

2018-10-18

Møre og Romsdal som region mot 2025 – intervju med statlige ledere i regionen

Sølve Mikal Krekvik Nerland og Gøril Groven

Innhold

Sammendrag	2
1. Bakgrunn og formål	4
2. Metode	5
3. Resultater	7
3.1 Beskrivelse av samarbeidet i dag	7
3.2 Vurderinger av dagens samarbeidssituasjon	8
3.4 Vurderinger av organisering og arbeidsmåter	10
3.5 Forslag til samarbeidsområder	18
4. Diskusjon	26
Veien videre.....	27
Litteratur.....	29
Vedlegg 1. Intervjuguide	30

Sammendrag

Møre og Romsdal fylkeskommune startet i 2018 prosjektet «Møre og Romsdal som region mot 2025» (heretter kalt Møre og Romsdal 2025) for å posisjonere eget fylke i regionreformen. I prosjektet skal fylkeskommunen i samarbeid med Fylkesmannen, regionale statsetater og andre regionale aktører som helseforetaket, NTNU Ålesund og høyskoler, KS, NHO, LO, regionråd og kommuner, arbeide for å samle og styrke regionen. Prosjektets mål skal nås gjennom å styrke samordningen mellom etatene i fylket, og ved å få til regionale fellessatsinger og mer forpliktende samarbeid.

Møreforskning Molde fikk i oppdrag fra Møre og Romsdal fylkeskommune å intervju et utvalg ledere av statlige etater i regionen for å få tak i deres innspill til arbeidet med prosjektet. Dette notatet inngår som en del av det kunnskapsgrunnlaget prosjektgruppa i fylkeskommunen setter sammen før det videre arbeidet med Møre og Romsdal 2025.

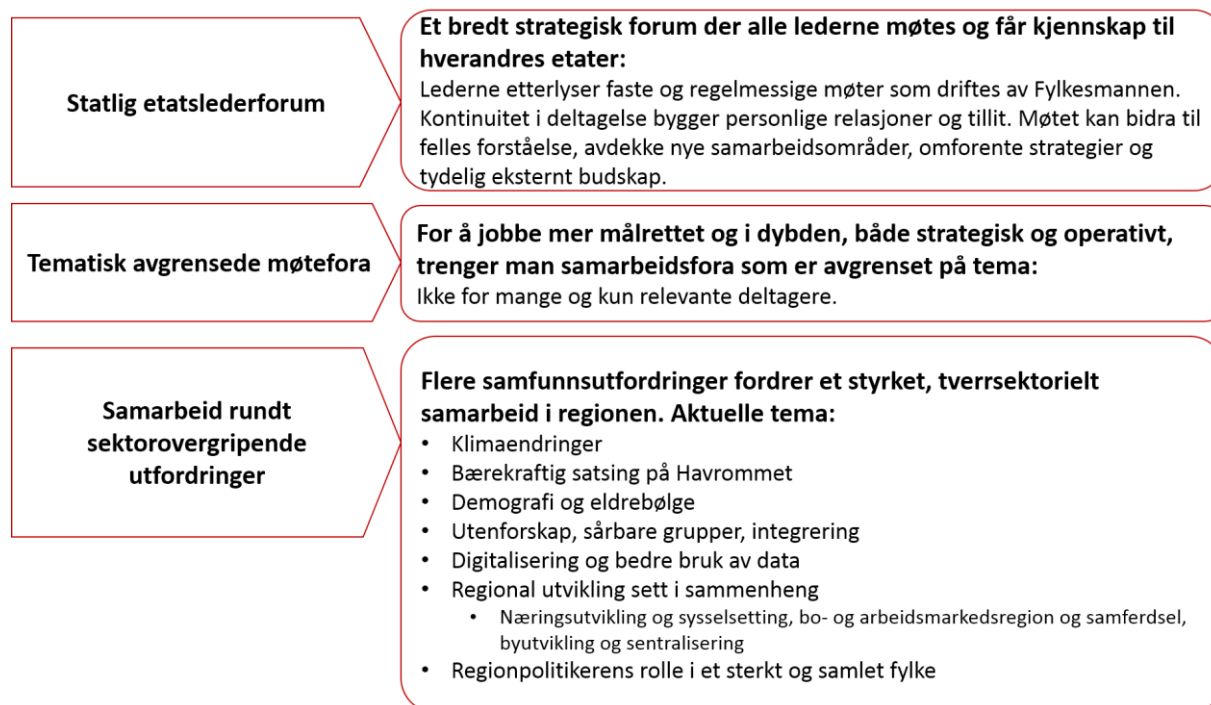
Høsten 2018 gjennomførte Møreforskning Molde telefonintervjuer med 15 ledere fra statlige etater i regionen, og disse representerer bredden i offentlig sektor. Hovedinntrykket fra intervjuene er at de tegner et positivt bilde av samarbeidet i regionen, men at det er klare forbedringspunkter. Særlig beredskapsarbeidet i regi av Fylkesmannen høster lovord fra flere. Lederne uttrykker en positiv holdning til prosjektet Møre og Romsdal 2025, og peker på mange aktuelle samarbeidsområder for et slikt initiativ. En klar bestilling fra mange av lederne er at Fylkesmannen drifter et regelmessig møtefora der alle de statlige etatslederne kan møtes for diskusjoner på et overordnet, strategisk nivå. Verdien av et slikt nettverk ligger ikke bare i bedre kjennskap til hverandres faglige områder, men også i at det er en arena for bygging av personlige relasjoner og tillit mellom de ulike aktørene.

For mer målrettet arbeid med konkrete utfordringer og oppgaver, anbefaler lederne nettverk og møtefora med klar tematisk avgrensning og færre, relevante deltagere. Eksempler på tema som ble nevnt, er «Bærekraftig satsing på Havrommet», «Eldrebølgen» eller «Bedre utnytting av data».

Flere ledere peker på fogderistrid og omkamper som et kjennetegn ved regionen. Vi reiser spørsmålet om det kan være fruktbart å sette søkelyset på den regionale politikerrollen og samspillet mellom fag og politikk for å sikre bedre samarbeid i regionen, og større gjennomslagskraft nasjonalt.

Takk til lederne som velvillig stilte til intervju og gav sine innspill til hva prosjektet kan gripe fatt i for å styrke samordning og samarbeid i regionen. Ledernes forslag til tema for samarbeid og hvordan samarbeid kan organiseres, er sammenfattet i figur 1 på neste side.

Figur 1. Ønsker for prosjektet Møre og Romsdal 2025 basert på intervju med 15 statlige ledere i regionen



1. Bakgrunn og formål

Møre og Romsdal fylkeskommune (2018a; 2018b) startet i 2018 prosjektet «*Møre og Romsdal som region mot 2025*» (heretter kalt Møre og Romsdal 2025) for å posisjonere eget fylke i den pågående regionreformen. I prosjektet skal fylkeskommunen i samarbeid med Fylkesmannen, regionale statsetater og andre regionale aktører som Helse Møre og Romsdal HF, NTNU Ålesund og høyskoler, KS, NHO, LO, regionråd og kommuner, arbeide for å samle og styrke regionen. Satsningen er fra fylkeskommunen sin side primært rettet mot å samordne og forsterke den nye regionens rolle som samfunnsutvikler. Prosjektets mål om å bli en tydeligere og sterkere region, skal nås gjennom å styrke samordningen mellom etatene i fylket, og ved å få til regionale fellessatsinger og mer forpliktende samarbeid.

Fylkeskommunen ønsket et kunnskapsgrunnlag til utviklingen av prosjektet, og gav Møreforskning Molde i oppdrag å intervju 15 statlige ledere i Møre og Romsdal. Rammen var på 200 000 kroner eksklusive moms. Intervjuene er gjennomført i perioden 24.8 – 14.9 2018, i forkant av den første samlingen i prosjektet Møre og Romsdal 2025. Undersøkelsen skal beskrive nåsituasjonen når det gjelder offentlig samordning og samarbeid på det regionale nivået, både hva som fungerer, hva som er utfordringene, og peke på mulighetsrom og hvilken utvikling lederne anbefaler for å styrke samordningen. Planen er at ståstedsanalysen skal følges opp i en ny undersøkelse i 2020.

Vi vil rette en stor takk til informantene som tok seg tid til å dele sine erfaringer med oss. Takk også til prosjektleder i fylkeskommunen, Oddny Wiggen, for nyttige innspill.

I fortsettelsen av notatet redegjøres det for metode, så en resultatdel og til slutt en diskuterende del.

2. Metode

Datagrunnlaget er intervju med 15 statlige ledere med ansvar for Møre og Romsdal (øverste leder på regionnivå). Dette kapittelet redegjør nærmere for utvalget, intervjumetoden og analysemetoden.

Nærmere om utvalget

Oppdragsgiver foreslo 18 ledere som forskerne kunne velge blant, og fylkesrådmannen sendte en e-post som oppfordret til deltakelse. Forskerne fikk navneliste på de 18 aktuelle, og tok så kontakt, først på e-post, for å rekruttere deltagere og finne tidspunkt til telefonintervju. De informantene som ikke hadde besvart e-post etter to uker, ble oppringt av forsker med forespørsel om de kunne tenke seg å stille til telefonintervju. Alle som ble forespurt om å delta, svarte ja, unntatt en.

Ti av informantene som inngår i utvalget, representerer statlige etater/direktorater, mens de øvrige fem representerer tilsynsmyndigheter, høyere utdanningsinstitusjoner og statlig eide foretak.

Utvalget representerer en stor bredde sektorielt/temamessig. Etter hvilket departement de sorterer under organisatorisk, fordeler informantene seg på 10 av de totalt 15 departementene.

Tabell 1 viser at de fleste har hatt samme lederstilling i mange år, hvorav seks informanter (40 prosent) i ti år eller mer. Tre av informantene (20 prosent) har to år eller kortere fartstid i stillingen.

Tabell 1. Informantene etter hvor mange år de har hatt samme lederstilling

	Antall	Prosent
2 år eller kortere	3	20
3-5 år	3	20
6-9 år	3	20
10 år eller mer	6	40
Totalt	15	100

11 av informantene (73 %) oppgir dessuten å ha enda lengre fartstid fra andre stillinger i samme etat.

Åtte av informantene har sitt faste kontorsted lokalisert i Møre og Romsdal, og syv i Trøndelag eller i både Møre og Romsdal og Trøndelag.

Ansvarsområdet geografisk er Møre og Romsdal for syv av informantene. Syv har ansvar for hele eller deler av Møre og Romsdal pluss Trøndelag, og til slutt svarer én informant at de har et nasjonalt nedslagsfelt, dvs. brukere fra hele Norge og utlandet. Seks av informantene oppgir å ha spesifikke oppgaver på nasjonalt nivå i tillegg til det regionale ansvaret.

Intervjumetode

Intervjuene er gjennomført i perioden 24.8 – 14.9 2018, dvs. rett i forkant av den første samlingen i fylkeskommunens prosjekt. Intervjuene ble gjennomført på telefon med en gjennomsnittlig varighet på 40 minutter. Det korteste tok 25 minutter og det lengste 55 minutter. De to forskerne fordelte intervjuene mellom seg. Den ene forskeren gjennomførte ni intervju og den andre seks intervju.

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt på e-post et informasjonsbrev om undersøkelsen og om hvordan personvernet er ivaretatt, samt en oversikt over aktuelle spørsmål i stikkordsform. I innledningen av samtalen orienterte forskeren om de viktigste punktene fra informasjonsbrevet, nemlig kort om formålet med undersøkelsen, at det er frivillig å delta, og at det ikke gjøres opptak, men at forskeren noterer fortløpende fra samtalen på sin datamaskin. I resultater skal informantene som enkeltpersoner og deres etat, anonymiseres. To spesielle forhold ble poengtert av forsker før oppstart av intervju. For det første at utskrift av intervjuet skulle sendes til informanten slik at de fikk anledning til å se over og komme med korreksjoner, før de gav sitt skriftlige samtykke til bruk av intervjuet i undersøkelsen. For det andre at prosjektleder i fylkeskommunen, Oddny Wiggen, får se den godkjente intervjuutskriften og delta i innledende analyser sammen med forskerne i Møreforskings lokaler. Hun er også ansvarlig for eventuell formidling/publisering av resultatene.

Vår vurdering er at de fleste informantene, til tross for informasjon om anonymitet i sitatbruk, har inntatt en holdning til dette som et profesjonelt intervju der det de sier uproblematisk kan tåle offentlighetens lys. Noen påpeker at verdien i undersøkelsen er knyttet til å «vite hvilken etat det er snakk om», og at de derfor «tenker at det å holde det anonymt kanskje ikke lar seg gjøre». Informantene har gitt saklige og profesjonelle beskrivelser og vurderinger av samarbeid, og vår vurdering er at informantenes beskrivelser er oppriktige, om enn noe dempet på det som er mer kritiske vurderinger. Informantene er intervjuet i kraft av deres rolle som leder på overordnet og strategisk nivå, hvilket også betyr at de i skal forvalte rollen som ansvarlig for sin etats strategi og planer. Det er nærliggende å tenke at intervjuer med ansatte på mer operativt nivå eller lavere ledernivå, ville gitt mer konkrete beskrivelser og supplerende innsikt i hvordan det tverretatlige samarbeid fungerer på godt og vondt i regionen.

Selve intervjuet var semistrukturerte med tre overordnede tematiske deler (Tjora 2010). Første del var spørsmål om informantens bakgrunn og den aktuelle etaten. Andre del handlet om beskrivelser av samarbeid i dag (hvem-hva-hvordan), mens temaet i tredje del var informantens vurderinger av hvordan samarbeidet fungerer i dag, forbedringsforslag samt deres innspill og forslag til selve prosjektet Møre og Romsdal 2025. Spørsmålene i intervjuguiden finnes i vedlegg 1 på stikkordsform.

Personvernombud for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD), har vurdert at behandlingen av personopplysninger i undersøkelsen er i samsvar med personvernregelverket (meldingsnr. 61139).

Analysemetode

Raskt etter hvert intervju har forskeren som gjennomførte intervjuet, gitt en muntlig oppsummering til den andre forskeren, og diskutert hovedinntrykkene. Begge forskerne har så lest intervjutranskriptene i flere runder, og deretter trukket ut sentrale sitater og kategorisert dette. Denne stegvise og innledningsvis sitatfokuserte tilnærmingen til data, er inspirert av Tjora (2017). Prosjektlederen for Møre og Romsdal 2025, Oddny Wiggen, deltok i et arbeidsmøte med forskerne hvor intervjutranskriptene ble gjennomgått og diskutert, og i et arbeidsmøte om et utkast av notatet.

Det er ikke lagt vekt på å gjøre nøyaktige tellinger av hvor mange informanter som sier det ene eller andre. Dette fordi innspill fra én leder kan være like viktige/gode som innspill fra flere. Det er noen steder angitt grove antall, for eksempel om innspillet kommer fra en informant eller fra flere.

I resultatdelen av analysen er det lagt vekt på å få frem innspill med informantenes egen stemme, mens diskusjonsdelen trekker fram det som med forskerblick vurderes som de mest sentrale funn.

3. Resultater

I dette kapitlet presenteres intervjumaterialet. Først beskrives samarbeidet slik det gjøres i dag. Av hensyn til informantenes anonymitet inneholder ikke dokumentet beskrivelser av hvilke etater som samarbeider med hvem. Basert på intervjuene har forskerne kartlagt disse samarbeidsrelasjonene, og denne oversikten er det kun forskerne og prosjektleder for Møre og Romsdal 2025 i fylkeskommunen som har tilgang til.

Neste del av resultatkapitlet går tettere inn på ledernes betraktninger av samarbeidet i dag, og deres vurderinger av hva som fungerer bra og hva som kan bli bedre. Denne delen er rikt illustrert med sitater fra informantene, og tematisk strukturert av forskerne som har analysert materialet.

I tredje del er ledernes innspill til prosjektet «Møre og Romsdal 2025» om hvilke temaområder de ser behov for tettere samarbeid om.

Resultatene sammenfattes til slutt i en mer overordnet diskusjon i siste kapittel.

3.1 Beskrivelse av samarbeidet i dag

Lederne ble spurt om hvilke aktører de samarbeider mye med, på hvilke arenaer, på hvilke nivå og grad av formalisering av samarbeidet gjennom samarbeidsavtale eller annen type forpliktelse.

Når det gjelder hvilke nivå samarbeid og samhandling skjer på, kommer de fleste informantene inn på et skille mellom strategisk nivå (øverste administrative ledelse) og operativt nivå. Noen informanter skiller også mellom det de kaller operativt ledernivå og saksbehandler- eller utførernivå. Noen informanter trekker frem samarbeid mellom fagekspertene som en egen kategori/nivå. Andre kommer i tillegg inn på samordning på politisk nivå. Som en følge av at informantene i denne undersøkelsen er øverste leder, samt tidsrammen for intervjuet (i gjennomsnitt 40 minutter), er det ikke uventet at intervjuene handler mest om det strategiske nivået i administrasjonen.

Intervjuene gir mange eksempler på samarbeidsavtaler, og omtrent like mange eksempler på samarbeid uten formalisert avtale om dette. Flere av informantene fremhever faste/regelmessige møter som en viktig måte å forplikte seg på. Typisk er at det avholdes ett eller flere årlige møter på ledernivå hvor man utveksler informasjon om status og legger en tiltaksplan. Som en annen sier, er gjensidig respekt og behov, viktigere enn samarbeidsavtaler: «*Samarbeid reguleres best gjennom gjensidig respekt og behov. Oppfatning av at sammen er vi sterke og kan fungere godt. Da faller samarbeidet på plass uten tunge skriftlige avtaler*».

En annen kommer inn på at opplevd felles nytte er enda viktigere enn samarbeidsavtaler: «*I de tilfeller vi har samarbeidsavtale er det greit, det setter en del vilkår. Men det aller viktigste er den opplevde felles nytten*». En tredje sier det slik:

«Skjer noe positivt når det er en regularitet, og medarbeiderne ser at de har nytte av det. Hjelper ikke at ledernivået inngår avtaler. Samarbeidet må være reelt der arbeidet vårt utføres. Ikke av de høytstående policydiskusjonene. Bring medarbeiderne sammen. Få til en relevant fagdiskusjon. Da går det av seg selv og du trenger ikke mase på plass et samarbeid».

3.2 Vurderinger av dagens samarbeidssituasjon

Det første spørsmålet vi stilte åpent til informantene i vurderingsdelen av intervjuet var: «*Hvordan vil du vurdere samarbeidet i dag?*». Hovedinntrykket er at de fleste lederne på dette innledende åpne spørsmålet uttrykker stor grad av tilfredshet med samarbeidet i dag, men at de senere i intervjuet også kommer inn på klare forbedringspunkter. Et lite mindretall av lederne er i utgangspunktet litt mer kritiske til hvordan samarbeidet fungerer i dag, når de svarer på det første åpne spørsmålet.

Her er noen sitater som illustrerer hovedbildet av stor grad av tilfredshet med dagens samarbeid:

«Jeg synes samarbeidet er preget av åpenhet og samarbeidsvilje. Har til gode å møte isolasjonisme og oppfatninger av at vi greier oss selv. Det er en fremmed tanke. Det er en gjensidig respekt, at vi har hver våre kompetanseområder. I hele Midt-Norge er det ikke vanskelig å finne hverandre i de situasjoner hvor vi trenger hverandre. Finner fram til gode og pragmatiske løsninger. ... Dette har vært min vurdering tilbake til departementet i hvert fall de ti siste årene ... Regelmessig kontakt, at vi kjenner hverandre. Det samlede offentlige apparatet er innstilt på samarbeid. Selv om enkeltpersoner slutter, er det robust. Svever en ånd over samarbeidsviljen som er god. Jeg har ingenting å klage på».

«Jeg vil si at samarbeidet er meget godt. Absolutt. ... Møtes på tvers av hierarki og ansvarsområde og etater. Vi føler at det fungerer veldig godt».

«Jeg synes det er et godt samarbeid. ... Møre og Romsdal har vært brukt som eksempel på der det har vært et godt samarbeid».

«Det er i grunnen jevnt over bra».

«Hos oss fungerer det egentlig veldig bra synes jeg. Jeg synes vi får det til å gli veldig greit».

«Jeg synes vi har et veldig godt samarbeid i fylket vårt».

«Vi har ikke noe samarbeid som ikke fungerer».

«Det er ingen arenaer som vi savner».

Et område som får særlig skryt for godt samarbeid i Møre og Romsdal, er **beredskapsområdet**. Flere informanter slår fast at Møre og Romsdal har en særegen geografi som gjør at det er fornuftig at ansvarsområdet defineres av fylkesgrensene. På beredskapsområdet er «*Fylkesmannen proaktiv og kaller inn beredskapsrådet, der er Møre og Romsdal veldig dyktige*». Noen informanter ser ulikheter til hvordan det gjøres i Trøndelag

«Fylkesmannens beredskapsråd fungerer som totalforsvarskonsept spesielt godt i Møre og Romsdal. Grunnen er at i Trøndelag er det mer militært fokus og tilstedeværelse. I Møre og Romsdal er det større fokus på samarbeid og totalressurser».

En annen informant er inne på det samme:

«Fylkesmannen i Møre og Romsdal utmerker seg, i vår verden, med å ha stor oppmerksomhet i Beredskapsområdet. Det er naturlig når man ligger i Møre og Romsdal [med den geografien/topografien fylket har]. Vi er i krisesituasjoner er prisgitt de lokale, og synes Møre og Romsdal er veldig flink i krisehåndtering, de er presise og offensive».

De fleste informantene kommer senere i intervjuet inn på forbedringspunkter, men det trenger ikke nødvendigvis stå i motstrid til at de generelt er i stor grad fornøyde med dagens samarbeidssituasjon.

Noen er litt mer kritiske i sin generelle vurdering av tilstanden i samarbeidet i dag. Som en sier:

«Synes det er en god tone og en god tilnærming. Men jeg tror vi har litt mer å gå på, i den forstand hvis vi tenker fylket 2025, så tror jeg at vi har litt mer å gå på. Det går på at vi har en del felles fokus og oppdrag, og så har vi alle en driftsdel av organisasjonen. Der tenker jeg; spesielt på driftssiden tenker jeg at vi kunne ha større grad av samarbeid enn vi har i dag».

En annen informant savner bedre samarbeid og samordning på nasjonalt nivå, at lite samordning av organisatoriske valg styringssignaler fra nasjonalt nivå, hemmer samarbeidet på regionalt nivå:

«Jeg vurderer at det er for lite og for fragmentert samarbeid slik situasjonen er i dag. At det kan godt fungere innenfor ulike tematikker og saker, men når det gjelder en samlet overordnet tanke om samarbeid, savner jeg det. I det ligger det ikke at det skal økes eller minskes, men være tydeligere. ... Min nasjonale kritikk er at vi ikke har et samordnet styringssystem i det hele tatt. De ulike etatene velger ulike modeller for nedslagsfelt, strukturer, osv. Dette er ting man bør bestemme sentralt. Savner samordning av statlig eierskap og styring. Der er ikke Møre og Romsdal noe annerledes enn resten av landet».

En av de mer kritiske informantene, svarer slik på spørsmålet om hvordan han/hun vurderer samarbeidet i dag: «Det er litt ulikt for å si det sånn», før informanten fortsetter med å fortelle om utfordringer særlig i forhold til én etat.

En fjerde informant ser utfordringer ved at fylkeskommunens ansvarsområde er svært bredt sammenliknet med de andre regionale aktørene som har mer smale ansvarsområder, og at det gjør prosjekt Møre og Romsdal 2025 krevende hvis det ikke kan konkretiseres og tematiseres relevant: «Krevende prosjekt fordi fylkeskommunens portefølje er mildt sagt bred ... Våre tangeringspunkt mot fylkeskommunen er relativt smal. Mye som blir relativt perifert ...». Ønske om konkretisering og tematisering, kommer vi tilbake til i neste avsnitt.

Det at alle som ble forespurt om delta i intervju, svarte ja, med ett unntak, viser at det er interesse for prosjektet og tematikken blant lederne i utvalget vårt. Flere av lederne uttrykker en **positiv innstilling til prosjektet Møre og Romsdal 2025**:

«Prosjekt Møre og Romsdal 2025 er for meg et være eller ikke være for om man klarer å etablere Møre og Romsdal som region med et sterkt regionalt samarbeid».

«Vi er veldig positive til initiativet. Vi er veldig samarbeidsorientert, og er veldig avhengig av å gjøre ting sammen med andre».

«Prosjekt Møre og Romsdal 2025 blir spennende og interessant. Uansett viktige problemstillinger som blir reist».

«Vi ønsker å være en sentral samarbeidspartner i utviklingen av regionen».

«Alt som bidrar til at offentlig forvaltning og samordning blir bedre, det bidrar jeg gjerne til».

3.4 Vurderinger av organisering og arbeidsmåter

Nedenfor oppsummerer hovedpunkter i lederne betraktninger knyttet til samarbeidsmåter og organisering. I fortsettelsen av kapittelet vil vi beskrive nærmere hva informantene legger i hvert av hovedpunktene, samt noen andre råd og forbedringspunkter de kommer inn på.

Oppsummering av betraktningene om samarbeidsformer:

- **Behov for et strategisk møtefora for alle statlige ledere i regionen, ledet av Fylkesmann**
- **Trenger temaavgrensede møtefora på strategisk og operasjonelt nivå**
- **Bør starte samarbeidet med å bli omforent om situasjonen i dag**
- **Samarbeid krever tid og ressurser**
- **Kontinuitet i deltakelsen og bygge personlige relasjoner**
- **Rolleavklaring, respekt og tillit, og gjensidig nytte**
- **Informasjon- og datautveksling, og digitalisering**
- **Forankring og involvering i egen organisasjon og i lokalmiljø**

Strategisk møtefora på etatsledernivå

Et tydelig funn i intervjuene er at mange av informantene ser **behov for et strategisk møtefora der alle statlige ledere møtes** jevnlig over tid. Det er her flere som henviser til «Trøndelagsmodellen» der Fylkesmannen flere ganger årlig kaller inn til det de kaller «statlig etatsledermøte». Dette er et fora som går flere tiår tilbake i Trøndelag, men som Møre og Romsdal ikke har hatt, med unntak av våren 2018 da det ble avholdt et liknende møte i Ålesund. Et hovedargument informantene gir for å innføre et slikt bredt ledermøte i Møre og Romsdal, er at man slik kan sikre at relevant informasjon utveksles og at man kan få innspill fra andre aktører enn de man til vanlig har mest med å gjøre. Faste møtepunkter over flere år gjør at det knyttes relasjoner og etableres tillit mellom ledere fra ulike etater, og det øker kjennskap til hverandres ulike ansvarsområder. Møtene kan bidra til nye relasjoner, ny forståelse og nytenkning rundt hvordan man kan samordne virksomhetene.

«Når vi hadde etatsledermøte for statlige ledere - i Ålesund sist [våren 2018], forstod jeg at det var lenge siden forrige gang. Det ligger til Fylkesmannen sin rolle å ta den type initiativ. Jeg har forstått det slik at i en del fylker, Hedmark, Sogn og Fjordane og Oppland, har vært årlige eller halvårlige møter. Der har vi en vei å gå. Det var gått mange år siden sist. Det var noe Fylkesmannen erkjente. ... Det skjer jo noe når man tar den type ledere inn i samme rom og har noen tema på dagsorden. Da ser man at man har fellesområder og fellesoppdrag som man kan bli bedre på».

«Fylkesmannen [i Møre og Romsdal] hadde et etatsledermøte og ønsket å sette i gang det her på vårparten, og det tror jeg er lurt og fornuftig, at man klarer å ha noen litt overordnede saker der etatsledere er med og mottar felles informasjon, å skape en arena der tverrfaglighet kan jobbe med ... Det har lang tradisjon av dette i Sør-Trøndelag, å delta på det, gjennom statlig etatsledermøter, hvor det var 3-4 møter i året. Spesielt både BUP og IMDi og flere andre etater så plutselig småprosjekter de kunne ha felles nytte av, som den arenaen skapte. Men det er helt avhengig av at det er Fylkesmannen som drifter den type forum og skaper den type interesse».

«Personlig har jeg satt pris på det Sør-Trøndelag var veldig flinke til, statlig etatslederforum. Der man møttes jevnt og diskuterte de enkelte faglige tingene, men også utviklingen i regionen. Det gir god grobunn [for videre samarbeid]. Over flere år blir to årlige møter ganske

mange møter. Der har man lagt inn fylkesplanen og hele endring av regionstrukturen, statlige krav til ledelsesendring, drevet lederopplæring. Det er mellom 20 og 30 deltagere på et slikt møte. Da får man også med seg hvor fort de ulike etatene endrer seg, og det interessant å få med seg hvor de endringene ligner på hverandre etatene imellom og hvor de ikke gjør det».

«Jeg tenker det er viktig med gode fora for å møtes på tvers av egne etater. Vi deltar prinsipielt i veldig mange fora, men bra med fora på tvers av linjene. ... Hvis man skal være sterk som egen region, er det viktig med kunnskap om hverandre. ... Det å vite hva som skjer i visse situasjoner og hvordan det påvirker samfunnet og regionen».

«En styrke når flere kommer inn og ser noe andre ikke ser».

Særlig for ledere som sitter fast i Trøndelag, kan et slikt møte i Møre og Romsdal være nyttig:

«Det [statlig etatsledermøte] har Fylkesmannen i Møre og Romsdal prøvd å ha 1 gang. I hvert fall for meg som sitter i Trondheim er disse møtene veldig nyttige [...] Det var gjort en sånn runde her i Møre og Romsdal i vår, det var veldig positivt, så det ville jeg gjort mer av».

En informant anbefaler at et slikt etatsledermøte legges samtidig som andre obligatoriske eller allerede planlagte møter, for da blir kostnader til mat og reise lettere å forsvare.

«Særlig når det er kombinert med møte på [annet møte] på samme sted– da møtes man, og knytter kontakter, uten at det blir en stress-situasjon. Det blir nødvendigvis en forskjell på dem man har i samme by og dem man må reise til. ... [...] Når de to møtene kombineres forsvarer det reise og overnatting. Statlig etatsledermøte er luksus, for der har ikke vi et genuint oppdrag, men det er et viktig fora».

En av informantene som forteller om «Trøndelagsmodellen» der statlige etatsjefer møtes fire ganger i året i regi av Fylkesmannen, trekker samtidig fram det i Trøndelag også er et eget Velferdsnettverk i regi av fylkeslegen med deltakelse fra Fylkeskommunen (Utdanningsavdelingen), KS og velferdsaktørene. Denne informanten sier at: *«I Møre og Romsdal har vi savnet den systematiske kontakten og felles bruk av ressurser som de har i Trøndelag».*

Flere av informantene peker på at Fylkesmannen bør drifte et slikt bredt etatslederforum. De knytter dette til at det ligger i Fylkesmannens mandat å koordinere offentlig sektor. Noen informanter åpner også opp for fylkeskommunen i sterkere grad kan ta denne koordinerende rollen i Møre og Romsdal.

En informant råder fylkeskommunen til å inngå tettere samarbeid med Fylkesmannen og de statlige:

«Jeg har jobbet her så lenge at jeg var med på prøveprosjekt med enhetsfylket. Visjonen var bra, strategiene var kanskje ikke de rette da, men jeg er sikker på at tettere samarbeid med fylkesmann og statsetatene er veien å gå om fylkeskommunen vil styrke sin rolle som samfunnsaktør. Dette gjelder fylkeskommunene generelt, og ikke bare Møre og Romsdal».

En etat *«Ønsker i større grad et samarbeid med Fylkesmannen og fylkeskommunen om viktige hensyn inn i kommuneplanens samfunnsdel. Komme inn høyere opp i planhierarkiet».*

En annen informant påpeker at det er *«blitt mindre samarbeid med Fylkesmannen i senere tid»*, og en annen sier at *«Fylkesmannen har kapasitetsproblemer»* i forhold til å ta en slik rolle.

Det er altså tydelig at flere etterlyser at Fylkesmannen tar en mer aktivt samordnende rolle, og noen peker spesielt på Fylkesmannen når det gjelder behov for et bredt lederforum på regionalt nivå.

Et annet eksempel fra et intervju på ledermøter med bred deltakelse, er dialogmøter i forbindelse med fylkeskommunens Fol-strategi.

Tematisk avgrenset møtefora med færre aktører

De fleste informantene er samtidig tydelige på at de trenger **temaavgrensede møtefora** på strategisk og operasjonelt nivå. Som en uttrykker det: «*Utfordringen i et regionalt samarbeid er tematisk avgrensning ...*». For det er aktørene med beslektede ansvarsområder eller som de har grenseflater mot, de trenger å samhandle mest med, enten i faste og regelmessige fora, eller i mer prosjektbaserte og tidsavgrensede satsninger. En informant kommer med en oppfordring til prosjekt Møre og Romsdal om å tematisere arbeidet etter den forholdsvis brede oppstarten av prosjektet:

«Prosjektet bør tørre å 'clustre' eller tematisere arbeidet. ... Jeg er ute etter å finne de aktørene som bidrar til å støtte opp om mitt samfunnsoppdrag. Interessert i mer målrettet tematisert samarbeid. ... Jeg ønsker en engere krets der hvis jeg skal komme med det jeg tenker om brennbare tema».

En annen informant trekker også frem utfordringene ved møter med mange deltakere, og argumenterer slik for en engere krets av de mest relevante aktørene:

«Det er krevende hvis det er for mange. Noen er veldig engasjert, noen middels og andre er helt perifere. Prøv å identifisere hovedaktørene og heller ta inn andre aktører når det er naturlig. Den avgrensningen og innkallingen er et ansvar for de som sitter med hovedaksjen i det, må ta. Viktig at det ikke er for mange deltagere».

En annen illustrerer slik dualiteten i behovet både for et bredt lederforum og temaavgrensede forum:

«Ja, det var ett møte og de hadde alt av etater med, og det er litt utfordrende, men også bra, for man må se helheten, men konkret samarbeid blir vanskeligere når spennvidden er for stor. Vi er opptatt av hva som er vår fellesnevner, vi spilte inn vår modell á la velferdsnettverket [i Trøndelag]. Så der er vi fortsatt i dialog og jeg føler at Møre og Romsdal og Fylkesmannen der er veldig på tilbudssiden, eller søkende, på å finne formen på velferdssamarbeidet. Det er kanskje et kapasitetsspørsmål, vi opplever kanskje innimellom at det har vært utfordrende for Fylkesmannen, det med kapasitet. ... Men vil si at i samarbeid med Fylkesmannen er vi på stigende kurs».

En informant betegner dette som et dilemma for prosjektet Møre og Romsdal 2025. Det at man på den ene siden trenger en bred startfase, men at det raskt er behov for konkretisering:

«Ofte krevende å gå inn i de overordnede perspektivene som ofte tas opp tidlig. Ofte lettere når det blir mer konkret. Ganske tungt for en eksternt plassert institusjon å komme inn i en bred startfase ... En prosess som må konkretiseres så fort som mulig fra det abstraksjonsnivået det er på nå».

Det grunnleggende er nok likevel at deltagerne i nettverket/ forumet opplever **gjensidig nytte**, og dette kan fungere som et viktig organiserende prinsipp:

«Når alle tilfører hverandre kunnskap, og alle synes det er nyttig å være der. Da har samarbeidet noe for seg. Når man kommer ut av møter med noe mer enn det man gikk inn med. Og at alle etatene føler at de har noe å bidra med ... Må være slik at begge parter har nytte av det».

Behov for en felles og omforent virkelighetsforståelse

Noen informanter reflekterer rundt hvordan et slikt fora skal starte en prosess med å bedre samordning og samarbeid. Om det er i et bredt fora, i prosjektet Møre og Romsdal 2025, så gjelder det å **starte samarbeidet med å bli omforent om situasjonen i dag** før man tar tak i veien videre:

«Jeg tenker at helt innledningsvis bør man starte med den enkle modellen: Hva er situasjon i dag, hva er ønsket situasjon om fem eller ti år, og så diskutere tiltak for å komme dit. Må først bli enig om situasjonen i dag. ... Hvis man ikke blir enig om situasjonen i dag, er det vanskelig å bli enig om hva som skal være situasjonen i 2025».

På oppfølgingsspørsmål fra forsker om hvordan man kan gripe dette an, anbefaler denne informanten at det nedsettes «*Tematiske arbeidsgrupper som er bredt sammensatt*». Informanten gir to eksempler på områder hvor det er behov for å bli mer enige om et felles utgangspunkt. Det ene eksemplet er ønsket om flere offentlige arbeidsplasser *til fylket*, hvor denne informanten opplever liten grad av enighet om hva som er utgangspunktet, at det ender i konfliktfylte diskusjoner om *hvor i fylket* arbeidsplasser skal plasseres. Det andre eksempelet informanten gir er innenfor temaet vei og kommunikasjon hvor informanten opplever at det er lite enighet om utgangspunktet, om hva slags kommunikasjonslinjer det er behov for (Romsdalsaksen eller Møreaksen). Altså at enighet om hva det er behov for bør være på plass før man starter å arbeide politisk for å nå målene. Informanten kommer her med et hjertesukk: «*Typisk for fylket vårt å ikke bli enig om det engang*». En annen informant fremhever også at man «*Må prøve å ha noenlunde samme virkelighetsoppfatning om både utfordringer og muligheter*». Dette handler om en tematikk flere informanter berører; at fylket preges av omkamper. Mer om dette i senere avsnitt.

Bruke tid og ressurser på samarbeid med kontinuitet i deltagelsen

Flere av informantene kommer direkte eller indirekte inn på utfordringen ved og viktigheten av at det **må settes av tid og ressurser** for å få til samordning, og at det også vil gjelde prosjekt Møre og Romsdal 2025. Som en sier det: «*Må bruke ressurser på å drive det, og på å møtes ... Viktig å sjekke ut at etatene er villig til å gå inn i dette*».

Beslektet med dette er det flere informanter som kommer inn på viktigheten av **kontinuitet i deltakelsen** for å få til samordning. «*Kontinuitet fra etatene er viktig*». Dette knytter de til fordeler ved at de samme aktørene, og gjerne også samme personene, møtes regelmessig over tid. «*Regelmessighet i samarbeidet*», sier en informant på spørsmål om hva som kjennetegner gode samarbeid. En informant trekker frem at det signaliserer forpliktelse, det at aktørene prioriterer å bruke tid på å møtes.

Flere er også opptatt av at **samarbeid blir lettere når personene kjenner hverandre**:

«Det med kjennskap til hverandre og personlig kontakt er veldig avgjørende for hvordan samarbeidet fungerer».

«Det er nok ingen ulempe at personene kjenner hverandre, vet om hverandres oppgaver og hva de kan bidra med. ... Jeg har vært her så lenge og kjenner de fleste aktørene. Har faste møter ... Veldig mye har sitt utspring i de formelle møtene og så drar vi det ned til egen etat».

«... vi møtes ofte, ofte daglig, ... spiser lunsj i kantina på Fylkeshuset, og det er ofte møter, det er bare å rusle opp til oss eller ned til dem»

«Mitt inntrykk at vi har korte kommunikasjonslinjer. Lav terskel for å ta kontakt med hverandre. Etter alle de årene jeg har jobbet her i etaten, ser jeg at det er viktig med kjennskap til hverandre, personlig kontakt. At vi har jevnlike møter og har de samarbeidsarenaene som vi har».

Personlige relasjoner er sårbart, men nødvendig

En informant reflekterer over viktigheten og nødvendigheten av personlige relasjoner for å få til godt samarbeid, samtidig blir til en utfordring og en sårbarhet ved utskiftning av personer, at det da raskt må investeres tid på å bygge opp igjen nye personrelasjoner:

«Deltakelse og involvering i de ulike fora er kanskje det viktigste. Det har vi sett nytten av. Å være synlig. Etablere kontakt. Personlig kontakt er alfa omega. Utrolig sårbart ved endringer i organisasjonen. Må knytte nye kontakter og etablere dialog».

Også en annen informant fremhever det med personlige relasjoner som både nødvendig og sårbart:

«Gode samarbeidsrelasjoner er avhengig av pleie. Avhengig av at man har felles referansepunkt og møtes og har nytte av hverandre. Helt klart. Det må vedlikeholdes. Man ser jo at ting går veldig glatt og godt hvis det bygger på relasjoner, men ved utskiftninger av folk og slikt, så er det vanskeligere og vanskeligere å opprettholde gode relasjoner, for det krever investering. ... Hvis man ikke tar seg tid til å skape felles arenaer, blir man fort fremmed for hverandre. Og gode diskusjoner og løsninger som kan tas i forkant blir heller til oppfølging etterpå, med diskusjoner».

Utfordringer som større organisasjonsendringer, eksempelvis regionreformen, skaper for kontinuitet og personlige relasjoner, tas opp av en informant: «Vi er veldig avhengig av stabilitet. Disse tider med omstruktureringer påvirker samarbeidet ...».

Rolleavklaring, sektoransvar, system for konflikthåndtering

En informant formulerer selve bakgrunnen for at samarbeid er påkrevd; fordi offentlig sektor er et lappeteppe: «Offentlig sektor er et lappeteppe med mange gråsoner. Samarbeid er viktig for å ikke fremstå som et mangehodet troll»

Informanten reflekterer rundt en mulig utfordring ved aktørene i offentlig sektor, om de kan ha en slags iboende «svakhet» eller «stolthet», som innebærer at de noen ganger **forsøker for lenge å klare seg på egen hånd:**

«Hos alle er det en forsiktighet som gjør at vi kanskje spør i seneste laget, men det er ikke en kritikk av andre etater i Møre og Romsdal men en generell kritikk av offentlige institusjoner: at man prøver først å klare seg selv. ...».

Flere av informantene fremhever viktigheten av **god rolleavklaring kombinert med respekt og tillit:**

«Tror det går på respekt og tillit, og forståelse av hverandres roller. Har du definerte roller og forståelsen, så kommer tillit og respekt naturlig av det».

«Når vi greier å løfte oss opp på en forståelse av at vi spiller ulike roller som til sammen skal gi et godt tjenestetilbud, så går det bra».

En informant anbefaler å **etablere kjøreregler, ha et eskaleringssystem klart, hvis konflikt oppstår:**

«Når vi setter oss ned og diskuterer utfordringer med kommunene - enkeltvis eller i gruppe - så er dert vanligvis greit. Men når det gjeler enkeltsaker er det krevende saker, ofte med bakgrunn i økonomi og uklarhet om hvem som har ansvaret. Det kan gjøre at noen saker er krevende å samarbeide om. Det skal vi ikke legge skjul på. Det handler om sakenes egenart, mer enn om viljen til samarbeid. Bare unntaksvis at det blir konflikt. Da har vi et godt eskaleringsystem [hvor/hvem løfte sak til] ...».

På oppfølgingsspørsmål om hvordan man kan unngå uklarhet i samarbeid om enkeltsaker, svarer informanten:

«Det handler mye om at man i en tidlig fase i saker avklarer ansvars- og oppgaveforhold, og bli enig om hvordan håndtere hvis uklart. Bli enig om kjøreregler i enkeltsaker. Gjøre gode avklaringer i oppstarten (mens man er i en god periode) på det operative nivået om kjøreregler».

En annet type innspill til organisering av samarbeidet, er en informant som understreker **viktigheten av at sektoransvaret er tydelig plassert**, helst plassert på én eller et fåtall aktører, for å unngå tvil.

«Det som vi ser, er at det er viktig å holde på sektoransvaret. Det som er Vegvesenet sitt ansvar, er veg (...), De har sektoransvaret og de kan det, men vi må ofte samhandle for at totaliteten skal bli bra. Når vi operer ut fra sektoransvaret, er det aldri tvil om hvem som har ansvaret, og da kan vi dra nytte av hverandre i hvordan løse felles samfunnsoppdrag».

Sitte ved samme bord tidlig i planleggingsprosessen

Relatert til dette er et innspill fra en informant om å **bli tidlig involvert i planprosesser**:

«... hadde vært nyttig om vi satt ved samme bord tidlig i planleggingsprosessen ... men [annen aktør] kan si: 'Vi vil ikke uttale oss før planen er ferdig'. Det kan bety at planen må forkastes, og det er å kaste bort penger og arbeidsressurser ... Se hverandres muligheter til å sitte ved samme bord tidlig nok ... [Nevner to samarbeidspartnere] ... Hvis jeg skulle ønske noe, så er det å jobbe tettere og tidligere med enkelte etater».

Det er også en informant som oppfordrer til at man bør **unngå å komme med sene bestillinger**: «Vi prøver å unngå det ved at alle får spørsmål om hva de ønsker å kartlegge til neste år på høsten. Men enkelte ganger blir det tatt noen hastebestemmelser om endring av planer. Vi prøver å få det med».

Nærhet og lokalkunnskap fremmer samarbeid

Noen informanter fremhever også fordeler ved **nærhet (korte avstander)** mellom aktørene i Møre og Romsdal sammenliknet med andre regioner som er større i areal, og at nærheten er ekstra viktig her i fylket hvor topografien er kjennetegnet av lange fjorder, bratte fjell og værhard kyst. Nærhet knyttes også til **lokalkunnskap**. Særling innenfor beredskapsområdet synes dette med nærhet å være viktig:

«Styrken for oss i [etat] i Møre og Romsdal er at vi har korte avstander. For oss er det veldig viktig at Fylkesmannen er lokalisert i Molde og ikke i Bergen eller Trondheim. Nærhet gjør det enklere å samarbeide. ... Når vi har møte i vår redningsledelse, er det lettere å møtes, og de kjenner fylket og utfordringene våre ... I slike samarbeid er man også avhengig av å bygge opp personlige relasjoner. Det er lettere når korte avstander».

«Nærhet og korte linjer ... I forhold til andre regioner, i forhold til vår hverdag og måten vi jobber på, så er vi et spesielt fylke. Vi har fjorder, fjell og lange reiseveier selv om vi er et lite fylke. Det med koordinering i forhold til logistikk og infrastruktur kan ikke sammenlignes med andre regioner. De utfordringer vi har her, vil kanskje være noe som er ukjent for andre regioner. De vi da ikke ha samme forståelse og kjennskap til hvordan vår region er bygd opp/fungerer. Og kjennskap til egen infrastruktur. Lokal tilstedeværelse».

Ønsker tettere samarbeid med kommunene

I flere av intervjuene fremkommer det at informantene ønsker mer samarbeid med bestemte aktører. Noen ønsker seg **mer samarbeid med kommunene**. En trekker fram samhandling med kommunene som en av de viktigste sektorovergrepene, og avgjørende for å lykkes på sitt ansvarsområde. «Det å få til gode samarbeidsprosesser på kryss og tvers av forvaltningsnivåene, er en nøkkel. Det mener jeg må prioriteres høyt fremover». En annen informant sier: «Jeg tenker hvis vi hadde hatt tid og ressurser, kunne vi ønsket å komme tettere på kommunene». En tredje informant sier at «Mye av den hjelpen vi gir kan forsterkes gjennom et godt forankret og styrket samarbeid ut mot kommunene». En fjerde informant sier det slik:

«Vi skulle gjerne fått til mer systematikk og mer hyppig frekvens på samarbeid med kommunene i samlet flokk, gjerne oftere og mer systematisk møttes på fagledernivå i kommunene og ledernivå hos oss ... Diskutere hvordan gjøre ting ... og gjennom slike avklaringer på systemnivå gjøre hverdagen bedre for de ansatte på det operative nivået. Det er der vi har størst forbedringspotensial».

En informant ser **utfordringer i samarbeidet med de minste kommunene**:

«Jeg tror vi har et problem med store forskjeller mellom kommunene. Med A og B lag. Noen tar tak og blir stor og grei. Og andre kommer til å ramle av lasset. At de ikke klarer å bli med på regionoppbyggingen på samme måte, det er jeg litt redd for ... at noen kommuner hadde hatt godt av å være større. ... Hvis det sitter en ansatt ... med ansvar for den type arbeid som vi gjør, og som i tillegg har både to tre andre oppgaver som en har ansvaret for, så sier det seg selv at en ikke kan ha spisskompetanse på alt. ... Noen kommuner får det til, men hvis den personen slutter, da blir det mørkt, så det er veldig sårbart i mindre kommuner»

Et par informanter kommer inn på at de kunne ønske **mer KS-involvering** i Møre og Romsdal, at de i Møre og Romsdal i dag har mer å gjøre med de tre regionrådene enn med KS, til forskjell fra i Trøndelag hvor de opplever at KS er mer involvert i det regionale samarbeidet.

«På meg virker det som KS har en tydeligere posisjon i Trøndelag enn i Møre og Romsdal. At KS er mer relevante i Trøndelag enn i Møre Romsdal, der jeg har inntrykk av at regionrådene har en mer fremskutt posisjon. At særinteresser overspiller den enheten som burde samlet dette».

En annen informant trekker frem KS sitt bidrag i Velferdsnettverket i Trøndelag ledet av fylkeslegen.

Forankring i egen organisasjon og lokalmiljøene

Til slutt vil vi trekke fram innspill til organisering av samarbeidet som handler om **involvering og forankring i henholdsvis egen organisasjon og i lokalmiljø**. Førstnevnte handler om å at den enkelte

leder må få med seg hele sin organisasjon, og at det forutsetter materialisering, dvs. at prosjektet Møre og Romsdal 2025 bør konkretisere seg på alle nivå. To informanter uttrykker dette slik:

«Prosjektet er ambisiøst. Må være bevisst på hvordan dette skal materialisere seg i det operative. At det inneholder elementer på alle nivå fra toppnivå og til operativt nivå, slik at det fort eksemplifiseres hvordan det skal materialisere seg i det utøvende ledd. Skape eierskap lokalt. Kommunisere godt hvordan overordnede samarbeidsrelasjoner gir gevinster i det daglige arbeidet. Ha en god vertikal linje slik at man får med seg hele organisasjonen».

«Regelmessige samlinger på Skype eller i møte mellom saksbehandlerne som sitter i arbeidet. La de møtes og etablere en beste praksis på områder der de samarbeider. Skjer noe positivt når det er en regularitet, og medarbeiderne ser at de har nytte av det. Hjelper ikke at ledernivået inngår avtaler. Samarbeidet må være reelt der arbeidet vårt utføres. Ikke av de høytsvevende policydiskusjonene. Bring medarbeiderne sammen. Få til en relevant fagdiskusjon. Da går det av seg selv og du trenger ikke mase på plass et samarbeid».

«Vi har kompetanse på de områdene vi har ansvaret for. Det er den kunnskapen, både lokalkunnskapen, inngående fagkompetanse som vet hva konsekvensene av tiltak på lokalt nivå blir, klare å se et stort regionalt bilde og effekten av arbeidet vi driver med. ... Vi sitter alle og er litt stolte av medarbeiderne vi har, og det skjer noe positivt når de bringes sammen. ... Gjennom medarbeiderne og den kompetansen de har, at vi kan være verdifulle for andre».

Det andre går mer på forankring i lokalmiljøene, at prosjektet får en regional aksept og støtte lokalt:

«Jeg tror det er veldig viktig å få en regional aksept for styringen og utviklingen av dette. Da mener jeg Møre og Romsdal som region. Jeg synes fylkesordføreren sa det godt: hvis vi ikke i 2025 står sammen om at Møre og Romsdal er den rette enheten å satse på, så har vi ikke lykkes i 2025. Det handler om eierskap og det utfordrer det åpenbare med at vi har fire-fem befolkningskonsentrasjoner som alle hver for seg jobber for å bli sterkere. Det kommer alltid opp når vi snakker om struktur og organisering. Tror det er lurt å begynne diskusjonene med det. Løfte blikket. Det gjør seg ikke selv ... Viktig med en god regi på hvordan lykkes. Virker som prosjektet blir prioritert i fylkeskommunen».

På oppfølgingsspørsmål fra forsker om hva som kan ligge i «god regi», svarer informanten:

«Det er to hovedkrefter i Møre og Romsdal. Det ene er Møre og Romsdal-kreftene som prøver å samordne og forene fylket og regionen til å være bærekraftig. Det andre er den andre biten der man jobber med å få kommunene til å bli bærekraftig. Blir presentert som motsetning til hverandre. Fylke versus fogderi. Da er forankring og eierskapet til regionsprosjektet blant de som vil kjempe den lokale kampen, helt avgjørende. Hvis ikke ordføreren i Nye Molde, Kristiansund, Ålesund og Ørsta/Volda, hvis politikerne der ikke er villige til å eie regionen, vil man ha en stor styringsmessig utfordring. Det er min hverdag i de utviklingsspørsmål vi står i. Det er dilemmaet til mange regioner, ikke bare her hos oss».

En annen informant er også opptatt av dette med å «Lære seg å snakke sammen over fogderigrensene ... Fogderi-greiene er det største problemet på veldig mange fronter. Jeg kommer ikke fra fylket i det hele tatt, og det har vært en veldig fordel for meg i denne jobben, for det er ingen som kan ta meg for det å holde mer med en annen del av fylket».

Frustrasjon over fogderistrid

Halvparten av de 15 informantene vi intervjuet tar opp **frustrasjon over fogderistrid og omkamper** i fylket i løpet av intervjuet. Som en sier:

«... på konferansen under jazzen Gassror, rundebordskonferansen der, ble det diskutert, hva er akillessenen til Møre og Romsdal? Jo, det er omkampene. Den største utfordringene ... og det er faktisk en politisk oppgave, ikke nøre opp under de her fogderistriden. Her krangler vi om sykehus og skoler ... Den største forskjellen til Trøndelag er at de kjenner sin besøkestid, og når beslutningen er tatt, så tenker de «ja vi gjør det beste ut av det» ... Jeg tror det er den største utfordringen».

En annen sier også at man må «... slutte med omkamper. Svekker mulig gjennomføring - rykker tilbake til start». En annen sier: «... Det er uforholdsvist tøysete at man dyrker den fogderi-striden. Det stiller jeg meg spørrende til». En tredje sier «Den dagen vi kan begynne å snakke om vi, istedenfor oss på Nordmøre, i Romsdal eller på Sunnmøre. ... Når det hele tiden er kamp, vil vi aldri klare å dra lasset sammen. Eksempelvis når vi jobber med å få statlige arbeidsplasser til fylket, blir det mer diskusjon om hvor i fylket enn om at fylket skal få det. Og det er hemmende, synes jeg». En fjerde sier: «... Først og fremst må folk lære seg å snakke sammen over fogderigrensene, det er det største problemet. Vi snakker greit på våre møter, men det er noe der». På oppfølgingsspørsmål om hvordan man kan få det til, svarer informanten først med et humrende og retorisk motspørsmål; «Kvitte seg med gamle politikere kanskje?». Noe alvor er det likevel i det:

«De som drar det opp [fogderistriden] er kanskje ordførere. Men dette er bare min personlige mening. Det kan man jo heller ikke gjøre noe med. Næringslivsfolk er litt bedre på hva man kan gjøre av fellessatsinger ... hadde regionen blitt sett som ett fylke, så hadde det vært lettere».

En annen foreslår: «Det kreves ... gode og åpne og ryddige prosesser sånn at det ikke blir omkamper i ettertid og at avklaringer som må tas, gjøres så tidlig som mulig. For eksempel gjennom konsekvensutredninger».

En informant nevner media som en forsterker: «Det er tre fogderi i Møre og Romsdal, noe som er ... litt merkelig ... Sunnmøre, Romsdal og Nordmøre ... samholdet og samarbeidet kunne vært bedre ... de kunne gjerne snakket bedre om hverandre. Det synes jeg Møre og Romsdal taper en del på. Kall det konkurranse heller ... men det er motstridende interesser ... Og media er flinke til å fyre oppunder, og er med å skape et bilde om noe som kanskje ikke er så ille».

En informant reflekterer over at større enheter gjør at man «får på plass koordineringen på en enklere måte». Informanten ser utfordringer ved at Møre og Romsdal står alene og er en liten region, og at det er styrke i sammenslåtte, større enheter: «Slå sammen Møre og Romsdal og Trøndelag slik at man fikk alt i en større region. Vi blir for små alene slik Møre og Romsdal er i dag. Vi har nok mere felles enn det mange vil innrømme».

3.5 Forslag til samarbeidsområder

Hvilke tema er informantene opptatte av å få til mer samarbeid om? Nedenfor oppsummeres dette først i kulepunkter, før det utdypes nærmere hva informantene legger i disse temaene.

Temaområder som informantene ønsker samarbeid med relevante aktører om:

- Klimaendring, naturvern og forurensning

- Bærekraftig satsing på Havrommet,
- Regional utvikling sett i sammenheng: Byutvikling, bo- og arbeidsmarkedsregioner, næringsutvikling, sysselsetting og samferdsel
- Manglende eiendomsgrenser
- Demografiutfordringen: Eldrebølgen
- Utenforskap og sårbare grupper (barn og unge i utsatte familier, Rus og psykiatri)
- Integrasjon og flyktninger
- Kvalitetsforbedringer i egen drift og bedre utnytting av data

Klimaendringer, naturvern og forurensning

Flere av informantene med mer naturfaglige ansvarsområder, trekker frem konsekvensene i klimaendringene og hvordan regionen kan imøtekomme dette som en viktig problemstilling å samarbeide om. Som informanten uttrykker det: «Det klarer vi ikke alene. Det er ikke vits i at vi prøver å reparere det alene ... Så svaret [på hva som er den største sektorovergripende utfordringen] er vel dette: Sårbarhet ift. klimautfordringer». Et par av informantene ønsker mer samarbeid med relevante aktører regionalt om **klimaendringene, naturvern og forurensning**.

Bærekraftig satsing på Havrommet

Flere av informantene er kjent med fylkets såkalte Havrom-satsing, som anerkjenner havet som Møre og Romsdal sitt regionale fortrinn. Havrommet omfatter flere av de viktigste næringene i fylket; maritim sektor, «blå mat» med både fiskeri, akvakultur, andre marine produkter, og de petroleumsrelaterte næringene.

Informantene trekker opp flere aktuelle utfordringer som krever samarbeid på tvers for å håndteres, og nødvendigheten av å tenke **bærekraft** går som en rød gjennom innspillene.

Bærekraftig matproduksjon er tett relatert til spørsmål om både klimaendringer og miljøvern nærmere bestemt hvordan unngå å gjøre kystsoner uegnet for matproduksjon. Informanten kommer også inn på konsekvensene av klimaendringene for matproduksjon, særlig til havs: «... å sørge for at kystsonene holder seg rene og gode til å produsere og høste mat i. Så vi ikke nedbygger kystsonen våre, sånn at vi ikke kan drive fiske eller matproduksjon». Den overordnede problemstillingen er at klimautfordringen kan ingen løse alene, og da må man samarbeide:

«Nå sa jeg klima da ... så ble det i hvert fall påpekt på det statlig etatsledermøtet at man i Møre og Romsdal hadde pekt seg ut havet som den store arenaen [satsingen på Havrommet]. Møre og Romsdal eksporterer mer enn de andre fylkene fra havet. Hvis Møre og Romsdal skal fortsette med det, så må Møre og Romsdal være de fremste til å ta vare på havet. Jeg tenker særlig på forholdet mellom, den innebygde konflikten mellom oppdrettsnæringa og problemstillinger om bærekraftighet. Hvis man sier at den grenen man sitter på er havet, må man ta vare på den, ikke sage den av ... Det er jo det som er ... ingen som føler at man klarer å jobbe med klima alene. Så hvis en region skal klare å jobbe med klima, må man gjøre det sammen. Derfor ligger det så godt til rette for en felles regional organisering akkurat i det spørsmålet. Forholdet til havet som ressurs er jo minst av samme dimensjon. Møre og Romsdal, sett fra vårt ståsted, gir inntrykk av å være veldig næringsdrevet, de føler at man må klare seg alene i denne regionreformen, man har et fokus og et resultat mer på fokus av eksport enn intern handel, i sum et inntrykk av å sitte på en gren alene ... og da er

fylkeskommunen et utgangspunkt for å samle aktørene i regionen ... Møringen har alltid klart dette med å selge, tenke eksport, dere trenger ikke fylkeskommunen til det, det klarer møringen fint selv. Men å ta tak i de store spørsmålene som man kan vise seg på, det må man gjøre sammen».

Informanten peker her også på spenningen som ligger mellom konkurransedrevne næringer og behovet for å ta vare på ressursene og drive bærekraftig. Det å se næringsutvikling og miljøvern i sammenheng, er en klar oppfordring fra denne informanten:

«Jeg mener ... spesielt fiskerinæringen i Møre og Romsdal er, den har jo alt. Med det mener jeg at her finner du de store trålerne, som er langt ut på havet, inn å levere, og den nære kystfiskeflåten, og det store mangfoldet i Møre og Romsdal, det har du her. Jeg håper at fylkeskommunen driver med både næringsutvikling og vedlikeholde det som allerede er der, så er det å ha øyene opp og være obs på det kystnære, ha kunnskap om selve næringen og hvor det kan utvikles og hvor det trenger hjelp. Hvis de små mottakene forsvinner vil de små fiskebåtene forsvinne, og da forsvinner mangfoldet som er fint i Møre og Romsdal, den kombinasjonen av små og store mottak ... Mangfoldigheten er veldig positivt, men gjør det vanskelig å følge med internasjonalt, som for eksempel etablering av digre store fryselaagre ... Så det å klare å ta vare på det mangfoldet».

Et par informanter er opptatt av **sone- og arealplanlegging i kystsonen**:

«Gode planer i kystsonen. Innenfor mitt ansvarsområde, da blir det gode arealplaner der man tidlig får avklart interessekonflikter. ... De marine næringene er fryktelig viktig for Møre og Romsdal, dvs. produksjon av mat, og det skjer i kystsonen, fra Hustadvika og nordover særlig stor akvakulturproduksjon. Så arbeidet med å få gode arealplaner».

På oppfølgingsspørsmål om hva det krever av samarbeid, utdyper informanten at «Det kreves ... gode og åpne og ryddige prosesser sånn at det ikke blir omkamper i ettertid og at avklaringer som må tas, gjøres så tidlig som mulig. For eksempel gjennom konsekvensutredninger».

En annen informant er også opptatt av dette temaet:

«Sone og arealplanleggingen (inklusive etableringstillatelser) innenfor akvakultursektoren, er et av de tydelige feltene vi trenger å samarbeide med fylkeskommunen om. Økt satsning på det området krever arealplanlegging ... Sone og arealplanlegging innen akvakultur/sjø er kanskje det viktigste kontaktpunktet i forhold til dagens oppgaver».

Regional utvikling sett i sammenheng: Byutvikling, helse, samferdsel og bo- og arbeidsmarkedsregion, næringsutvikling og sysselsetting

Noen informanter reflekterer rundt hva det innebærer å satse på spydspissen «Havrommet, og ser det i sammenheng med en bredere næringsutvikling, byutvikling og kompetanseutvikling:

«Nå er det fokus på hvordan utvikle Havrommet. Hvordan skal Møre og Romsdal ta en posisjon der. Bruke vår sterke posisjon og være pådrivere til å få til enda sterkere næringsutvikling. Sentralt vil være å ytterligere utvikle samarbeidet. Utnytte kompetansen og ressursene. ... Utvikle samarbeidet enda mer, men også spisse satsningen på områder der vi har sterk posisjon jfr. Havrommet ... Bygge kompetanse videre også her i regionen. Skal også være samarbeid mellom regionene, men vi ser at det bygges god og viktig kompetanse i de

store byene nært oss. Vi må være med ... Vi skal bli bedre og da trenger vi kompetanse her. Bruke det samarbeidet og den posisjonen man har».

Noen informanter fremhever at den nye regionen trenger å **velge et fåtall spissede satsninger** heller enn å satse for bredt, og ser dette i sammenheng med sentraliseringstendensen som pågår. Som en sier: «*Det store bildet, helt generelt, er at man må velge seg uten noen områder man blir nasjonalt ledende på, for å styrke seg der sånn at man kan påta seg oppgaver som i dag ligger i Oslo*».

En foreslår et samarbeid som **ser på helse og sosial, samferdsel og næringsutvikling i sammenheng**:

«Det å klare å se de store områdene helse og sosial, samferdsel og næring i sammenheng. Er nødt til å dra i samme retning ... En av grunnene til at samferdsel er viktig, er at det handler om å binde sammen ... Det er særinteresser som overstyrer felleskapet. Særinteresser kan være ulike geografiske områder, men er også konstellasjoner på kryss og tvers. Et spill vi står oppe i».

Et par andre informanter er også opptatt av **næringsutvikling og sysselsetting**:

«Vi er opptatt av hvordan næringslivet har det. Rammebetingelser ... Infrastruktur kommer du aldri unna. ... Samarbeid. Klyngene som omstillingsmotor ... Slutte med omkamper. Svekker mulig gjennomføring - rykker tilbake til start».

«Hva man skal gjøre for å få mer virksomhet hit? I alle fall ikke bakstrevs utsagn som kommer fra fylkeskommunen, om at man må få flere damer til Møre og Romsdal – ikke rette måten å få folk til å være her. Det gjelder å tilrettelegge infrastruktur sånn at ting fungerer grei. Alt rotet med Møreaksen og Nordøyvegen. ... Kommuner burde tenke lenger framover, både infrastruktur, skoler og gamlehjemplasser ... Så må vi jo prøve å skaffe oss noen jobber. Når alle blir satt til å spare inn mer i statlige og offentlige etater, så blir det færre jobber, og da bør det være mer støtte til gründere, og nok barnehageplasser til dem som trenger det, det blir vesentlig for å få folk hit».

«I Møre og Romsdal er det også veldig mange fiskerirelaterte bedrifter. En ting er dem som lager fartøy, men også mye annet, som tilrettelegging for mottaksanlegg, bearbeiding, fiskemottak, det er viktig for små kommuner og også stor – Ålesund den største kommunen det landes fisk i Norge. Viktig at også politikere kommunalt er oppmerksomme på, de må tilrettelegge for at bedriftene skal være konkurransedyktige».

En informant trekker frem **byutvikling** som et ønsket tema for regionalt samarbeid:

«Det jeg tror blir viktig enten vi liker det eller ikke, her er det ulike meninger, og det handler om forholdet mellom by og land: Å utvikle byene og få byene til å bli gode motorer innen fylket, er helt avgjørende. ... Skal vi ha noe som virkelig kan slå til og rekruttere ungdom, så er det å utvikle byene. Gjøre Møre og Romsdal til noe attraktivt også i 2025, utvikle det vi har, gjøre sentrene sterkere».

På oppfølgingsspørsmål om hva man kan gjøre, utdyper informanten:

«Det er vel ikke bare én ting, man må jobbe langs flere akser, hvis vi vil etablere gode bo og arbeidsmarked, må kommunikasjonene være til stede, for eksempel strekningen Kristiansund – Molde når det nye sjukehuset kommer. Men også skole og utdanning er viktig, i stedet for at høgskolen i Molde og høgskolen i Ålesund konkurrerer, så bør de samarbeide, at en del sånne ting som bør videreutvikles. Mye å hente innen fagspesifikke områder som akvakultur

og kystindustrien, stimulere til utvikling av gode klynger. Men jeg tror ikke det finnes én oppskrift, man må jobbe med flere ting samtidig».

En annen informant **advarer mot å glemme distriktene** i forhold til den regionale satsningen på å styrke byene/sentre: «Viktig å se også distriktene, ikke bare byene. Det kommer mye bra fra andre områder enn byene».

Eiendomsgrenser

Et av de mest håndfaste problemstillingene som ble meldt inn ønske om å få ordnet opp i gjennom et ordnet samarbeid, handler om at **eiendomsgrensene** i fylket ikke er fullstendig nedtegnet/ fastsatt:

«Skulle gjerne hatt et prosjekt på at alle eiendomsgrensene i Møre og Romsdal var i orden. Det brukes mye tid i dag fordi folk ikke kjenner eiendomsgrensene. Her er det mye som ikke er i orden, ting som ikke er tegnet opp. Det hindrer en del virksomhet. Det kan være like ille i by som bygd».

Demografiutfordringen: Eldrebølgen

Eldrebølgen omtales som «den største velferdsutfordringen på sikt», og er en problemstilling uten en klar eier, men løsningene må håndteres i fellesskap:

«Så er det ett område der jeg har tenkt er viktig framover, og der jeg gjerne ser at vi er med, det handler om demografi og eldreutfordringen. Det er jo et ... kanskje den største velferdsutfordringene på sikt. Alle kommuner, fylkeskommune og Fylkesmannen er opptatte av det, i et planperspektiv. DET tror jeg er et område vi absolutt bør samarbeide mer om og gjøre mer ut av. Det vi gjør nå er viktig for det som skjer i 2040, det som skjer av strukturer og det som planlegges nå vil ha stor betydning for hvordan det blir mulig å håndtere denne velferdsutfordringen 30 år fram i tid».

Den samme informant kommer tilbake til dette senere i intervjuet:

«Eldre, demografiutfordringen. Det mener jeg kunne være viktig og nyttig å se på felles ... der er det ingen tydelig forpliktelse. Mange har en aksje i det, og det er jo gjort mange NOU'er og stortingsmeldinger om det. Men ikke én aktør som eier denne utfordringen Finne noen motiverte kommuner hvor statlige aktører og fylkeskommunen går sammen om å støtte kommuner i arbeidet ...».

Utenforskap og sårbare grupper

En mer generell overskrift på flere av de sosiale utfordringene informantene løfter fram, er ønsket om å **reducere utenforskap** gjennom et bredt samarbeid:

«Jeg tror vi må ta et felles løft for å redusere utenforskap ... Det var gjort en sånn runde her i Møre og Romsdal i vår, det var veldig positivt, så det ville jeg gjort mer av. Det er ikke spesielt i vårt fylke, men nasjonalt. Det skaper utfordringer og kostnader for etatene å håndtere disse personene, og tapte skatteinntekter. ... Det er nå en gang slik at når man er i arbeid er man mindre syk enn de som ikke er i arbeid. Mindre kriminell, mindre sosiale belastninger. Det er bare å se på rekken av levekårsutfordringer ved å stå utenfor arbeid eller utdanning».

På oppfølgingsspørsmål om hvordan, utdyper informanten: «Bare det å sette det på en felles dagsorden, vil være hensiktsmessig. ... Vært interessant å se på dette sammen. Noe jeg gjerne vil bidra med å sette dette på dagsorden. Dette er tema som ligger ganske dypt både i Stortinget og regjeringen, og er godt forankret i LO og NHO. At dette er fornuftig å sette fokus på. Så spørres det om vi i vårt fylke kan utvikle et samarbeid slik at vi kan gjøre det enda bedre».

Rus og psykiatri, og gruppen som kalles ROP-pasienter (dvs. med dobbeldiagnose innen både Rus og Psykiatri) trekkes fram som en særlig sårbar gruppe.

Flere informanter påpeker at **sårbare barn og unge** er et felles, strategisk satsingsområde. En sikter særlig til bolig- og livssituasjonen for utsatte barnefamilier. En annen fokuserer på barnefattigdom og ulikheter, og frafall i videregående skole. En tredje er opptatt av enkeltbarn i institusjoner og samarbeid med forsterhjem, BUP/helsetjenester og skole, og sektorovergripende samarbeid om skole. Relatert til tematikken er også håndtering av ulike kulturelle tradisjoner, og samarbeid om temaet **negativ sosial kontroll** foreslås også.

Integrering og flyktninger

Integrering er et annet tema som et par informanter ønsker mer samarbeid om. En av disse fokuserer på kvalifisering av nyankomne flyktninger. Den andre på bosetting og ikke minst videre faser i integreringen:

«Integreringsperspektivet. Nå har vi bosatt mange [flyktninger], men de skal både integreres og kanskje over i en annen bosituasjon. Det er også en samfunnsutfordring av betydelig størrelse ... Tror det er kjempeviktig når man tenker på hvor mange vi har tatt imot, ikke bare få bosatt, men få trykk og fart på det som er neste fase».

Kvalitetsforbedring i egen drift og utnyttning av data

I vurderingen av dagens samarbeidsformer (jmfør forrige delkapittel) kommer flere informanter inn på at hver enkelt etat kan sitte på store datamengder som kanskje ikke utnyttes godt nok for å få innsikt i problemstillinger og mulige løsninger. Flere peker på mulighetene som kan ligge i bedre samordning av datakilder.

Ulike rapporteringsrutiner mellom fylkene, er en utfordring som en informant trekker frem, og som trolig gjelder for flere etater som dekker mer enn Møre og Romsdal og derfor må rapportere til flere. Dette kan også være en relevant problemstilling i forhold til det å kunne sammenlikne regioner:

«Vi inngår egne leveranseavtaler der vi avklarer budsjett og leveranser til det enkelte fylke. Godt avtaleverk som ligger i bunnen, men dette er ulikt for det enkelte fylke. For eksempel ulik tid for rapportering, for eksempel økonomi og tidspunkt i måneden og med eller uten moms. Ganske ulike systemer i den enkelte fylkeskommune. Vi server og tilpasser oss den bestillingen de har på dette».

Noen informanter er opptatt av **mer informasjon- og datautveksling og digitalisering** som viktige elementer for å oppnå bedre organisering av samarbeidet på regionalt nivå:

«Det er å få til en god informasjonsutveksling og datautveksling. Hver for oss samler vi inn data som vi bruker til den forvaltningen vi har ... Vi bør effektivisere offentlig sektor gjennom dataflyt. Basere oss mer på dataflyt og mindre på fysisk inspeksjonsarbeid. Kan ikke drive og

reise rundt om bagateller som vi ikke trenger å arbeide med. Trenger dataflyt mellom etatene ... Mange tangeringspunkter på datasett. Unngå at det må innrapporteres i flere retninger/dobbelt til ulike etater og formål. Effektivisere dataflyten og gjøre den mer risikobasert ... Å hele tiden ha et kritisk blikk på arbeidet man gjør. Starte effektiviseringsarbeid tidlig slik at man er i forkant med å tilpasse».

«Vi står foran en enorm digitaliseringsbølge som vi ikke har sett konsekvensene av. Digitalisering er et nøkkelord».

«Generelt ser jeg i vår egen etat at vi har en enorm hastighet nå på digitalisering ... Det er mye som skjer teknologisk som det virker som politikerne som planlegger ..., ikke har kunnskap om i det hele tatt. Det er alternative løsninger på det meste og det skjer veldig fort ... Bør orientere seg om det som skjer i landskapet her før man tar de endelige konklusjonene Det er vesentlig for politikerne å sette seg inn i dette».

På enkelte områder har flere etater ansvaret for at ulike regelverk blir håndhevet, eksempelvis: Skatt, Toll, Kystvakt, osv. og i noen næringer «kan du tjene veldig mye penger hvis du bryter lovverket». En informant påpeker behovet for **mer samordnet arbeid med å avdekke ulovligheter**, noe som også kan sees i sammenheng med innspillet ovenfor om mer datautveksling og digitalisering.

«... for eksempel kan det være bruk av ulovlig arbeidskraft, eller svart omsetning av ..., og det krever ... et godt samarbeid mellom etatene, [ramser opp,], skal vi klare å avdekke og hindre at det skjer, trenger vi både muligheter til å dele informasjon – noe vi sliter med i dag – vi får ikke lov, og har systemer som ikke snakker sammen, så trenger vi felles forståelse for situasjon og utfordringer».

En annen informant har som et hovedbudskap i intervjuet at han ser potensiale for **samarbeid om drift/administrasjon**, om ikke i form sentralisering av oppgaver, så i hvert fall erfaringsutveksling:

«Spesielt på driftssiden tenker jeg at vi kunne ha større grad av samarbeid enn vi har i dag. Hvis du tenker staten under ett, alle de statlige funksjonene på fylkeshuset, oss og alle som driver med økonomi og planlegging. At vi kunne hatt større grad av utveksling og kanskje gjort oppgaver på vegne av hverandre. Det er flere felles regelverk, f.eks. Statens personalhåndbok. Selv om vi sitter på hvert vårt sektorområde, så tenker jeg at, om man ikke går så langt som rasjonalisering/sentralisering av oppgaver, så i hvert fall faglig utveksling og innovasjon ... se på mulighetene for å utveksle erfaringer mellom ulike kompetansemiljø om drift. F.eks. sikkert mange ulike husleieavtaler. Er de profesjonalisert godt nok? Er vi gode nok leietakere? Lønn- og personalspørsmål. Har en ansatte, så har en også oppgaver med å følge folk opp. Masse på personal. Sikkert på økonomi. Mange muligheter på analyse».

Andre anbefalte satsinger fra andre regioner

Når det gjelder erfaringer fra andre regioner om tematiske satsninger, gir intervjuene to eksempler utover det allerede nevnte Velferdsnettverket i regi av fylkeslegen i Trøndelag. Det første er en nystartet **velferdspilot i Østfold** (2018). Effektmålet for piloten er at kommunene i Østfold skal møte en samlet regional stat og fylkeskommune, som sammen bidrar til å løse kommunenes helhetlige velferdsutfordringer. Piloteier er Fylkesmannen i Østfold som samarbeider med IMDi Øst, Bufetat Øst, Østfold fylkeskommune, NAV Østfold, Husbanken Øst og Høgskolen i Østfold. I tillegg er fem kommuner invitert inn i samarbeidet.

Det andre eksempelet på tematisk satsning i andre regioner **OSO barnevern Nord-Norge** (2015). Det er et felles overordnet samarbeidsorgan for barnevern mellom kommunene i Nord-Norge og Bufetat, region nord. Formålet er å sikre barn og unge i de nordnorske kommunene gode, trygge oppvekstvilkår gjennom å styrke og utvikle samarbeidet mellom det kommunale og det statlige barnevernet i Nord-Norge. OSO barnevern møtes to ganger i året. Møtene er åpne for alle interesserte. Bufetat, region nord, har ledelsen og er ansvarlig for sekretariatsfunksjonen. En av våre informanter omtaler sitt inntrykk av dette samarbeidet slik:

«Ser at i region nord, der har de over tid noe de kaller «Oso» et systemsamarbeid med kommunene der også fylkesmannen og Bufetat er med. Observert utenfra virker det som de har fått til et samarbeid som har en systematikk som de drar veksler på, og står samlet om. Det kan være et godt eksempel».

Et tredje eksempel på tematisk satsing er hentet fra Trøndelag, det som før het «Marin strategiplangruppe», blir trukket fram som en mulig interessant satsing:

«Der var det, man så et behov et behov for å samle seg om litt forskjellige prosjekter. Det kunne være å hjelpe kommuner, å komme i gang med å oppdatere gamle kystzoneplaner, til å hjelpe kystkommuner med SMO [Spesielt miljøfølsomme områder], det kunne være en interessant satsing».

4. Diskusjon

Dette kapitlet gir en oppsummerende diskusjon av hovedfunn.

De 15 informantene representerer en stor bredde i fagbakgrunn og sektortilhørighet, og dette gjenspeiles i intervjumaterialet som viser en tilsvarende **bredde i utfordringsbilde og temainnspill**. Dette illustrerer også at regional samordning er en krevende øvelse. Behov for samarbeid både på overordnet nivå og samarbeid rundt definerte temaområder, går som en rød tråd i materialet.

Hovedinntrykket fra intervjuene er at de tegner et positivt bilde av samarbeidet i regionen, men at det er klare forbedringspunkter. Særlig beredskapsarbeidet i regi av Fylkesmannen høster lovord.

Informantene kan deles inn i **to hovedgrupper av sektortilhørighet**: De som arbeider med mer tekniske- og naturvitenskapelige oppgaver på den ene siden, og de som arbeider innen mer sosiale tjenester som helse, velferd og utdanning. Informantenes innspill om utfordringer og mulige satsingsområder for prosjektet Møre og Romsdal 2025 reflekterer naturlig nok dette. Informantene som arbeider i de sosial-, helse- velferdstjenestene har et eierskap til den type samfunnsutfordringer «ingen kan løse alene», og der spørsmålet «*hvem har eierskap til denne utfordringen*» er mer presserende, blant annet i lys av brukerrettigheter og andre regelverk. Eierskapet til de mer tekniske og naturvitenskapelige konkrete utfordringene er kanskje mer avgrenset og avklart. Behovet som blir mer etterlyst i denne kategorien er planleggingsprosesser som sikrer at alle de relevante «*aktører sitter ved bordet tidlig nok*», slik at man unngår ukoordinerte ad hoc-løsninger.

Informantenes innspill og ønsker for samordning og samarbeid i bredden mellom etatene, er felles på tvers av sektortilhørighet: Informantene **etterlyser et bredt strategisk forum der alle ledere samles**, gjerne etter mal fra det de omtaler som «Trøndelagsmodellen», der alle etatsledere møtes minimum 2-3 ganger i halvåret. Hensikten med et slikt møte på overordnet strategisk nivå, er å sikre kjennskap til hverandres prosesser og kompetanseområder, skape en arena der lederne kan bygge tillit til hverandre og ta diskusjoner internt, og snakke med omforent budskap eksternt. Et bredt forum er viktig for å utveksle ideer og synspunkter i møte med flere aktører enn de som de til vanlig samarbeider mest med (få inn nye tanker). Disse etatsledermøtene beskrives som et nettverk som muliggjør det å forankre og respektere beslutninger uten at det blir tatt omkamper som både forsinker prosesser og reduserer innflytelsen hos sentrale beslutningsmyndigheter. Etatsledermøtet kan også brukes som en arena for faglig kompetanseheving på utvalgte områder.

Like tydelige som informantene er på verdien av et nettverk som diskuterer mer på strategisk nivå, er de på at **mer konkrete samarbeidsprosjekter må avgrenses til færre aktører**: Kun de mest relevante aktørene, og ikke for mange, må møtes til samarbeid på hhv. strategisk og operasjonelt nivå. Inntrykket fra materialet er at fagfolkene som skal samarbeide på tvers av etater i det daglige, er dyktige til dette, men at de faglige lederne (og mellomledere?) vil ha nytte av møteplasser som er tematisk avgrenset. Flere trekker frem «Velferdsnettverket» i Trøndelag som eksempel på et velfungerende samarbeidsorgan for aktører som trenger å løse oppgavene i fellesskap. Et eksempel er når temaet er planlegging av større samferdselsprosjekter; der trenger ikke velferdstjenestene delta i diskusjonene av mer ingeniørteknisk art.

Ikke uventet er det flere informanter som kommer inn på typiske suksessfaktorer som **regelmessighet** i møter/kommunikasjon og **kontinuitet** på deltagerne. De understreker betydningen av å opparbeide **personlige relasjoner** til de andre deltagerne, og gjennom det ikke bare få økt **kjennskap** til hverandres fagfelt og ansvarsområder, men også **tillit** til hverandre. For å lykkes med dette kreves det å sette av **tid og ressurser** til samarbeidsmøtene.

Temaet **fogderistrid** i Møre og Romsdal diskuteres i både media og på ulike møtearenaer i fylket. Mange av lederne tok opp temaet. Vi opplevde informantene som forsiktige, mer konstaterende på at dette er en dimensjon som man vanskelig kommer utenom når temaet er bedre samarbeid og samordning i Møre og Romsdal. Vårt inntrykk er at lederne ikke refererte til stridigheter mellom fagfolk lokalisert i ulike fogderier, men at fogderistriden ikke lar seg forstå – eller endre – uten å sette **søkelyset på politikerrollen**; hvem tar rollen som regionpolitiker i Møre og Romsdal? Prosjektet «Møre og Romsdal 2025» kan ikke løse noen fogderistrid, men det kan sette søkelyset på samspillet mellom administrasjon og politikk i regionen og hvilken betydning det har for Møre og Romsdal som skal posisjonere seg i forhold til andre sterke regioner og sterke sentraliseringskrefter.

Satsingen på «**Havrommet**» ser ut til å være godt kjent og anerkjent blant informantene i berørte etater. De understreker betydningen av å fronte **bærekraftperspektivet** i en slik satsing, og flere peker nok på at god planlegging blir viktig når såpass sterke og viktige næringer opererer i samme område. Flere ledere anerkjenner at **klimautfordringen** krever samarbeid, både for å håndtere endringene (ras, flom, forurensning) og for å finne nye, bærekraftige løsninger. Selv om bestillingen fra lederne vi intervjuet er behovet for tematisk avgrensning på felles samarbeidsprosjekter, er de på samme tid opptatt av at noen inntar et overordnet perspektiv og **ser på de ulike sidene ved regionens utvikling i sammenheng**. Næringsutvikling og sysselsetting, byutvikling og samferdsel som knytter bo- og arbeidsmarkedsregionene sammen, alle disse forholdene har betydning.

Lederne med ansvar for tjenester innen helse-, sosial- og velferdssektoren løfter frem behovet for mer samarbeid om de store samfunnsutfordringene innen helse og sosial: **Den demografiske utfordringen** med flere eldre og færre arbeidstakere, **integring** og **redusere utenforskap** blant individer i sårbare grupper som rus, psykiatri, lavinntektsfamilier og flyktninger. Særlig **utsatte barn og unge** blir trukket fram av flere etater som et strategisk satsingsområde hvor det blir viktig med bedre samordning og tettere samarbeid mellom tjenestene.

Bedre samordning mellom etatene kan også være knyttet til spørsmål om **drift, informasjonsdeling, bruk og tilgang av data**. Noen etater har endret seg radikalt gjennom de siste 20 årene med overgang til **digitaliserte tjenester**, og flere anerkjenner at flere endringer er på vei. Mange av etatene sitter på store mengder innsamlede data som antagelig kan utnyttes bedre internt for å få bedre innsikt i egne utfordringer og muligheter, og flere stiller seg spørsmålet om hva som kunne vært mulig å få til dersom man kunne **sammenstille ulike datakilder**. Det uttrykkes frustrasjon over **manglende nasjonale standarder** på IKT-løsninger, og regioner bruker ressurser på å utvikle lokale løsninger som ikke snakker sammen med andre relevante systemer.

Veien videre

Med utgangspunkt i analysen av intervjuer med 15 ledere av statlige etater i Møre og Romsdal høsten 2018, har vi kommet fram til noen forslag som kan spilles inn til prosjektgruppen for Møre og Romsdal 2025.

Analysen viste at lederne uttrykker ønske om faste og regelmessige møtepunkter, både på overordnet strategisk nivå, og mer tematisk avgrensede møtefora. Et bredt strategisk forum der alle lederne møtes gir for det første aktørene bedre kjennskap til hverandres etater. Kontinuitet gjennom fast deltagelse i frekvens og hvem som deltar, bidrar til å bygge personlige relasjoner og tillit. Lederne understreker at et slikt fora kan bidra til sterkere felles situasjonsforståelse, å avdekke nye samarbeidsområder, få på plass omforente strategier og lande et mer samstemt og tydelig eksternt

budskap. Lederne er tydelig på driften av denne type statlig etatsledermøte er et ansvar som ligger hos Fylkesmannen.

Lederne anerkjenner at et samarbeid som skal få noe gjort, både strategisk og operativt, krever at man avgrenser tema og spisser problemstillingene, og samarbeidsaktørene må være færre, kun de som er relevant.

På spørsmål om hva som er de viktigste utfordringene som prosjektet «Møre og Romsdal 2025» bør gripe fatt i, utfordret vi lederne til å svare både ut fra eget ståsted som etatsansvarlig, og mer generelt om hva de anser er de største sektorovergripende utfordringene. Vi har systematisert og gruppert lederens innspill, og forsøksvis gitt noen overskrifter på hovedkategorier av samfunnsutfordringer som er relevante å ta videre i ulike samarbeidsprosjekter.

Basert på intervju med 15 ledere er dette forslagene til prosjektgruppen om hvordan prosjektet Møre og Romsdal 2025 kan tas videre:

- Etablere statlig etatslederforum som møtearena, regelmessige møtepunkter flere ganger i året, drives av Fylkesmannen.
- Etablere tematisk avgrensede møtefora med kun relevante deltagere, mer faglig spisset.
- Vurdere hvilke aktuelle sektorovergripende utfordringer som bør adresseres i et samarbeid:
 - Klimaendringer
 - Bærekraftig satsing på Havrommet, herunder bedre prosesser for kystsoneplanlegging
 - Demografi: Eldrebølgen
 - Utenforskap og sårbare grupper, særlig utsatte barn og unge
 - Integrering og flyktninger
 - Digitalisering og bruk av data internt og på tvers av etater
 - Regional utvikling sett i sammenheng; Næringsutvikling og sysselsetting, by- og arbeidsmarkedsregioner og samferdsel, byutvikling og sentralisering
 - Regionpolitikernes rolle i et sterkt og samlet fylke

Disse punktene er illustrert i figur 1 i sammendraget.

Litteratur

- Difi (2018): «Samhandling mellom regional stat og fylkeskommunen». *Didi-notat 2018:1*. Oslo: Direktoratet for forvaltning og ikt.
https://www.difi.no/sites/difino/files/samhandling_mellom_regional_stat_og_fylkeskommunen_difi-notat_2018_1.pdf
- Difi (2017): Statens regionale organisering. Nettside for oppslag i hvordan utvalgte etater har organisert sine regioner. <https://www.difi.no/rapporter-og-statistikk/nokkeltall-og-statistikk/organisering-av-staten/statens-regionale-organisering>
- Difi (2014): Mot alle odds? Veier til samordning i norsk forvaltning. Difi rapport2014:7. https://www.difi.no/sites/difino/files/mot-alle-odds.-veier-til-samordning-i-norsk-forvaltning-difi-rapport-2014-7_0.pdf
- Husbanken (2016): Husbankens kommuneprogram – Bolig for velferd, 2016-2020. <https://www.husbanken.no/boligsosialt-arbeid/kommuneprogram/>
- Møre og Romsdal fylkeskommune (2018a): «Oppstart, prosjekt Møre og Romsdal som region mot 2025». *Saksframlegg til Fylkesutvalget* 9.4.2018. [https://mrfylke.no/Politikk/Nyheiter/Moete-i-fylkesutvalet-09.-april/\(language\)/nno-NO](https://mrfylke.no/Politikk/Nyheiter/Moete-i-fylkesutvalet-09.-april/(language)/nno-NO)
- Møre og Romsdal fylkeskommune (2018b): «Møre og Romsdal som region mot 2025». *Presentasjon* ved Fylkesplansjef Ole Helge Haugen 12.4.2018. <https://mrfylke.no/Media/Files/Filer-plan-og-analyse/Kommunal-planlegging/Plannettverka/Ref-fraa-samlingar/April-2018/Molde/Moere-og-Romsdal-2025>
- OSO barnevern Nord-Norge (2015). <https://www.bufdir.no/barnevern/osobarnevern/>
- Tjora, Aksel (2010): *Fra nysgjerrighet til innsikt – Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Trondheim: Sosiologisk forlag.
- Tjora, Aksel (2017): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Østfold fylkeskommune (2018): Hvordan kan regionale sektormyndigheter samlet være med på å løse kommunenes velferdsutfordringer i Østfold? Presentasjon. Nettlenke datert 27.8.2018. <https://www.fylkesmannen.no/globalassets/fm-ostfold/dokument-fmos/folk-og-samfunn/velferdspiloten/presentasjon-og-aktivitetsplan-for-velferdspiloten.pdf>

Vedlegg 1. Intervjuguide

Stikkord for intervju med ledere i statlige etater Møre og Romsdal 2025

Telefontintervju, ca. 30 minutter, august - september 2018

Bakgrunn om deg og etaten

- Ansenitet i lederstillingen og etaten
- Kontorsted (ett, flere, fast?)
- Geografisk ansvarsområde

Konkrete beskrivelser av samarbeid

- Med hvem
- Hvor formalisert/ forpliktende
- Tema / områder for samarbeid
- På hvilke nivå og hvordan samarbeides det, gi eksempler
- Arenaer, møteplasser for samarbeid

Vurderinger

- Din vurdering av dagens samarbeidssituasjon
- Eksempler/ kjennetegn ved godt samarbeid i dag – i Møre og Romsdal og andre regioner
- Eksempler/ kjennetegn på samarbeid som ikke fungerer/ eksisterer i dag
- Hva hindrer ønsket samarbeid
- Forskjeller mellom regioner
- Hva er de viktigste sektorovergripende utfordringene i Møre og Romsdal, og hvilket samarbeid krever dette
- Hva kan din etat bidra med

Avslutningsvis

- Innspill til prosjektet Møre og Romsdal 2025: Hva slags type samarbeidsprosjekter eller fellessatsinger bør settes i gang i Møre og Romsdal?
- Andre innspill?