

# Utviklingskapasitet

- å skape driv for  
samfunnsutvikling i byregionen

Nettverkssamling for Byregionprogrammet

22. Mars 2017

Ålesund

Mikaela Vasstrøm, Agderforskning/Universitet i Agder, [Mikaela.vasstrom@uia.no](mailto:Mikaela.vasstrom@uia.no)



# Utviklingskapasitet?

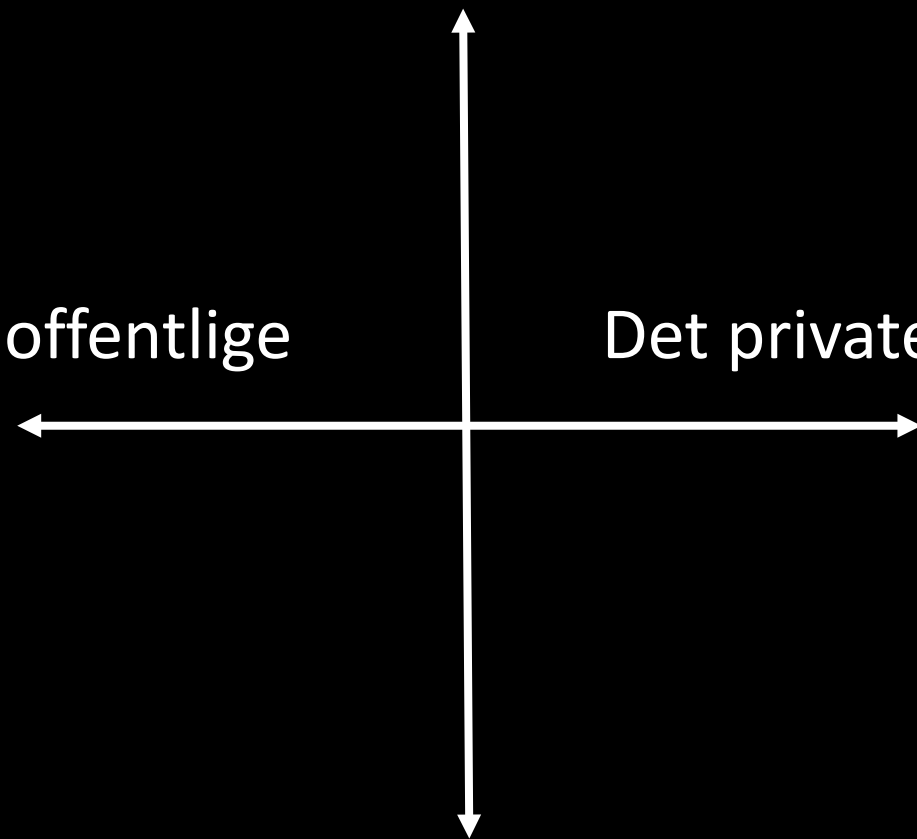
Deltakelse, forankring og engasjement  
Dannelse av partnerskap og nettverk  
Mobilisering av ressurser og kunnskap

Det offentlige

Det private

«Top-down»

«Bottom-up»



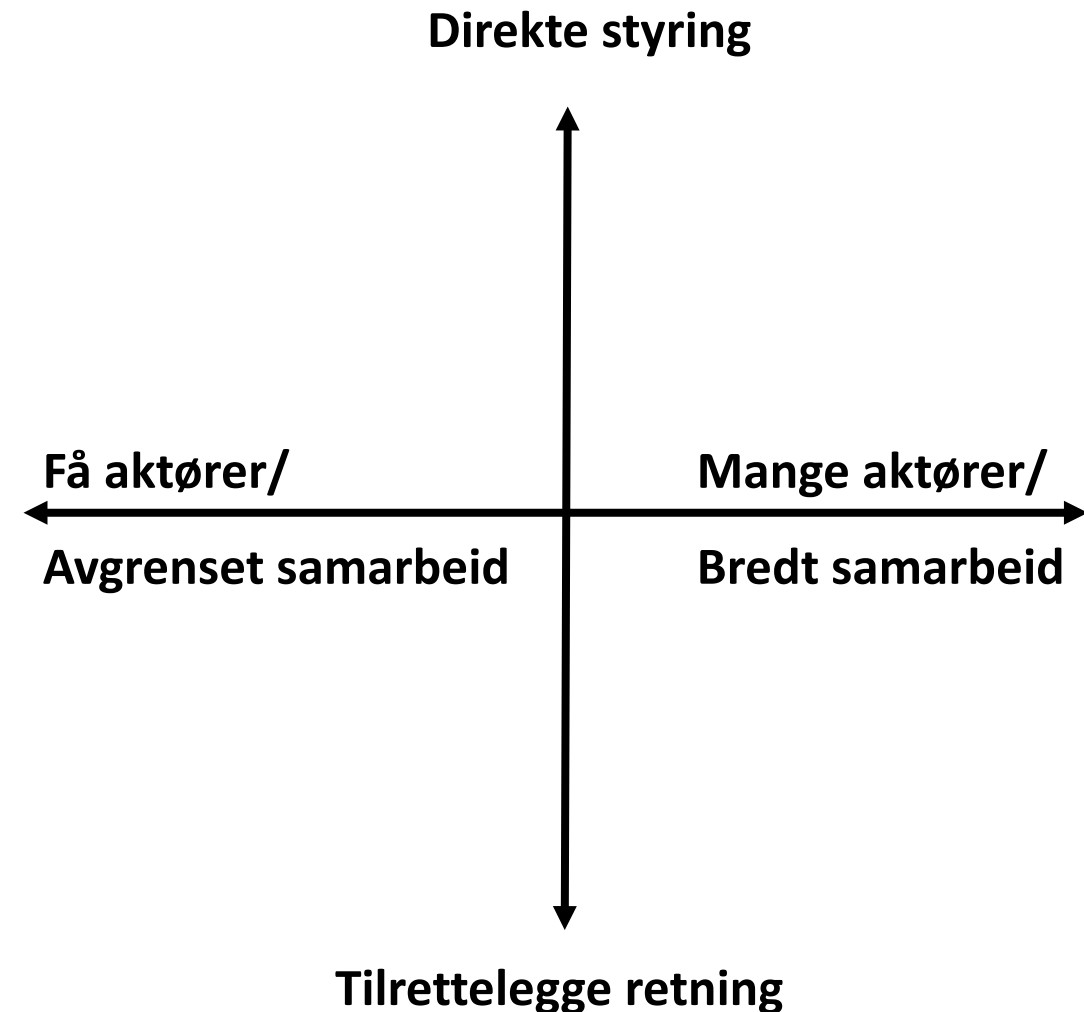
# Hvorfor er utviklingsarbeid så vanskelig?

- Det er ingen objektive løsninger
- Det oppstår interesse og verdimotsetninger
- Vanskelig å «avgrense» målsettinger
- Det skaper konsekvenser for andre områder
- Det er ofte ikke mulig å løse for enkelt aktør
  
- «Wicked challenges» – «Vriene utfordringer»
  
- Det krever politiske avveininger
- Det krever utvikling av kunnskap
- Det krever engasjement og samarbeid mellom aktører i og utenfor kommunen



# Kommunen som utviklingsaktør

- Politisk-strategisk utviklingsarbeid
  - Næringsutvikling og bedriftsattraktivitet
  - Bostedsattraktivitet
  - (Tjenesteutvikling)
- «Kommunens fjerde rolle»
  - Mer eller mindre formell styring
  - Mer eller mindre definert mål
- Samarbeid
  - På tvers av sektorer i kommunen
  - Med privat og frivillig sektor
  - I og utenfor kommunegrensene



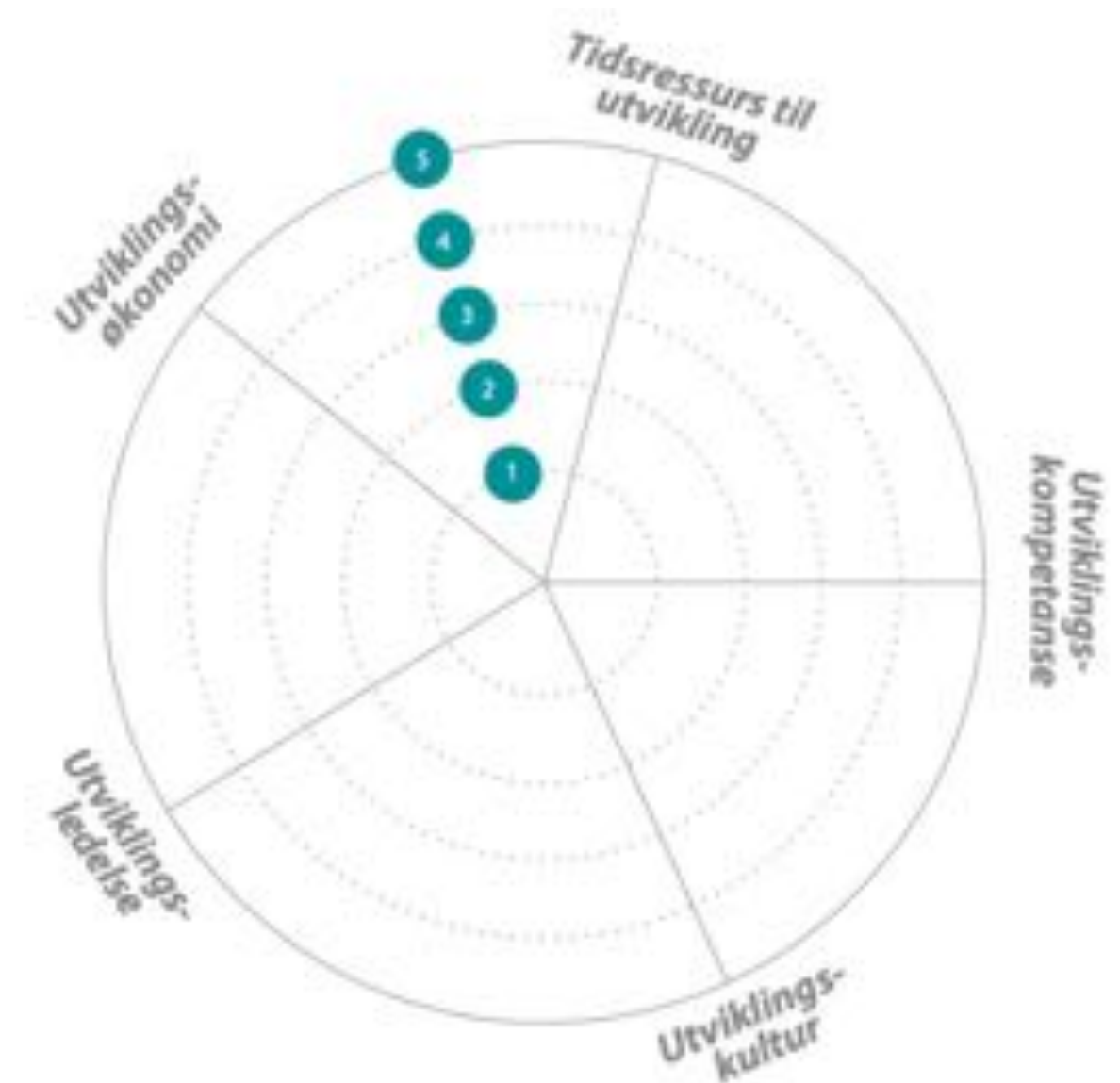
# Dimensjoner av Utviklingskapasitet

- Utviklingsledelse: nivå og arenaer
  - Definere og kommunisere utviklingsrolle(r)
  - Skape motivasjon og inkludere ulike perspektiv
  - Tilrettelegge arenaer for samhandling
  - Sikre legitimitet på ulike arenaer
- Utviklingskompetanse: omsette kunnskap til handling
  - «Know-how», erfaring og kunnskap
  - Formell og strategisk planlegging
  - Prosess og mobilisering
  - Tematisk kunnskap
- Utviklingsressurser
  - Økonomi
  - Tid
- Utviklingskultur: Tillit, sosial kapital og sammenheng
  - Erfaring og historikk
  - Etablerte partnerskap og nettverk
  - Åpenhet, innovasjon og kreativitet



# Kapasitetsdiamanten

- Redskap til å vurdere og evaluere
  - «Bench-marking»
  - Oppmerksomhet
- Utgangspunkt for forbedring
  - Strategier for satsninger
  - Samarbeid og prosess



# Erfaring fra Småkommune-programmet

- Territorielle og strukturelle forhold
  - Natur, avstand og infrastruktur
- Definisjon av utviklingsprofil og rolle
  - Bo, leve eller næringsfokus
  - Styrende - aktiv pådriver – eller tilrettelegger
- Intern organisering og politisk samarbeid
  - Tversektorielt samarbeid
  - Politisk-administrativt samarbeid
- Plan og prosess
  - Strategiske langsiktige prosesser
  - Ad-hoc – tilfeldige løsninger
- Mobilisering og nettverksbygging i og utenfor kommunen
  - Åpne og tilrettelegge for bred deltakelse
  - Invitere utvalgte aktører
  - Ikke ønske å skape forventninger



# Spenninger

- Kommunens rolle mellom styring og tilrettelegging
- Kommunenes posisjon mellom drift og utvikling
- Kommunens evne til strategi mellom langsiktige satsninger og tilfeldige ad-hoc løsninger/initiativ
- Kommunens evne til å koordinere ressurser mellom «å stable prosjekt» eller starte fra «scratch»
- Kommunens evne til å bygge legitimitet mellom deltakelse og resultatorientering





# Regionalutviklingskap

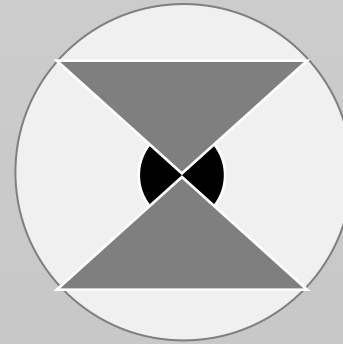
Er det en netegner  
utviklingskapasitet på  
regionalt nivå?

- Kan vi oversette kommunal  
utviklingskapasitet til  
regionalt nivå





Regionalt bo- og  
arbeidsmarked

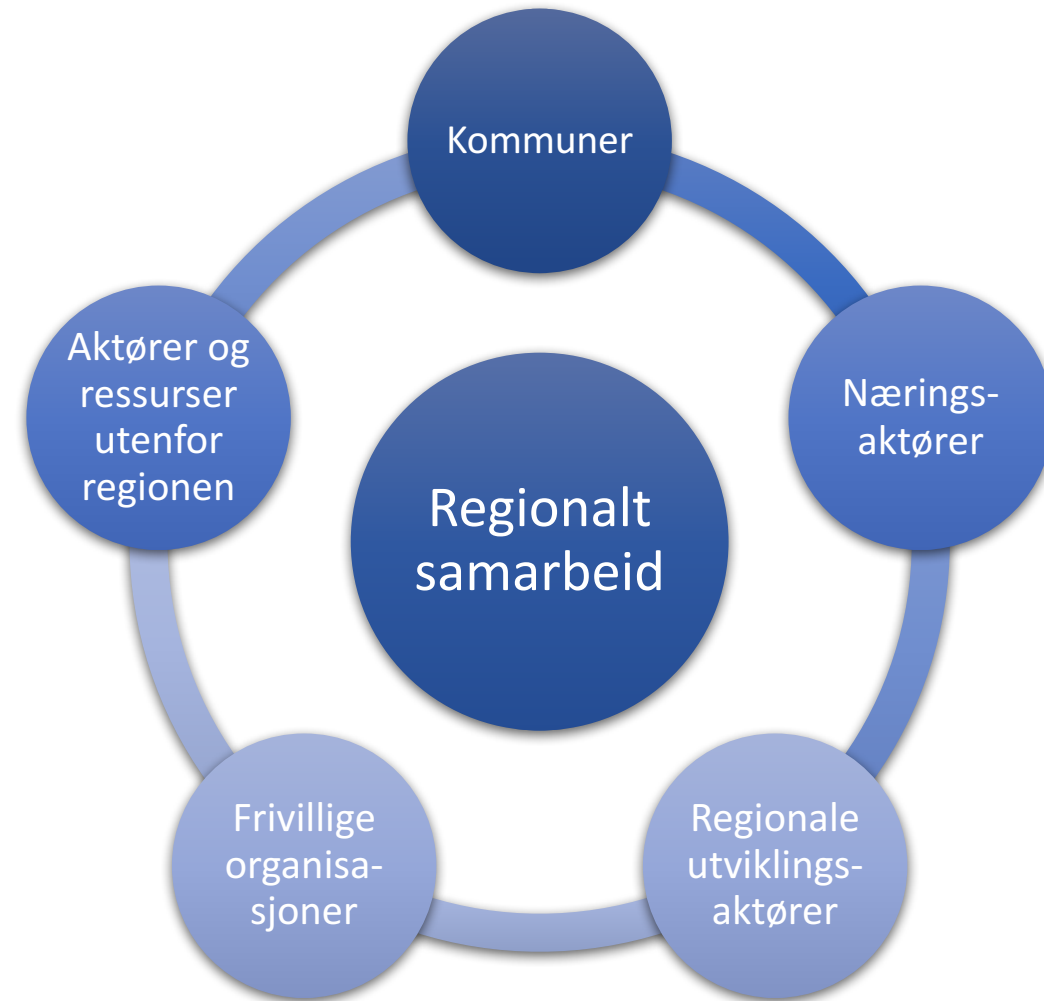


Krav og  
spesialisering av  
tjenester

REGIONALT SAMARBEID

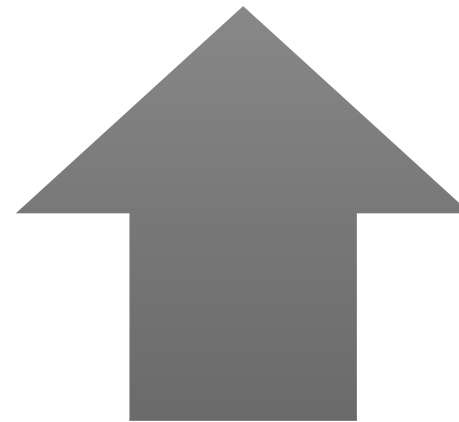
# Deltakelse og samarbeid for å styrke regional utviklingskapasitet

- Skape felles (politisk) arena
  - Felles samtale – løfte og legitimere utviklingsinitiativ
  - Koordinere kommunikasjon mellom aktører i regionen
  - Posisjonering – på fylkes- og nasjonalt nivå
  - Dra regionen i en retning – proaktiv kraft
- Definere felles satsinger mellom regionale aktører
  - «Refleksjon», innovasjon og strategiske satsninger
  - Samfunns-, nærings- og planutfordringer i regionen
- Forankring, mobilisering og engasjement
  - Kompetanse, ressurser og energi
  - I regionen og utenfor regionen



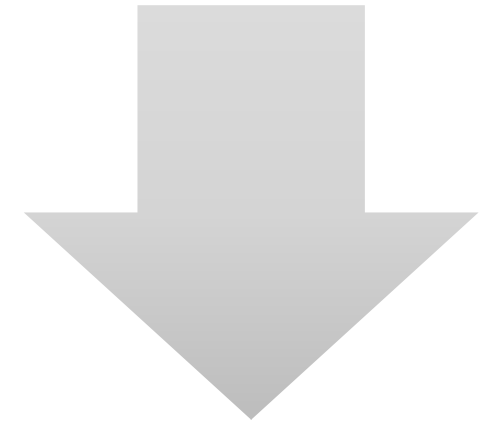
# Utfordringer for regional utviklingskapasitet

- Det «vriene» forstørres
  - Større kompleksitet
  - Mange interesser og aktører
  - Lokalisering
- Styring og beslutningsrom
  - «Mellomrommet» har ikke formell styringsmakt
  - Uklar rolleforståelse
  - Styringsstrukturer
  - Ansvar



## Legitimitet

- Deltakelse
- Forankring

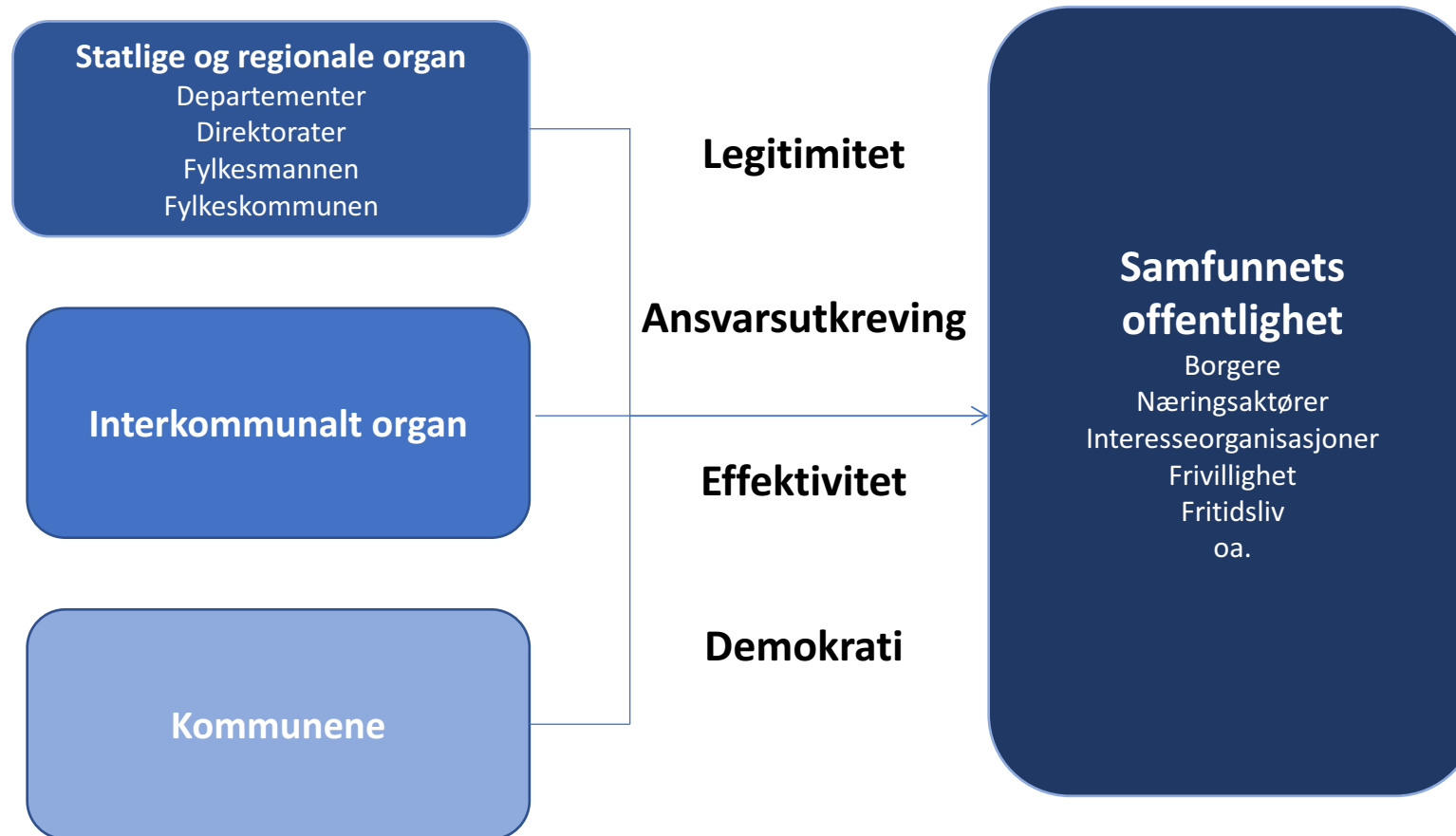


## Effektivitet

- Nytteverdi
- Fordeling

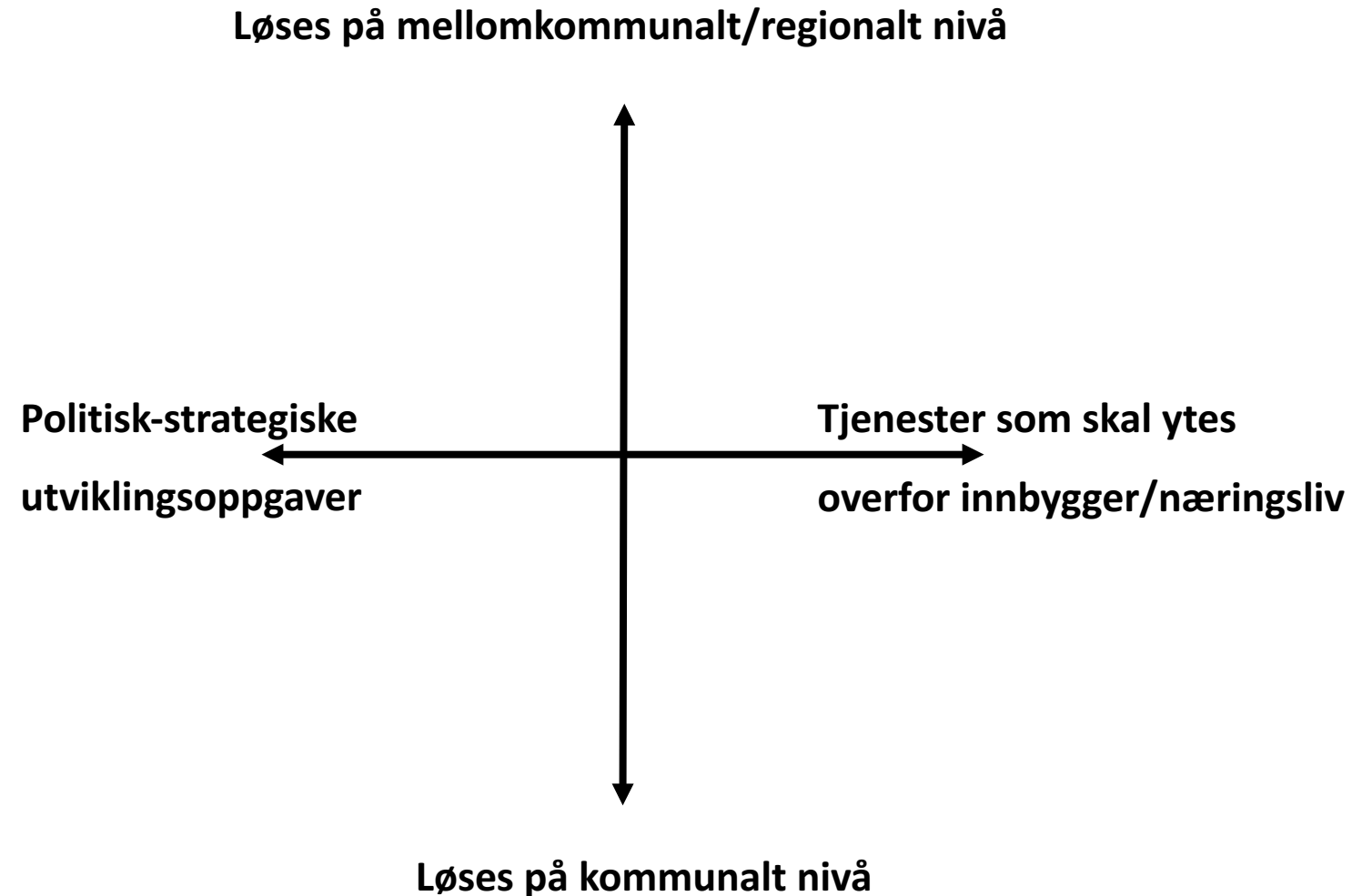
# Mellomromsfunksjoner

Utfordringen med å finne den regionale utviklingsrollen



# Utfordrende dimensjoner i regionalt samarbeid

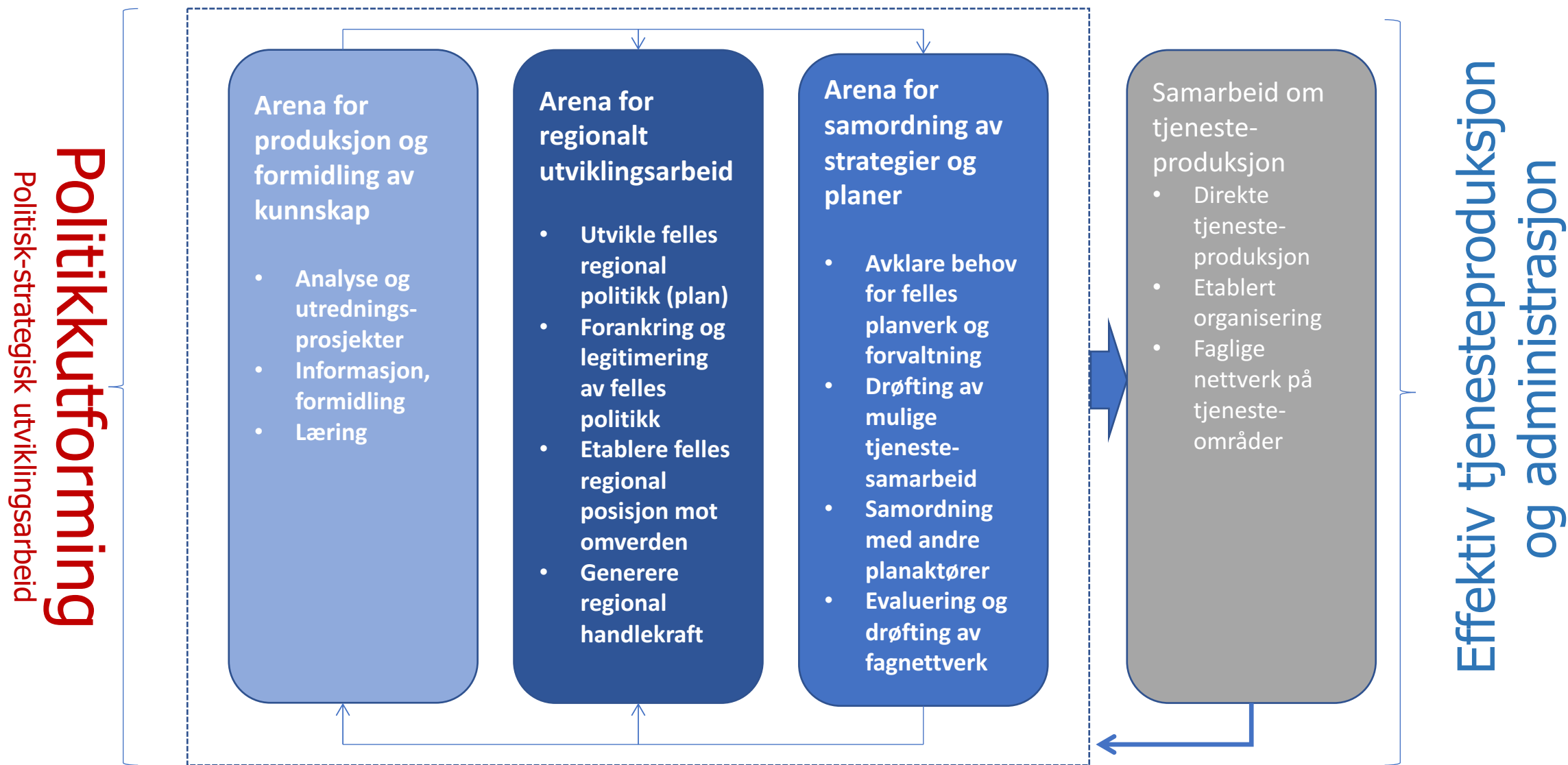
- Hvilke politikkområder, tematiske og prosjekter egner seg for regionalt samarbeid?
- Hva er mest effektivt på regionalt nivå?



# Fire problemstillinger i regionalt samarbeid – basert på arbeidet med Listerregionen

1. Skille mellom type oppgaver
  - Politisk-administrative utviklingsoppgaver (politikk)
  - Tjenestesamarbeid, informasjons og støttefunksjoner (administrasjon)
2. Skille mellom hva skal gjøres på kommunalt og mellomkommunalt nivå
  - Det er lite effektivt å gjøre de samme oppgavene to ganger
  - Det skaper gnisninger når rollene ikke er avklart
3. Hvordan sikre legitimitet
  - Representasjon i de ulike arenaene
  - Forholdet mellom legitimitet gjennom *informasjon* og forankring/eierskap (kroppsliggjøring) gjennom deltakelse
4. Effektive styringsformer og styringsinstrumenter
  - Hvordan komponere og formalisere bred deltakelse for å sikre en balanse mellom legitimitet og effektivitet (representasjon)

# Hvilke roller kan Listersamarbeidet ha?





# To legitimitets strømmer

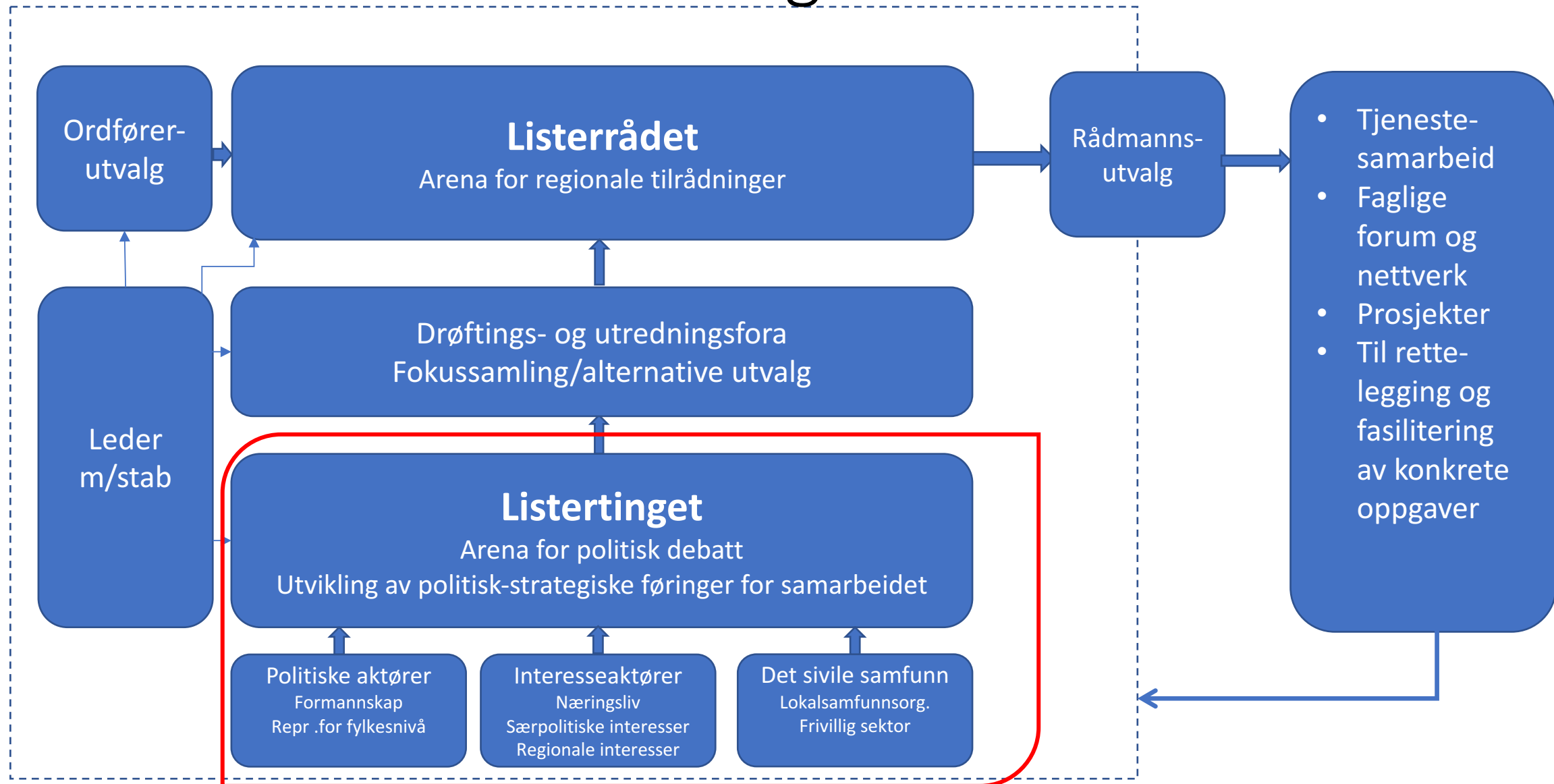
## 1. «Input» legitimitet

- Kvalitet på deltakelse og åpenhet i prosessen
  - a) Representasjon – deltar de riktige personene?
  - b) Ansvarliggjøring – holdes de riktige personene ansvarlig for resultatet?

## 2. «Output» legitimitet

- Kvaliteten på leveransen av prosessen – typer av effektivitet
  - a) Problemløsning – oppnås det ønskede utfallet?
  - b) Etterlevelse – etterleves politikken som bestemmes på en adekvat måte?

# Model for Revitalisering av Listersamarbeidet



# Regionalt samarbeidskapabilitet

## - kapasitet og evne:

- Refleksivitet
  - Evne og kapasitet til å se flere dimensjoner av samfunnsutfordringer og muligheter
- Tilpasningsevne
  - Evne og kapasitet til å kunne tilpasse seg uforutsette utfordringer og forandringer
- Respons- og omstillingsevne
  - Evne og kapasitet til å kunne respondere på nye krav, forventninger og muligheter
- Revitaliseringsevne
  - Evne og kapasitet til å løse konflikter og overkomme samarbeidsstagnasjon

# Dimensjoner av Regional Utviklingskapasitet

- Utviklingsledelse
  - Definere regionale utviklingsroller
  - Definere regionale samarbeidsarenaer
- Utviklingskompetanse
  - Skille mellom politikk og tjenester
  - Operasjonalisere plan og strategiprosesser
  - Tilrettelegge for kommunikasjon, mobilisering og deltakelse
- Utviklingsressurser
  - Kunnskap, økonomi, og tid
  - Regionalt engasjement og deltakelse
  - Nettverk (i og utenfor regionen)
- Utviklingskultur
  - Tillitt og handlingsrom
  - Informasjon og opplevelse av nytteverdi
  - Forankring og legitimitet for det regionale samarbeid



# Erfaringslæring

- Reflekter over egne erfaringer med utviklingskapasitet i Byregionprogrammet
  - Hva er de viktigste styrker og svakheter i samarbeidet?
  - Del kort dine refleksjoner med bordet
- Reflekter i fellesskap:
- Hvordan kan vi styrke og oversette utviklingskapasitet fra kommunalt til regionalt nivå (i Byregionprogrammet)
  - Hvilke grep kan gjøres for å styrke den regionale utviklingskapasitet?
    - Kortsikt
    - Langsikt
  - Stikkord: regional ledelse, regional kompetanse, mobilisering av ressurser i og utenfor regionen, legitimitet («regional utviklingskultur»), evne til å revitalisere samarbeid
- Oppsummer 3 punkter fra diskusjonen dere vil dele i plenum
  - Stikkord: utfordringer eller grep for å styrke utviklingskapasitet.



