

# ARBEIDSNOTAT

---

## Kommunen sin framtidige næringsutviklingsrolle

Morten Stene  
Britt Paula Mørkved

---

Nord universitet  
Arbeidsnotat nr. 2  
Bodø 2019

---

# Kommunen sin framtidige næringsutviklingsrolle

Morten Stene  
Britt Paula Mørkved

Nord universitet  
Arbeidsnotat nr. 2  
ISBN 82-7456-805-1  
ISSN 2535-3543  
Bodø 2019

---

## **FORORD**

Dette notatet er en bestilling fra Distriktssenteret om bidrag til faglige innspill til et arbeidsverksted om kommunens framtidige næringsutviklingsrolle, med et perspektiv fra til 2030.

Notatet er basert på en skisse til Distriktssentrets arbeidsverksted den 12. mars 2019, og videreutviklet på grunnlag av innspill, prestasjoner og gruppearbeider på arbeidsverkstedet.

Prosjektet har en økonomisk ramme på 32.500 kroner.

Steinkjer, mars 2019

Morten Stene  
prosjektleder

## INNHold

	side
FORORD	i
INNHold	ii
SAMMENDRAG	1
1. Innledning	2
1.1 Problemstilling	2
1.2 Gjennomføring og premisser	2
2. Empiri fra prosjektet ReSeNS	3
2.1 Faglig utgangspunkt	3
2.2 Utvalgte funn	3
2.2.1 I stor grad et holdningsspørsmål	4
2.2.2 Ressursutfordringer	4
2.2.3 Nye forretnings- og samstyringsmodeller (governance)	5
3. Samfunnsdrivere	5
3.1 Endringer i velferdspolitikken	6
3.2 Ny ressurslogikk	6
4. Muligheter og utfordringer for distriktskommunene	7
4.1 Muligheter	7
4.2 Utfordringer	9
LITTERATURLISTE	12

## SAMMENDRAG

På oppdrag fra Distriktssentret har vi deltatt på arbeidsverksted om kommunens rolle som næringsutviklere i 2023, og utarbeidet dette notatet som innspill i det arbeidet.

Invitasjonen og refleksjonene er basert på Interregprosjektet Regional utvikling og samfunnsentreprenørskap Norge–Sverige (ReSeNS).

Det er tatt utgangspunkt i driverne endringer i velferdssystemet og samskaping som nye ressurslogikk.

Innspillene er fundert i en modell av samskaping og samstyring av sektorene det offentlige, næringslivet og sivilsamfunnet, med fokus på: nye roller, entreprenørskap som drivkraft, kulturbygging, digitaliseringen og kommunenes som playmaker i utviklingen av lokalsamfunn.

Samskapingslogikken gjør at innholdet i kommunens entreprenørrolle i større grad blir å være *forhandler, innovatør og brobygger*.

# 1. INNLEDNING

Målet med dette arbeidet er å bidra med kunnskap om samspillet mellom kommuner og næringsliv, og et ønske om nye perspektiv på distriktsutviklingsrollen basert på utviklingstrekk i samfunnet. På dette grunnlaget skal Distriktsenteret gi innspill som kan danne grunnlaget for at kommune endrer eller justerer sine metoder med næringsutvikling i arbeidet med å legge til rette for verdiskaping og bærekraftige samfunn i forvaltnings-, produsent- og entreprenørrollen (Wekre & Jensen, 2018).

Nord universitet er spesielt bedt om å utgangspunkt i Interregprosjektet *Regional utvikling og samfunnsentreprenørskap Norge–Sverige* (ReSeNS) som ble gjennomført i perioden 2016 til 2018, med resultatpublisering i 2019.

Prosjektet har hatt et samhandlingsperspektiv (kvadrupel helix-tenking) som involverer aktører fra privat-, offentlig-, frivillig- og akademisk sektor. Ca. 50 bedrifter/initiativ, åtte kommuner, seks rådgivningsmiljø og to universitet har vært involvert (Stene & Stickler, 2018).

Samfunnsentreprenørskap og sosiale entreprenører er i skjæringspunktet mellom offentlig sektor, private aktører og sivilsamfunnet (frivilligheten). Det dreier seg om sosial økonomisk virksomhet, som er ordinær forretningsdrift, med sosiale- og samfunnsmessige primærmålsettinger og eierskapsbegrensninger om overskudd og overskuddsdisposisjoner.

## 1.1 Problemstilling

Hva tror du skal til for at kommunene blir oppfatta som en god næringsutviklingskommune i 2030?

*Bestilling utdyper dette slik: Notatet må drøfte viktige samfunnsdrivarar/-endringar som vi veit eller trur vil påverke distriktskommunar sitt handlingsrom for lokal og regional næringsutvikling fram mot 2030. Den einskilde bidragsytar kan gjerne prioritere 1-2 drivarar for vidare drøfting av **kva for moglegheiter og utfordringar som opnar seg, og korleis distriktskommunane kan jobba i dag og framover med å utvikle rollane som forvaltar, tenesteprodusent og entreprenør.***

*Vi ønskjer også at notata belyser korleis fylkeskommunane og kommunane kan spela på lag og korleis nasjonal politikk kan bidra til å rusta og styrkje distriktskommunane i næringsutviklingsrolla.*

## 1.2 Gjennomføring og premisser

Arbeidet med dette notatet startet med en skisse til et arbeidsverksted den 12. mars 2019. På arbeidsverkstedet ble skissen presentert i plenum, sammen med tre andre tilsvarende innlegg, etterfulgt av et gruppearbeid med deltagere fra kommuner,

fylkeskommuner, KS NHO og KMD. Skissen er videreført, og innspill fra gruppearbeidene er innarbeidet, i dette notatet som skal være på maksimalt ti sider.

## 2. EMPIRI FRA PROSJEKTET RESENS

Vi tar utgangspunkt i Interregprosjektet «Regional utvikling og samfunnsentreprenørskap Norge–Sverige» (ReSeNS) da den faglige inngang og en del av funnene fra prosjektet har relevans og overføringsverdi for problemstillingen om de framtidige utfordringene for kommune.

### 2.1 Faglig utgangspunkt

I kjølvannet av en rask urbanisering og sentralisering har mange kommuner og lokalsamfunn hatt utfordringer i å kunne opprettholde et akseptabelt servicenivå for lokalbefolkningen.

Samfunnsentreprenørskap er et perspektiv som kopler ressursene på nye måter med sikte på å øke verdiskapingen i kommunene, og *over* administrative og geografiske grenser. Samfunnsentreprenørielle initiativ og utvikling av sosiale innovasjoner krever endringer i holdninger til hvordan utviklingsprosesser stimuleres og utvikles i ulike regioner. Det utfordre eksisterende strukturer og modeller.

Grenseoverskridende samarbeid og læring (i vid betydning) på et nytt område krever fellesskap preget av gjensidighet og felles handlemåter. Samarbeidsarenaene og læringsmiljøet må i oppleves nyttig, motiverende og preget av mulighet for erfaringsutveksling, kommunikasjon og relasjonsutvikling (Illeris, 2015; Wenger & Nake, 2004).

ReSeNS-prosjektet har vært drevet av et sektorovergripende partnerskap i et Norsk–Svensk perspektiv innenfor en kvadrupel helix-ramme. Prosjektpartnerskapet har vært Mittuniversitetet og Nord Universitet, svenske og norske kommuner, frivillig sektor og private aktører i Norge og Sverige, totalt 19 partnere<sup>1</sup> (Stene & Stickler, 2018).

### 2.2 Utvalgte funn

Vi skal her kort peke på noen av de funn vi har gjort i prosjektet og som har relevans for denne problemstillingen.

---

<sup>1</sup> I tillegg til universitetene inngikk følgende i partnerskapet: Coompanion i Jämtland, Coompanion i Västernorrland, Kompetansesenter for brukererfaring og tjenesteutvikling, Nasjonalparken Næringshage, BiZMaker Incubator, Leiv Eiriksson Nyskaping AS, Flyndra AS, Norsk Revyfaglig Senter samt 50 andre svenske och norska foretak, Östersunds og Örnsköldsviks kommuner, Fosen Regionråd/Indre Fosen kommune, Trondheim kommune, Høylandet kommune og Nord-Trøndelag fylkeskommune.

### 2.2.1 I stor grad et holdningsspørsmål

- Det offentlige må forstå entreprenørskapsrollen. Dette gjelder både hvordan man selv kan stimulere til entreprenørskap og forstå utfordringer private entreprenører møter. Det handler om å bruke entreprenørskapets drivkraft og utfordre rådende ordninger.
- Kultur for innovasjon og entreprenørskap. Det er viktig å skape forståelse for innovasjon som endringsperspektiv (intensjonelt og kollektivt (Aasen & Amundsen, 2011) og entreprenørskap som utviklingsmekanisme både innad i kommuneorganisasjonen (entreprenørskapsrollen) og i samfunnet for øvrig. Blant annet kan det for kommunens sin side handle om å endre atferd og lede eksperimentering.
- Offentlige anskaffelser er et mulighetsrom. Det skjer mye når det gjelder offentlige anskaffelser som gir utviklingsmuligheter. Men det krever at man kjenner regelverket (kompetanse) og forstår at kommunenes ordinære drift både kan gi økte tilbud og skape økt næringsaktivitet (hvis de kan og vil).
- For kommuner dreier det seg om å ville og tørre utvikling, samtidig som utviklingsinitiativene iverksettes på hensiktsmessige måter (samstyring). Tilsvarende må næringslivet og entreprenørene forstå samspillsrollen og være med å gjøre kommunene god (Stene, Nortug, & Sivertsen, 2019).
- Immigrant entreprenørskap. I noen tilfeller er det et entreprenørskaps-potensiale i immigranter – både som inkluderingsmekanisme og bidrag til verdiskaping. Språk blir viktig.
- Ikke offentlige organisasjoner-effekten. I noen tilfeller er det at tilbud tilbys utenfor det offentlige mer effektivt og motiverende på grunn av ulike rammebetingelser og logikker.

### 2.2.2 Ressursutfordringer

- Penger (finansiering) og økonomiske virkemidler.
  - Svært mye dreier seg om finansiering, da mange velferdstjenester ikke har noe «marked» (betalingsdyktige brukere/kunder) i tradisjonelle forstand
  - Hensiktsmessige virkemidler. Det finnes mange virkemidler som utviklingskontrakter og muligheter ved offentlige innkjøp som kan brukes
- Kunnskap og kompetanse.
  - Mange tilbydere (entreprenører) mangler forretningsmessig kompetanse – man må balansere hjerte (sosiale mål) og hode (penger), og må koble sosialt engasjement og økonomisk realisme/bærekraft
  - Begrepene samfunnsentreprenørskap, sosialt entreprenørskap og/eller sosial økonomisk virksomhet er til dels udefinert og ukjent for kommune. Man vet ikke hva og hvordan man kan bruke og stimulere til innovasjon og entreprenørskap. Mange kommuner vet ikke hvordan de skal gripe det an og er usikker på som hva som kan



gjøres - lover og regler. (Et eksempel var Steinkjer kommune som stimulerte til oppstart av Inn på tunet-tilbud, men hadde ikke klart for seg at de selv var en potensiell kunde og hvordan de skulle «kjøpe» slike tjenester (Stene, 2013).)

- Vanskelig med ressursmobilisering over sektor og faggrenser. Samfunnet trenger å se ressurser i sammenheng, og se over sektorgrenser for å skape nye løsninger og nye modeller for å møte utfordringer i våre velferdsmodeller (Kobro, 2017). Dette krever nye arbeidsformer, der læring om hverandres ståsted og kontekst er sentralt.

### 2.2.3 Nye forretnings- og samstyringsmodeller (governance)

- Forretningsmodeller med flere bunnlinjer (økonomisk, sosialt og miljømessig). Med flere bunnlinjer blir forretningsmodellene på mange måter mer kompliserte. Blant annet som følge av at økonomi blir et slags nødvendig onde for å må primærmålene om noe sosialt-/samfunnsnyttig
- Nye samhandlingsmodeller – mange sosiale entreprenører føler seg ikke verdsatt og eller forstått.
- Alternative måter å definere, formalisere og organisere sosial økonomisk virksomhet på (økonomiske foreninger og kooperativer etc.) kan bidra til større legitimitet og handlingsrom for entreprenørene
- De tradisjonelle rådgivningsmiljøene trenger å utvikle sine «modeller» for å arbeide med sosiale entreprenører. Verdi og verdiskaping får flere betydninger, og delvis er annerledes enn ordinære markeds- og økonomilogikker.
- Nye økonomiske modeller? Utvidede verdibegreper, disruptive teknologier og modeller, kunnskap som ressurs (operator og operande ressurser) og læring, kreativitet, innovasjon og nyskaping viktige kompetanser?

## 3. SAMFUNNSDRIVERE

Delvis som en konsekvens av de basale strukturelle demografiske- og sentraliserings-tendensen som gjør seg gjeldene og stagnasjon i sysselsetting og bosetting (Meld. St. 29 (2016–2017), 2016), trekkes her fram to drivere som har vært vesentlige som bakgrunn for ReSeNS-prosjektet og utfordringer for regional og lokalsamfunnsutvikling.

### 3.1 Endringer i velferdspolitikken

Velferdsordningen i Norge er i rask endring<sup>2</sup> (Jill Loga, 2018). De siste 20 årene har tjenestene gjennomgått flere store reformer som har berørt både eldreomsorg, og grupper med ulike funksjonshemninger og det nye utenforskapet.

Det har lenge vært varslet at de tradisjonelle velferdsordningene ikke er tilstrekkelig for å møte et stadig mer variert omsorgsbehov. Her utfordres man på å finne nye og innovative løsninger NOU2011:11 (2011) om Innovativ omsorg.

I Stortingsmelding nr. 25 (2005-2006) heter det at myndighetene ikke ønsker en kommersialisering av helse- og sosialtjenestene. Regjeringen vil derfor styrke det offentliges ansvar for velferdsoppgavene og samtidig støtte og tilrettelegge for frivillig engasjement. I Norge er det et ideal om at de offentlige skal sørge for velferdstilbudet. Det skjer likevel raske endringer i velferdspolitikken. Antall årsverk utført av private aktører er i vekst, og stadig flere tjenester settes ut på anbud.

Det utfordrer kommunene med å finne bærekraftige løsninger. Dette utfordrer også arbeidsdelingen mellom det offentlige, næringsliv og sivilsamfunnet. Samtidig skaper dette åpninger for nye måter å gjøre ting på (Jill Loga, 2018).

Sosiale entreprenører er en mulig mekanisme i dette bildet (J Loga et al., 2016). Et eksempel på dette er Inn på Tunet-initiativet, som er velferdstjenester produsert på gårdsbruk (Stene, 2015). Dette er løsninger som muliggjør mer effektiv ressursbruk, opprettholde av eksisterende næringsliv og skape virksomhet som skaler verdi og mening for flere.

### 3.2 Ny ressurslogikk

Samtidig ser vi konturen av en ny ressurslogikk (kommune 3.0, samskaping) hvor man betrakter innbyggerne og næringsliv som aktive parter som er med og utvikler lokalsamfunn i samspill med kommunene (Guriiby, 2016). Dette utfordrer kommune både nå det gjelder hvordan man gjør ting – samarbeider (for eksempel: Aasen and Amundsen (2011); Andersen et al. (2018); Gausdal (2008)), og hvordan man styrer og samsstyrer disse samarbeidsprosessene (governance) (Røiseland & Vabo, 2016). I innovasjonsforskning er hovedfokuset samskaping i en eller annen forstand (Carayannis & Campbell, 2009). I tjenestedominant logikk snakker man om operator og operande ressurser (Lusch & Vargo, 2014)

Kommunes rolle kan endres til i større grad en playmakerrolle<sup>3</sup>. Playmakeren er den nye profesjonelle praktiker, som gjør en forskjell på tvers av fag og profesjoner ved å bringe ressurser i spill på en ny måte, utvikle rammene og skape kreative nettverk. En playmaker skaper nye verdier, etablerer kreative nettverk mellom sivilsamfunnet, næringsliv og kommunale institusjoner, fasiliteter møter mellom borgerne, foreninger

---

<sup>2</sup> [https://www.forskningsradet.no/prognett-vam/Nyheter/Velferdsordninger\\_i\\_rask\\_endring/1253980523697&lang=no](https://www.forskningsradet.no/prognett-vam/Nyheter/Velferdsordninger_i_rask_endring/1253980523697&lang=no)

<sup>3</sup> <https://www.via.dk/efter-og-videreuddannelse/offentlig-administration/playmaker>

og andre relevante aktører, får ideer til at gro, bringer ressurser i spil på en ny måte. Synonymer til playmaker er nettverksentreprenør og/eller mellomromsaktør (Carlsson & Sletterød, 2010; Sletterød & Carlsson, 2014).

Steinkjer kommunes Bolystteam er eksempel på utprøving av en samskipingsmekanisme (Ekmann, Sivertsen, Stene, & Lysø, 2017).

Med dette bakteppet blir det viktig for kommunene framover i arbeide med bærekraftig utvikling å virkeliggjøre en ressurslogikk gjennom måten samspillet mellom kommune, næringsliv og sivilsamfunnet skjer. Dette utfordrer alle kommunenes roller, både som forvaltere, produsent og entreprenør.

## 4. MULIGHETER OG UTFORDRINGER FOR DISTRIKTSKOMMUNENE

*«I skjæringspunktet mellom markedsbasert produktutvikling, gründerveiledning, arbeidskvalifisering og samfunnsintegrering kan såkalt entreprenørskap bety en forskjell.»*

*Birger Elvestad, i kommuneledelsens strategi- og utviklingsstab, næringsrettet arbeid, Trondheim kommune (Stene & Stickler, 2018)*

Ut fra våre erfaringer i ReSeNS-prosjektet med samfunnsentreprenørskap ligger det muligheter for økt attraktivitet, verdiskaping og utvikling ved å endre holdninger til, og kunnskapen om samskapt ressursforvaltning.

Dette vil neppe på kort sikt stoppe sentraliseringene og redusere fravær av vekst i arbeidsplasser og bosetning, med gir et nytt paradigme for verdiskaping i distriktene.

### 4.1 Muligheter

Med utgangspunkt i tre prinsipielt forskjellige ressursforvaltningsmekanismer som illustrert i figur 1, ligger det et potensial for det framtidige utviklingsarbeidet i kommunene, inklusive næringsutvikling.

Det offentlige håndterer ressurser hvor man vil ha en administrativ kontroll på forvaltningen, næringslivet har en markedslogikk (verdbasert bytte) og sivilsamfunnet har en ressurslogikk ut fra ulike typer kollektive interesser. I dag ser vi at det er endringer i disse logikken ved at



*Figur 1: Tre prinsipielle ressursfordelingsmekanismer i* man synes å ha nådd kapasitetsgrense for administrert ressursfordeling og næringslivet inkorporer i større grad verdier som bærekraft som grunnlag for sine handlinger og frivilligheten (sivilsamfunnet) endrer seg på flere måter.

Attpåtil ser vi ulike andre mer generiske ressursresonnement som tjenstedominant logikk (samskaping og skiller mellom operator og operande ressurser) (Lusch & Vargo, 2014), shared values (Dembek, Singh, & Bhakoo, 2016; Porter & Kramer, 2011) og økologisk økonomi. Noe av dette er for kommunal sektor artikulert som Kommune 3.0 (Guriby, 2016).

**Nye roller:** For kommunene blir det viktig å erkjenne og forstå de nye rollene og samhandling mellom de ulike sektorene. Vi ser at det er usedvanlig krevende å avlære tidligere måter å arbeide på og tenke på.

**Forstå innovasjon:** Innovasjon er et økonomisk fenomen og defineres som en tilsiktet endring i en virksomhets arbeidsmåter. Ressurssamskapingperspektivet er en læringsprosess der kommunene ser nytten av samspillet og vilje til samskaping, der selve samskapingen gir nye erfaringer og økt verdiskaping

**Utnytte entreprenørskapskraften.** Eentreprenørskapsevnenene og viljene til kommunalt ansatte, sivilsamfunnet og næringslivet. Med nye generasjoner som har entreprenørskap i skolen kan det gi økende muligheter

**Kultur:** Å etablere en kultur for (sånn gjør vi det) for samstyrt ressursvaltning, og gjerne i kombinasjon med nye teknologi og nye samhandlings plattformer. Poeng her er å forstå at kommunal forvaltning er en operatorressurs – som skaper verdi gjennom å aktivere operande ressurser.

**Utvikle playmaker-rollen.** «All» forskning og erfaring peker på samarbeid og å blande ulike kunnskaper og kompetanser som en generisk mekanisme for å få til utvikling. Kommunene må bli playmakeren i slike sammenhenger: kreativ lagspiller som leder an i utviklingen og som bygger opp andre til å bli gode til utvikling. Og alle i kommunene må tenke utvikling, enten man arbeider inne skole, helse, kultur, tekniske tjenester etc. et er dette som er en kultur (en samlebetegnelse på fellestrekk) for kommunene.

**Forstå og utnytte de unges digitale fortrinn.** Vi står overfor en generasjon Z<sup>4</sup> som er oppvokst med smarttelefonen i hånd, ikke kjenner tida før Internett, og er opptatt av både maskinlæring og bærekraft. Parisa Yousefi påstår i kronikken «Den Zømløse generasjonene» i Dagens næringsliv den 15. mars 2019 at disse [generasjon Z]i *motsetning til alle generasjoner før dem, er mer konkurransedrevet og selvstendig, de er opptatt av innovasjon og «work-life blend», ikke balanse mellom arbeid og fritid. Det kan være årsaken til at dette er en generasjonen er fokusert på entreprenørskap (iverksetterkraft), noe de også er oppmuntret til i skolen gjennom for eksempel ungt entreprenørskap<sup>5</sup>.*

Beskrivelsene over bilder på den type utfordringslogikker som framtidens utviklingsorienterte kommuner skal bli relevant for og attraktiv overfor: en blanding av livsstil, arbeid og nye logikker -uforståelig. Dette er framtidens ansatte, innbyggere og næringsliv og vil utfordre kommune på nye måter å arbeide på, kommunisere på og samhandle på. Med 2030-teknologi (hva nå det er) vil det sannsynligvis ikke være noe problem å «høre» en sak på noe timer som ledd i saksbehandlinger og gjennomføre sentimentanalyser (stemningsanalyser) i en eller annen form.

**Tenke og gjøre nytt:** Poenget er tørre å gjøre ting annerledes. Noen eksempler: Å bli mer attraktiv for friluftslivbasert besøksnæring gjennom alternative alternativ boligforvaltnig – f.eks. regulere og bygge fritidsboliger og boliger for lokalbefolkningen i samme felt (Nilsen, 2019). Eller skape et bærekraftig landbruk gjennom multifunksjonell bruk av gårdene til for eksempel velferdsproduksjon (Heringa, van der Heide, & Heijman, 2013). Men det krever at kommune velger å kjøpe velferdstjenester eksternt, noe som igjen forutsetter både bestillerkompetansen og (kontrakts)styring av samproduksjonen (Stene, 2013).

Logikken over gjør at innholdet i kommunens entreprenørrolle (Wekre & Jensen, 2018) i større grad blir å være *forhandler, innovatør og brobygger* (Holmen, 2016).

## 4.2 Utfordringer

Innovasjon, entreprenørskap og samstyring er ikke enkelt. Det innebærer både holdningsendringer som er krevende og langsiktige prosesser, fordi holdninger gjerne endres gjennom at det skapes nye positive erfaringer. Det krever kunnskap og kompetanse (evne og vilje) til utvikling og ending. Samtidig innebærer dette utfordringer til styringsmessige utfordringer.

Samstyring handler om relasjonelle kontraktsbaserte aktiviteter (Similä, 2006) hvor deltagerne er avhengig av hverandre og avgjørelsene er basert på konsensus etter forutgående diskusjoner og eventuelle forhandlinger. Slik samhandling krever mer og mindre formelle rammer, regler og rutiner.

Samstyring er ikke-hierarkiske prosesser hvor det offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening (Røiseland & Vabo, 2016).

---

<sup>4</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Generation\\_Z](https://en.wikipedia.org/wiki/Generation_Z)

<sup>5</sup> <https://www.ue.no/>

Samstyring henspiller på at ulike aktører samarbeider, og at samarbeidet har relevans for offentlig styring. Noe av kjernen i det internasjonale governancebegrepet er at offentlig praksis utvikles og iverksettes gjennom strukturer som er annerledes enn de klassiske hierarkiske strukturene.

Tre aspekter er viktig ved samstyring:

- *Gjensidig avhengighet mellom aktørene.* Det vil si at man forsøker å oppnå noe som bare er mulig å få til i felleskap. Samstyring er et slags ressursmessig spleiselag, hvor ressursene gjerne er ulikt fordelt mellom aktørene
- *Måten beslutning tas på.* Gjensidig avhengighet gjør at makt i form av direktiver og kommandoer ikke fungerer særlig godt. Samstyring må derfor basere seg på dialog og forhandlinger, hvor man blir enig om en løsning. Dette får konsekvenser for måten det offentlige kan styres på. Lover og regler må erstattes med incentiver, myke styringsmidler og ledelse i koordineringsprosesser mellom aktørene.
- *Samstyring er forsøk på få til noe gjennom planlagt og målorientert aktivitet.* Ikke bare et felleskap fordi aktører finner sammen. Dette innebærer at samstyring skjer innenfor helt alminnelige organisasjonsprosesser med mål, valg av virkemidler og koordinering av aktiviteter.

Teoretisk kommer samstyring til uttrykk som organisasjoner, styringsnettverk, partnerskap og hybride styringsregimer. Empirisk framstår det som former for organisert samhandling med ulike formaliseringsgrader. Organisering blir et virkemiddel.

Samstyring framstår i dag som et normativt ideal i en del sammenhenger. På den ene siden er samstyring svaret på noen av de idealer og utfordring som kommunale myndigheter står overfor, blant annet involvering og ressursnyttelse. På den andre siden er ikke samstyring uproblematisk ledelsesmessig og demokratisk, eller nødvendigvis effektivt i alle sammenhenger. Forskningen viser at både understyring og overstyring er uheldig. Samstyringprinsippet øker styringskompleksiteten (Røiseland & Vabo, 2016), gir nye overordnede styringslogikker (Sørensen, 2006) og skaper nye lederroller (Holmen, 2016).

## Utholdenhet viktigst

♥ Spara favoritt ☞ Lyssna 30 november 2017



**TING TAR TID:** - Utholdenhet er kritisk for å bygg partnerskapstillit, sa utviklingsleder Anders Bro, Region Örebro län (i midten), da han fortalte om Örebro's «kvadrupel helix»-baserte Partnerskap för sociala innovationer.

Langsiktighet, tillit og praktiske resultater er nøklene for å utvikle partnerskap. Utholdenhet er mekanismen.

- Utholdenhet er det viktigste for å få partnerskap til å fungere, sa utviklingsleder Anders Bro, Region Örebro län, da han delte erfaringer fra arbeid med *Partnerskapet för sociala innovationer* i Örebro med forskere og partnere i prosjektet ReSeNS.

Utholdenhet, som betyr å klare påkjenninger, ble brukt som et bilde på det å bygge tillit gjennom langsiktig tenking og atferd som fremmer praktiske resultater - og ikke minst som uttrykk for en holdning om «at de andre er viktigst».

### Mentale vernesko

- Mentale vernesko er en del av arbeidsantrekket, sa Bro med et smil. Da er man godt rustet til å utvikle og lede interessepartnerskap. Det tar tid å bli medspillere (partnere), og veien dit kan av og til være smertefull, spesielt når man arbeider med oppspill og innovasjoner som ikke passer inn i de ordinære støttesystemene.

### Partnerskapet för sociala innovationer

*Partnerskapet för sociala innovationer* startet i januar 2015. Admisjonene er å overskride både sektorer og virksomhetsområder og bedrive nytenking og felles utvikling av ideer som på ulike måter bidrar til å løse samfunnsproblemer gjennom sosiale innovasjoner.

Partnerskapet består av interesseforeninger, både landsomfattende og på fylkesnivå; kommuner og offentlige aktører som Region Örebro län. Örebro universitet er med som kunnskapspartner.

## Medborgerkooperativ gir lokale helsetjenester

♥ Spara favoritt ☞ Lyssna 12 juni 2018



**PROFESJONELL SOCIAL ENTREPRENØR:** Robert Björngård, Hälsorum, fortalte om drifta av hälsocentralen i Offerdal

675 av bygdas innbyggere eier hälsocentralen i Offerdal. På den måten sikres de lokale helsetjenestene. Hjelpestasjonene er en del av primærhelsetjenesten i Sverige.

Hälsorum Offerdal er et lysende eksempel på samfunnsentreprenørskap, hvor et lokalsamfunn - Ånge - har gått sammen om å opprettholde helsetilbudet i bygda. Tilbudet er offentlig finansiert etter faste satser basert på antallet innbyggere og områdets sosioøkonomisk karakteristika.

It tillegg driver Hälsorum også Företagshälsovård (bedriftshelsetjeneste) med lokaler i Krokom, som har kunder fra hele landet.

### Ingen medlemsfordeler

- Medlemmene har ingen fordel av å være medeiere. Tilbudet er likt for alle. Men slierskapet signaliserer interesse, viktighet og tillit som smitter over på engasjementet og innsatsen til oss som arbeider der, sa daglig leder Robert Björngård, på ReSeNS stormøte i undsvall nylig.

### ledarbeiderskap

ifta forutsetter profesjonalitet i alle ledd. Faglig selvsagt, men også driftsmessig.

e økonomiske forutsetning er gitt, og med høge faglige ambisjoner må vi drive godt, sier rngård. Det får vi til blant annet gjennom å involvere de ansatte i den løpende drifta - et ts medarbeider(leder)skap. På den måte er vi i stand til å ta et ekstra tak når det trengs, ørge for kompetanseutvikling for alle.

Fra ReSeNS-prosjektets nettside (<https://www.miun.se/>)

## LITTERATURLISTE

- Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Andersen, L. L., Espersen, H. H., Kobro, L. U., Kristensen, K., Skar, C., & Iversen, H. (2018). *Demokratisk innovasjon. Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner*. Porsgrunn: Høgskolen i Sørøst-Norge.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *Int. J. Technology Management*, 46(3/4), 201-234.
- Carlsson, E., & Sletterød, N. A. (2010). En utforskende teoretisering av virkemiddelet nettverksektreprenør i VRI-Trøndelag. In *Forskning Trøndelag 2010* (pp. 121-144): Tapir Akademisk Forlag.
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267. doi:10.1007/s10551-015-2554-z
- Ekman, L., Sivertsen, H., Stene, M., & Lysø, R. (2017). *Samarbeid for barn og unges oppvekstmiljø. Erfaringer fra samarbeid mellom kommune og frivillighet i Steinkjer kommune (TFoU-rapport 2017:7)*. Retrieved from Steinkjer:
- Gausdal, A. H. (2008). Hvordan skape innovative nettverk? *Magma*, 11(5), 53-63.
- Guriby, E. (2016). *Mot 'Kommune 3.0'? Modeller for samhandling mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal (FoU-rapport nr 3/2016)*. Retrieved from Kristiansand:
- Heringa, P. W., van der Heide, C. M., & Heijman, W. J. M. (2013). The economic impact of multifunctional agriculture in Dutch regions: An input-output model. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences*, 64-65(0), 59-66. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1573521413000043>. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.njas.2013.03.002>
- Holmen, A. K. T. (2016). Endrede styringsregimer = endring i lederroller. *Magma*(2), 34-39.
- Illeris, K. (2015). *Læring* (3. udg. ed.). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Loga, J. (2018). Sivilsamfunnets roller i velferdsstatens omstilling. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 2(01), 58-73. doi:10.18261/issn.2535-2512-2018-01-05
- Loga, J., Eimhjellen, I., Eschweiler, J., Ingstad, E. L., Stokstad, S., & Winsvold, M. (2016). *Sosiale entreprenører – partnerskap for nye løsninger (rapport1-2016)* (Vol. 1). Bergen: Stein Rokkan senter for Flerfaglige samfunnsstudier Uni Research.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Tjenestedominant logikk : premisser, perspektiver, potensial*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Meld. St. 29 (2016–2017). (2016). *Perspektivmeldingen 2017*. Oslo: Finansdepartementet
- Nilsen, B. T. (2019). *Lokal og regional forvaltning av fritidsboligbebyggelse – Raarvike – Røyrvik kommune (TFoU-rapport 2019:3)*. Steinkjer: Trøndelag Forskning og Utvikling.
- NOU2011:11. (2011). *Innovasjon i omsorg*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Share Value. *Harvard Business Review*(January-february 2011), 2-17.
- Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring : governance på norsk* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.



- Similä, J. O. (2006). *Kontraktsledelse : et skritt på veien mot bedre konkurransevne*. Bergen: Fagbokforl.
- Sletterød, N. A., & Carlsson, E. (2014). Nettverksentreprenørskap i VRI Trøndelag. In *Forskning Trøndelag 2013* (pp. 143-174): Fagbokforlaget.
- Stene, M. (2013). *Bestillingskompetanse inn på tunet - Steinkjer kommune*. Steinkjer: Trøndelag Forskning og Utvikling AS.
- Stene, M. (2015). *Inn på tunet – status, utfordringer og muligheter*. Retrieved from Steinkjer:
- Stene, M., Nortug, B., & Sivertsen, H. (2019). *Arbeidsmetodikk, samhandling og livskvalitet for yngre personer med demens ved Maurtuva Vekstgård AS (TFoU-rapport 2019-4)*. Retrieved from Steinkjer:
- Stene, M., & Stickler, K. (2018). *ReSeNS - Regional utvikling og Samfunnsentreprenørskap Norge-Sverige. Eksempler, samfunnseffekter og rådgivermetodikk*. Bodø/Østersund: Nord universitet/Mittuniversitetet.
- Sørensen, E. (2006). Metagovernance. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 98-114. doi:10.1177/0275074005282584
- Wekre, T., & Jensen, B. R. (2018). *Hvordan rigge seg for å bli best på næringsutvikling?* Steinkjer: Distriktsenteret.
- Wenger, E., & Nake, B. (2004). *Praksisfællesskaber : læring, mening og identitet*. København: Reitzel.