

Drift og gjennomføring

Etter vår meining bør eit regionalt råd ikkje ha ansvar for driftsoppgåver ut over drifta av sitt eige sekretariat. I tilfelle at ein likevel vel ei slik organisering så bør det vere knytt til tids- og saksavgrensa aktivitetar som prosjekt og liknande som klart kan skillast frå dei andre oppgåvene til rådet økonomisk og organisatorisk.
For meir permanente oppgåver spesielt knytt til velferdsproduksjon m.m. meinar vi at kommunane bør organisere dette som eigne organisasjonar med eigen styring, organisering, økonomi og kontroll, ved at kommunar spesialiserer seg og leverer til dei andre, ved kjøp av tenester frå eksterne aktørar m.m. – men eit regionråd kan godt vere med i initieringa og planlegginga av slike aktivitetar.

Kontroll og læring

Kontrolloppgåvene kan delast i to, den legale kontrollen knytt til om verksemda er lovleg, revisjon av økonomi m.m. og funksjonskontrollen. I siste tilfellet er arbeidet nært knytt til å vurdere om ein organisasjon eller aktivitet tilfredsstiller behov i samfunnet. Produserer den det samfunnet treng, gjer den det på ein effektiv måte, kan ting gjerast annleis og betre m.m. Det sentrale her er læring og fokus på organisasjonsutvikling ved å stimulere tilsette, leiarar og politikarar til eigenutvikling. Til dømes kan dette gjerast ved at ein samanliknar t.d. skulen i ulike kommunar og prøver å lære av kvarandre – kanskje også å samarbeide.
Eit regionråd bør ikkje ha oppgåver knytt til legalitetskontroll. Dette er ei typisk forvaltningsoppgåve som krev andre arbeidsmåtar enn dei som krevs i utviklingsarbeid.

På den andre sida, om ”funksjonsrevisjon” vert organisert slik at fokus er læring og organisasjonsutvikling så er arbeidsmåtane og oppgåvene like dei som gjeld systematisk arbeid for samfunnsutvikling og det kan vere store fordelar med å etablere sams sekretariat for å få inspirerande miljø.
I mange regionar har ein sams kommunerevisjon og som no arbeider for å utvikle seg innan ”forvaltningsrevisjon”. Dette kan vere problematisk fordi ein då bør ha to menneskетyper i same organisasjon, den misstenkelege ”legalitetskontrolløren” og den inspirerande og utviklingsorienterte ”funksjonsutviklaren”.
Sogn regionråd er representantskap for nokre regionale aktivitetar og det er tydelege forventningar om at sekretariatet skal ha visse kontrollfunksjonar av drifta til desse. Om rådet skal ha slike oppgåver i framtida, så bør dei avgrensast til ”funksjonsrevisjon”.

4. STATUS I SAMARBEIDET – SITUASJON OG EIGENVURDERING

Organiseringa av Sogn regionråd

Sogn regionråd er eit interkommunalt selskap leia av eit råd samansett av alle ordførarane i regionen. Rådmannen i kvar av deltakarkommunane har møte- og talerett i rådet, men ikkje stemmerett. Rådet er det øvste formelle organet i Sogn regionråd.
Rådet vart etablert i 1992. Bakgrunnen for etableringa av Sogn regionråd var uformelle ordførar/rådmannsmøte på slutten av 1980-talet for å utveksle erfaringar og for å oppnå betre samhald i regionen. Våren 1990 vart det på eit ordførar/rådmannsmøte bestemt at ei meir formell organisering av samarbeidet skulle utgreiast. Etterkvart hadde alle dei ni kommunane gjennomført ei formell handsaming der ein slutta seg til eit framlegg til organisering og vedtekter for Sogn regionråd. Sogn regionråd vart såleis danna ved at ein del kommunar tok initiativ til det sjølve, for å stå sterkare mot omverda og gjennom samarbeid få større gjennomslagskraft for eigne synspunkt og interesser.
Einskilde vil truleg hevde at ein vesentleg motivasjonsfaktor i denne samanhengen var at eit samarbeid i eit regionråd kunne vere ein god strategi mot kommunesamanslåingar, som var eit aktuelt tema i ein periode.
Frå 1994 har rådet hatt eit eige sekretariat med tilsett regiondirektør i full stilling og med noko kontorressursar i tillegg. Regiondirektøren har uttale- og framleggsrett i rådet. Ved sida av det formelle rådet har rådmannsgruppa i Sogn meir uformelle treff for å utveksle erfaringar og drøfte nye samarbeidstiltak. Rådmannsgruppa har gjerne og fått ansvar for å fylgje opp einskilde samarbeidstiltak som rådet har vedteke.
Vedtektene for Sogn regionråd (sjå vedlegg) har vore justert ved eit par høve sidan etableringa av regionrådet. Vedtektene har m.a. ein formålsparagraf (§ 1) som har stått uendra sidan oppstarten. Paragrafen syner kva samarbeidsområde ein var mest opptekne av ved skipinga av rådet.

Regionrådet si samansetjing i kommunevalperioden 1999-2002 er:

Årdal	Oddbjørn Einan
Sogndal	Jarle Skartun
Lærdal	Olav Wendelbo
Aurland	Ivar Bjarne Underdal
Leikanger	Rolf Nesheim
Høyanger	Kjartan Longva
Balestrand	Åse Kari Einevoll
Luster	Ernst Veum
Vik	Erling Stadheim

Fram til møtet i mars 2001 vart rådet leia av ordførar Ivar Bjarne Underdal. I det møtet vart ordførar Jarle Skartun vald som ny leiar og ordførar Oddbjørn Einan som nestleiar.
Frå mai 2000 vart regionrådskontoret flytta frå Sorenskrivargarden til Fylkeshuset. Begge med adresse i Leikanger kommune. Sogn regionråd handsama 53 saker i 2000 og hadde 7 møte. Fram til og med år 1999 har talet på saker vore fallande kvart år frå 1995. Siste året har rådet vist ein vesentleg oppsving i aktiviteten og det vart i fjor handsama nærare dobbelt så mange saker som året før. Frå hausten 2001 har SR adresse Vik kommune. Ein har inngått avtale med Vik kommune om levering av administrative og merkantile tenester til rådet.
Regiondirektør Eivind Helleland sa opp stillinga f.o.m 3. august 2001 i brev til Sogn Regionråd av 8. mars 2001.

Nærare om verksemda i Sogn regionråd

Verksemda i Sogn regionråd i oppstartsperioden var vesentleg retta inn mot å vurderer *tilskot* til ulike regionale tiltak og *felles uttalar*.

Nokre døme på regionale prosjekt som har fått tilskot frå Sogn regionråd:

- Norsk Villakssenter i Lærdal (100.000)
- Veksthus på Njøs i Leikanger (150.000)
- Ny driftsbygning ved Sogn jord- og hagebruksskule i Aurland (300.000)
- Storhall i Sogndal (1.000.000)
- Snøanlegg ved Sogn skisenter A/L i Luster (150.000)
- Tilskot til museum i Høyanger, Vik og Balestrand (90.000 til kvar)

Døme på saker det er gjeve uttale til:
Samferdsle:

- Uttale til riksvegbudsjettet 1996 (1995)
- Uttale til Kyststamvegen (1995)
- Uttale om rabattordningar for pendlarar Mannheller-Fodnes (1995)
- Uttale til endestasjon for snøggbåten (1995)
- Uttale til endring av rutene i Sogn etter opning av sambandet Mannheller-Fodnes
- Uttale til ruteselskapa om rabattordningar for pendlarar i regionen (1996)
- Uttale om Flåmsbana
- Uttale til kollektivtrafikkplan for Sogn og Fjordane (1997)
- Uttale til Norsk veg- og vegtrafikkplan 1998-2008 (1995)
- Uttale om Sogndal Lufthamn – regularitet/utbyggjingsbehov/ruter (1997)
- Uttale til handlingsplan for gjennomføring av Norsk veg- og vegtrafikkplan 1998-2007 (1997)
- Uttale om stamvegen E16 Sælthun-Lo (1997)
- Uttale vedrørande flyrutetilbodet i Sogn og Fjordane
- Uttale til fylkeskommunen sin søknad til departementet om tilskot til utvikling av rasjonell transport (1999)

Utdanning og helse

- Uttale i høve til desentralisert sjukepleiarutdanning i regionen (1996)
- Uttale om utbyggjing av Lærdal fylkessjukehus (1996)
- Uttale til framlegg om endring i tilbodsstrukturen i høve til vidaregåande skular (1996)
- Uttale til strukturendringar for Høgskulen i Sogn og Fjordane (1998)
- Uttale til NOU 1998:9 – ”Hvis det haster – faglige krav til akuttmedisinsk beredskap” (1998)
- Uttale til framlegg til fastlegeordning (1999)

Næringsutvikling

- Uttale til næringsplanen for Sogn og Fjordane (1995)
- Uttale om næringshagar i Sogn (1998)

Økonomiske føresetnader for kommunane

- ?? Uttale til framlegg om nye reglar for eigedomsskatt (1997)
- ?? Uttale vedrørande punkttariffsystemet – lokalt tariffuttak i produksjonsnære distrikt (1997)

Lokaliseringsspørsmål

- ?? Uttale til lokalisering av Sogn politikammer (1995)

Øvrige fellesuttalar

- ?? Uttale til framtidig meieristruktur (1995)
- ?? Uttale om felles bedriftshelseteneste i Sogn (1995)
- ?? Uttale i høve til kvoteplassar for utanlandsk innhaustingshjelp (1995)
- ?? Uttale til NRK 2 sin dekningsgrad i Sogn (1996)
- ?? Uttale til fylkesplanen for 1997-2000 (1996)
- ?? Uttale til fylkesplanen for 1998-2001 (1997)
- ?? Uttale til søknad frå Norwegian Fjord Steamers om løyve til rutetransport (1998)
- ?? Støtte til Årdal kommune sitt engasjement i høve til speleautomatar (1998)

Andre prosjekt (marknadsføring av regionen, næringsutvikling m.m.) ein har hatt sidan etableringa av Sogn regionråd:

- ?? Sognefjord Tourist Info – samarbeid om marknadsføring av Sognefjorden som reiselivsprodukt.
- ?? Sognefjord Livsstil (ymse arrangement) inkl. Sogn Magasin (informasjonsblad om regionen)
- ?? Utvandrarjubiléet 1994
- ?? Utvandrararkiv
- ?? Årlege konferansar om kollektivrutetilbodet i regionen
- ?? Næringskonferanse
- ?? Kraftseminar

Når det gjeld tidlegare *plandokument* utarbeidd av Sogn regionråd kan m.a. nemnast "Arbeidsplan for regional næringsutvikling 1997-2000", "Regional ungdomsplan 1997-2001" og "Regional samferdsleplan".

Arbeidsplan for regional næringsutvikling

Arbeidsplanen vart vedteken av regionrådet den 21.06.1996. Arbeidsplanen tek utgangspunkt i at det regionale næringsutviklingsarbeidet skal basere seg på dei mål og retningsliner som arbeidet i Sogn Regionråd til ei kvar tid har, dvs.

1) å opprettholde folketalet og busetnadsmønsteret i regionen. Få betre alders- og kjønnssamansetnad i folketalsstrukturen i delar av regionen.
2) auka verdiskapinga i regionen og legge tilhøva til rette så ungdom, kvinner og menn kan få seg arbeid og utdanning i regionen.
3) det regionale samarbeidet skal føre til betre koordinering for gjennomføring av større regionale prosjekt, økonomisk gevinst, betre tenesteproduksjon, effektivitet/rasjonalitet i den kommunale verksemda.

Ein har vidare utvikla følgjande satsingsområder for å freiste å oppfylle dei formulerte målsettingane som er nemnde ovanfor:

a) Satsingsområde "regional marknadsføring"
b) Satsingsområda "regional reiselivsutvikling"
c) Satsingsområde "miljøretta næringsutvikling"
d) Satsingsområde "kompetanseutvikling"
e) Satsingsområde "nyskaping"

Det er iverksett fleire konkrete tiltak i høve til dei utvikla satsingsområda innan regional næringsutvikling.

Regional ungdomsplan 1997-2001

Hovudmålsetjinga for arbeidet i tilknytning til Ungdomsplanen for 1997 – 2001 er både å utvikle trivselsregionen "Sogn" og å utvikle og bevare livskraftige ungdomsmiljø i kommunane i regionen. Målgruppa for planen er ungdom i Sogneregionen, dvs. ungdom frå kommunane Aurland, Årdal, Sogndal, Leikanger, Vik, Lærdal, Balestand, Luster og Høyanger.

Ungdomsplanen har følgjande satsingsområde: Kommunikasjonar, Fritid, Ungdom og medverknad, Kriminalitet og rusgifter, Utdanning og arbeid.

Regional samferdsleplan

Ein regional samferdsleplan vart vedteke i 1996, og vart forlenga med eitt år i 1997. Planen inneheld ein analysedel, mål og eit handlingsprogram.

Vidare har rådet utarbeidd følgjande reglar/retningsliner:

- ?? Retningsliner/strategisk plan for rådet sitt arbeid i høve til regional næringsutvikling
- ?? Retningsliner for stønad til regionale prosjekt
- ?? Sogn regionråd sitt engasjement i museumsprosjekt
- ?? "Rammeverk" for retningsliner for Sogn regionråd

Verksemda i Sogn regionråd 2000-2001

Sogn regionråd handsama 53 saker i 2000 og hadde 7 møte. Fram til og med år 1999 har talet på saker vore fallande kvart år frå 1995. Siste året har rådet vist ein vesentleg oppsving i aktiviteten og det vart i fjor handsama nærare dobbelt så mange saker som året før. Årsmeldinga for 2000 peikar m.a. på at utfordringa for det regionale samarbeidet framover er å utvikla prosjekt med meir langsiktige perspektiv.

Rådet tok i år 2000 opp initiativet frå fylkeskommunen som aktiv bidragsytar og initiativtakar i høve fylkesplanprosessane, og ein ventar at konkrete resultat av desse initiativa vil bli konkretiserte inneverande år.

Gjennom budsjettet og eigne tiltaks-/arbeidsplanar er det trekt opp mål for verksemda i regionrådet. Verksemda har tradisjonelt hatt fem ulike satsingsområde:

A) Fellesløysingar. Utvida innkjøpssamarbeid, samarbeid om oppgåver som førebyggjande brannvern, kompetanseutvikling, IT og ymse spesialtenester, samarbeid på helse- og sosialsektoren (legevaktsentralar, barnevern, rehabilitering, miljøretta helsevern m.v.)
B) Næringsutvikling. Sikre nyetableringar i område med vekstkraft, vurdere modell for betre finansiell bistand og rådgjeving til nyetableringar i regionen, meir aktiv medverknad ved utarbeiding av fylkesplanar.

C) Samferdsle. Aktiv deltaking i å utvikle transportsystem i regionen etter at lærdalstunnelen er opna, oppretthalde Sognebåten, vurdere tiltak for heilårleg transporttilbod i trafikksvake område, utvikling av flyrutetilbodet.
D) Regionale tenestetilbod. Samarbeid med store private og offentlege bedrifter i regionen, aktiv deltaking i utviklingsprosessar saman med fylkeskommunen/regional stat, fylkessjukehuset i Lærdal, psykiatritenestene i Sogndal.
E) Høyringsinstans.

Satsingsområdet A. Innunder området fellesløysingar sytte rådet for å få etablera ei ny inspektørstilling knytt til næringsmiddeltilsynet med arbeidsområde miljøretta helsevern. Det vart vidare lagt ned eit vesentleg arbeid i fornying av forsikringsordningane til kommunane i regionen. SR inngjekk eit samarbeid med meklarfirmaet AON-Grieg i høve til dette.

Satsingsområde B. Næringsutviklingsarbeidet syner mest konkret att innan samarbeidet i Sognefjord Tourist Info og ein ser at ein no kan vidareutvikle dette mot samordna marknadsføring av heile regionen.

Satsingsområde C. Samferdsledebatten vart i 2000 prega av opninga av Lærdalstunnelen og fylgjer av dette. Rådet løyvde kr 200.000,- i tilskot for å oppretthalda båtrutene i indre fjordbasseng.

Satsingsområde D. Når det gjeld vidareføring av arbeidet med å etablera/utvikla regionale tenestetilbod tok rådet i år 2000 initiativet for å få etablert eit datanettverk som vil binda kommunane saman og slik mogleggjera utvikling av fellesløysingar og nye tilbod både internt og mot omverda for alle regionkommunane. Resultat av dette arbeidet er venta allerreide i løpet av første halvår inneverande år.

Satsingsområde E. To store saker prega rådet sin funksjon som felles høyringsinstans i fjoråret: Oppgåvefordelingsutvalet si innstilling og regional helseplan region vest.

Vurdering av verksemda

Vi har ikkje hatt høve til å studere oppfølginga av planar nærare, men vårt inntrykk m.a. basert på intervju er at rådet berre i liten grad har hatt evne til å følgje opp planane som er laga. Nokre av dei føreslåtte handlingane er følgt opp av kommunane, andre av fylkeskommunen og som ein ser ovanfor er det også nokre samarbeidsprosjekt som synes å vere initiert av andre. Handlingskrafta synes å vere lita i slik handlingsorientert utviklingsarbeid.
Samanlikna med andre råd er det lite handlingsorientert prosjekt- og programaktivitet som byggjer på langsiktige strategiar og som forsøker å møte utfordringar i området. Samstundes har rådet tydeleg definert som ei sentral rolle å nå fram til kompromiss i ein del politiske saker slik at ein kan gi sams uttale på vegne av rådet. Dette er viktig nok, men om rådet skal fungere som eit proaktivt "utanrikspolitisk" organ, burde det ha kapasitet og kompetanse til å organisere oppfølgjande aktivitetar for å sikre at rådet sine meiningar vert høyrde og at dei vert forankra lokalt, regionalt og i ein vidare samanheng.
Om ein skal vere stygg kan ein hevde at rådet vert oppfatta som eit "vedtaksorgan" i staden for å vere eit organ for utvikling av samarbeid og av sams handling i ulike alliansar.

På den andre sida har rådet utvilsamt hatt ein svært viktig funksjon som ein møtestad mellom kommunane der ein har greidd å avklare sams interesser og interessemotsetningar og å bearbeide desse på ein god måte.

Samarbeidsaktørar og interkommunale tiltak

Det har i dei siste åra gått i retning av eit stadig meir omfattande, fastare og meir forpliktande samarbeid i Sogn regionråd. Det har vore ei dreiing bort frå tilskot til einskildprosjekt og mindre saker som kom opp etter søknad/innspel til rådet. Samarbeid om løysing av fellesoppgåver som kan virke rasjonaliserande har vore vektlagt, samstundes som ein har prioritert meir overordna drøftingar knytt til infrastruktur og samferdsle, felles bu- og arbeidsmarknad, felles marknadsføring og tiltak som kan hindre vidare nedgang i folketalet i regionen.
Sogn regionråd utgjer representantskapen for det interkommunale avfallsselskapet SIMAS. Utover dette er det ingen formelle selskap eller samarbeidsorgan knytt til Sogn regionråd. Men det vert sett ned arbeidsgrupper og ad-hoc-utval for utgreiing og gjennomføring av ulike oppgåver.

Ulike samarbeidsaktørar og interkommunale tiltak i regionen:

SIMAS (avfallssamarbeid)

Sogn Interkommunale Miljø- og Avfallsselskap (SIMAS) er eigd av kommunane Aurland, Balestrand, Høyanger, Leikanger, Luster, Lærdal, Sogndal, Vik og Årdal.
Årdal har pr. i dag eiga renovasjonsordning og står berre som eigarkommune, men med same rettigheitene i representantskapet som dei andre kommunane. Aurland har eiga ordning for handsaming av det våtorganiske avfallet og Vik kommune har sjølv innhentinga av hushaldningsavfallet til ein samlingsstad, der SIMAS hentar det. Elles har SIMAS stort sett ansvaret for renovasjonsordninga i Indre-Sogn regionen, noko SIMAS gradvis har teke over frå oppstarten i 1995 og fram til i dag. Fråtrekt Årdal kommune, består regionen av ca 27500 innbyggjarar og ca 10000 abonnentar.
Tilskotet frå eigarkommunane har vore fordelt slik det går fram av vedtektene til SIMAS, dvs halvparten har vore betalt likt mellom kommunane, medan resten har vore betalt etter innbyggartalet i den einskilde kommunen.
SIMAS får ikkje lenger noko tilskot i frå kommunane. I dag vert kostnaden til SIMAS dekka inn gjennom renovasjonsgebyret (og noko gjennom inntekter på næringsavfallet).

Andre:

- Securitas (skjenkekontroll)
- Næringsmiddeltilsynet (inspeksjon, laboratorium, miljøretta helsevern)
- Sognefjord Touristinfo (reiseliv)
- Sogn og Fjordane Fylkeskommune (innkjøpssamarbeid)
- Aon Grieg (forsikringssamarbeid)
- Interkommunal arbeidsgjevarkontroll (Årdal kommune)
- Sogn Revisjonsdistrikt

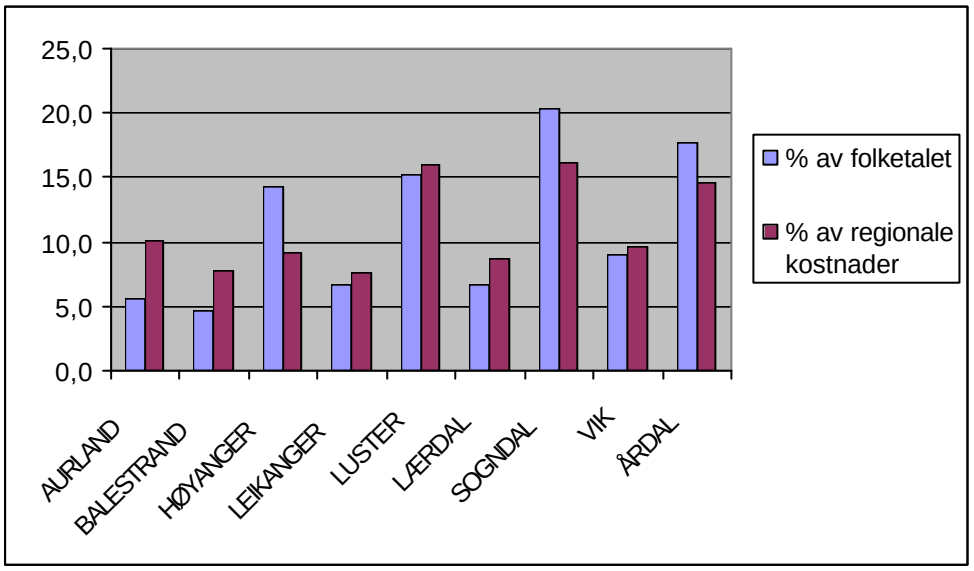
Det aller meste av dette samarbeidet er innan kommunal produksjon og forvaltning, unntaket er turistinformasjon.

Økonomi

Tabell 4.1. Viser kva kostnader det er med dei ymse regionale samarbeidstiltaka (2000-tal) på kommunenivå og samla Kjelde: Sogn regionråd 2001.

2000	Folketal	Arbgj-kontr	Nærings-tilsyn	Revisjon	Regionrådet	Skjenke-kontr	**Summer-ingar**
AURLAND	1833	55519	232533	247104	168561	114492	**818209**
BALESTRAND	1513	40366	162751	234089	160180	27120	**624506**
HØYANGER	4677	76402	0	412413	218046	31092	**737953**
LEIKANGER	2183	64559	154304	210664	177728	9804	**617059**
LUSTER	5003	89836	442808	449418	251584	56580	**1290226**
LÆRDAL	2202	42021	207499	243047	178225	31332	**702124**
SOGNDAL	6666	140388	404595	439751	295138	22464	**1302336**
VIK	2965	50871	216879	290651	198208	22920	**779529**
ÅRDAL	5797	76718	356456	441190	272378	32472	**1179214**
Samla	**32839**	**636680**	**2177825**	**2968327**	**1920048**	**348276**	**8051156**

Figur 4.1. Viser korleis kostnadane i høve figur 1 fordelar seg på kommunane sett i høve til folketalet i kommunane. Oppgitt i prosent. Kjelde: Sogn regionråd.



Tabellen og figuren ovanfor viser kostnadsfordeling knytt til aktivitetane som er organisert gjennom rådet. Av ca. 8 mill. kr. er det berre sjølve drifta av rådet (1,9 mill. kr.) som er "utanrikspolitikk", dei andre aktivitetane er forvaltnings- og produksjonsoppgåver der rådet meir er ei "sams adresse" og der kommunane i stor grad betalar "etter nytte". I tillegg yter rådet "automatiske" bidrag til aktivitetar som samarbeidet innan reiselivsnæringa m.m. Drifta av sjølve rådet utgjer derfor berre 10 – 15 % av kommunane sine innbetalingar til det.
Desse store summane som berre "strøymer" gjennom rådet gjer at det lett kan misse legitimitet mellom dei som ikkje har innsikt i desse pengestraumane. Som vi har peika på før bør betaling knytast i størst mogleg grad direkte til aktivitet slik at nytteaspektet vert klarare. Dette er ikkje til hinder for at rådet kan ha klare initierings- og evalueringsoppgåver i samband med slike aktivitetar.

Eigenevaluering

På det sams formannsskapsmøtet i regionrådet den 26 oktober 2001 skipa vi til gruppearbeid der deltakarane vurderte kva rådet burde drive med i framtida, delt opp i oppgåver knytt til regional utvikling og kommunal produksjon. Nedanfor er eit samandrag av gruppearbeida bygd på innleverte "overhead" og referat frå presentasjonen. I tillegg har vi supplert med sitat frå intervjua med ordførarar, rådmenn og m.m.

Fortsatt regionalt samarbeid?

I intervjua var nokre av aktørane i tvil om at samarbeidet kunne fortsette, at det var for sterke interessemotsetningar i området. I samtalane og på møtet den 26.10.2001 kom det fram at det meste av interessemotsetningane av knytt til samarbeid om kommunal produksjon. Dette hadde vi forventa ut frå erfaringane i andre regionar. Derimot var det tydeleg brei semje om at området hadde mange sams "utanrikspolitiske" utfordringar der det ville vere nyttig å fortsette samarbeidet. Typiske synspunkt som kom fram i intervjua var, sitat:

"Sogneregionen er ein føregangsregion når det gjeld regionalt samarbeid frå tidlegare. Dessverre har vi ikkje hatt ein ynskja utvikling på dette regionale samarbeidet. Men ofte er vi oss sjølve nok. Vi har potensial og mulegheiter i regionen. No må vi fornye arbeidet. SR samarbeider relativt bra. Har hatt utvikling og framdrift i det regionale samarbeidet, det er det ikkje tvil om. Skal potensialet bli større så må vi gjere noko med den tjukke streken som kommunegrensene trass alt er. Sogndal/Leikanger/Luster kunne ha levd med ein administrasjon og tre kommunestyre for å setje ting på spissen. Har ikkje tru på ein kommune utav desse tre. Då forsvinn nærleiken og lokaldemokratiet. Med innan det administrativet apparatet på ulike område kunne vi nok operert ganske annaleis. Men då møter ein store utfordringar knytt til lokalisering.
Det er mange område vi kunne samarbeida meir om. Når det gjeld utfordringane våre så har dei vore peika på fleire gonger tidlegare(m.a. temadagar i SR med formannskapa). Dette har vore veldig positivt. Ein har fått innspel frå politikarane. Den største utfordringa har vore at vi ikkje har flinke nok til å forklare og fått forståelsen blant dei enkelte kommunestyra at SR er eit viktig organ. Dei har meir sett på det som ein "klubb" der ordførarane skal sitje å bestemme over kvar enkelt kommune. Utviklinga i SR kunne hatt ein annan utvikling over tid. I tillegg har det dukka opp konstellasjonar (ÅLAV-samarbeidet) og det er naturleg fordi det er naturlege samarbeidsområde. Men spørsmålet vert då kva rolle SR skal spele? Det er det vi er på leiting etter."

"Vi stiller av og til spørsmålet om vi er for mange med 9 kommunar for å klare å få eit skikkeleg samarbeid. I nokre saker er det meir fornuftig å vere 2-3 kommunar, medan for regionarbeidet sin del kan 8-9 kommunar vere nødvendig. Høyanger og Balestrand har samarbeid på nokre område, og innan reiselivet har vi samarbeid med Vik og Leikanger. Lærdal sjukehus er ikkje sjukehuset for Balestrand, men samstundes er det ein styrke for regionen å oppretthalde sjukehuset i Lærdal. Vidare har vi fått til mykje innan til dømes innkjøpssamarbeidet og SIMAS fordi vi har hatt ressursar til å starte opp dette gjennom SR. Men er det rett med eit fjerde "forvaltningsnivå"? Det vert av og til "dobbeltarbeid" i høve til fylkeskommunen. Vi må ha eit tettare samarbeid om planarbeid m.v. med fylkeskommunen. (jf. fylkesdelplan for Sogn) dvs. å nytte den kompetansen som finst der i staden for å opparbeide den sjølve. Vi må sjå dette i samarbeid.
Ein vert ofte veldig utålmodige til tider når det gjeld samarbeidet i SR. Skifta av regiondirektørar vert til dømes overdramatisert. Det er øydeleggjande for samarbeidet i SR.

Vi må evne å sjå at ein faktisk har fått til ein del (renovasjon, innkjøp, alkoholkontroll, arbeidgjevarkontroll, felles marknadsføring på reiselivssida, Kommunenett Sogn, fellesstilling for miljøretta helsevern, legevaktsamarbeid). Mykje positivt. Ein har mest å hente på samordning av tenesteproduksjon. Har mindre tru på meir politiske fellesprioriteringar (næringsutvikling, samferdsle, lokaliseringsspørsmål, SR som uttale- og høyringsinstans). Kommunane er veldig ulike. SR vil ha ein funksjon sjølv om ein har tettare samarbeid mellom nokre kommunar. Det er heilt naturleg at nokre kommunar har tettare samarbeid. Det er ikkje naturleg at SR organiserer alt samarbeidet. Det vert eit for stort geografisk område. Dette vil variere frå område til område og frå sak til sak kva som er den naturlege regionen. Men SR kan likevel fungere som ein pådrivar og tilretteleggjar for å få til meir samarbeid mellom 2-3-4 kommunar og i nokre tilfelle er det naturleg at alle 9 kommunane samarbeider. Med dette er eit samarbeid til trass for at kommunane er veldig ulike. Nokre kommunar har betre økonomiske rammevilkår enn andre. Nokre kommunar har gode samferdselstilhøve og har hatt ein veldig god utvikling på dette området. Også noko ulik kultur i kommunane; nokre har eitt politisk parti som har ein veldig solid posisjon medan i andre kommunar varierer dette veldig. Dette gjenspeilar kanskje korleis ein opptrer i SR og i kva grad ein må tilbake att for å få avklara saker m.v. før ein kan gå vidare i SR. Dette er ein utfordring. Men å ha eit samarbeid i ein region som Sogn det vil vere heilt nødvendig. Det er ikkje nok med berre samarbeid mellom to eller tre kommunar."

"Diskusjonar om vegen vidare for SR vil kome uansett. Ein har vore gjennom ein vellukka tillitsskapande fase og ein fase der ein har teke dei opplagde samarbeidssakene. No har SR kome i ein meir "konfliktfylt" fase, som syner at dei ulike kommunane har noko ulik ståstad og ulike måtar å tenkje på. I ein del samanhengar er situasjonen kunstig. Ein er nøydde til å finne ein ny plattform. I høve til ÅLAV-samarbeidet så tenkjer vi på heilt andre ting; vi tenkjer heilt konkret inn mot det vi driv med i kommunane i høve til å løyse oppgåvene betre og bli meir effektive og utvikle lokalsamfunna ved å sjå ting i fellesskap. Når det gjeld Sogne-regionperspektivet så lyt ein finne ein like klar ståstad som ÅLAV-samarbeidet har; vi har ein klar ståstad på kva vi vil og slepp å bruke tid og krefter på heile tida finne tilbake til "kvifor vi sit her eigentleg". Det er jobben ein no må gjere i SR slik som vi ser det. Anten så går SR ned i ambisjonar til ein "resolusjonskvern" som uttaler seg om alt som ikkje er kontroversielt eller så går SR "opp" og blir bidragsytar i høve til tunge og strategiske ting som er nesten sagt ein støttegruppe til regionsenteret.
Det har vore slik dei siste åra at det vi har klart å samarbeide om og fått til ting, det er på område og ordningar som ikkje direkte berører den enkelte kommune for sterkt. Til dømes forsikringsordningar, renovasjon m.v. Dette har gått veldig bra. Vi har også hatt ein debatt om bu- og arbeidsmarknad i høve fylkesplanen med heile indre Sogn som eitt felles bu- og arbeidsmarknad. I praksis har dette vist seg å vere noko stort. Dette har kanskje ført til at ein har lettare for å samarbeide på heilt konkrete oppgåver for kommunane. Det er dette som er grunnlaget. Det er ikkje det at regionen har "tapt", men det er så mykje enklare å ta tak i slike utfordringar grunna nærleik m.v. Trur at det vert galt dersom ÅLAV-samarbeidet skal gå på bekostning av regionen. Fordi ein har fleire tunge regionoppgåver som vi er nøydde til å jobbe saman om. Til dømes høgskule, sjukehus, flyplass og andre regionale tilbod som vi må stå saman om. Det kan vi gjere utan at vi "tråkkar" på den konkrete tenesteproduksjonen i den enkelte kommunen eller mellom fleire kommunar."

Om ein skal oppsummere intervjua og diskusjonen på det sams møtet mellom formannskapa så er det å legge større vekt på regional utvikling og å utvikle større fleksibilitet i samarbeidet om kommunal produksjon og forvaltning.

Regional utvikling

Spørsmålet til gruppene var: REGIONAL UTVIKLING. Oppgåver som regionrådet bør take seg av i framtida.
Arbeidet starta med idédugnad og deretter prioritering av dei fem viktigaste. Kva som vart presentert i plenum går fram av tabellen nedanfor.
Gruppearbeidet med temaområde knytt til *Regional utvikling* reiste mellom anna spørsmål om i kva form ein treng eit regionråd i det vidare utviklingsarbeidet i høve til dei tidlegare nemnde utfordringane innan næringsutvikling og folketalsutvikling som regionen står overfor. Det vart mellom anna uttrykt at ein i det vidare arbeidet i rådet mellom anna må definere ein visjon for heile området og samordne interesser og leggje strategiar i høve til ressursgrunnlaget. Fleire av gruppene diskuterte mellom anna vidare organisering av Sogn regionråd i høve til dei "utanrikspolitiske" utfordringane. Det vart mellom anna understreka at Sogn regionråd måtte vere ein "utadvendt aktør" (proaktiv) i høve til statleg myndigheiter m.m. og fungere som ei "overbygning" i høve til det regionale utviklingsarbeidet (til dømes innan næringsutvikling og samfunnsutvikling).
Vidare vart det retta merksemd mot utfordringar regionen og regionrådet har i høve til evt. iverksetting av andre arbeidsformer (til dømes sterkare grad av prosjektorganisering) og evt. samarbeid og alliansebygging med andre regionar.
Av viktige prioriteringar og moment som kom fram i dei ulike gruppene i høve til *regional utvikling* kan særleg nemnast Næringsutvikling, Samferdsle, Offentlege institusjonar, Samspelet mellom offentleg og privat verksemd i høve til regionalt utviklingsarbeid og tiltak og handlingar knytt til innsatsområde Trivsel, identitetsbygging, marknadsføring av dei gode levekåra i regionen m.v.

Diskusjonsarbeidet i dei ulike gruppene kan oppsummerast i følgjande punkt:

Temaområde	**Moment frå gruppene**
Generelt strategi-utviklingsarbeid i høve til regional utvikling	- Strategiar i høve folketalsutvikling - Strategiar i høve til å utvikle eit variert næringsliv - Strategiar i høve til endringar i administrative inndelingar - Opprette eit eige strategiforum som arbeidar mot sentrale styresmakter - Lobbyverksemd
Næringsutvikling	- Offentleg næringsutvikling - Reiselivssatsing - Arealplanlegging/tilrettelegging - Omstillingsarbeid i høve til primær-/sekundær-næringane - Arrangere ein stor årleg næringslivskonferanse - Profilering av regionen
Samferdsle og kommunikasjonar	- Generell forbetring av eksisterande tilbod i regionen - IKT - Flyplassutviklinga i regionen er ei viktig sak - Rassikringsarbeid og standardiseringar - Vegutbygging - Kollektivtransport og kollektivsystem - Redusere bompengekostnadane - Oppretthalde Sognebåten

Utdanning og rekruttering	- Styrking av dei vidaregåande skulane i regionen og høgskulemiljøet i høve til regionale kompetansebehov - Fokusere på arbeidsplasstilbodet som ein har i regionen
”Distrikts-Noreg”	- Ha ei aktiv rolle i høve til generelle rammevilkår
Trivsel og identitet	- Satsing på kultur - Satsing på ungdomssarbeid - Fokusere på dei gode levekåra i regionen, bukvalitetar, optimisme, regionen har kommunar med ressursar m.v. - Marknadsføring av regionen
Bedriftsretta private tenester	- Hindre lekkasje av oppdrag ut av regionen
Styrking av dei offentlege institusjonane	- Høgskulane i regionen. Særleg støtte opp under og utvikle høgskule- og forskingsmiljøet i Sogndal. Tiltak i høve til å opprettehalde studentalet ved høgskulane i regionen - Sjukehusa i regionen
Etablere eigne rehabiliseringssentra	- Utvikle nasjonale og regionale tilbod i høve til dei moglegheitene som den demografiske utvikla truleg vil skape
Iverksette samarbeidsprosjekt	- Tilretteleggje for og vidareutvikling av samspelet mellom høgskule og næringsliv. - Iverksette konkrete prosjekt saman med andre offentlege og private aktørar både innanfor og utanfor fylkesplanarbeidet. Retta mot til dømes eksisterande næringsverksemder (m.a. Hydro), samordning i høve til reiselivsarbeidet og landbruket (kan til dømes trekkje vekslar på forskingsmiljøet på Leikanger, bærmiljøet i Luster og Leikanger og jordbruksskulen i Aurland.

Desse vurderingane vert understreka av oppfatningane som kom fram i intervjua våre, sitat:

”Vi har eit stort potensiale for samhandling på ulike område. Vi må ha nokre erkjenningar. Vi bør setje av tid til scenario om til dømes SR år 2020. Korleis vil regionen då sjå ut? Korleis bør vi påverke korleis regionen bør sjå ut m.v.? I staden for å bruke mykje tid på enkeltsaker. Det gjer vi i dag. Vi finn kompromiss ”midt på” på enkeltsakene. Men den store strategiske delen brukar vi ikkje tid på. Det er ikkje alltid like enkelt å kalle ein spade for ein spade. Enkeltsakene er ”enklare”. Kanskje dette er ein ”strategi” for å sleppe å ha ein strategi?
Det er ikkje nokon diskusjon om kvar regionsenteret er. Men Sogndal har kanskje ikkje vore det lokomotivet og ”tenkt region” noko særleg. Sogndal har ein oppgåve der.
SR bør prioritere næringsutvikling, omstilling (overgangen frå produksjon til serviceorienterte næringar) og samfunnsutvikling. Vi må definere kva vi skal samhandle på og korleis vi skal løyse denne samhandlinga. Vere tydelege på det.”

"SR manglar kanskje felles vilje. Til trass for at ein har ein vedteken strategiplan frå 1999. Ein legg planar og gjer vedtak, men har ikkje kontinuitet i verksemda i SR. Ein gløymer etterkvart. Det vart til dømes lagt ned mykje arbeid med strategiplanen. Ein må finanisere regionsamarbeidet gjennom prosjektmidlar. Då vert ein ikkje så avhengig av kontigenten."

"Den "gamle" måten å arbeidde på har gått litt tom. Ein må gjere endringar. Her er uløyste oppgåver i Sogneregionen. Til dømes utfordringar knytta til høgskulen og kunnskapsparken. Her vil SR vere ein god arena; at SR set meir fokus på regionsenteret og kva strategiske funksjon kan regionsenteret ha for regionen. Dette er noko som har frustert fleire; ein har ikkje vore like imponert over måten regionsenteret har teke sin "drarolle" i høve til å tenkje region. Det er mogleg at regionsentert er like frustrert over vår evne til å setje seg i deira situasjon. Her er i alle høve ein felles plattform for SR.
Regionen opplever ein "sentralisering". Frå indre til ytre område. Vi treng hjelp frå fylkespolitikarane no.
Tidlegare i regionrådsarbeidet såg ein føre seg felles næringsutvikling. Planar om fonds-avsetningar, samarbeid med regionale bankar m.v. Ein hadde mellom anna næringsseminar i Luster og diskuterte mellom anna "Indre Sogn næringsselskap". Ein hadde kanskje større ambisjonar enn det ein oppnådde. Ein hadde kanskje ikkje ein felles plattform eller felles interesser. Nokre av desse tankane kjem no tilbake gjennom kunnskapsparken og FjordInvest som kapitalbase.
I høve dei store næringssakene er det veldig viktig å ha SR. Det har har vore for lite fokusert på Sogndal som regionsenter i SR. Særleg i høve til å ha eitt stort senter i regionen. Vi treng noko som kan dra desse større tinga mot regionsenteret."

Med grunnlag i intervjua vi har gjennomført og diskusjonen og gruppearbeidet den 26.10.2001 meinar vi at det er brei semje mellom sentrale aktørar i regionen at samarbeidet om regional utvikling – "utanrikspolitikken" – må halde fram, men at dette samarbeidet må få eit nytt innhald.

Kommunal produksjon

Spørsmålet til gruppene var: KOMMUNAL PRODUKSJON. Oppgåver som regionrådet bør take seg av i framtida.
Arbeidet starta med idédugnad og deretter prioritering av dei fem viktigaste. Kva som vart presentert i plenum går fram av tabellen nedanfor.
Når det gjeld diskusjonane knytt til *Kommunal produksjon* vart det mellom anna uttrykt frå fleire at det var viktig at Sogn regionråd måtte utvikle seg vidare i retning av å vere eit "iverksettarorgan" (til dømes å initiere samarbeidsløysingar) i høve til ulike effektiviserings- og samordningstiltak regionalt. Vidare at ein i tida framover må finne (organisatoriske) løysingar der ein i sterkare grad knytte ulike driftsoppgåver til eigne prosjektorganisasjonar innanfor område som ein ynskjer å ha samarbeid om på eit regionalt nivå i høve til kommunal produksjon. Dette vil medføre at ein vidareutviklar Sogn regionråd som eit "iverksettarorgan" når det gjeld samarbeid om kommunal produksjon i regionen, og at implementering (gjennomføringa) av produksjonen vert knytt til ulike definerte prosjektorganisasjonar.

Diskusjonsarbeidet i dei ulike gruppene kan oppsummerast i følgjande punkt:

Temaområde	Moment frå gruppene
Kompetanseutvikling	- Samarbeid om stillingar i høve til "sjeldan-produksjon" (frå 2-3 kommunar til evt. 9 kommunar, evt. også trekkje med seg andre regionar). Døme på moglege samarbeidsområde: Psykiatri, rus, barnevern, tilsyn i høve til brann/miljø m.v., planarbeid, viltforvaltning, flyktningar, ulike økonomifunksjonar.
Vidareutvikle interne funksjonar	- IKT - Økonomifunksjonar
Regional teneste-produksjon	- Effektivisering av den kommunale produksjonen gjennom regionalt samarbeid og samordning. Vere iverksettar ("fødselshjelpar"), tilretteleggjar og drøftingsinstans/rådgjevar (jf. m.a. "Kommunenett Sogn"). - Vidareføre og vidareutvikle eksisterande kommunal produksjon (til dømes SIMAS, innkjøpssamarbeid, revisjon, trekk-kontroll, tilsyn). - Samarbeid og samordning knytt til arbeids-gjevarspørsmål som til dømes løns- og rekrutteringspolitikk, eige lønsutval m.v.
Utvikle felles planar og tiltak i høve til ulike grupper	- Vidareføre arbeidet innan til dømes ungdomssatsinga i regionen - Tilbod til ressurskrevande brukarar (til dømes PHV, PUH) - Pleie- og omsorgsfunksjonar (jf. "Kommune-hospitalet")
Utvikle tenestetilbodet innanfor "kulturområdet"	- Ungdomstilbod - Kultur – og musikkskular - Idrett

Som ein ser vert iverksettarrolla fokusert, medan sjølve produksjonen kan gjerast i form av eigne organisasjonar, prosjekt m.m. Dette kjem også fram i intervjua våre:

"ÅLAV-samarbeidet vil vere eit supplement til SR. Bakgrunnen for ÅLAV-samarbeidet er geografiske tilhøve; Årdal-Lærdal vegen og tunnelen. Det har blitt utarbeidd rapportar om evt. overføringa av personell, IKT-plattform og felles økonomiforvaltning. Ein arbeider no også med samarbeid om felles legevakt."

"SR har for mange saker og tiltak til at det vil vere nok med dugnadsinnsats frå rådmennene i regionen. Ein treng ein overbygning med administrativ støtte ("stab"). Men dette er i utgangspunktet avhengige av kva slags ambisjonar ein har i høve til kva SR skal gjere."

"SR har kanskje kome til ein grense der vi har laga til samarbeid om det som er rimeleg lett å samarbeide om; renovasjon, arbeidgjevarfunksjon, forsikringsordningar m.v. og vi har stått saman mot ein felles fiende dersom nokre har ønskja å leggje ned eitt eller anna. Men SR framover - dersom ein skal samarbeide om tenesteproduksjonen - har kome til det nivået at ein er nøydde til å byrje å diskutere nedleggingar av arbeidsplassar i ei kommune for å flytte den til ein annan kommune. Vi må samarbeide om ein heil "pakke" – ikkje berre eitt og eitt

"tema". SR må ta diskusjonen om rasjonalisering på tenesteproduksjonsida. Det er den tunge biten og som vil vere vanskeleg regionalt.
Ny teknologi opnar for fleire ulike løysingar og samarbeidkonstellasjonar. Ein må skilje mellom oppgåver som krev personkontakt og oppgåver som ikkje krev det i same grad. Dette vert av gjerande for organiseringa av tenesteproduksjonen framover; kva type er det, kva krav er der til brukarkontakt m.v.
SR må sjå nærare på tenesteproduksjonsamarbeidet for å unngå kommunesamanslåingar. Men då med mindre einingar enn 9 kommunar. SR som "fellesarena" saman med fylkeskommunen for å utveksle erfaringar m.v. "

"Dei ulike administrasjonane er nøydde til å ta eit ansvar (på bakgrunn av kommune-økonomien m.v.) i høve til nye og meir effektive administrative oppgåver å løyse desse på. Her skjer det ein del ting no (jf. ÅLAV-samarbeidet). Føler at det er eit svært stort spenn innad i SR, særleg geografisk. SR er definert som ein felles bu – og arbeidsmarknad. Men det er noko begrensa realitet i det. Vi har ulike regionar innad i SR og dei har felles bu – og arbeidsmarknad. Ein har "fogderistrid" på eit større plan. Det er ikkje gitt at det skal vere desse 9 kommunane som ein har no som er det riktige for å skapa det strategiske rådet som det bør vere. Kanskje vi i større grad må erkjenne at Sogndal er regionsenteret og at eit kvart stimuli i nabokommunane til Sogndal vil og vere positivt for Sogndal. Samstundes som at vi må akseptere at ein del fellesfunksjonar må liggje i midten."

"Når det gjeld Høyanger og Balestrand så er der grunnlag for ei auka utvikling av samarbeidet. Stort potensiale sjølv om ein er ulike. Har samarbeid på skogbruksida (felles skogbruksjef), legevaktsamarbeid, har samarbeid på gang om PPT. Kan utviklast til m.a. landbruket og førebyggjande brannvern. Vi må sjå nærare på tenesteproduksjonen i ein interkommunal samanheng for å halde på og skaffe kompetanse."

Om ein skal karakterisere desse syna så er det:

- **Fortsatt behov for samarbeid om kommunal produksjon og forvaltning, men rådet bør ha hovudrolle som "iverksettar" og "sams kunnskaps- og erfaringsarena"**
- **Det må vere stor fleksibilitet i samarbeidet der dei einskilde kommuane sine sams behov er grunnlaget og slik at "ikkje alle treng å samarbeide om alt".**

5. VEGEN VIDARE INNAN ULIKE FELT

Utfordringar for området og rådet – oppsummering

Samfunnet:

?? Regionen har ein oppsplitta bu- og arbeidsmarknad med vanskelege kommunikasjonar som gjer det vanskeleg å fungere som ei "identitetseining" som då fjorden var viktigaste kommunikasjonsveg.

?? Området har eit næringsliv og ein næringsstruktur som er sterkt avhengig av produksjonsnæringar i ein "solnedgangsfase" og omsorgsretta offentleg tenesteyting. Området har store omstillingsproblem i næringane og i samfunna som ein følgje av rasjonalisering og redusert tal personar med omsorgsbehov.

?? Området er splitta opp i mange og små kommunar som vil få betydelege omstillingsproblem framover på grunn av offentlege effektiviseringskrav og på grunn av endringar i behovet for tenesteproduksjon ut frå aldersstruktur. Samstundes er avstandane så store at kommunesamanslåing ikkje nødvendigvis gir særleg stor effektivisering innan "basisproduksjon", t.d. utdanning og eldreomsorg.

?? Er kommunane i Sogn i dag attraktive å leve og arbeide i for ungdom, unge kvinner og menn og andre nøkkelgrupper? Perifer lokalisering, dårlege kommunikasjonar, næringsstruktur m.m. gjer at området har store utfordringar knytt til å halde på og rekruttere ungdom og unge vaksne.

?? Reiselivsnæringa i området er i stor grad utvikla "nedanfrå" og er på den måten eit "unntak" frå anna "industri" i området. Samstundes er "globaliseringa" sterk innan bransjen – spesielt innan hotell – med kjededanning og sentralisering av marknadsføring m.m. På den andre sida ser ein internasjonalt ei sterk utvikling av "omsorg og oppleving" spesielt knytt til ei stadig lavare gjennomsnittleg reell pensjonsalder. Dette har ført til etablering av "pensjonistbyar" og mange opplevings-, rehabiliterings- og omsorgstilbod for slike grupper. Dete kan vere eit framtidig satsingsområde for regionen.

?? Føretaksretta tenesteyting spesielt "underutvikla" i tillegg til at næringslivet er dominert av store industriføretak eigd utanom regionen og av offentleg verksemd. Dette gjer at området er spesielt avhengig av kva som skjer innan politikk og i styrerom utanfor området. Dette krev ei spesielt høg evne til å klarlegge utfordringar så tidleg som mogleg og raskt å utvikle kapabilitet og strategi for å møte dei.

?? For regionen er det svært viktig at ein raskt utviklar strategiar for korleis ein vil møte utfordringane som er knytt til den pågåande omstruktureringane i næringslivet. Vil ein satse på "erstatningsindustri", på meir sjølvutvikla næringar til dømes innan reiseliv og omsorg eller ein kombinasjon? Uansett er dette utfordringar som er for store for dei einskilde kommunane og rådet/området må også byggje alliansar/partnarskap med andre om ein skal lukkast.

Rådet

?? Ei av dei store utfordringane til Sogn regionråd er at det er svært vanskeleg å finne ei geografisk avgrensing som er tenleg både for "utanrikspolitikk" og "innanrikspolitikk".

?? Eit frivillig samarbeid som eit regionråd har mange av tekka til mobiliseringsaksjonar. Så lenge dei etablerande deltakarane er med, oppgåvene er klare m.m. så er visjonar og strategiar til stades og er dermed drivkraft i endringsarbeidet. Om ikkje nye deltakarar vert mobilisert, nye oppgåver definert m.m. vil samarbeidet misse innhald og funksjon og vere som eit "snøras" som har stoppa og som sakte smeltar vekk. Rådet kom tidleg i gang og vart karakterisert av andre som vellukka, men dette kan ha ført til at rådet har "sovna i sin lest". Samanlikna med korleis andre råd arbeider har ein lite fokus på dei store "utanrikspolitiske" utfordringane i området. Rådet synes i større grad å vere fokusert på "interne" kommunale utfordringar enn dei store "eksterne" samfunnsutfordringane.

?? Som vi har vist så er utfordringane innan samfunnsutvikling store i Sognefjordområdet. Sjølv om kommunane i dag slit med å organisere og finansiere kommunal produksjon, meinar vi at ut frå utfordringane i området er det regional utvikling som bør vere hovudfokus i det vidare, langsiktige regionale samarbeidet. Kommunal produksjon og forvaltning bør i hovudsak sjåast som aktivitetar som kan støtte opp under ynskt regional utvikling.

?? Om ein skal få til ei anna samfunnsutvikling i området må rådet legge stor vekt på proaktivt utviklingsarbeid med aktiv kunnskapsproduksjon, relasjonsutvikling og mobilisering av aktørar og i saker. Det kan faktisk vere behov for at rådet engasjerer seg i ein kombinasjon av to typar av partnarskap/samarbeid;

- meir langsiktige og strategiske som forsøker å klarlegge situasjon og utfordringar og å organisere innsats i samarbeid med eitt breitt utval av samfunnsaktørar - dvs. representere ein "**heilskap**" og
- proaktive og gjennomføringsorienterte partnarskap som er meir prosjektorienterte og løysingsorienterte og som kan utfylle og samarbeide med relevante aktørar – dvs. vere meir "**selektive**"

?? Den statlege intensjonen no er å utvikle fylkeskommunen vidare som den sentrale regionale utviklingsaktøren. Regionrådet bør derfor ha tett kontakt med fylkeskommunen. Fylkeskommunen meinar at det i den komande fylkesplanperioden ikkje er behov for ei ny djuptgåande analyse for Sognefjordområdet – men at ein heller bør byggje på arbeidet som alt er gjort og prioritere arbeidet med konkrete handlingar og aktivitetar i regionen. Samstundes må fylkeskommunen snart starte arbeidet med neste fylkesplan for perioden 2005 til 2008 og ein fylkesdelplan for Sogn kan vere ein del av dette arbeidet. Ein bør derfor skilje mellom det kortsiktige og det meir langsiktige planleggingsarbeidet og etter vår meining bør regionrådet:

- Vere positiv til på kort sikt å utvikle eit eige utviklingsprogram for region for perioden 2001 til 2004 i tett samarbeid med fylkeskommunen og
- i samarbeid med fylkeskommunen å utvikle eit opplegg for kontinuerleg fylkesdelplanlegging for regionen som ein del av fylkesplanlegginga for perioden 2005 – 2008.

?? Planarbeidet i fylket og i regionen bør vere samordna i tid for å få størst mogleg gjensidig nytte og også for å få størst mogleg dagsordenfunksjon. I regionen bør ein også vurdere om ei slik regional samfunnsplanlegging bør vere samordna med rullering av kommuneplanane for også her kan kommunane få stor nytte av ei slik kopling – spesielt knytt til analyse- og utfordringsarbeid, men også for utvikling og finansiering av omstillingstiltak. Ein bør derfor drøfte om ein ikkje bør utvikle eit langt tettare samarbeid om og samordning av samfunnsutviklingsretta kommune-, region- og fylkesplanlegging – spesielt om ein greier å utvikle systemet vidare slik at denne planlegginga også styrer verkemiddelbruken til staten.

?? I Sogn regionråd er det nokre aktørar som oppfattar det underregionale samarbeidet om kommunal produksjon som faretruande for rådet. Vi meinar at rådet sin sentrale funksjon er å vere eit sams "utanrikspolitisk" organ for kommunane og primært å ivareta den heilskaplege samfunnsutviklinga i området. Kommunal produksjon og utvikling av denne er meir middel for å utvikle og tilfredsstille behov i området og bør ikkje vere den viktigaste hovudoppgåve til rådet.

?? På det "innanrikspolitiske" feltet tyder mykje på at det som samarbeidsområde er for stort for mange av dei aktuelle samarbeidsløysingane innan forvaltning og kommunal produksjon. Ut frå kommunikasjonsendringar, reisetider m.m. er det i dag ei tredeling av området (ferjeskapt) med Høyanger/Balestrand (6000), Sogndal/Leikanger/Luster (15000) og Årdal/Lærdal/Aurland (10000) kanskje også Vik. Dei interne avstandane her er ikkje større ann at det bør vere mogleg å oppnå "stordriftsfordelar" innan skjeldentservice og at dei kvar for seg kan fungere som "serviceregionar" i tillegg til å vere sjølvstendige "bu- og arbeidsmarknadsregionar". Lettast er det å samarbeide om slike oppgåver når dei er lette å definere, det er klare mål for kva som skal gjerast og med lite innslag av skjønn, kostnadene og nytten er lette å definere m.m. Ofte er alternativa for kommunane å etablere samarbeid eller å kjøpe slike tenester frå andre – offentlege eller private.

Samarbeidet innan kommunal produksjon

Med grunnlag i informantgranskingane og vurdering av samarbeidet til no har vi i kapittel 3 og 4 framanfor om kommunal produksjon skissert oppfatningar om kva arbeidsområde som bør førast vidare og kva nye tiltak og prosjekt som kan vere aktuelle. Men skal ein kome vidare er det svært vesentleg at ein greier å få oppslutning om samarbeid frå dei dette vil gjelde.

På grunn av rådet sin storleik synes det vere få nye reine produksjonsoppgåver som kan/bør organiserast for heile området – kanskje med unntak av IKT. I staden synes det å vere store utfordringar knytt til organisatoriske løysingar for delregionar innan rådet. Som vi har peika på ovanfor bør rådet stimulere til slik fornuftig organisering og i staden definere si rolle til ikkje å gjelde sjølve drifta innan kommunal produksjon, men å kunne vere ein hjelpeaktør innan planlegging, organisering og læringsorientert vurdering av slik verksemd.

I det vidare arbeidet bør kommunane og rådet vurdere problemstillingar knytt til samarbeid om kommunal produksjon som:

1. ER TIDA MODEN TIL STØRRE LØFT - INNAN MEIR «ETABLERTE FELT» - MEIR «KONTROVERSIELLE» FELT?

Som rett er har rådet prioritert felt der det burde vere relativt enkelt å få til samarbeid, der nytten er umiddelbar og stor og der det tilsynelatande er liten interessemotsetning. Mange av felta som det er aktuelt å gripe fatt i framover kan vere meir kontroversielle. Skal ein gå inn på slike felt må det vere sterk politisk og administrativ støtte for det i kommunane og ein bør ha klare tankar om kva ein skal oppnå og korleis, m.a. med innsikt i moglege konsekvensar for brukarar, personalet, verksemder og administrasjonane. I denne samanhengen er det viktig at ein har klare forventningar til kva rolle rådet skal ha og at ein organiserer verksemda deretter. Om ein ønskjer at eit organ utanom kommunen/ane skal take "støyten" med å foreslå "upopulære" endringar, kan eit prosjekt organisert av rådet, eller ein konsulent engasjert av rådet ha slike funksjonar. Ein bør imidlertid ikkje forplikte sjølve rådet på ein slik måte at det vert "syndebukk".

2. SYSTEMATISK VURDERING AV UTVIKLINGSTREKK INNAN KOMMUNAL PRODUKSJON – OVERVAKING OG IDENTIFIKASJON AV SAMARBEIDSOMRÅDE

Ein føresetnad for vidare samarbeid er at ein systematisk får fram behov for samarbeid innan kommunal produksjon, spesielt i samband med utviklingstrekk som er negative for regionen. Dette arbeidet bør omfatte ei systematisk framstilling av utviklingstrekka bygd på informasjon frå SSB og andre kjelder, og ei problematisering i forhold til utviklinga i regionen. Slike data og framstillingar kan danne grunnlag for initiativ og for konstruktiv drøfting av sams tiltak for kommunane. Slike opplysningar bør også innarbeidast i årsmeldinga frå rådet og bør vere tema for presentasjon og diskusjon i sams «formannsskapsforum» eller «regional temadag» og vere grunnlag for strategiske prosessar. Tilsvarande opplysningar bør også framstillast knytt til den generelle samfunnsutviklinga i regionen og næringsutvikling. Rådet og sekretariatet kan også ha oppgåver innan annan læringsorientert vurdering av kommunal produksjon til dømes ved å organisere samanlikning av skuledrifta til kommunane i rådsområdet m.m. – men slike aktivitetar bør organiserast som sjølvstendige prosjekt. Overvakings- og evalueringsarbeid av denne typen bør så vere grunnlag for drøfting av konkrete samarbeid ut frå kva konkret nytte i forhold til kostnad for dei einskilde kommunane. Vi meinar at små kommunar vil ha stor nytte av å samarbeide om spesielt sjeldne og kompetansekrevjande produksjons- og forvaltningsoppgåver som i dag vert brukt som argument for å slå saman kommunar.

3. UTVIKLING AV NYE SAMS OVERORDNA STRATEGIAR FOR KOMMUNAL PRODUKSJON - EIN STRATEGISK PLANLEGGINGSPROSESS - VELGE UT SATSINGSOMRÅDE OG FINNE FRAM TIL NYE PRIORITERTE PROSJEKT - PROSESSAR DER ANSVARLEGE AKTØRAR ER MED.

Om ein vil fortsette om lag som no er det ikkje behov for nokon ny og omfattande strategiprosess avgrensa til kommunal produksjon. Derimot om ein vil forsøke å utvide samarbeidet til nye og meir kontroversielle felt er det nødvendig å «rullere» strategiane for kommunal produksjon der alle sentrale aktørar vert involvert på ein slik måte at ein kan klarlegge interessemotsetningar og finne fram til samarbeidsfelt som aktørane meiner er realistiske og som dei sjølv ønskjer å arbeide aktivt med. Truleg er det mest fornuftig å integrere slik strategiutvikling i prosessar knytt til utvikling av planar og strategiar for utviklinga av heile regionen (sjå punktet om samarbeid om nærings- og samfunnsutvikling). Alternativt til ein brei prosess kan ein velje ut nokre satsingsområde innan kommunal produksjon og gjennomføre ein strategiprosess som omfattar dei sentrale aktørane innan desse felta.

4. VIDARE SAMARBEID KREV STERKARE INVOLVERING AV FLEIRE I KOMMUNANE UTANOM «TOPPANE» - SKAPE FORSTÅING OG SAMS LÆRING SOM FORUTSETNING FOR SAMARBEIDET.

Både ved vidareføring av arbeidet om lag som no, ved strategiarbeid innan utvalde område eller ein brei strategiprosess, er det nødvendig å få eit breiare engasjement frå politikarar og tenestemenn - fleire må «eige» regionrådet og bruke det. I denne samanhengen er det aktuelt med tiltak som:

?? Etablere eit sams «formannsskapsforum» eller «regional temadag» med møte f.eks. ein gong i året og der aktuelle problemstillingar i regionen vert drøfta. Deltakarar bør vere sentrale politikarar som formannsskapa og leiarar av sentrale nemnder, men og høve til å take med etatssjefar og andre sentrale tenestemenn. Dette kan skipast til som eit dagsmøte med stor sams politisk interesse for regionen og med veksling mellom plenumsforedrag og gruppediskusjonar med grupper med representantar for alle kommunane. Dagsaktuelle tema er m.a. «nasjonale» problemstillingar med store regionale konsekvensar som kommunesamanslåing, inntektssystemet, offentleg nærings- og distriktsutbyggingspolitikk, eller meir «regionale» som konsekvensar av endringane

ved høgskulen, transport og kommunikasjonssystemet i regionen, areal- og tomtepolitikk i regionen, rusmiddelproblema i regionen, næringsutvikling m.m. Det kan også vere aktuelt å skipe til «Strategidag for kommunal produksjon» der sams utfordringar og samarbeid vert drøfta, gjerne bygd på analyser av utviklingstrekk innan kommunal produksjon, sjå punkt 2 ovanfor. Regionkontoret må stå som arrangør og gjennom dette synleggjere seg i forhold til målgruppa - dei samarbeidande kommunane.

?? Fleire sams politiske arenaer. Ordførarane møtest i styret for rådet. For andre politikarar er det i dag lite som involverer dei i samtale og diskusjon med politikarar i dei andre kommunane i regionen. Dette må til skal ein få til sams læring og forståing. Dette krev sams arenaer og sams prosessar. I samband med konkrete prosjekt og utgreiingar bør politikarar utanom ordførarane trekkast med i referansegrupper m.m. på ein slik måte at dei vert involvert i arbeidet. I samband med nyval bør det vere aktuelt å ha sams opplæring for alle politikarar i regionen knytt til tema som samfunns- og næringsutvikling og samarbeid om kommunal produksjon.

?? Tenestemenn - etablere nettverk og sams arenaer for dei som bør samarbeide i kommunane knytt til konkrete oppgåver, få til sams læringsprosessar. Ein aktuell strategi om ein skal gå vidare innan kommunal produksjon er å etablere faggrupper m.m.. Det må leggast vekt på at slike grupper vert «sjølvgåande» og at arbeidet får eit innhald som dei aktuelle deltakarane finn interessant. Det sentrale formålet med slike grupper er at dei skal skape kontakt mellom fagfolk innan aktuelle samarbeidsfelt på ein slik måte at dei kjenner kvarandre betre, at dei lærer meir om utfordringane i dei einskilde kommunane og i regionen, og at samarbeid derfor kan gro fram nedanfrå for å løyse sams utfordringar. Ein bør derfor vurdere om slike faggrupper bør ha litt driftsmidlar slik at dei f.eks. kan engasjere foredragshaldarar, kunne take ekskursjonar til andre område m.m.

5. KLARE «SPELEREGLAR» FOR SAMARBEIDET.

Om målet for samarbeidet vert oppfatta negativt som «rasjonalisering», «effektivisering» m.m. vil «grasrota» lett «slå krøll på seg». Derfor må ein legge stor vekt på korleis idear vert marknadsført og vidareutvikla. Nokre prinsipp bør alltid leggast til grunn for samarbeidet innan kommunal produksjon:

?? Prioritere å satse der kommunane kan ha klar og målbar nytte av samarbeid også for dei som skal samarbeide. Dette gjer det mogleg å synleggjere positive konsekvensar for dei sentrale aktørane.

?? Om det gjennom samarbeidet oppstår økonomiske og personalmessige gevinstar, skal desse tilfalle organisasjonane/ avdelingane som samarbeider. Om dette ikkje vert lagt til grunn vert samarbeid ein trussel i staden for ein positiv aktivitet.

?? Utviklingsarbeidet må vere organisert slik at det skaper tillit og tryggleik i organisasjonane, at personane som er involvert lærer kvarandre å kjenne og verte trygge på kvarandre før ein går til konkret handling.

?? Utviklingsarbeid krev samtidig litt «uro» og forventningspress knytt til at endring er nødvendig - gjerne krisepreg - men ikkje knytt til «nedskjering», «oppseiing» m.m., men f.eks. til at gjennom samarbeid får vi løyst fleire oppgåver med den same ressursen som i dag - at ein fokuserer på uløyste behov og oppgåver.

Samarbeid om nærings- og samfunnsutvikling.

Også innan samfunns- og næringsutvikling har kontoret løyst dei oppgåver som det er mogleg å forvente at dei kan take seg av med avgrensa ressursar og innan eit felt med stor

kompleksitet og interessekonfliktar. Kontoret har prioritert arbeid som dei kan lukkast med. Samtidig har det nok vore forventningar til stades om at styret og kontoret skulle vere meir aktiv med å skape arenaer og nettverk mellom næringslivet i regionen og offentlege styresmakter, men dette er eit vanskeleg felt der det lett oppstår «domenekonflikter». Det viktige også her vil i ein startfase vere å stimulere til samarbeid og så kan vidare samhandling og eventuell integrasjon vekse fram ut frå erkjenning av sams nytte.
Dei største utfordringane framover er å etablere ei rolle for regionrådet og sekretariatet som den sentrale arenaen for regional samfunns- og næringsanalyse og planlegging knytt til utvikling av «Det gode liv» i regionen, sjå figur 3.2. Dette vil krevje systematisk overvaking av utviklingstrekk i regionen samanlikna med andre regionar og ei strategisk og operativ planlegging som omfattar kommunane, næringslivet og andre sentrale aktørar i regionen. Dette vert hovudtema seinare i denne framstillinga, men først litt om næringsstruktur og utfordringar i samband med denne.
Vi vil her peike på nokre sentrale utfordringar i denne samanhengen:

”Utanrikspolitikk”

Om ein ser på aktivitetane til rådet i samanheng med samfunns- og næringsutvikling så er dei sterkt dominert av å gi ”uttale” til andre. Dette er ei svært reaktiv haldning om dei ikkje vert følgt opp med aktiv handling, påtrykk, utvikling av partnarskap m.m. – jamfør kap. 3. Vi meinar at rådet bør utvikle kapasitet og kompetanse til eit meir proaktivt arbeid der ein forsøker å sette saker på dagsorden i tide og i samarbeid med kommunane og fylket å organisere og gjennomføre aksjonar og handlingar. Dette vil krevje systematisk utvikling av kunnskap innan felt som er viktige for regionen (til dømes situasjon og utvikling i dei store industriføretak, viktige næringar, levevilkår for viktige grupper som ungdom og unge vaksne m.m.), systematisk bygging av relasjonar og kontaktar med viktige aktørar i og utanfor regionen og utvikling av evne og kapasitet til å mobilisere i viktige saker.

Regional planlegging - fylkesplanlegging

Sogn regionråd har gjort slik vedtak:
"*Sogn Regionråd krev at Sogn og Fjordane fylkeskommune i nært samarbeid med regionrådet utarbeider ein særskild Fylkesdelplan for Sogneregionen*." (Samrøystes vedtak, brev av 16.05.01 til fylkeskommunen).
Fylkeskommunen har drøfta og teke initiativ til nærare samarbeid med regionråda i samband med fylkesplanlegginga, men spesielt knytt til det vidare arbeidet med regionvise utviklingsprogram, jamfør vedtak i Fylkesutvalet i Sogn og Fjordane den 03.07.01 (sitat):

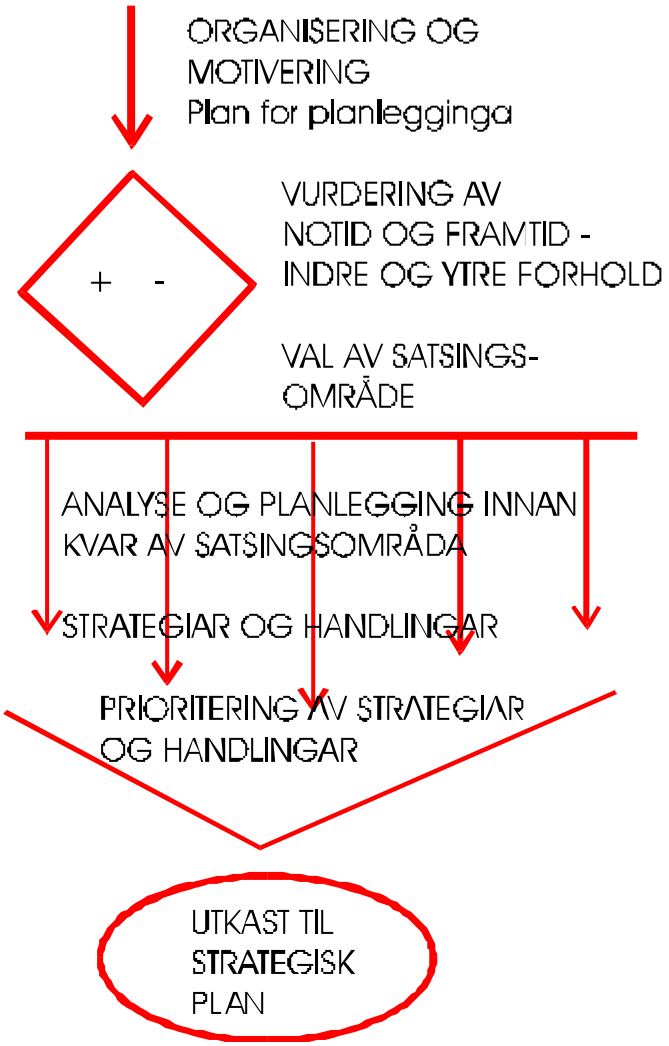
1. Fylkesutvalet ser regionvise utviklingsprogram knytt opp mot programma i fylkesplanen og med fokus på gjennomføring og tiltak som ein viktig reiskap for å nå måla i Fylkesplan 2001-2004.
2. Fylkeskommunen vil gje planfagleg bistand til regionar som ynskjer å utarbeide slike utviklingsprogram .
3. Fylkesrådmannen får fullmakt til å drøfte med regionråda om korleis dette arbeidet skal organiserast.

I grunngivinga heiter det mellom anna (sitat frå sak 01/0050 – Eli-Grete Høyvik):

Vi tilrår at det ikkje vert utarbeidd fylkesdelplanar for regionar i denne fylkesplaneprioden. Vi tilrår at vi byggjer vidare på arbeidet med å styrke fylkesplanen som reiskap for regional utvikling gjennom å knyte kommunane tettare til gjennomføringsarbeidet på område der dei

har bruk for medverknad og ressursar frå fylkesnivået.
Vi utfordrar kommunane til å utarbeide ***regionvise utviklingsprogram*** *som del av handlingsprogrammet under fylkesplanen der dei veljer ut aktuelle tema og knyter seg opp mot dei etablerte programma. Dette vil vere ein styrke for gjennomføringskrafta i fylkesplanen og ei kjelde til ressursar og samarbeidsarenaer for kommunane/regionane. Gjennom utarbeiding av desse regionvise utviklingsprogramma bør ein også avklare trong for ressursar til utviklingsarbeid, t.d. statlege omstillingsmidlar.*
Det vil vere ulike behov og fokus i regionane - til dømes har Nordfjordrådet alt signalisert at ungdom/utdanning, IKT/breiband og havbruk er aktuelle tema dei ynskjer å arbeide med. Sogn Regionråd har peika på bu, opplevings- og arbeidsområde. HAFS har ei breiare tilnærming , men peikar på nærings- og kulturutvikling, forventa endringar i næringsstrukturen og tilrettelegging av offentleg infrastruktur som viktige tema.
Vi trur det vil vere ein føremon for regionråda å kunne knyte seg opp mot eit eksisterande system med program som er innretta på å få til regional utvikling og velje seg ut program/prosjekt som er mest interessant for den aktuelle regionen. Dette systemet må påverke begge vegar. Det er like viktig at regionane gjer framlegg om prosjekt som kan finne sitt "foreldreskap" og delfinansiering under dei eksisterande programma.
Dersom regionane har trong for tilleggsanalyser dei meiner ikkje er dekka opp for sin region, bør det kunne gjennomførast som ein del av utviklingsprogrammet med bistand frå fylkeskommunen.

Figur 3.6. Opplegg for strategisk planlegging



Fylkesplanlegginga i Sogn og Fjordane er laga til etter eit strategisk planleggingsopplegg som kan skisserast som på figur 3.6.
Etter sjølve organiseringa av planleggingsarbeidet går ein inn i ein analyse- og utfordringsfase med brei deltaking i vurdering av notid og framtid, indre og ytre utfordringar og gjennom dialog og argumentasjon kjem ein fram til kva som bør prioriterast og til mål. I det vidare arbeidet vel ein ut bestemte satsingsområde eller strategiar (framgangsmåtar) som skal gjere planleggaren i stand til å nå måla og å møte utfordringar. Med grunnlag i prioritering vert det utarbeidd eit overordna handlingsprogram og som ofte vert utdjupa i eigne delprogram eller utviklingsprogram for å styre konkrete handlingar. Dette er altså gjennomføringsprogram, men der det kan vere nødvendig å foreta utdjupande utgreiingar – men det typiske med slike gjennomføringsprogram er at dei byggjer på overordna analyser og at dei er målretta og tidsavgrensa. Ein fylkesdelplan vert ofte oppfatta som ”ein fylkesplan for eit område eller eit tema” og kan i prinsippet verte utarbeidd som skissert på figur 3.6.

I realiteten betyr dette at fylkeskommunen meinar at det i den komande fylkesplanperioden ikkje er behov for ei ny djuptgåande analyse for Sognefjordområdet – men at ein heller bør byggje på arbeidet som alt er gjort og prioritere arbeidet med konkrete handlingar og aktivitetar i regionen. Samstundes må fylkeskommunen snart starte arbeidet med neste fylkesplan for perioden 2005 til 2008 og ein fylkesdelplan for Sogn kan vere ein del av dette arbeidet. Ein bør derfor skilje mellom det kortsiktige og det meir langsiktige planleggingsarbeidet og etter vår meining bør regionrådet:

1. *Vere positiv til på kort sikt å utvikle eit eige utviklingsprogram for region for perioden 2001 til 2004 i tett samarbeid med fylkeskommunen og*
2. *i samarbeid med fylkeskommunen å utvikle eit opplegg for kontinuerleg fylkesdelplanlegging for regionen som ein del av fylkesplanlegginga for perioden 2005 – 2008.*

Om ein ser på noverande fylkesplan og det tilknytte handlingsprogrammet er det mange strategiar og program/prosjekt som er viktige for regionen, men regionrådet sjølv er ikkje aktivisert i dette arbeidet – sjølv om kommunane kan vere det. Ein del av desse aktivitatane har ein karakter som gjer at regionrådet kunne ha teke både ei planleggings- og gjennomføringsrolle, noko som ein faktisk kan klarleggje og vidareutvikle gjennom arbeidet med eit utviklingsprogram for regionen.

Nokre krav til eit opplegg for sams fylkesdelplanlegging

I Amdam og Amdam (2000) er det formulert krav til ei god kommunikativ planlegging i situasjonar som dei som fylkeskommunen og regionen vil vere i – og vi vil ikkje gjengi desse her, berre peike på nokre hovudutfordringar i ulike fasar. Utgangspunktet er at det kan vere betydelege interessemotsetningar mellom regionen og fylkeskommunen sine interesser som det kan vere mellom kommunar i regionen. Derfor er det viktig at ein har breie og langvarige nok prosessar til at ein greier å klarleggje sams og sprikande interesser og tid nok til å modne fram kompromiss eller måtar å takle slike konfliktar. Spesielt vert dette viktig etter kvart som fylkeskommunen vidareutviklar ”den regionale utviklarrolla” som den no har fått og også fordi fylkeskommunen gjennom regionale utviklingsprogram får tilgang til statlege midlar til omstillings- og utviklingsarbeid.

Organisering. Som vi har peika på ovanfor er ei av dei store utfordringane å organisere utviklings- og planleggingsprosessar slik at ein ikkje berre aktiviserer offentlege aktørar men også næringslivet og det sivile samfunnet. Dette krev at når regionrådet skal aktivisere seg i ei

fylkesdelplanlegging for området (og dermed i fylkesplanlegginga), bør ein vere bevisst på kven som bør delta i ulike fasar og kvifor. Normalt vil det vere slik at i analyse og strategifasane er det kunnskaps-, relasjons- og mobiliseringssterke og allmenne interesser som bør aktiviserast, medan i arbeidet med konkrete strategiar og handlingsprogram må ein ha ei balanse mellom politisk legitimitet og deltaking av dei som har særinteresser i feltet for å kunne mobilisere desse til mest mogleg sjølvutvikling. Dette kan vere eit dilemma når ein som no skal gå direkte laus på å lage til eit gjennomføringsprogram, fordi ein må gå ut frå at dette er laust forankra i regionen sidan ein ikkje har hatt den breie mål- og strategiutveljande prosessen regionalt.

Analyse- og utfordringsfasen. For å få størst mogleg effekt bør denne vere samordna med tilsvarande fase i fylkesplanlegginga slik at ein kan byggje på alt datamaterialet som fylkeskommunen kan skaffe fram og samanlikningar med andre regionar m.m. Samstundes har Sogn eigne interesser i forhold til andre regionar og i forhold til heile fylket. Derfor bør ein vere presis med omsyn til kva data ein treng ut frå slike interesser og også utføre eigne granskingar for å få fram dei særeigne utfordringane i heile og delar av regionen og som ein bør få eigne ressursar til å takle. Ein planleggingsprosess av denne typen er også ein "kamp" om kva utfordringar og problem som vert sett på dagsordenen og regionen må vere best mogleg budd i dette arbeidet.
Mål- og strategifasen. Regionrådet og aktørar i regionen må vere aktive i dialogen og i dei administrative og politiske prosessane med å formulere mål for utvikling og utveljing av strategiar/satsingsområde for vidare detaljplanlegging av handling. Dette betyr at regionrådet bør take ansvar for å utarbeide eigen fylkesdelplan/strategi for regionen i tett samarbeid med fylkeskommunen og som eit innspel til / del av den samla fylkesplanen

Handlingsprogram for regionen. Utfordringane peika på ovanfor spesielt knytt til særtrekk i næringslivet og utfordringar med å utvikle samarbeid og partnarskap med næringsliv og organisasjonar, gjer at regionrådet bør utvikle sitt eige handlingsprogram som omfattar samarbeidstiltaka med fylkeskommunen, men også eigne aktivitetar.

Prosjekt- og programarbeid. Som vi har peika på ovanfor så har dei fleste regionråd hovudvekt på regionalt utviklingsarbeid og om ein som i EU-systemet tek til å kanalisere midlar til "regionale partnarskap" bør regionråda utviklast til å ha ei sentral iverksetjarrolle i samband med ein del prosjekt. Ein vanleg modell vil då vere at stat/fylke bidreg med inn til 50% av kostnadene, kommunar/næringsliv/organisasjonar med resten.

Planarbeidet i fylket og i regionen bør vere samordna i tid for å få størst mogleg gjensidig nytte og også for å få størst mogleg dagsordenfunksjon. I regionen bør ein også vurdere om ei slik regional samfunnsplanlegging bør vere samordna med rullering av kommuneplanane for også her kan kommunane få stor nytte av ei slik kopling – spesielt knytt til analyse- og utfordringsarbeid, men også for utvikling og finansiering av omstillingstiltak. Ein bør derfor drøfte om ein ikkje bør utvikle eit langt tettare samarbeid om og samordning av samfunnsutviklingsretta kommune-, region- og fylkesplanlegging – spesielt om ein greier å utvikle systemet vidare slik at denne planlegginga også styrer verkemiddelbruken til staten.

Strategisk analyse og planlegging i regionen

Vi vil vise til kapittel 3 der dette er drøfta nærare og i denne samanhengen vil vi peike på desse behova og tiltaka:

1. **Kontinuerleg overvaking av utviklingstrekk i regionen**. Framanfor har vi peika på behova for kontinuerleg overvaking av utviklinga innan kommunal produksjon samanlikna med andre regionar. I like stor grad gjeld det å få fram opplysningar om dei generelle utviklingstrekka i regionen knytt til befolkning og levekår - men også næringsutvikling (offentleg og privat) spesielt sidan regionen er så avhengig av dynamikken i næringslivet. Slike framstillingar må ha ein klar dagsordenfunksjon og også vere med på å synleggjere regionrådet i samfunnsdebatten i regionen. Dette vil krevje nær kontakt med media og systematisk bruk av slike opplysningar på sams møte med kommunane, som informasjon til kommunane og andre organisasjonar m.m. Slike analyser må synleggjere behova for sams tiltak og for sams strategiutvikling som omfattar fleire aktørar enn kommunane.

2. Ein nærliggjande måte å arbeide på vil vere å starte **ein sams strategisk planleggingsprosess** i regionen leia av regionrådet, i tett samarbeid med fylkeskommunen, kommunane, næringslivet og organisasjonar. I prinsippet betyr dette ei "samkøyring" i tid av rullering av kommuneplanar og sams strategiutvikling for regionen. Om ein får til eit tett samarbeid med fylkeskommunen kan dette vere ein "fylkesdelplanprosess", jamfør ovanfor – om ikkje ein sams prosess i regionen for å utvikle sams "utanrikspolitikk" og dermed også påtrykk på fylkeskommunen. Målet med ein slik prosess bør vere:

?? Utvikling av betre forståing i samfunnet generelt, og næringslivet og offentlege og private organisasjonar spesielt, for roller og oppgåver - og kva som må prioriterast for å få ei betre utvikling - betre kommunikasjon og samarbeid mellom aktørar og sams læring. Dette er vanskeleg å oppnå gjennom dagleg drift, men gjennom eit «skippertak» knytt til ein strategisk planleggingsprosess bør det vere mogleg for mange å rydde plass til dette tidsavgrensa arbeidet som kan gi god personkontakt og som kan skape sams arenaer og personnettverk ved målretta medverking frå sentrale personar i samfunnet, næringslivet og kommunane - offentlege mynde.

?? Arbeidet bør fokusere på situasjon og utviklingsperspektiv framover for utviklinga i regionen - kva er flaskehalsar for vidare utvikling - kva kan offentlege mynde gjere for å få til ei betre utvikling - initiativ - påtrykk - tiltak - politisk arbeid. Ein har alt registrert store utfordringar knytt til rekruttering av velkvalifiserte leiarar og arbeidarar, rekruttering av unge hushald. Slike utfordringar er ikkje spesielle for einskilde kommunar, men ei sams utfordring for heile regionen og for fylket.

?? Arbeidet vil omfatte emne og initiativ som ein vil forvente er innhaldet i ein fylkesdelsplan for regionen. Derfor bør det innleiast eit aktivt samarbeid med fylkeskommune slik det alt er teke initiativ til og fylkeskommunen bør vere med på å finansiere arbeidet. Like eins vil det setje krav til brei deltaking får sentrale aktørar i og utanom regionen, slik at denne prosessen er med på å motivere alle viktige aktørar innan offentleg verksemd, næringslivet, frivillige organisasjonar og sjølvsagt kommunane. Dette arbeidet bør vere samordna med den kommunale planlegginga som kan byggje på analyser og strategiar utvikla for heile regionen. På grunn av omfanget av dette arbeidet bør ein forsøke å få særskilt finansiering og også aktivt trekke med seg kompetansemiljø i og utanom regionen i analysearbeid og strategivurdering. Like eins er det viktig å føre arbeidet langt i operativ retning slik at strategiar og tiltak vert forankra hjå dei som kan take ansvar for og gjennomføre aktuelle tiltak.

?? Ein del utfordringar innan næringsutvikling sprenger rammene for regionen. Regionen er dominert av nokre få store føretak som vert eigd av internasjonale selskap. I tillegg til denne regionen er det same tilfelle i ein del fjord- og kystregionar på Vestlandet, derfor bør spesielle tema og utfordringar følgjast opp gjennom aktivt samarbeid på tvers av fylkesgrenser. Dette vil sjølvsagt sprenge grensene for kva ein kan forvente at rådet har

kapasitet til å gjennomføre, men sekretariatet og kommunane bør kunne fremme slike initiativ om det er nødvendig, i tett samarbeid med andre aktørar. Eit slikt arbeid vil krevje midlar til leiing, utgreiingsarbeid m.m. og til igangsetjing av prosjekt. Her bør det vere aktuelt å kunne få støtte frå dei fylka på Nordvestlandet - faktisk få dei til å samarbeide - like eins bør det kunne vere mogleg å få støtte direkte frå KAD (sentrale 551-midlar) til slikt arbeid.

?? Skal ein kome i gang med dette arbeidet krevst det at ein snarast etablerar ei permanent planleggingsgruppe for analysearbeid og strategiprosessar der næringslivet, andre sentrale offentlege og private aktørar og kommunane er representerte. Vi kjem nærare tilbake til dette under «organisatoriske tiltak».

?? Som peika på i kapittel 3 bør dette arbeidet vere tett kopla til fylkesplanarbeidet for å få "synergieffekt", men samstundes må det vere sjølvstendig for å få fram eigeninteressene til regionen. Kommunane vil også ha stor nytte av å samordne si eiga langsiktige og samfunnsorienterte kommuneplanlegging med slike prosessar.

Organisatoriske tiltak og arbeidsmåtar

Framanfor er det skissert oppgåver og arbeidsmåtar som vil krevje at kontoret arbeidar «proaktivt», dvs. tek initiativ knytt til konkrete område og også at kontoret etter kvart tek initiativ til og leiar strategiutviklande prosessar. Dette vil sjølvsagt setje store krav til arbeidsinnsats, prioritering og organisering.

Kontoret har i dag ressursar tilsvarande 1 stilling og det er brei semje mellom kommunane om at dette er tilstrekkeleg for å utføre «basisfunksjonane». Ein bør likevel vurdere om ikkje kontoret bør få ei forsterking på kontorsida, m.a. sekretærfunksjonar, for å frigjere meir av den faglege kapasiteten til utviklingsretta arbeid og utgreiings- og analysearbeid. Om rådet har ambisjonar om å arbeide både innan brei samfunnsutvikling og kommunal produksjon, bør ein vurdere om desse funksjonane bør skillast på to personar slik som i Ålesundsregionen. Like eins bør ein vurdere tettare samarbeid med fylkeskommunen om fellesfinansiering av planleggings- og utgreiingsarbeid innan den heilskaplege samfunnsutviklinga.
Det er viktig at ein oppfattar denne bemanninga som basis for verksemda og som vert finansiert gjennom dei årlege løyvingane frå eigarane. I denne funksjonen må det vere kapasitet til å foreta systematiske analyser av utviklingstrekk og kapasitet til utgreiingar og initiativ som fremmar ei god utvikling i regionen. I tillegg vil oppgåver som dei som er skisserte ovanfor krevje auka kapasitet knytt til konkrete prosjekt og knytt til «strategisk skippertakplanlegging». Ein må forsøke å finansiere slike aktivitetar gjennom eigen finansiering. Dette betyr at større aktivitetar av denne typen først bør setjast i gang i full skala om aktørar som må medvirke er så motiverte at dei vil bidra organisatorisk og økonomisk, f.eks. fylkeskommunen knytt til strategisk planlegging (fylkesdelsplanlegging). Men kontoret bør ha kapasitet og økonomisk styrke til å organisere og finansiere «forprosjektfasen» i slikt arbeid (sjå neste punkt), fram til at slike aktivitetar har fått ei sjølvstendig organisering og finansiering.

Prosjektorganisering. På den faglege utviklingssida bør ein derfor vurdere nærare arbeidsformene og organisering. Fleire av initiativa som er aktuelle i framtida krev stor arbeidsinnsats og som bind kapasitet i kontoret. I slike tilfelle bør ein etablere eigne prosjekt med eiga finansiering frå dei av kommunane og andre aktørar som har direkte interesse av arbeidet. Dette kan bety at utviklingskontoret bør ha direkte ansvar for det ein kan kalle forprosjektsfasen der det er viktig å finne fram til kven som har interesse av samarbeid, kva det vidare arbeidet bør omfatte og korleis det bør organiserast. Forpliktande tilslutning til

slike prosjekt, der det også må eiga finansiering til, vil samstundes syne realismen til aktiviteten. Sjølve prosjektarbeidet kan i tilfelle organiserast med eigen prosjektleiar og prosjektstyre, gjerne med kontorfellesskap med utviklingskontoret, men med eigen framdriftsplan, finansiering m.m. etter behov.
Innan kommunal produksjon vil ei slik organisering gjere det lettare å involvere berre dei kommunane i regionen som har interesse av prosjektet og også å involvere andre kommunar enn dei som er eigarar av regionkontoret. Om det på sikt er på tale med permanent organisering, vil ei slik prosjektorganisering kunne fungere som ein «overgangsfase» der det vil vere mogleg å ha kapasitet til å utgreie det som er nødvendig utan å belaste fellesressursen. Samstundes må hovudtyngda av verksemda omfatte alle dei seks kommunane i tett samarbeid, skal ein unngå «gratispassasjerproblem» og oppløysing av samarbeidet.
Innan samfunns- og næringsutvikling vil ei slik organisering gjere det mogleg å søke støtte frå offentlege kjelder og frå partar som har direkte nytte av aktiviteten. Like eins vil det vere mogleg å etablere eigne styringsordningar etter behov.

Styringsordninga.

Rådet.

Rådet må ha stor demokratisk legitimitet i regionen, derfor må ordførarane vere i det. På den andre sida har det nok vore ein stor fordel at både ordførarar og rådmenn er med i realiteten, spesielt for samarbeidet innan kommunal produksjon.

Forum for regional samfunns- og næringsutvikling.

Ein bør vurdere å etablere eit permanent forum for regional samfunns- og næringsutvikling med arbeidsprosessar og dagsorden som stimulerer til konstruktiv debatt, samarbeid og initiativ. Eit slikt forum bør vere større enn eit styre og bør ha sjeldnare møte, t.d. ein til to gongar i året. Formålet er å drøfte utviklingstrekk og å få semje om sams initiativ som rådet bør følgje opp. Formålet er å fremme regiontenkinga og å stimulere til initiativ og handling som fremmar utviklinga i regionen. Naturlege arbeidsoppgåver for eit slikt organ vil vere:

?? Presentasjon og drøfting av regionale utviklingstrekk, herunder synleggjering av sams utfordringar og drøfting av sams initiativ for å få endring. Sentralt i slike prosessar vil vere drøfting av utgreiingar og analyser som utviklingskontoret utarbeidar eller får utarbeidd som grunnlag for politiske initiativ og tiltak.
?? Ei sentral rolle i samband med idéutvikling til og drøfting av strategiutvikling og strategisk og operativ planlegging av utviklinga i regionen. Dette organet bør vere det sentrale forumet for kommunikative og kollaborative planleggingsprosessar.
?? Stimulere til utvikling av «partnarskap» og «nettverksbygging» generelt mellom sentrale aktørar og spesielt knytt til konkrete initiativ og tiltak - å vere ein aktiv møteplass. Ansvarleggjering av aktørar, utvikling av samarbeid og klargjering av roller i samband med utviklingsarbeidet i regionen.
?? Medlemmane i forumet skal vere ressurspersonar og -organisasjonar som utviklingskontoret kan bruke i samband med konkrete utgreiingar, prosjekt og tiltak.
?? Eit arbeidsutval valt av dette organet bør vere «prosjektgruppe» for strategiske planleggingsprosessar i regionen, og heile forumet må vere sentralt i drøftinga av strategiar og planar.

Forumet bør ha med representantar frå kommunane (styret), frå næringslivet, frå sentrale frivillige organisasjonar i regionen, frå fylkeskommunen og frå offentlege aktørar i og utanom regionen som høgskulemiljøet, SND-kontoret, Arbeidsmarknadsetaten m.m. Organet må ha stor legitimitet i samfunnet og må vere samansett slik at det får stor «politisk» autoritet i samfunnsdebatten. Det er viktig at organet ikkje er eit styringsorgan, men eit organ for meiningsdanning, meiningsutvikling og open kommunikasjon ut frå felles behov.

«Formannsskapsforum»

Det er behov for å trekke fleire politikarar og administratorar med i samarbeidet innan kommunal produksjon. Dette samarbeidet er sjølvsagt ein integrert del av den generelle samfunnsdebatten (jamfør ovanfor), men i tillegg til eit breitt samfunnsforum, trengst det ein eigen møtestad for fordomsfri diskusjon og kommunikasjon knytt til samarbeid om kommunal produksjon. Mest aktuelt er det å arrangere eigne drøftingsmøte ein til to gongar i året der sentrale politikarar og administratorar i regionen vert invitert. Her kan ein presentere og drøfte analyser knytt til utviklinga innan kommunal produksjon og presentere og drøfte nye aktuelle initiativ på ein slik måte at ein «sår» idear og tiltak som seinare kan bearbeidast i kommunane og av styret/utviklingskontoret.

6. TILRÅDINGAR

Ei oppfatning som vart formidla til oss før starten av evalueringsarbeidet var at det var store konfliktar internt i rådet. Vi kan fastslå at etter vår meining er det brei semje om å fortsette samarbeidet. Det er konfliktar i rådet, men desse er i vesentleg grad knytt til innhaldet i samarbeidet og er dermed ein kreativ stimulans til å fornye innhaldet i samarbeidet. Vi vil her gi desse råda som vi meinar også samsvarar godt med meiningar som har kome fram i intervju og i gruppearbeid mellom formannsskapa.

Vidareføring av rådsarbeidet

Vi vil råde dei samarbeidande kommunane til å fortsette samarbeidet, men samstundes å forbetre innhaldet i samarbeidet knytt til "utanrikspolitikk" og heilskapleg samfunnsutvikling. I dette arbeidet må det leggast stor vekt på å klarlegge situasjon og utfordringar som er spesielle for regionen, kommunisere denne kunnskapen til andre aktørar, utvikle sams visjonar og strategiar for å møte slike og iverksette konkrete handlingar og prosjekt. Rådet må verte meir proaktivt i samfunnsarbeidet sitt.
Innan kommunal produksjon bør rådet arbeide med å klarlegge samarbeidsbehov, studere moglegheiter og nytte av samarbeid og initiere og evaluere samarbeid. Innan dette feltet bør rådet prioritere initierings- og læringsorientert evalueringsarbeid og også utvikle stor fleksibilitet i organisatoriske løysingar. Rådet må vere eit sams ressursorgan – ikkje eit forvaltningsorgan for kommunane.

Regional utvikling

1. Rådet bør prioritere betydeleg utgreiingskapasitet til å arbeide med regional samfunns- og næringsutvikling og til å verte meir proaktivt; både knytt til utvikling av sams visjonar og strategiar, men også konkrete prosjekt, handlingar, påverkingsaksjonar m.m. – dette feltet bør prioriterast ressursmessig.
2. Ressursar bør overførast frå å drive "kontinuerleg støtteverksemd" til delfinansiering av klart tidsavgrensa og målretta prosjekt – gjerne i partnarskap med næringsliv, organisasjonar, fylkeskommunen og andre aktørar som har klar interesse og nytte av det konkrete prosjektet, økonomiske midlar til å støtte slik verksemd m.m.
3. Så langt som råd er bør rådet fungere som eit organ for å kople interesser og pengar og med "styring på marginalen", dvs. at rådet sine eigne midlar vert brukt til delfinansiering, til å finansiere utgreiingar og forprosjekt m.m. – men så langt som råd må "eigarane" av konkrete handlingar og tiltak sjølv ha ansvar for ein stor del av finansiering (ut frå eigennytte), organisering og gjennomføring.
4. Rådet må bruke si store kontaktflate til å utvikle aktive samarbeid med næringslivet, dei frivillige organisasjonane og andre sentrale aktørar i og utanom regionen for å utvikle sams oppfatningar om situasjon og utfordringar, sams visjonar og strategiar og konkrete tiltak og prosjekt. Dette vil krevje at rådet sjølv fungerer meir som eit samtaleorgan der ein må vere open for å invitere andre med på samtalen, enn som eit vedtaks- og uttaleorgan.
5. Rådet må ha beredskap og kapasitet til "strakstiltak" og "aksjonar" for å ivareta fellesinteresser innan næringsliv, samferdsel, lokalisering og drift av offentleg verksemd m.m. – helst slik at ein kan førebu og gjennomføre påverkingsarbeid før utfordringane vert prekære.

Regional planlegging – samarbeid med fylkeskommunen

1. Rådet bør utvikle eit aktivt samarbeid med fylkeskommunen både innan langsiktig planlegging og i gjennomføring av konkrete program og prosjekt. Rådet må her setje seg sjølv i stand til å vere ein "likeverdig samarbeidspart" med fylkeskommunen ut frå "partnarskapstenking". Dette vil krevje at rådet kan mobilisere eigne ressursar til deltaking i og å påverke innhaldet i slike sams prosessar og prosjekt – til dømes gjennom "alternativ kunnskapsproduksjon" og ved å fremme regionen sine eigne interesser sjølv om desse er i konflikt med andre regionar i fylkes sine – og der fylkeskommunen må "trø forsiktig".
2. Rådet bør krevje at ved neste rullering av fylkesplanen vert det utvikla ein eigen "fylkesdelplan" for regionen i ein prosess som vert leia av rådet og som også er samordna med rullering av kommunale samfunnsplanar (langsiktig del av kommuneplan, strategisk næringsplan m.m.) for dermed å få stor felles nytte av kunnskapsproduksjon, deltaking i planprosessar m.m. Føremålet med denne organiseringa er at rådet skal vere ein sams arena for å utvikle og sette dagsordenen for planleggings- og utviklingsarbeidet på kommune-, fylkes- og statsnivå på ein slik måte at regionen sine interesser vert klart synlege og ivaretekne.
3. Til denne fylkesdelplanen for regionen bør det knytast eit eige regionalt partnarskapsbasert utviklingsprogram med prosjekt med ulike organisatoriske og økonomiske løysingar ut frå behov og nytte. Rådet bør ha det overordna ansvaret for å gjennomføre dette programmet i samarbeid med fylkeskommunen, men i gjennomføringa av konkrete prosjekt og tiltak bør "eigarane" gjerast ansvarlege i størst mogleg grad.
4. Prosjektorganisering. I størst mogleg grad må slik planleggings- og gjennomføringsinnsats organiserast som eigne prosjekt med eiga finansiering.

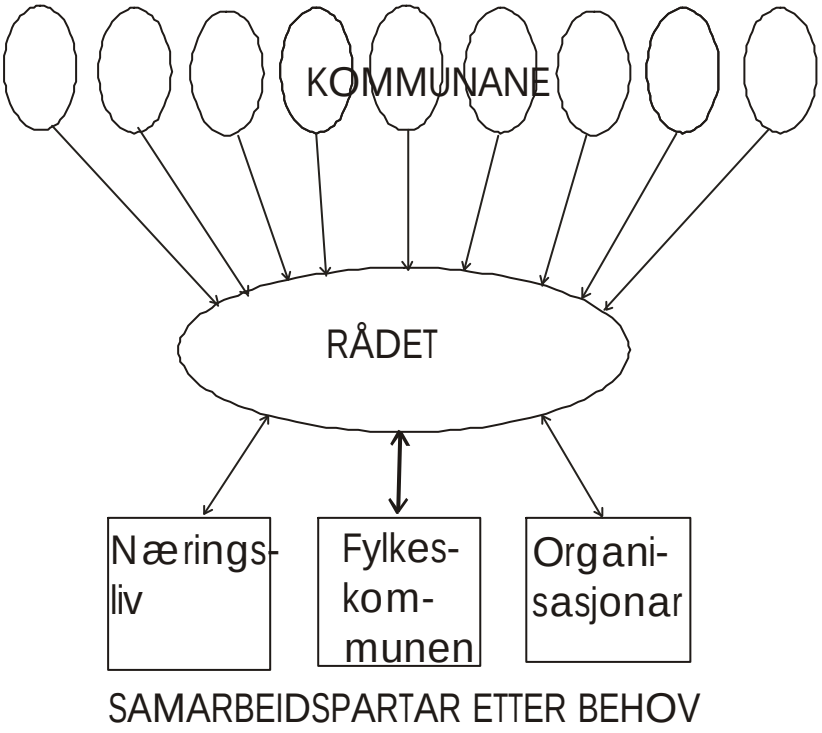
Kommunal produksjon

1. Rådet bør avvikle si rolle som "kanal" for midlar m.m. for å organisere og finansiere forvaltnings- og produksjonsoppgåver. I staden bør slike permanente aktivitetar organiserast utanom rådet og ut frå eigne avtalar, som rådet kan vere med på å utvikle.
2. Rådet bør utvikle kapasiteten sin til å klarlegge behov for, vurdere alternativ og initiere samarbeid, og bør også kunne vere med på å organisere finansiering og gjennomføring slike kartleggings- og initieringsprosjekt, men ikkje delta i organisering og finansiering av kontinuerleg verksemd.
3. Rådet bør organisere eigne evaluerings- og læringsprosessar (prosjekt med eigen finansiering) knytt til kommunal produksjon og forvaltning – inklusive regionale fellestiltak. Dette kan til dømes gjerast ved at rådet organiserer og gir mandat til eigne evaluerings- og læringsprosjekt og rådet kan også engasjere utgreiarar m.m. på kommunane sine vegne. Døme på slike prosjekt kan vere å evaluere deler av verksemda i skulane, i eldreomsorga m.m. med sikte på å finne "gode døme" på løysingar og praksis som så kan formidlast til andre. På vegne av eigarane kan rådet også organisere uavhengig evaluering av samarbeidsordningar, regionale selskap m.m. etter behov.

Organisering

1. Organisasjonen si hovudoppgåve er å fungere som ein sams arena for samfunnsutviklande prosessar i regionen, det skal ikkje vere eit "forvaltningsorgan" og skal såleis ikkje ha fullmakter som gjer at det kan "overprøve" kommunestyre.
2. Rådet bør ha same "basisbemanninga" som i dag, men i tillegg kunne vere ein base for prosjekt og prosjektleiarar med særskilt finansiering, jamfør ovanfor.
3. I stillinga som direktør/sekretariatsleiar bør ein prioritere arbeidet med regional utvikling og planlegging. Den administrative leiaren bør ha arbeidsvilkår og arbeidsavtale som gjer det mogleg å bruke ein vesentleg del av arbeidstida til kunnskaps- og strategiutvikling og til å planlegge og igangsette handlingsprosjekt.
4. Rådet bør ha betydelege frie midlar som kan brukast til slik "strategisk innsats", til finansiering av utgreiingar og forprosjekt, aksjonar m.m. og til deltaking i sentrale, tidsavgrensa aktivitetar med stor fellesnytte.
5. Styret til rådet bør vere ordførarane som no – men styret må legge hovudvekta på arbeidet med regional utvikling. I tillegg til formelle styringsoppgåver ovanfor rådet som organisasjon (formalia, personale, økonomi m.m.) – bør styret vere eit proaktivt organ for å initiering av aktivitetar og for produksjon av semje om strategiar og tiltak – eit konsensusskapande organ. Styret sjølv bør derfor lett kunne utvide seg sjølv med andre personar og aktørar etter behov – til "Forum for samfunnsutvikling".
6. Etter behov og helst minst ein gong i året bør alle formannsskapa møtast for å drøfte sams utfordringar og samarbeidet i rådet. Det er viktig at ein her legg vekt på å utvikle forståing for behovet for og nytten av regionalt samarbeid.
7. Det bør etablerast eit eige "rådmannsforum" - leia av rådmennene sjølv og med ordførarane og andre som deltakarar med etter behov – for utvikling av samarbeid om kommunal produksjon og forvaltning.

Figur 6.1. Organisering av rådet



Kjelder

Amdam, J. og Amdam, R. 2000: *Kommunikativ planlegging*. Oslo: Samlaget.

Amdam, J. og Veggeland, N. 1998: *Teorier om samfunnsplanlegging. Lokalt, regionalt, nasjonalt, internasjonalt.* Oslo: Universitetsforlaget.

Amdam, R. og Tangen, G. 1997: *Den kraftfulle regionen. Evaluering av Setesdal næringsfond.* Forskingsrapport nr. 29. Volda. Møreforsking og Høgskulen i Volda.

Amdam J., K. Beite, F.O. Båtevik, G.M. Olsen, T. Hanken og G. Tangen 2000: *Vurdering av funksjonalitet og attraktivitet til sentra Brattvåg, Fiskåbygd og Ulsteinvik.* Arbeidsrapport nr. 98. Volda: Høgskulen i Volda og Møreforsking Volda.

Amdam J. 1983: *Teoriar for lokalisering av offentleg verksemd.* NordREFO. 1983. Stockholm.

Amdam J. 2000: *Framtidige utfordringar for regionalt utviklingsarbeid.* Notat 12/2000. Høgskulen i Volda og Møreforsking Volda.

Amdam, R. og Mattland Olsen, G. 1992: *Næringsplanlegging etter dugnadsmetoden. Vurdering av prosjektet Næringsplanlegging i fem kommunar i Møre og Romsdal.* Rapport 9214. Volda: Møreforsking.

Amdam, R. 1997a: *Den forankra planen. Drøfting av kriterium for alternativ næringsplanlegging.* Forskingsrapport nr. 25. Volda: Høgskulen i Volda og Møreforsking Volda.

Amdam, R. 1997b: *Den forsømde regionen. Evaluering av næringsplanlegginga i Ålesund-regionen.* Forskingsrapport nr. 26. Volda: Høgskulen i Volda og Møreforsking Volda.

Amdam, R. 1997c: "Kommunal planlegging og dynamiske regionar" i *Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift* 25: 3-14.

Amdam, R. 1998: "Vilkåra for vellukka plan- og utviklingsarbeid", i *Plan* 1-2/98: 54-65.

Amdam, R. 1998: *Metode-essay.* Notat 14/98. Volda: Møreforsking og Høgskulen i Volda.

Amdam, R. 1999: *Learning regions as a collective good.* Notat 13/99. Volda: Møreforsking og Høgskulen i Volda.

Amdam, R. 2000: *Legitimering av nye regionalpolitiske institusjonar og prosessar.* Notat 8/2000. Volda: Møreforsking og Høgskulen i Volda

Amdam, R. og G. Tangen, 2001: *Haram kommune i partnarskap - Evaluering av prosjektet Haram på kartet*. Forskingsrapport. Høgskulen i Volda og Møreforsking Volda

Amin, A. m.fl. 1993: "Globalization, Institutional Thickness and Local Prospects", i *Revue d`Economie Regionale et Urbaine* 3: 405-587.

Amin, A. og Thrift, N. 1995: "Globalization, institutional "thickness" and the local economy", in Healey, P. et al: *Managing cities: the urban context.* London: John Wiley & Sons Ltd.

Asheim, B.T. og Isaksen, A. 1997: "Regionale innovasjonssystemer - en teoretisk diskusjon", i Isaksen, A. (red.) *Innovasjoner næringsutvikling og næringspolitikk.* Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Bateson, G. 1985 (1972): *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine Books.

Bennett, R.J. og McCoshan, A. 1993: *Enterprise and human resource development. Local capacity building.* London: Paul Chapman Publishing.

Båtevik F.O. og Mattland Olsen, G. 1999: *Ung i Haram. Ungdom og fritidsaktivitetar i Haram kommune.* Arbeidsrapport nr. 75. Volda. Møreforsking og Høgskulen i Volda.

Båtevik F.O. og Mattland Olsen, G. 2000: *Ung i utkant:fritidsaktivitetar og tankar om framtida blant ungdommar frå sju kommunar i Møre og Romsdal.* Arbeidsrapport nr. 100. Volda. Møreforsking og Høgskulen i Volda.

Camagni, R.P. 1995: "The concept of *innovative milieu* and its relevance for public policies in European lagging regions", *Papers in regional science, The Journal of the Regional Science Association International* 74, 4: 317-340.

Cochrane, A. 1993: *Whatever happened to local government?* Buckingham: Harvester/Wheatsheaf.

Cook, T. D. og Campbell, D. T. 1976: "The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings", i M. Dunnette (red.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Skokie, Ill. Rand McNally.

Cook, T. D. og Campbell, D. T. 1979: *Quasi-Experimentation. Design and Analysis Issues for Field Settings.* Boston: Houghton Mifflin Company.

Denzin, N. K. 1970: *Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act in Sociology*. London: Butterworths.

Eisenhardt, K.M. 1989: "Building Theories from Case Study", i *Academy of Management Review* 14,4: 532-550.

Eriksen, E.O. 1994: *Politikk og offentlighet. En introduksjon til Jürgen Habermas' politiske teori*. LOS-senter Notat 9405. Bergen: Norsk senter for forskning i ledelse, organisasjon og styring.
Forester, J. 1993: *Critical theory, public policy and planning practice: toward a critical pragmatism.* Albany NY: University of New York Press.
Forslag til kommunedelplan for ilandføring av gass. Ormen Lange til Haram. Foreløpig rapport, mars 2001. Haram kommune 2001.
Friedmann, J. 1992: *Empowerment. The Politics of Alternative Development.* Cambridge MA & Oxford UK: Blackwell Publishers.
Friedmann, J. og Weaver, C. 1979: *Territory and Function. The Evolution of Regional Planning.* London: Edward Arnold.
Galtung, J., O'Brien, P. og Preiswerk, R. (red.) 1980: *Self Reliance: A strategy for Development.* London: Bogle-L'Overture.
Giddens, A. 1984: *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
Glosvik, Ø. og Amdam, J. 1997*: Programarbeid og partnerskap i praksis - erfaringar frå Sogn og Fjordane*. Sogndal: Møreforsking og Vestlandsforsking.
Habermas, J. 1984: *The Theory of Communicative Action. Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*. London: Heinemann.
Habermas, J. 1987: *The Theory of Communicative Action. Volume 2: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason.* Boston MA: Beacon Press.
Habermas, J. 1995: *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge: Polity Press.
Hagen, T. 1990: *Bygdeutvikling etter fjøstid. En evaluering av Herdalsprosjektet.* Arbeidsrapport nr. V9018. Volda: Møreforsking.
Hagen, T. 1991: *Bygdeutvikling i kontortida. En evaluering av Hjørundfjordprosjektet.* Arbeidsrapport nr. V9107. Volda: Møreforsking.
Hagen, T. 1992: *Prosjektorganisert bygdeutvikling.* Rapport 9119. Volda: Møreforsking.
Hansen, J.C. og Selstad, T. 1999: *Regional omstilling – strukturbestemt eller styrbar?* Oslo: Universitetsforlaget.
Healey, P. 1997. Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies. Macmillan Press LTD. London.
Healey, P. 1999: *Institutional capacity-building, urban planning and urban regenerating projects.* Paper presented at the XII AESOP Congress. Aveiro: University of Aveiro.
Hirst, P. og Zeitlin, J. 1992: "Flexible specialization versus post-fordism. Theory, evidence, and policy implications", i Storper, M. og A.J. Scott (red.): *Pathways to Industrialization and Regional Development*. London og New York: Routledge.
Holme, I.M. og Solvang, B.K. 1986: *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano.
Innes, J., Gruber, J., Thompson, R. og Neuman, M. 1994 : *Co-ordinating growth and environmental management through consensus-building.* Report to the California policy seminar. Berkeley: University of California.

Jacobsson, K. 1997: "Discursive will formation and the question of legitimacy in European politics". *Scandinavian Political Studies* 20,1: 69-90.
Jick, T. 1979: "Mixing qualitative and quantitative methods. Triangulation in action", i *Administrative Science Quarterly* 24: 602-611.
Kommuneplan for Haram kommune. Langsiktig del. Strategisk plan 1999-2010.
Lukes, S. 1974: *Power: A radical view*. London: Macmillan.
Manin, B. 1987: "On legitimacy and Political deliberation": *Political theory*, 15(3): 338-368.
Miller, B. 1992: "Collective action and rational choice – place, community, and the limits to individuell self-interest". *Economic Geography*, 68,1: 22-42.
Morgan, G. og Smircich, L. 1980: "The Caser for Qualitative Research", *Academy of Management Review* 5, 4: 491-500.
Nilsson, J.-E. 1998: *Blomstrande näringsliv. Krafter och motkrafter bakom förändringar i europeiska och amerikanska regioner.* Kungl. Ingeniörsvetenskapsakademien. Stockholm.
Offerdal, A. 1992: *Den politiske kommunen*. Oslo: Det Norske Samlaget.
Olsen, J.P. 1988*: Administrative Reforms and Theories of Organization.* Notat 88 / 31. Bergen: LOS-senteret.
Omholt, K. og J.G. Nesse 1995: *Mennesker, organisasjon og ledelse.* Oslo: Universitetsforlaget.

Peck, J. 1995: “Moving and shaping: business elite state localism and urban privatism”. *Progress in Human Geography* 19: 16-46.
Porter, M. E. 1990: *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan
Putnam, R.D. 1993: *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
Sanda, K. G. (2000): *Regionråd i Noreg – hvem, hva, hvordan?* Telemarkforskning Rapport nr. 167. Bø.
St. meld. nr. 34 (2000-01): *Om distrikts- og regionalpolitikk*. Kommunal- og regionaldepartementet.
Stoker, G. 1997: “Public-private partnership and urban governance”, i Stoker, G. (red.) *Partners in urban governance: European and American experience.* London: MacMillan.
Storper, M. 1995: ”Competitiveness policy options: the technology-region connection”. *Growth and Changes*, 26: 285-308.
Storper, M. 1997: *The regional world: Territorial development in a global economy*. New York: Guilford.
Stöhr, W.B. 1990: «Synthesis», «Introduction» og «On the theory and practice of local development in Europa», i Stöhr, W.B. (red.): *Global Challenge and Local Response*. London and New York: Mansell.
Sørlie, Kjetil (2001): *Kommunedemografi. Klassifisering og karakteristikk av befolkningsutvikling i kommunene. Utsikter for det første tiåret på 2000-tallet*. NIBR Prosjektrapport 2001:5. Oslo.
Törnquist, T. 1997: *Människa, teknik och territorium.* NordREFO. 1997:4. Stockholm.
Tangen, G. (1999) *Haram-modellen. Dokumentasjonsrapport for prosjektet »Haram på kartet».* Arbeidsrapport nr. 71. Høgskulen i Volda og Møreforsking Volda.
Wicken, O. 1997: "Regionenes industrialisering – et historisk perspektiv", i Isaksen, A. (red.) *Innovasjoner næringsutvikling og næringspolitikk.* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
Yin, R.K. 1984: *Case study research. Design and methods.* London: Sage Publications.

Vedlegg

1. VEDTEKTER SOGN REGIONRÅD

§ 1 Føremål

Regionrådet for Sogn er skipa som eit interkommunalt selskap med heimel i § 27 i kommunelova. Rådet er sett saman av kommunane i Høyanger, Vik, Balestrand, Leikanger, Sogndal, Luster, Årdal, Lærdal og Aurland.

Rådet skal arbeide for

?? å klarleggja og nytta ut naturlege og menneskelege ressursar og føremoner i regionen for å vidareutvikla området næringsmessig, sosialt og kulturelt.
?? å byggja ut og koordinere eksisterande samarbeidsformer.
?? å betra marknadsføringa av Sogn og skape sams identitet i regionen
?? å gje fellesfråsegner på vegne av kommunane andsynes sentral- og fylkestyressmakter i saker dette er naturleg.
?? ei praktisk oppfylgjing av fylkes- og fylkesdelplanar.

Hovudoppgåva er å styrkja regionen gjennom større grad av forpliktande samarbeid.

§ 2 Medlemsskap

Medlemer i regionrådet er dei kommuna som nemnde i § 1.

Dersom det er tenleg, kan rådet etter vedtak i rådsmøtet, ha formelt samarbeid med andre kommunar, organisasjonar, institusjonar og samarbeidstiltak.

Utmelding kan skje med 6 månaders skriftleg varsel til rådet. I så fall heftar kommunane for sin andel av dei fellesutgifter rådet måtte ha påteke seg før utmeldinga vert sendt, og for eventuelle sams administrasjonsutgifter i utmeldingstida.

§ 3 Rådet

Ordføraren er kommunen sin representant i rådet, med varaordføraren som vararepresentant. I høve kommunelova § 27 er rådet styre. Rådmennene møter med talerett. Dagleg leiar møter med tale og framleggsrett.

Rådet er vedtaksført når minst 2/3 av medlemmene er ti stades. Rådet vert vanlegvis kalla inn 14 dagar på førehand. Rådet har i hovedsak eit møte kvar månad. Det skal setjast opp møteplan for eit år om gongen.

På fyrste rådsmøte kvart år skal det:

?? veljast leiar og nestleiar
?? leggjast fram årsmelding og arbeidsplan

§ 4 Sekretariat

Rådet kan tilsette eller knyte til seg sekretariat med dagleg administrativ leiing, sekretærhjelp og annan fagkunnskap innanfor dei råmene som er fastsett av rådet.

Rådet kan elles be om hjelp frå medlemskommunane i høve sekretariatet sine oppgåver.

Sekretariatet skal syte for å halde kommunar og rådsmedlemmer orienterte om verksemda i rådet, og stå for praktisk arbeid etter vedtak i rådet.

§ 5 Økonomi

Partane i samarbeidet ber sjølve utgiftene til møte, reise, diett m.v. i samband med rådsmøta. Det same gjeld utgifter med tillitsfunksjonar rådsmedlemmene deira vert valde til.

Medlemskommunane betalar ein kontingent til rådet. Storleiken på denne kontingenten skal dekkja sekretariatsfunksjonen, disponible midlar for rådet og midlar øyremerka prosjekt som rådet har vedteke.

Som hovudprinsipp skal kontingenten delast slik: halve summen er lik grunnsum for alle kommunane, halve summen skal vera eit kronebeløp pr. innbuar. Rådet kan i særskilde prosjekt vedta at alle kommunane skal betale ein lik sum.

Sogn regionråd har høve til å godkjenne låneopptak gjort av interkommunale selskap underlagt Sogn regionråd. Slike låneopptak kan berre godkjennast når dei deltakande kommunane har gjort vedtak om fullmaktsråme til det einskilde selskapet.

Utover dette har ikkje Sogn regionråd høve til å ta opp lån til eiga drift utan særskild godkjenning i medlemskommunane.

Rådet fastset korleis rekneskapen skal reviderast.

§ 6 Endring av vedtektene

Endring av vedtektene skal gjerast av rådet med 2/3 fleital. Rådsmøtet som endrar vedtektene skal varslast minst 3 veker på førehand. Alle kommunane skal vere representert på eit slikt møte.

§ 7 Oppløysing

Rådet kan oppløysast av rådsmøtet med 2/3 fleirtal. Slikt rådsmøte skal kallast saman med ein frist på 6 månader og alle kommunane skal vere representerte.

Vedlegg 2. Aktuelle problemstillingar og konkrete saker i Sogn regionråd 2001

For betre å kunne gje eit bilete av kva tiltak og problemstillingar Sogn Regionråd har arbeidd med den siste tida, har vi valgt å presentere nokre einskildsaker frå perioden 1.1.2001 – 31.08.01. Sakene er henta frå møteboka for Sogn Regionråd. Det vart til saman halde fire møter i denne perioden.

Aktuelle problemstillingar og konkrete saker som har vore drøfta i Sogn Regionråd i 2001:

Sak 0002/01 SOGN ETABLERARSENTER
Sogn Etablerarsenter utgjer deler av kommunane Sogndal, Aurland og Lærdal sitt næringsretta arbeid. I tillegg har senteret ytt regionale tenester som delvis har vorte kompensert med kr 100.000,- i støtte via regionrådet sitt budsjett.
Etablerarsenteret søkjer om å få vidareført støtteordninga for neste år.
I tillegg til søknaden har òg senteret kome med innspel og invitasjon til regionrådet om samarbeid om nye og vidareføring/utvikling av andre satsingsområde.
Regiondirektøren i lag med rådmannsgruppa skal vurdere Sogn Etablerarsenter som organisasjon og dei konkrete innspela senteret har kome med i tilknytning til breiband, webtenester og regionalt planarbeid."
Det vart gjort vedtak om at Sogn Etablerarsenter får tildelt kr. 50.000,- i tilskot for driftsåret 2001. Det vert i framtida ikkje gitt direkte driftstilskot til Sogn Etablerarsenter.

Sak 0003/01 ARBEIDSGRUPPA FOR REGIONAL UNGDOMSPLAN
Den regionale arbeidsgruppa for ungdom vart nedsett i forkant av utarbeiding av ungdomsplandokumentet. Arbeidsgruppa har i ettertid hatt ansvaret for å iverksetja vedtekne tiltak i planen.
Regionrådet gjev regional arbeidsgruppe for ungdom i oppdrag å utarbeide evalueringsrapport for planperioden f.o.m. 1997 t.o.m. 2000. Rådmannsgruppa utnemner ny representant i fylkeskommunalt ungdomsplanarbeid.

Sak 0004/01 SOGNEFJORD TOURISTINFO – EVALUERING, UTVIKLING, VIDAREFØRING
Sidan før midten av nittitalet har sognekommunane direkte og indirekte via regionrådet bidrege med årlege summar i storleiksorden over 1/2 mill kroner pr år til reiselivsnæringa. Satsinga har vore positiv og naudsynt.
Reiseliv har vore, og vil framover garantert vere, eit satsingsområde i Sogneregionen.
Problemstillinga rådet kanskje bør ta opp til drøfting er om slik langvarig og einsidig støtte til ei næring er i samsvar med regionrådet sin overordna strategi.
Sogn Regionråd løyver kr. 360.000,- til Sognefjord Touristinfo for år 2001. Regiondirektøren får fullmakt til å inngå avtale med Sognefjord Touristinfo om bruk av midlane.
Regiondirektøren vert pålagd å få utarbeida ein evalueringsrapport av Sogn Regionråd si satsing på reiselivet innan 01.09.01.

Sak 0005/01 NETTBASERTE REGIONALE TENESTER PORTALLØYSING, UTDANNINGSTILBOD FORVALTNINGSSAMARBEID M.V.

Regionrådet sluttar seg til det utarbeidde strategiplandokumentet. Regionrådet delegerar til rådmannsgruppa i samarbeid med regiondirektøren å utarbeida ein regional strategi for utviklinga av nettbaserte tenester i Sogneregionen.
Regionrådet vil prioritere:
?? regional internettportal
?? regional OSK-plattform
?? høgskuletilbod av kommunal interesse
?? vidaregåande opplæring

Sak 0006/01 FYLKESDELPLAN FOR SOGNEREGIONEN
FELLES BU OG ARBEIDSOMRÅDE UTVIKLINGSPLAN FOR INFRASTRUKTUR
Ved fleire høve har regionrådet og andre sett fokus på ei lite ønska utvikling i Sogneregionen m.o.p folketal, flytting, samferdsle, etablering m.v. Regionrådet har vore invitert til og har delteke både politisk og administrativt i pågåande fylkesplanprosess.
Ymse forslag og initiativ har vore framme:
?? omstillingsarbeid
?? bukvalitetar
?? transportløysingar
?? arbeidsmarknad
?? utdanningstilbod

Seinast i leiarforum sitt møte den 14.11 vart det sett fokus på regionen i samband med utarbeiding av handlingsprogram for fylkesplanen 2001-2004.
I fylkesplanen skal fylgjande handlingsprogram utarbeidast:
?? ”Eit godt liv”
?? ”Næring og læring”
?? ”Infrastruktur”
?? ”Berekraftig utvikling”

Regionrådet deltok i arbeidet med formulering av program under infrastrukturområdet. Administrasjonen meiner at regionen vil vera tent med slik fokus og at eit vedteke fylkesdelplandokument vil vera av stor verdi for å fremma regionale saker både mot lokale og sentrale styresmakter. Ein tilrår at rådet vender seg med krav mot fylkesutvalet innarbeider eit slikt tiltak i handlingsprogrammet.
Hovudproblemstillingane som òg rådet ved fleire høve har vore oppteke av er absolutt knytt opp mot utvikling av generell infratruktur med hovudmål å få eit velfungerande bu og arbeidsområde i regionen.
Saka vart utsett til 23.03 med oppmoding om å få framlagt meir dokumentasjon om prosess og innhald i eit slikt planarbeid.

Sak 0008/01 MEDFINANSIERING AV NETT.NO
På vegne av medlemskommunane løyver regionrådet kr 225.000,- som medlemskommunane sin andel i prosjektet ”nett.no-samordna ikt-bruk i offentleg sektor” for året 2001. Regionrådet vil ta stilling til medfinansiering av år 2002 i samband med utarbeiding av neste årsbudsjett.

Sak 0018/01 EVALUERING AV INTERKOMMUNALE TILTAK I REGIONEN

Rådmannsgruppa i samarbeid med regiondirektøren får ansvar for vidare bearbeiding av materialet og utarbeiding av ei samla vurdering av dei interkommunale tiltaka/institusjonane. Hovudfokus på organisering, styring, økonomi, samordning og kontroll.
Viktige faktorar/problemstillingar:

1. Styringssystem sett i høve til regionalt overordna organ.
2. Administrative fellesfunksjonar og evt. leiing.
3. Omfang og kvalitet på tenestene.
4. Alternative løysingar.

Sitat frå saksframstillinga:
"Pr. dato bidreg kommunane over eigne driftsbudsjett med vel 8 millionar kroner til tiltaka. Dei absolutt største er næringsmiddeltilsynet, regionrådet og revisjon. Kostnadane fordelar seg noko ujamt på kommunane og tiltaka. Dette har ulike årsaker. Når ein ser på fordelinga mellom kommunane i høve innbyggjartalet er det ein tydeleg trend i retning av at dei folkerikaste kommunane har ein relativt mindre del av kostnadane enn dei med mindre folketal."

Sak 0020/01 FYLKESDELPLAN FOR SOGNEREGIONEN
Sogn Regionråd krev at Sogn og Fjordane Fylkeskommune i nært samarbeid med regionrådet utarbeider ein særskild Fylkesdelplan for Sogneregionen.
Regionrådet meiner at plandokumentet skal vera utviklingsretta med hovudfokus på generell infrastruktur og med mål om utviding, samordning og styrking av bu, oppleving og arbeidsområda i regionen.

Sak 0021/01 IKT-NETTVERK.INFRASTRUKTUR
Regiondirektøren får ansvar for å samordna kommunane rundt ei felles saksutgreiing/tilråding. Saka går til handsaming og avgjerd i formannskapa med framlegg om å delegera endeleg avgjerdsmynde og avtalekompetanse til regionrådet. Søknader vart fremma både i høve til Norges forskningsråd og fylkeskommunen (regionale samordningsmidlar).

Sak 0033/01 KOMMUNENETT SOGN
Leiaren og regiondirektøren får fullmakt til å ferdigforhandla og inngå endeleg samarbeids samarbeidsavtale med Sogn og Fjordane Fylkeskommune om etablering og drift av "Kommunenett Sogn".

Sak 0040/01 FRÅSEGN VEDK. SIGNAL OM STATLEG OVERTAKING AV NÆRINGSMIDDELTILSYNA

Sak 0041/01 FRÅSEGN. FØDEAVDELINGA VED FYLKESSJUKEHUSET I LÆRDAL.

Sak 0042/01 ORIENTERINGSSAK. HØGSKULEN I SOGN OG FJORDANE
Rektor Johs Taule informerte om utviklingstrekk ved Høgskulen i Sogn og Fjordane.

Sak 0043/01 ORIENTERINGSSAK. KUNNSKAPSPARKEN I SOGN OG FJORDANE
Prosjektleiar Arnt Hovland informerte om prosessen fram til no og noverande Kunnskapsparken for Sogn og Fjordane A/S. Koplingar mot Fjordinvest A/S vart og belyst.

Jørgen Amdam og Geir Tangen

Evaluering av Sogn Regionråd

Sogn regionråd har samarbeidd på ein god måte i snart 10 år. Samstundes er det mange utfordringar knytt til samarbeidet framover:

- Regionen sin næringsstruktur er prega av primærnæringar og kraftkrevjande industri med "utomregionale" eigarar, og vil truleg ha store omstillingsutfordringar framover og som krev ein aktiv "utanrikspolitikk"
- Regionen har tre overlappande bu- og arbeidsmarknadsområde etter dei siste kommunikasjonsendringane. I mange samanhengar er det behov for å samarbeide mellom grupper av kommunar i staden for i heile rådsområdet

Rådet har i dag større fokus på samarbeid om "kommunal produksjon" enn ein proaktiv utanrikspolitikk. Ut frå utfordringane til regionen er våre hovudråd:

1. Regionen må legge hovudvekt på ein proaktiv "utanrikspolitikk" der ein spesielt fokuserer på å få fram kunnskap om tilhøva i regionen og å skape erkjenning internt og eksternt om utfordringar og tiltak som må setjast i verk. Strategiutvikling og utveljing av satsingsområde med tilhøyrande prosjekt bør vere viktigaste arbeidsform.
2. Regionen bør utvikle eit aktivt samarbeid med fylkeskommunen innan strategisk planlegging og utvikle eiga fylkesdelplanlegging og regionalt utviklingsprogram for regionen
3. Innan kommunal produksjon bør rådet fungere som eit analyse- og initieringsorgan og stimulere til fleksible og behovsretta samarbeidstiltak direkte styrt og finansiert av kommunane etter nytte. Like eins bør rådet fungere som fellesorgan for samanlikning og gjensidig læring mellom kommunane kva gjeld kommunal verksemd.

ISBN: 82-7692-179-5
ISBN: 82-7661-156-7
ISSN: 0805-6609