

Prosjektrapport nr. 1/2017

Evaluering av Østre Agder

Nina Kyllingstad, Roger Normann og Barbara Zyzak

Tittel	Evaluering av Østre Agder
Forfattere	Nina Kyllingstad, Roger Normann og Barbara Zyzak
Rapport	Prosjektrapport nr. 1/2017
ISSN-nummer	0808-5544
Trykkeri	Kai Hansen, 4626 Kristiansand

Bestillingsinformasjon

Utgiver	Agderforskning Gimlemoen 19 N-4630 Kristiansand
Telefon	48 01 05 20
Telefaks	38 14 22 01
E-post	post@agderforskning.no
Hjemmeside	http://www.agderforskning.no

Forord

Denne rapporten er en evaluering av styrker og svakheter ved nåværende organisasjonsmodell og forankring av interkommunalt samarbeid i Østre Agder. Rapporten er basert innsamlede data fra alle regionråd i Norge, dokumentstudier, samt kvalitative intervjuer gjennomført med representanter fra styret, referansegruppen og sekretariatet i Østre Agder.

Vi takker Østre Agder for prosjektet og samarbeidet. I tillegg vil vi takke de 7 representantene vi intervjuet og deres verdifulle innspill. Vi håper og tror at Østre Agder finner funn og analyser nyttige i sitt videre arbeid med å utvikle regionsamarbeidet til nytte for befolkning og samfunnet i Østre Agder.

Prosjektteamet har bestått av prosjektleder Roger Normann, forsker Nina Kyllingstad og forsker Barbara Zyzak.

Kristiansand februar 2017

Roger Normann, Nina Kyllingstad og Barbara Zyzak

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	I
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	II
FIGURER.....	III
TABELLER.....	III
SAMMENDRAG.....	IV
1 INNLEDNING.....	1
2 ANALYTISK RAMMEVERK OG METODOLOGI.....	3
2.1 Analytisk rammeverk.....	3
2.2 Begrepsavklaringer.....	5
2.3 Data og metode.....	6
3 ANALYSER AV ØSTRE AGDER.....	7
3.1 Østre Agder særtrekk og fellestrekk (t1).....	7
3.2 Styrker og svakheter ved Østre Agder (t2).....	20
3.3 Utviklingstrekk i Østre Agder regionen (t3).....	22
3.4 Bidrag til tjenestesamarbeid og samfunnsutvikling (t4 & t5).....	23
4 OPPSUMMERENDE DRØFTING OG ANBEFALINGER.....	27
4.1 Oppsummerende drøfting.....	27
4.2 Anbefalinger.....	29
LITTERATUR.....	32
VEDLEGG.....	34
FOU INFORMASJON.....	35

Figurer

Figur 1 Hvordan kan idealsituasjonen se ut i fra dimensjonene rolle og målklarhet, basert på (Normann & Isaksen, 2011)	4
Figur 2: Antall deltakerkommuner	7
Figur 3: Antall innbyggere i regionen.....	8
Figur 4: Etableringsår	8
Figur 5: Strategi	10
Figur 6: Kammer.....	13
Figur 7: Administrativ organisering regionråd	13
Figur 8: Politisk organisering regionråd	14
Figur 9: Vedtekter.....	14
Figur 10: Møtehyppighet politisk og administrativt kammer	15
Figur 11: Stillingstitler brukt på operativ ledelse i regionrådene.....	17
Figur 12: Regionrådsleders stillingsbrøk.....	17
Figur 13: Antall år ansatt som regionrådsleder.....	18
Figur 14: Tidligere ledererfaring for regionrådsleder	18
Figur 15: Organisatorisk plassering av regionrådsleder	19
Figur 16: Årsverk i regionrådene.....	19
Figur 17: Ansatte i regionrådene.....	20
Figur 18: Østre Agder SWOT.....	30
Figur 19: Illustrasjon over noen antakelser om sammenhenger mellom problembeskrivelser, tiltak og effekter i evalueringen.....	31

Tabeller

Tabell 1: Forskjeller på samarbeid innenfor en og mellom organisasjoner, etter Powell 1990	3
Tabell 2: Utvikling av møtefrekvens i Østre Agder (Østre Agder, 2017)	12
Tabell 3: Informantenes vurdering av effekter av Østre Agder etter 10 år...25	

Sammendrag

Østre Agder har ønsket at følgende tema i særskilt grad ble belyst i dette arbeidet:

1. kaste lys over særtrekk og fellestrekk ved interkommunale løsninger i Østre Agder, sett i forhold til tilsvarende samarbeidsløsninger ellers i landsdelen og ellers i landet
2. avdekke styrker og svakheter ved nåværende organisering og forankring av det interkommunale arbeidet i Østre Agder, samt foreslå eventuelle endringer
3. sette søkelys på utviklingstrekk i regionen
4. særlig se på om det interkommunale samarbeidet ivaretar den enkelte kommunens behov for tjenesteyting og tjenestesamarbeid
5. se på om samarbeidet bidrar til positiv samfunnsutvikling og posisjonering for hele regionen

AD 1) Østre Agder særtrekk og fellestrekk

Østre Agder er ikke offisielt et regionråd. Det er for øvrig svært likt og dermed sammenlignbart med andre regionråd i landet, og blir videre i dette arbeidet omtalt i den samlede massen av norske regionråd. Østre Agder er et av de største regionrådene i Norge, og tilhører øvre kvartil med hensyn til antall partnerkommuner (8). Gjennomsnittet nasjonalt er 6,2. Også med hensyn til dimensjonen antall innbyggere i regionen er Østre Agder med ca. 92 000 innbyggere i øvre kvartil. Det nasjonale snittet er ca. 52 000. Med sine 10 år er Østre Agder i nasjonal sammenheng et ungt regionråd. Det nasjonale snittet er 22 år. I prosjektet har vi lest vedtekter og formålsparagrafer til alle norske regionråd. Etter kriterier har vi kategorisert disse i tre grupper; 1) spiss strategi/målformulering, 2) nokså spiss strategi/målformulering og 3) bred strategi/målformulering. Vi fant at Østre Agder, sammen med 70 % av norske regionråd, har en bred strategi/målformulering.

Det er relativt stor variasjon mellom norske regionråd i forhold til hvordan de er organisert. Østre Agder har en tonivåmodell (to kammer). Dette er en modell de deler med ca. 76 % av norske regionråd. I det administrative kammeret deltar kun administrative ledere (rådmenn). Tilsvarende ordning finner vi hos ca. 42 % av regionrådene i Norge. I forhold til sammensetning av det politiske kammeret finnes det svært mange varianter nasjonalt. Østre Agder har valgt den vanligste varianten, en sammensetning der både ordførere og rådmenn møter. Dette er en ordning Østre Agder deler med en fjerdedel av norske regionråd. Østre Agder har vedtekter, dette gjelder for 84 % av norske regionråd.

Østre Agder har en avtalt møtehyppighet for politisk kammer på 10 møter i året. Dette er betydelig over nasjonalt snitt som er vedtektsfestet møtehyppighet på 5,5 møter i året. Østre Agder har nå en møtehyppighet for administrativt kammer på 10 møter i året. Også dette er betydelig over nasjonalt snitt som er møtehyppighet på ca. 6,1 møter i året.

Den operative lederen av regionsamarbeidet er kalt sekretariatsleder. Dette er tilsvarende tittel brukt for 26 % av regionrådene i Norge. Den mest brukte tittelen om denne funksjonen er daglig leder, som brukes av ca. 60 % av regionrådene. Operativ leder har en hel stilling, dette er tilsvarende for ca. 84 % av norske regionråd. På undersøkelsestidspunktet hadde den operative lederen av Østre Agder vært ansatt i 9 år som leder. Snittet i Norge er 6 år. 67 % av de som arbeider som regionrådsledere har ledererfaring fra andre virksomheter. Dette er også tilfellet for Østre Agder. Et karakteristikum ved Østre Agder er at operativ ledelse har mindre direkte og indirekte kontakt med ordførere, rådmenn og ansatte i partnerkommunene enn hva som er typisk for andre regionråd i Norge. I Østre Agder oppgir man en månedlig frekvens på slike kontaktpunkter, mens nasjonalt snitt er nært en ukentlig kontaktfrekvens. Tilsvarende mønster gjør seg gjeldende for kontakt mellom operativ ledelse og andre offentlige organisasjoner, media, næringsliv og frivillige organisasjoner i partnerkommunene. Her er frekvensen i Østre Agder noen ganger i året mens det nasjonale snittet er noen ganger i måneden. Når det gjelder kontakt mellom operativ ledelse i Østre Agder og kontakt med statlige myndigheter, nasjonale media og andre regionråd er Østre Agder omtrent likt det nasjonale snittet. Når det gjelder administrativ kapasitet (antall ansatte og årsverk) tilhører sekretariatet i Østre Agder øvre kvartil. Østre Agder har valgt at den operative lederen av regionsamarbeidet arbeider i regionsamarbeidet. Dette den vanligste varianten og er en ordning som deles av 77 % av regionrådene.

AD 2) Styrker og svakheter ved Østre Agder

INTERNE	Styrker <ul style="list-style-type: none">• Har valgt en oversiktlig organisasjonsstruktur som også er den mest typiske for norske regionråd.• Gode interne relasjoner, ressurssterk og stabil ledelse.	Svakheter <ul style="list-style-type: none">• Brede mål og strategier (også dette er typisk for norske regionråd)• Relativt stor kompleksitet
	EKSTERNE	Muligheter <ul style="list-style-type: none">• Har en administrasjon/organisasjon med ressurser til å gjøre endringer.• Utvikle mer definerte utviklingsmål og strategi. Kommunisere innholdet i og arbeidet med disse med høyere frekvens eksternt.
	POSITIVE	NEGATIVE

AD 3) Utviklingstrekk i Østre Agder regionen

Østre Agder regionen med dens 8 kommuner har til sammen over 90,000 innbyggere. Det har de 10 siste årene vært en vekst i både befolkning og arbeidsplasser. Denne veksten har imidlertid vært noe lavere enn for resten av landet. Analyser fra [Telemarksforskning](#) viser et næringsliv uten dominerende bransjer samt at 2000 arbeidsplasser i privat sektor er tapt siden 2009 uten at det er åpenbare strukturelle forklaringer for dette. Utvikling av nye arbeidsplasser i privat sektor vil være en av de største utfordringene Østre Agder står overfor i de kommende årene.

Andelen uføretrygdete mellom kommunene på Agder varierer sterkt. Mange av de kommunene med høyest andel uføretrygdete på Agder er kommuner med relativt få innbyggere. I Aust-Agder er den sterkeste konsentrasjonen av uføretrygdete i den østlige og nordlige delen av fylket. Utfordringer knyttet til arbeid og levekår henger tett sammen. Positivt er det at vekst i sysselsetting både kan øke utsatte gruppers tilknytning til arbeidslivet og samtidig redusere levekårsutfordringer. Det kan derfor være hensiktsmessig å se på mekanismer som regulerer sammenhengen mellom disse politikkområdene, som for eksempel kompetanse, når man utvikler ny politikk og strategier i Østre Agder.

AD 4 & 5) Bidrag til tjenestesamarbeid og samfunnsutvikling

Beskrivelsene og vurderingene knyttet til punkt 4 og 5 bygger i hovedsak på informantintervjuer. Informantene var svært positive i sine beskrivelser og vurdering av Østre Agder samarbeidet. Alle kunne trekke frem flere områder

og tema der Østre Agder hadde kunnet være katalysator eller har gitt åpenbare positive bidrag. Eksempler her er: Samhandlingsreformen, eHelse- og velferdsteknologi, kommunal øyeblikkelig hjelp (KØH), legevakt, brannvesen, dykkerberedskap, psykisk helse, barnevern, renovasjon, næringsutvikling, krematorium, veilys, fengsel, jobb med stasjon på Brokelandsheia.

Ingen kunne på direkte spørsmål gi eksempel på saker eller områder der Østre Agder hadde vært til hinder for en utvikling som en partnerkommune har ønsket. Et potensielt hinder som ble trukket frem i intervjuene var at det hadde utviklet seg en norm om at «alle deltar på alt», mens det i vedtektene er åpent for at for eksempel kun to partnere samarbeider i tilfeller der dette er mest naturlig. På overordnet nivå rapporterer informantene følgende effekter:

Dimensjon	Frekvens
Mer regionalt samhold	Alle
Mindre regionalt samhold	Ingen
Nasjonal posisjonering	Ca. tre fjerdedeler
Regional posisjonering	Alle
Hovedsakelig endring/forbedring i tjenesteutviklingsfunksjoner	Alle
Hovedsakelig endring/forbedring i samfunnsutviklingsfunksjoner	Ca. to femtedeler

Anbefalinger

I dette prosjektet er følgende hovedutfordringer for Østre Agder identifisert:

1. Forankring i kommunestyrene (i befolkningen)
2. Rollefordeling i Østre Agder
3. Engasjementet blant deltakerne

Følgende aksjoner (& vedtektsendringer) kan vurderes av Østre Agder for å adressere disse forholdene:

Ad 1) Ekstern markering av rolle/ansvar til den operative ledelsen (sekretariatet)

- Bytte tittel fra sekretariatsleder til daglig leder. Navnebyttet i seg selv er ikke poenget men som en markering av oppgradering av rollen til sekretariatsledelsen. Som kan ha positive effekter i forhold til ekstern kommunikasjon oa.
- Øke kommunikasjonsfrekvens mellom operativ ledelse og kommunestyrene.
- Personlig deltakelse fra sekretariatet på (6-10) kommunestyremøter per år for å informere om fremdrift, få innspill og svare på spørsmål.

Ad 2) Øke bredde på representasjon i styret og rådmannsutvalg

Ad 3) Utvikle ny strategi og formålsparagraf for Østre Agder.

- Spissere, for å gi Østre Agder samarbeidet en klar og lettere kommuniserbar ekstern profil (for eksempel gjennom media og i forhold til nasjonale myndigheter).
- Direkte adressere 1-3 store samfunnsutfordringene som er karakteristiske og felles for Østre Agder kommunene → Utvikle klare målformuleringer.
- Identifisere noen større (konkrete) prosjekter → handlinger som har, eller vil kunne få bred støtte og bidra til å realisere mål

1 Innledning

Østre Agder er et interkommunalt samarbeid mellom kommunene: Arendal, Froland, Gjerstad, Grimstad, Risør, Tvedestrand, Vegårshei og Åmli. Østre Agder ble opprettet som en reaksjon på at virksomheten i 8K ble avsluttet våren 2006. Det ble da behov for et nytt regionalt samarbeid, kalt Østre Agder 2015, med oppstart 1. januar 2007. I 2008 inngikk regionsamarbeidet en avtale med Agderforskning om en [analyse](#) av det interkommunale samarbeidet. Resultatet kom i form av tilrådninger og forslag til vedtekter, blant annet endring i forankring fra et avtalebasert samarbeid til forankring i kommunelovens § 27, hvor det kreves et styre og [vedtekter](#) (Jeppesen & Røed, 2008)

Østre Agder har ønsket at følgende 5 tema i særskilt grad ble belyst i dette arbeidet T1-T5:

- T1: kaste lys over særtrekk og fellestrekk ved interkommunale løsninger i Østre Agder, sett i forhold til tilsvarende samarbeidsløsninger ellers i landsdelen og ellers i landet
- T2: avdekke styrker og svakheter ved nåværende organisering og forankring av det interkommunale arbeidet i Østre Agder, samt foreslå eventuelle endringer
- T3: sette søkelys på utviklingstrekk i regionen
- T4: særlig se på om det interkommunale samarbeidet ivaretar den enkelte kommunens behov for tjenesteyting og tjenestesamarbeid
- T5: se på om samarbeidet bidrar til positiv samfunnsutvikling og posisjonering for hele regionen

I det videre er innholdet i denne rapporten strukturert på følgende måte. I *kapittel 2* redegjøres det kort for hvilke analytiske dimensjoner (teori) som har vært benyttet for å vurdere styrker og svakheter ved nåværende organisering av Østre Agder. Her redegjør vi også kort for sentrale begreper og avgrensninger samt metode og datakilder. I *kapittel 3* redegjør vi for funn knyttet til tema 1-5. Merk at tema 4 og 5 behandles samlet. Rapporten avsluttes med en oppsummerende drøfting i *kapittel 4*.

2 Analytisk rammeverk og metodologi

2.1 Analytisk rammeverk

Denne rapporten stiller følgende hovedspørsmål: *Hva er styrker og svakheter ved nåværende organisasjonsmodell og forankring av interkommunalt samarbeid i Østre Agder og hva kan eventuelt endres?*

For å svare på dette spørsmålet følger vi oppdragsgivers T1-T5 og stiller følgende tre operative spørsmål:

1. Hva kjennetegner organisering og forankring av Østre Agder i forhold til andre regionråd i Norge?
2. Hva er fordeler og ulemper ved nåværende struktur i Østre Agder?
3. Hva beskriver forholdet mellom prosesser og samarbeidsområder i Østre Agder og den enkelte kommunens behov for tjenesteyting og tjenestesamarbeid?

En måte å tilnærme seg disse spørsmålene på er å spørre hva som kan være hovedforskjellene mellom samarbeid mellom organisasjoner og samarbeid innenfor en organisasjon. Dette er et spørsmål som er godt kjent og mye drøftet innenfor nettverks- og nettverksstyringsteori. Et tidlig eksempel er for eksempel drøfting gjort av Powell (1990).

Tabell 1: Forskjeller på samarbeid innenfor en og mellom organisasjoner, etter Powell 1990

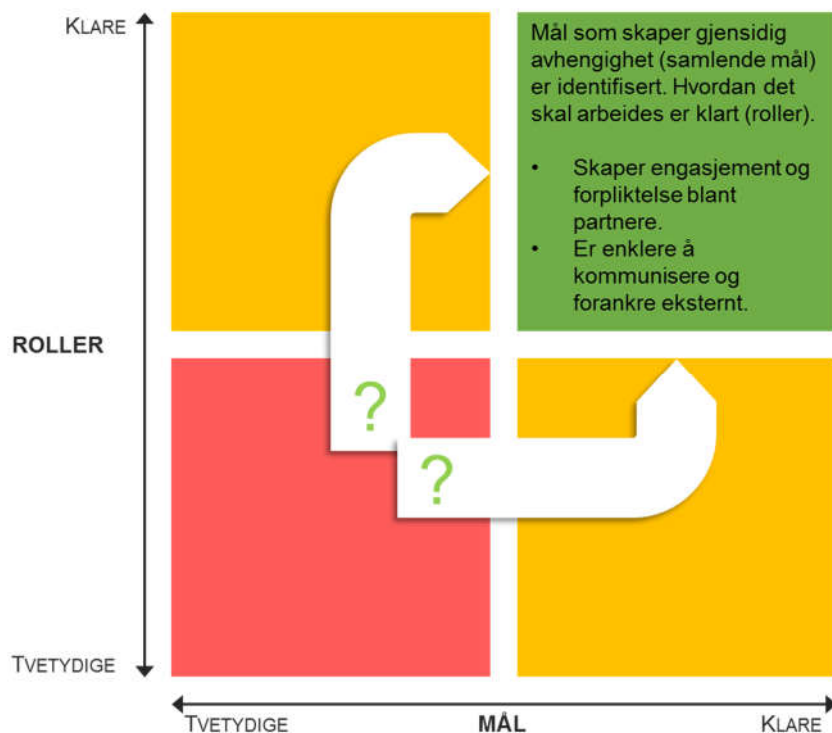
	Organisasjon (en kommune)	Nettverk (regionråd)
Relasjonens utgangspunkt	Ansettelse (kontrakt)	Komplementaritet
Kommunikasjon	Rutiner, regler	Relasjon
Aktørkjennetegn	Avhengighet (hierarkisk)	<i>Gjensidig avhengighet</i>

I nettverksstyringsforskning (governance forskning), er det ofte pekt på betydningen som utvikling av gjensidig avhengighet har som regulerende mekanisme i nettverk (Sørensen & Torfing, 2008). Utvikling av *gjensidig avhengighet* blir av mange nettverksforskere løftet frem som den viktigste enkeltfaktoren for å lede nettverk (Fosse & Normann, 2017; Normann, 2007; Normann & Fosse, 2013; Normann & Isaksen, 2011).

Gjensidig avhengighet antas å være viktig i situasjoner (partnerskap og nettverk) kjennetegnet ved at deltakerne ikke har hierarkisk instruksjonsmyndighet over hverandre. Gjensidig avhengighet er derfor allment betraktet som en viktig regulerende mekanisme i samhandlingssituasjoner utenfor hierarkiske organisasjoner og som heller ikke er i en markeds kontekst, for eksempel regulert av økonomisk og juridiske systemer.

Det er flere forhold som kan tenkes å påvirke utvikling av gjensidig avhengighet i ett nettverk. Kanskje er de viktigste enkeltvariablene forankring og internalisering av målformuleringer og praktiseringen av realiseringen av disse (roller), dette er forsøkt enkelt illustrert ved figuren under.

Figur 1 Hvordan kan idealsituasjonen se ut i fra dimensjonene rolle og målklarhet, basert på (Normann & Isaksen, 2011)



I litteraturen om nettverk og nettverksstyring pekes det ofte på ulike forhold som bidrar til å lette prosesser med å utvikle mål og roller som er klare og skaper gjensidig avhengighet i nettverket (Fosse & Normann, 2017; Normann, 2007; Sørensen & Torfing, 2008). I denne litteraturen nevnes ofte grad av

kompleksitet, sosial kapital (tillit) og nettverksledelse som noen av de viktigste faktorene som regulerer nettverkets kapasitet til å skape gjensidig avhengighet.

2.2 Begrepsavklaringer

2.2.1 Interkommunalt samarbeid (IKS)

Interkommunalt samarbeid (IKS) finner sted mellom to eller flere kommuner (ikke mellom kommuner og andre private og offentlige organisasjoner) som forener ressurser for å løse en felles oppgave eller utfordring (Jacobsen 2014). Det finnes ulike typer IKS i Norge. Jacobsen (2014) deler de i to: *styringssamarbeid* (politisk og/eller rent administrativt samarbeid) og *produksjonssamarbeid* (foregår på tjenesteytende nivå). *Styringssamarbeidet* står i fokus i denne rapporten som eksempel på regionrådene. Dette betyr imidlertid ikke at de er løsrevet fra kommunal tjenesteproduksjon.

2.2.2 Regionråd i Norge

Regionråd er politisk eller administrativt samarbeid mellom kommuner og/eller formannskap med et varierende antall partnere. Ordfører har, som et minimum, stemmerett, mens fylkesordfører ofte har rett til observasjon og tale. Et regionråd er et formelt og operasjonelt samarbeid med egne vedtekter og avtaler for en rekke aktiviteter. Eksempler på dette er innen samfunnsplanlegging, koordinering av regionale initiativ angående felles ressurser og å overse mellomkommunale tjenester med mål om å optimalisere det regionale potensiale og minimere risiko og kostnader (D.I. Jacobsen, 2015)

Regionråd er ofte frivillig etablert av nabokommuner som muligens deler fylkesgrense. Som regel er rådene (Østre Agder inkludert) organisert med hensyn til § 27 av kommuneloven, bortsett fra seks regionråd som operer med IKS modellen (D.I. Jacobsen, 2014). Hovedformålet til regionrådene er å arbeide mot en positiv økonomisk og sosial utvikling i regionen, samt utvikle møteplasser for kommunene som igjen kan styrke den regionale identiteten og den personlige kontakten mellom sentrale aktører. Det første samarbeidet kommuner imellom ble etablert av Vesterålen regionråd i Nordland i 1937. For øyeblikket er det 61 fungerende regionråd i Norge (D.I. Jacobsen, 2014; Vinsand & Nilsen, 2007; Zyzak, 2017).

2.2.3 Regionrådenes styringsstruktur

Regionrådene har ikke samme styringsstruktur. Jacobsen (2014) deler styringsstruktur i tre ulike modeller:

1. Etnivåmodell hvor det bare finnes et råd eller et styre, uten noen underliggende organer.
2. Tonivåmodell som består av et råd (formelt styre for samarbeidet) og et arbeidsutvalg for "styret". Denne modellen er mest dominerende i regionrådene, og også gjeldende for Østre Agder.
3. Trenivåmodell kjennetegnes ved at regionråd har (i tillegg til organer nevnt i «tonivåmodellen») det øverste organet, kalt "ting" eller et "representantskap"

Noen vil hevde at Østre Agder samarbeidet ligner mer på en «etnivåmodell» enn en «tonivåmodell» fordi rådmennenes funksjon er å innstille saker, men de har ikke stemmerett i Østre Agder. Vi ønsker likevel å beholde Østre Agder innenfor «tonivåmodellen». Dette fordi inndelingen skjer på bakgrunn av surveydata fra 61 norske regionråd hvor alle er kategorisert etter like kriterier.

2.3 Data og metode

Rapporten bygger på dokumentstudier og tidligere innsamlet data. I tillegg ble det i januar 2017 foretatt intervjuer med relevante aktører fra alle kommunene. Både ordførere, rådmenn og sekretariatet var representert. I arbeidet med intervjuene og analysen har vedtektene vært tatt i betraktning.

Kvantitative data brukt i denne rapporten stammer fra tre kilder: 1) upublisert datasett fra nasjonal survey til norske regionråd (Zyzak 201x), 2) data samlet på bakgrunn av gjennomgang av norske regionråds hjemmesider i januar 2017, og 3) data fra SSB. Kvalitative data stammer fra 7 semistrukturerte intervjuer med respondenter som har vært involvert i Østre Agder arbeidet. Disse ble valg slik at representanter både fra mindre og større kommuner er representert, samt at både representanter fra politisk side, administrativ side og sekretariatet deltok. I tillegg har dybdestudier fra fire norske regionråd blitt brukt som bakgrunn for vurderinger og tolkninger av Østre Agder.

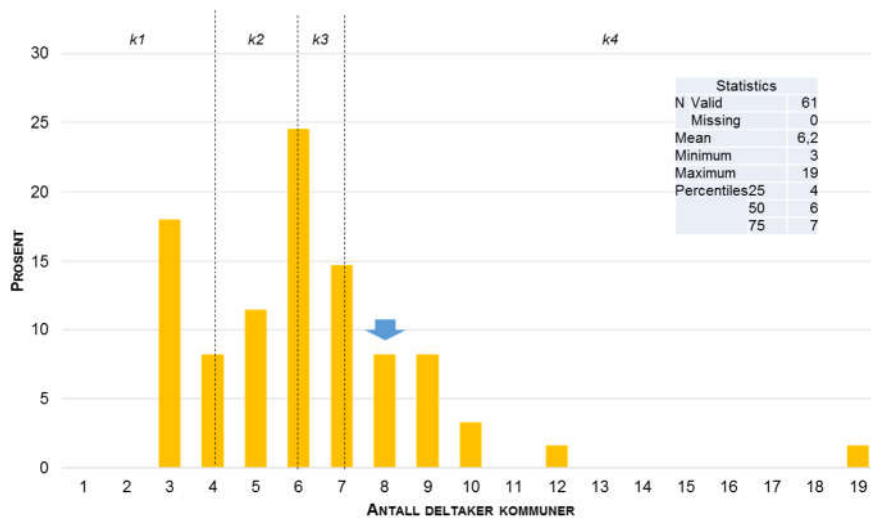
3 Analyser av Østre Agder

3.1 Østre Agder særtrekk og fellestrekk (t1)

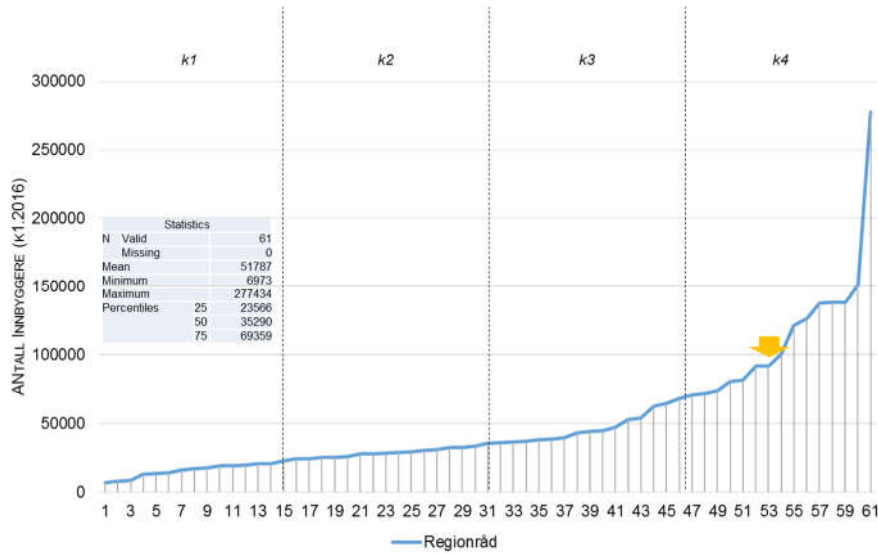
3.1.1 Strukturelle forhold

Østre Agder er ikke offisielt et regionråd. Det er for øvrig svært likt og dermed sammenlignbart med andre regionråd i landet, og blir videre i dette arbeidet omtalt i den samlede massen av norske regionråd. Østre Agder er et av de største regionrådene i Norge, og tilhører øvre kvartil med hensyn til antall partnerkommuner (8). Gjennomsnittet nasjonalt er 6,2. Også med hensyn til dimensjonen antall innbyggere i regionen er Østre Agder med ca. 92 000 innbyggere i øvre kvartil. Det nasjonale snittet er ca. 52 000. Med sine 10 år er Østre Agder i nasjonal sammenheng et ungt regionsamarbeid. Det nasjonale snittet er 22 år.

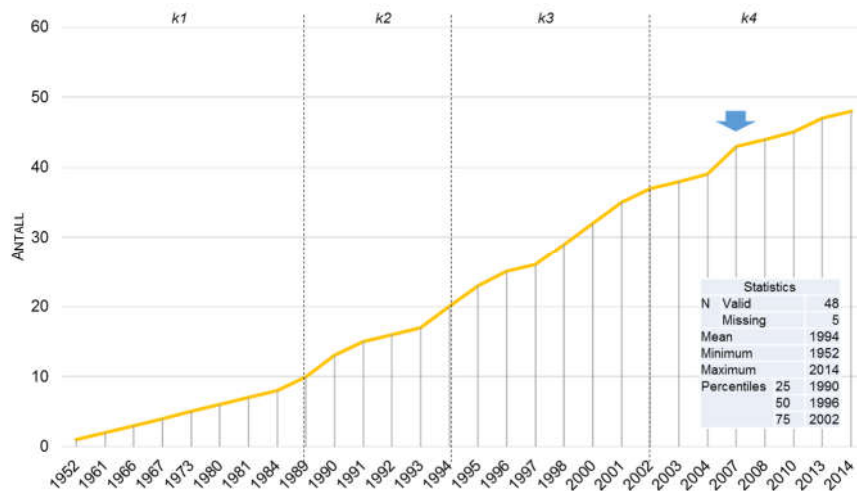
Figur 2: Antall deltakerkommuner



Figur 3: Antall innbyggere i regionen



Figur 4: Etableringsår



I prosjektet har vi lest vedtekter og formålsparagrafer til alle norske regionråd. Etter kriterier har vi kategorisert disse i tre grupper; 1) spiss strategi/målformulering, 2) nokså spiss strategi/målformulering og 3) bred strategi/målformulering. Vi fant at Østre Agder, sammen med 70 % av norske regionråd, har en bred strategi/målformulering.

Strategiene til norske regionråd er etter forfatterens vurdering relativt brede. Dette fremkommer i særlig grad hvis man sammenlikner strategier i norske regionråd med tilsvarende formuleringer i mange modne regionale klyngeprosjekter. I norske klyngeprosjekter arbeides det i en tidlig fase svært mye med å utvikle mål og strategier som er korte og konsise, som partnere i klyngeprosjektet kan stille seg bak, som de oppfatter som viktig for egen måloppnåelse, og kanskje viktigst som de ser at de er avhengige av andre for å nå (gjensidig avhengighet) (Fosse & Normann, 2017).

I dette prosjektet ble formålsparagrafer og vedtekter til 56 regionråd samlet inn, sammenliknet og strukturert og skjønsmessig inndelt i en av tre kategorier: 1) spiss strategi/mål formulering, 2) nokså spiss strategi/mål formulering og 3) bred strategi/mål formulering. Merk at det som vi har kategorisert som en spiss strategi kun er dette sammenliknet med andre regionråd, og ikke sammenliknet med andre utviklingsnettverk som for eksempel regionale klyngeprosjekter.

Som et eksempel på hva vi i denne sammenheng mener med '1) spiss strategi/målformulering' velger vi denne fra Øvre Romerike Utvikling, der man tar utgangspunkt i utvikling av felles forståelser knyttet til blant annet å utnytte ringvirkninger av hovedflyplassen: «ØRU's målsetting er å styrke Øvre Romerike som region gjennom å være kommunenes felles redskap for bærekraftig regional vekst, gode livsvilkår, samordnet tjenesteyting og effektivisering. Å etablere en felles forståelse for utfordringene i regionen og søke løsninger som bl.a. utnytter de positive virkningene av hovedflyplassen. Å gjennomføre en langsiktig og helhetlig planlegging for å bevare og videreutvikle regionens fortrinn å styrke etablering og utvikling av lokalt og regionalt næringsliv gjennom felles initiativer. Å tilrettelegge og samordne tilbudet av offentlige tjenester for å gjøre regionen til et attraktivt og godt område å bo og være i.»

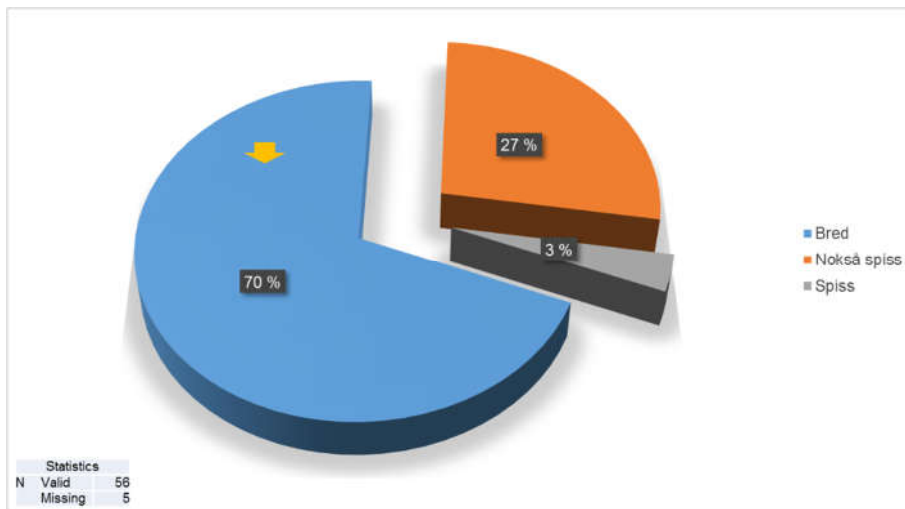
Som eksempel på hva vi i denne sammenheng mener med '2) nokså spiss strategi/mål formulering' velger vi Nordmøre Regionråd, der man konkretiserer på 3-4 områder, som riktignok er ganske brede: «Nordmøre Regionråd skal gjennom samhandling bidra til positiv utvikling på Nordmøre og i medlemskommunene. Regionrådet skal være en aktiv pådriver og arbeide strategisk med samfunnsutvikling i regionen; med vekt på nærings- og kompetanseutvikling, regionale rammevilkår og samferdsel.

Som eksempel på hva vi i denne sammenheng mener med '3) bred strategi/mål formulering' velger vi ut Hamarregionen som et av mange mulige eksempler. Her pekes det i essens kun på at regionrådet skal bidra til positiv

samfunnsutvikling: «Regionrådet er et politisk organ som skal bidra til en positiv utvikling av regionen og ivareta innbyggernes interesser på tvers av kommunegrensene og forvaltningsnivåene. Regionrådet skal også fremme regionens interesser i fylkes- og rikssammenheng.»

Gjennom vår kategorisering fant vi at Østre Agder har, sammen med 70 % av norske regionråd, hva vi har beskrevet som en bred strategi/målformulering.

Figur 5: Strategi



3.1.2 Organisatoriske forhold

I nesten alle regionrådene er det representanter fra kommunestyret (og av og til fylkesrepresentanter) som danner rådet. Det er kun i Hadeland regionråd hvor rådmenn har samme stilling som ordførere i styret. De administrative representantene som deltar i styrene (rådmenn) har bare talerett, og i noen tilfeller forslagsrett (Jacobsen, 2014, s.109-110). Styret består ofte av en til to politiske representanter (ordførere og varaordførere eller opposisjonen/opposisjonsleder). I noen av regionrådene, for eksempel på Østlandet er fylkeskommunene formelt representert.

I regionråd som er organisert etter kommuneloven § 27, slik som Østre Agder, kan styret ansette egen administrasjon. Dette gjelder også regionråd som er organisert som IKS, og disse har ofte en daglig leder. Til tross for at de fleste regionråd har mulighet til å opprette administrasjon, finnes det likevel store

variasjoner. Det finnes også et regionråd hvor styreleder har administrative oppgaver (Jærrådet).

De ulike formene for administrativ organisering er som følger:

- Sekretariatsfunksjonen rullerer mellom medlemskommuner (ingen fast ansatte), for eksempel Jærrådet, Nedre Glomma og Midt-Buskerud.
- Sekretariatsfunksjonen er organisert som et interkommunalt selskap (IKS) (en fast ansatt), for eksempel Helgeland.
- Sekretariatsfunksjon hvor rådet er arbeidsgiver (en fast ansatt, daglig leder). Dette er den vanligste modellen og finnes i ca. 31 av 53 regionrådene (58,5%). Dette er også funksjonen Østre Agder operere med.
- Sekretariatsfunksjonen ligger i en av medlemskommuner (en fast ansatt, daglig leder), for eksempel Drammensregionen D5.
- Sekretariatsfunksjon hvor fylkeskommune er arbeidsgiver (en fast ansatt, sekretariatsleder). For eksempel i Hedmark og Oppland.

På bakgrunn av dette kan vi si at det er relativt stor variasjon mellom norske regionråd i forhold til hvordan de er organisert. Østre Agder har en tonivåmodell (to kammer). Dette er en modell de deler med ca. 76 % av norske regionråd. I det administrative kammeret deltar kun administrative ledere (rådmenn). Tilsvarende ordning finner vi hos ca. 42 % av regionrådene i Norge. I forhold til det politiske kammeret finnes det svært mange varianter nasjonalt. Østre Agder har valgt den vanligste varianten, en sammensetting der både ordførere og rådmenn møter. Dette er en ordning Østre Agder deler med en fjerdedel av norske regionråd. Østre Agder har vedtekter, dette gjelder for 84 % av norske regionråd. Østre Agder har en avtalt møtehyppighet for politisk kammer på 10 møter i året. Dette er betydelig over nasjonalt snitt som er vedtektsfestet møtehyppighet på 5,5 møter i året. Østre Agder har også en møtehyppighet for administrativt kammer på 10 møter i året. Også dette er betydelig over nasjonalt snitt som er møtehyppighet på ca 6,1 møter i året.

Når det gjelder den organisatoriske strukturen av Østre Agder, så blir endringene gjort i løpet av de siste 10 årene godt forklart gjennom Østre Agders egen [evaluering](#) (2017). I 2014 var det 4,1 årsverk, i 2015 9,8 årsverk, i 2016 11,4 årsverk, og i 2017 er det forventet å ha 6,3 årsverk. Endringene er blant annet avhengig av hvilke tjenester som er finansiert over hvilke perioder, f.eks. i 2017 vil kommunal øyeblikkelig hjelp (KØH) gå over i en normal vertskommuneløsning og stillingen blir derfor ikke budsjettert inn hos Østre Agder.

Rollen til sekretariatet og veksten som har fulgt i takt med økt saksmengde er naturlig for de fleste (mengden for hvert 2. år er vist i tabell under)

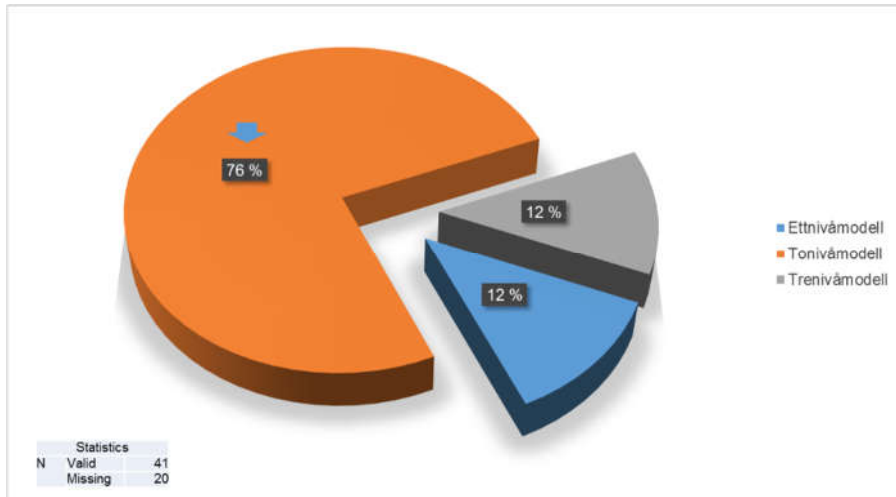
Tabell 2: Utvikling av møtefrekvens i Østre Agder (Østre Agder, 2017)

	Antall møter	Antall saker
Ordfører/rådmannsmøter 2008	6	36
Styremøter 2010	9	67
Styremøter 2012	9	77
Styremøter 2014	9	88
Styremøter 2016	10	Ca.90

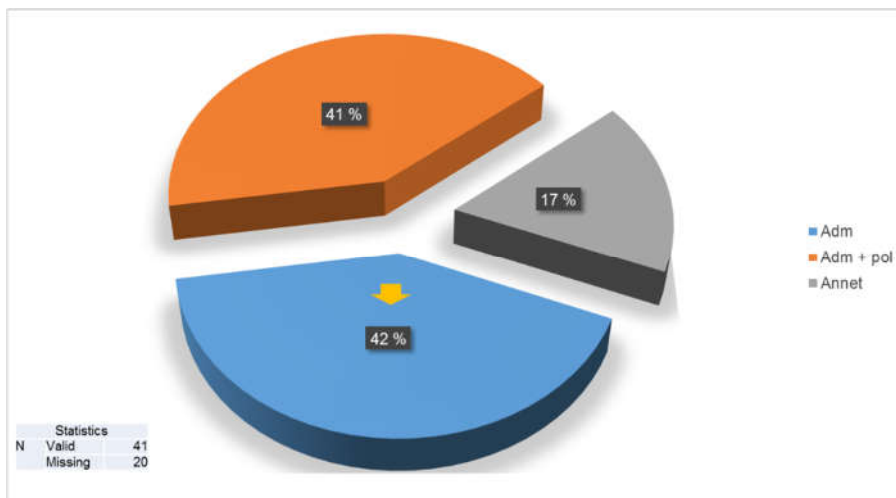
Organisasjonen får positiv tilbakemelding fra flere informanter, men det er litt ulike oppfatninger rundt hva som bør skje videre. Enkelte er svært opptatt av å unngå en for sterk administrasjon, mens andre sier at det kanskje er behov for en tyngre administrasjon ettersom den nåværende organisasjonen blir tynt for alt de har. I tillegg mener noen at det vil være dumt å spinke og spare for mye på administrasjon når IKS er så viktig, og ordførerne og rådmennene ikke har tid til å gjøre samme jobben. Når det gjelder organiseringen av styret slik det er i dag, med en representant fra hver kommune (2 fra Arendal) og sakene som tas opp, så er dette problematisert i flere av intervjuene. Flere mener styret burde utvides med en person fra hver kommune (f.eks. varaordfører). I Knutepunkt Sørlandet er også varaordfører representert i styret.

I tillegg til utvidelse av styret, blir involvering av referansegruppen (rådmennene) trukket frem og problematisert. I følge informantene er det flere saker i regionsamarbeidet som er driftsoppgaver hvor rådmenn normalt har myndighet i sine respektive kommuner. Det kan derfor oppfattes som tungrodd at disse oppgavene nå blir flyttet fra rådmannsmyndighet til styret av Østre Agder. Hvilket mandat rådmennene skal ha, og deres posisjon i regionsamarbeidet er tema som, ifølge informanter, bør diskuteres og klargjøres. Slik det er vist tidligere så er det kun 1 regionråd i landet hvor rådmenn er inkludert i regionrådsstyret, så diskusjonen bør muligens heller dreie seg om hvilke typer saker regionsamarbeidet bør fokusere på. Ved å gi myndighet tilbake til rådmenn, vil regionsamarbeidet ha mer tid til å konsentrere seg om andre saker.

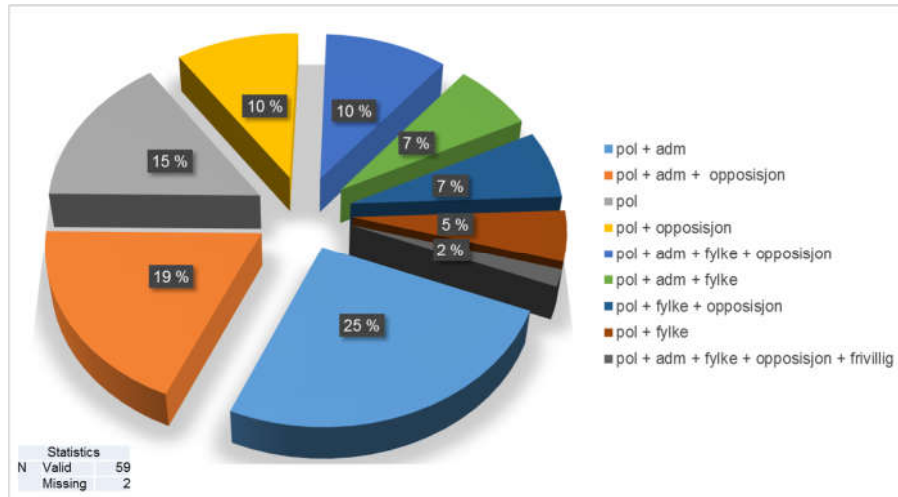
Figur 6: Kammer



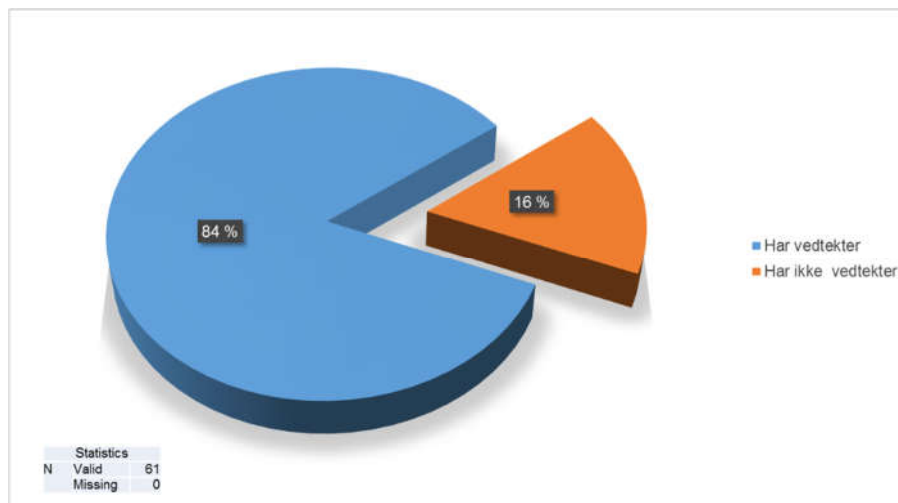
Figur 7: Administrativ organisering regionråd



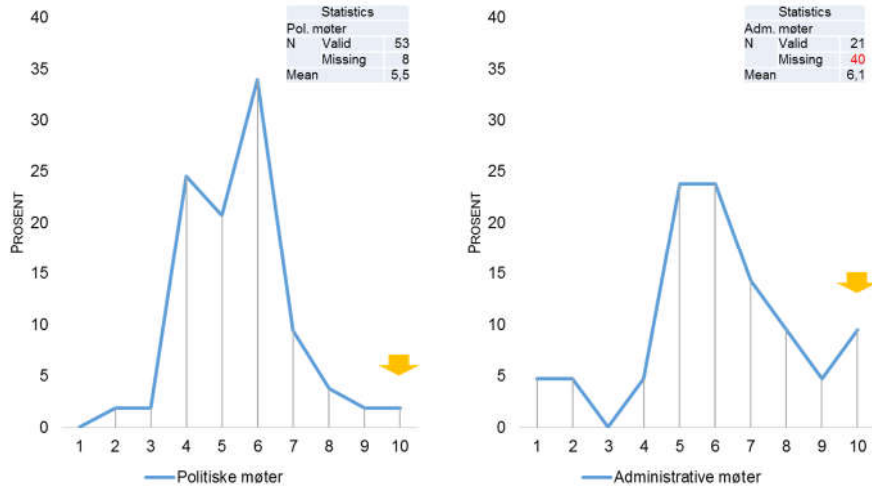
Figur 8: Politisk organisering regionråd



Figur 9: Vedtekter



Figur 10: Møtehyppighet politisk og administrativt kammer



3.1.3 Økonomi i regionrådene

Det finnes flere ulike modeller av finansiering og fordeling av kostander ved drift av regionråd:

- Etter folketall (16 av 61 regionråd)
- 50 % etter folketallet og 50 % likt (7 av 61 regionråd)
- 30 % likt og 70 % etter folketall eller 40 % likt og 60 % etter folketall (3 av 61 regionrådene)
- Likt fordelt årlig kontingent - alle medlemmer betaler samme sum (7 av 61 regionrådene)

Følgende varianter finner vi kun enkeltstående eksempler på (1 av 61 regionråd):

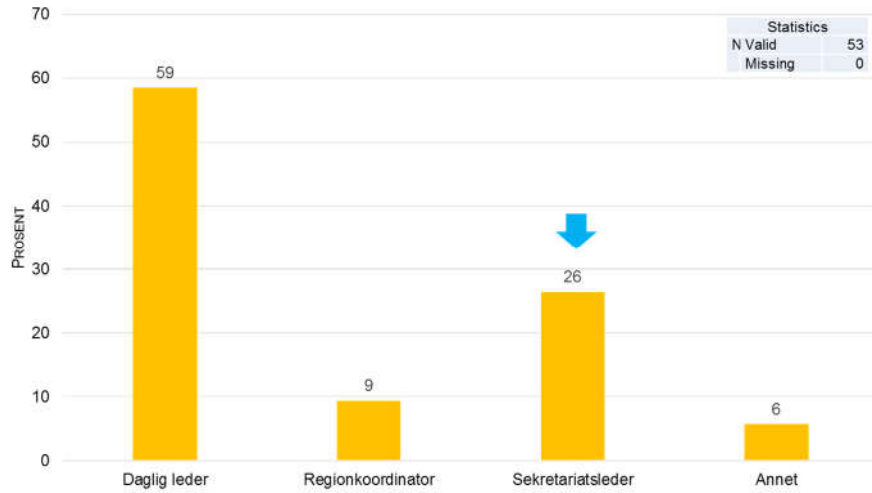
- Ulik prosentfordeling mellom kommuner
- Grunnkapitalen, 50 % likt og 50 % etter folketall
- Kommunen som leder sekretariatet dekker alle utgifter
- Bestemt årlig kontingent, og resten av kommunen som har sekretariatsfunksjonen
- Finansiert 50 % av Samarbeidsrådet og resten prosentfordelt mellom kommuner etter folketall
- Finansiert 70 % av Fylkeskommunen og resten av kommunene
- Sekretariatskommunen dekker 5 %, og av resterende 95 % skal 50 % fordeles likt og 50 % etter folketall

Østre Agder er per 1.1.2016 finansiert med 15 kroner per innbygger, men finansieringen kommer i tillegg fra en rekke andre kilder og store summer er gjerne prosjektbaserte. Kilder til finansiering er blant annet statlig tilskudd fra departement og direktorat, finansiering fra Fylkesmannen, nasjonale FOU-midler og internasjonale midler (Østre Agder, 2017).

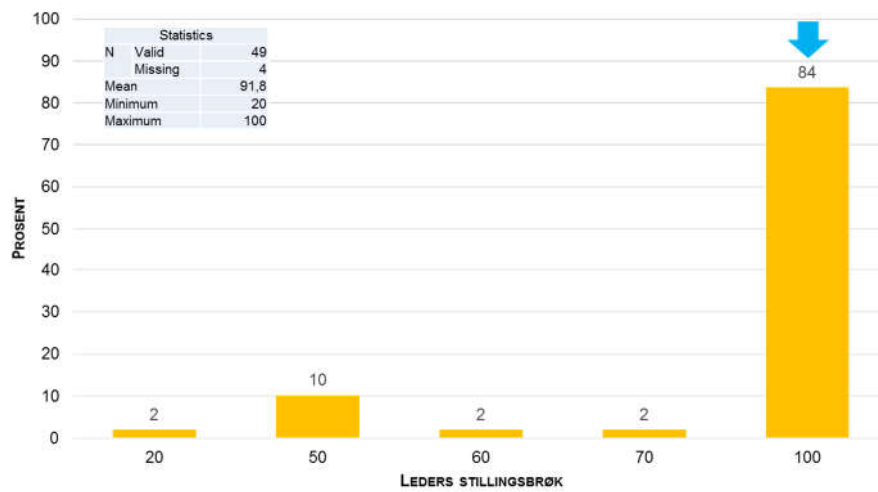
3.1.4 Ledelse av regionrådene

Den operative lederen av regionsamarbeidet er kalt sekretariatsleder i Østre Agder. Dette er tilsvarende tittel brukt for 26 % av regionrådene i Norge. Den mest brukte tittelen om denne funksjonen er daglig leder som brukes av ca. 60 % av regionrådene. Operativ leder har en hel stilling, dette er tilsvarende for ca. 84 % av norske regionråd. På undersøkelsestidspunktet hadde den operative lederen av Østre Agder vært ansatt i 9 år som leder. Snittet i Norge er 6 år. 67 % av de som arbeider som regionrådsledere har ledererfaring fra andre virksomheter. Dette er også tilfellet for Østre Agder. Et karakteristikum ved Østre Agder er at operativ ledelse har mindre direkte og indirekte kontakt med ordførere, rådmenn og ansatte i partnerkommunene en hva som er typisk for andre regionråd i Norge. I Østre Agder oppgir man en månedlig frekvens på slike kontaktpunkter, mens nasjonalt snitt er nært ukentlig kontaktfrekvens. Tilsvarende mønster gjør seg gjeldende for kontakt mellom operativ ledelse og andre offentlige organisasjoner, media, næringsliv og frivillige organisasjoner i partnerkommunene. Her er frekvensen i Østre Agder noen ganger i året mens det nasjonale snittet er noen ganger i måneden. Når det gjelder kontakt mellom operativ ledelse i Østre Agder og kontakt med statlige myndigheter, nasjonale media og andre regionråd er Østre Agder omtrent likt det nasjonale snittet. Når det gjelder administrativ kapasitet (antall ansatte og årsverk) tilhører sekretariatet i Østre Agder øvre kvartil. Datagrunnlaget som plasserer Østre Agder i øvre kvartil ble samlet inn gjennom en survey utsendt til alle norske regionråd. Størrelsen i Østre Agder reflekterer riktignok både faste medarbeidere og personer ansatt i prosjekt. Offisielt har Østre Agder kun tre fulltidsansatte; en sekretariatsleder, en innen næring og en innen helse. Østre Agder har valgt at den operative lederen av regionsamarbeidet arbeider i regionsamarbeidet. Dette den vanligste varianten og er en ordning som deles av 77 % av regionrådene.

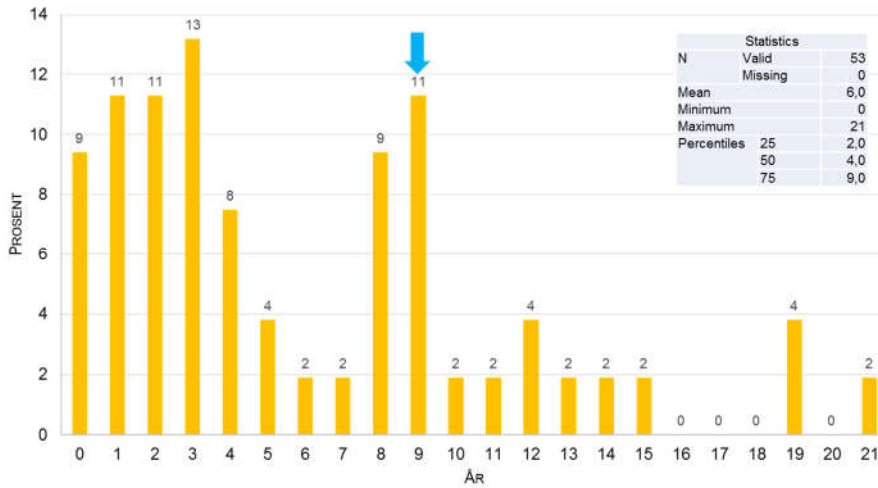
Figur 11: Stillingstitler brukt på operativ ledelse i regionrådene



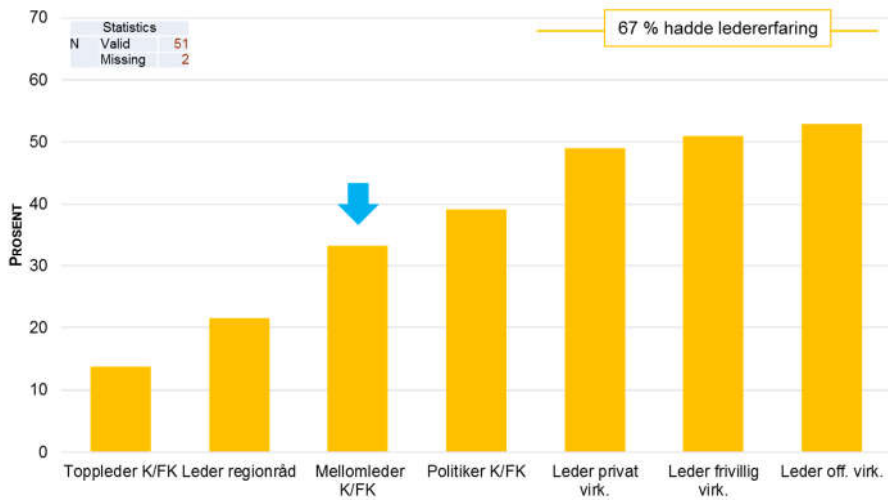
Figur 12: Regionråsleders stillingsbrøk



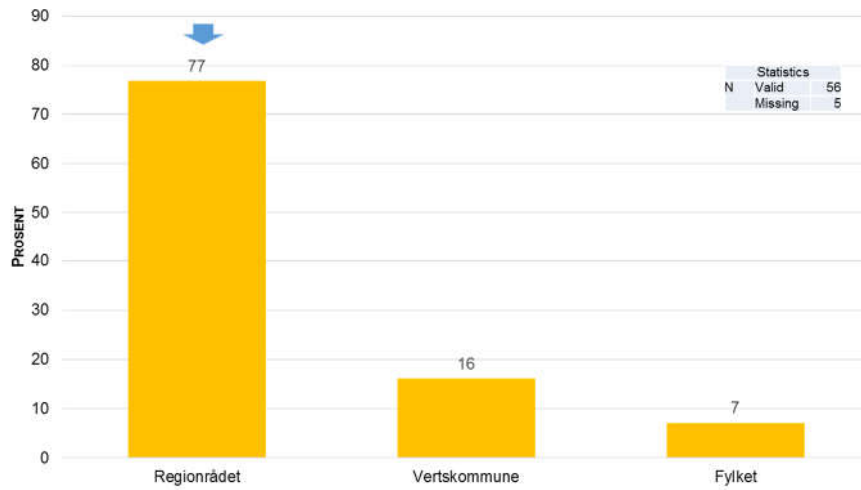
Figur 13: Antall år ansatt som regionrådsleder



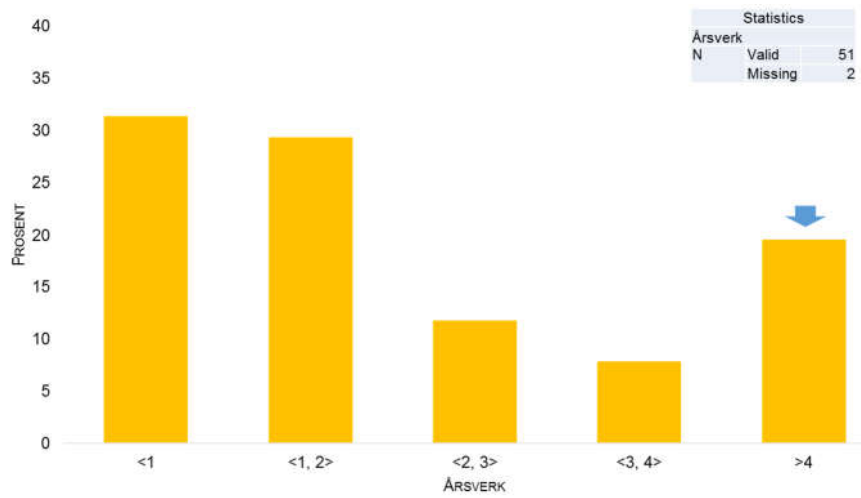
Figur 14: Tidligere ledererfaring for regionrådsleder



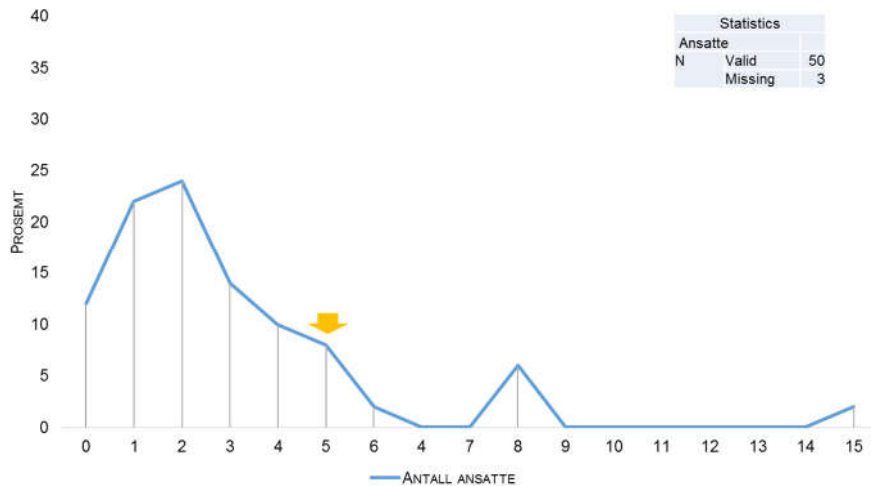
Figur 15: Organisatorisk plassering av regionrådsleder



Figur 16: Årsverk i regionrådene



Figur 17: Ansatte i regionrådene



3.2 Styrker og svakheter ved Østre Agder (t2)

Styrker og svakheter ved nåværende organisering og forankring blir videre i avsnittet diskutert ved hjelp av intervjuer med representanter fra regionsarbeidet.

3.2.1 Styrker

Den gjengse oppfatning av forholdene i Østre Agder samarbeidet, og jobben som blir gjort, er bra. Samarbeidet har bidratt til mye aktivitet og det er en økt forståelse av at samarbeid er nødvendig og viktig «vi innser at vi må ha en samarbeidsløsning fordi vi er for små til å klare og gjøre en god del av de oppgavene som i dag løses interkommunalt, og vi har nok et overveiende positivt syn på at det gjøres mye bra i Østre Agder».

Det er ifølge informantene mye som fungerer godt, det er praktisk å kunne samarbeide om gode felles tiltak og det finnes mange felles interesser som overgår politiske interesser. Samarbeidet bringer «mange positive synergier og effekter med tjenester som opprettes». En faktor som blir nevnt i intervju er raushet fra de store kommunene. Det at det finnes en vilje til å plassere tjenester i andres kommuner, og dermed muliggjøre deltakelse for de mindre kommunene i ulike samarbeid. Dette finner vi også igjen i intervju med Knutepunkt Sørlandet, hvor en av informantene sier «av og til hadde Kristiansand også mulighet til å utvikle større prosjekter med andre kommuner. Men Kristiansand er raus, og det er mitt hovedpoeng!». Det at store kommuner trekkes

frem som rause i både Knutepunkt Sørlandet og Østre Agder kan forhåpentligvis være et godt tegn for videre samarbeid. I andre regionråd, slik som Bergenregionen og Drammensregionen har det oppstått interessekonflikter og en følelse av at det er en «storebror» i hvert råd. I tillegg fantes det i disse rådene også mellomstore kommuner som kunne samarbeide utenfor regionsamarbeidet.

Tillitsfenomenet i interorganisatorisk kontekst blir ofte sett på som en suksessfaktor. Tillit er en kritisk faktor fordi det synes å øke forutsigbarhet, tilpasningsevne og strategisk fleksibilitet. Tillit muliggjør en hyppigere kommunikasjon, informasjonsdeling og konflikthåndtering (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007). I Østre Agder finnes det tillit. Både ordførere og rådmenn seg imellom, men også mellom de to gruppene som representerer henholdsvis styret og referansegruppen. I Knutepunkt Sørlandet er den samme tillitten observert og forklart med «*ordførerne har utviklet veldig gode relasjoner, rådmennene også. Det bygges tillit, en gang i året samles alle sammen og bygger tillit*». Det samme kan ikke bli sagt om regionsamarbeidet i Drammen. En av informantene der beskrev det slik: «*Jeg tror det at for at regionsamarbeidet skal fungere, så må være full tillit hele veien. Alle må være innstilt på at det som er godt for naboen er godt for meg. Det som er godt for felleskap, det er godt for meg. (...) Når man begynner å lure litt på det, har kanskje noen lyst til å flytte noe. Og det kom gjennom i Drammensregionen, og det ødela regionsamarbeidet. Man var rett og slett ikke fornøyd hvordan samarbeidet fungerte*». I Østre Agder snakkes det positivt om tillitt i rådet, men tilliten har ikke alltid vært like sterk da enkelte sentrale aktører i regionen har vært mer kritiske til regionsamarbeidet enn andre. En av informantene uttrykte dette i forbindelse med utfordringer knyttet til innsats (som var enda sterkere før, men fremdeles til en viss grad gjeldende): «*Det er et større problem enn det kan se ut til å være, fordi det stjeler energi når noen shopper for mye. det skaper irritasjon og det gjør det tyngre å jobbe*».

Østre Agder har jobbet en god del med tillitt og samarbeidskultur i regionen, og har deltatt i forskningsprosjektet «tillit som drivkraft i regional utvikling». Prosjektet er ledet av Telemarksforskning og resultatene er oppsummert i denne [rapporten](#). Det var totalt 10 caseområder med i prosjektet fra ulike deler av Skandinavia.

3.2.2 Svakheter

For at et regionsamarbeid skal være vellykket, må man ifølge Knutepunkt Sørlandet ha legitimitet «*Når en skal drive interkommunalt, så må du ha legitimitet, for egentlig har du ikke lovverket*». Til tross for stor grad av tillitt innad i Østre Agder og godt samarbeider der, så mener enkelte at legitimiteten opp

mot de respektive kommunestyre er svekket. Å være representant for en hel kommune inn i et regionsamarbeid blir problematisert i løpet av et intervju, hvor personen lurer på om han/hun har dekning for å si og mene noe på vegne av hele kommunestyret. I tillegg blir det noen ganger oppfattet som problematisk at faggruppene kommer tilbake til styret med saker som omtrent er «ferdigtygget», da dette gjør det vanskelig å si nei til å vedta. I den forbindelse blir det også nevnt at Østre Agder burde forbli et råd mer enn et styre, og heller sende ut informasjon fremfor å sende tilbake vedtaksforslag med ordlyden «vi anbefaler» og heller bruke «vi oversender herved...». Andre påpeker at det som foregår i regionsamarbeidet av og til kan bevege seg litt for mye bort fra enkeltkommunene *«det som kan skje er at vi tar for lett på de ulikhetene, de særinteressene som ligger både geografisk og ellers. At vi blir for samkjørte og like hverandre»*. Dette sitatet kan skape utfordringer for legitimiteten når dette blir sagt om hva som skjer når saker tas tilbake til kommunestyrene: *«her står et enstemmig styre i Østre Agder bak, så er det veldig tungtveiende for å gå inn for det, så det betyr mye i alle kommunene»*. I Bergensregionen kan en finne lignende utsagn og problematikk knyttet til tetthet i rådet, og for stor avstand mellom rådet og kommunestyrene *«Beklager uttrykket, men det utviklet seg en 'koseklubb'. Det var en plass til å utveksle felles erfaring, men ikke felles saker som vi skal jobbe med»*. Det var flere som ikke fikk noe ut av dette samarbeidet. I Drammensregionen opplevdes det til tider at folk var for lite flinke til å jobbe for felles samarbeid. De kunne jobbe godt på tjenestesamarbeid, men det ble brukt mindre tid på å jobbe strategisk og samarbeide om strategi og strategiske mål for regionen.

3.3 Utviklingstrekk i Østre Agder regionen (t3)

Utviklingstrekk i regionen omfatter både dimensjoner som næringsstruktur, sosiale forhold og levekår, men også utviklingen av rollen til sekretariatet og den organisatoriske sammensetningen i Østre Agder.

Østre Agder regionen med dens 8 kommuner har til sammen over 90,000 innbyggere, men utviklingen i regionen går ifølge [Telemarksforskning \(2016\)](#) tregt både når det gjelder folketall og arbeidsplasser. Det er for eksempel innvandring som først og fremst står bak den befolkningsveksten som har vært. Tall fra 2014 viser et større antall arbeidsplasser i både offentlig og privat sektor sammenlignet med 2004. Privat sektor hadde flest arbeidsplasser i 2008, mens offentlig sektor var på sitt høyeste i 2015. Til tross for disse tallene har Østre Agder hatt 8,6 prosentpoeng lavere vekst enn landet, og den relative arbeidsplassveksten i Østre Agder har vært negativ siden 2007 (Vareide, 2016). Den negative veksten har satt sine spor på nettoflyttingen med et tap på 324 innbyggere i 2015 på grunn av svak arbeidsplassvekst i 2013-2015

(Vareide, 2016). Østre Agder i dag preget av et næringsliv uten noen dominerende bransjer. I følge Telemarksforskning (2016), har mer enn 2000 arbeidsplasser i næringslivet gått tapt siden 2009 uten at det finnes en strukturell forklaring på det. Fremtidige scenarier viser, i forbindelse med strukturell utvikling i ulike næringer, en vekstrate fra 2015-2030 som er lavere enn nesten alle vekstrater fra 2000-2015. Svake tall i arbeidsplasser og nettoflytting tydeliggjør behovet for at noe må gjøres. Østre Agder har vært en av aktørene som har forsøkt å bedre situasjonen.

Agderforskning har over mange år og i flere forskningsrapporter bidratt til å dokumentere ulike sider ved levekårsutfordringene i Agderregionen (Dale, Karlsen, Røed, Hodne, & Vangstad, 2011; Hauge, Wærdal, Pinheiro, Bakke, & Zyzak, 2013; Olsen & Jentoft, 2013; Olsen, Jentoft, & Jensen, 2009). Et generelt bilde fra denne forskningen er at levekårsutfordringene, sammenliknet med mange andre deler av landet, til dels er store i Agderfylkene og at disse utfordringene har vedvart over tid. Dale et al. (2011) fant at 14 av de 30 kommunene på Agder tilhører den tidelen av norske kommuner med høyest antall uføretrygdede. Analysene peker på at disse utfordringene henger sammen med at deler av befolkningen på Agder har svakere tilknytning til arbeidsmarkedet. I Agder er yrkesdeltakelsen lavere enn i resten av landet, kvinner på Agder har svakere tilknytning til arbeidslivet enn andre norske kvinner, andelen uføre er høyere enn i resten av landet og særskilt er andelen unge uføre (de under 35 år) urovekkende høy (Hauge et al., 2013; Olsen et al., 2009).

Andelen uføretrygdede mellom kommunene på Agder varierer sterkt. Mange av de kommunene med høyest andel uføretrygdede på Agder er kommuner med relativt få innbyggere. I Aust-Agder fant man den sterkeste konsentrasjonen av uføretrygdede i den østlige og nordlige delen av fylket, dvs. i kommuner som Risør, Gjerstad, Tvedestrand og Åmli (Dale et al., 2011).

Utfordringer knyttet til arbeid og levekår henger tett sammen. Positivt er det at vekst i sysselsetting både kan øke utsatte gruppers tilknytning til arbeidsmarkedet og samtidig reduserer levekårsutfordringer. Det kan derfor være hensiktsmessig å se på mekanismer som regulerer sammenhengen mellom disse politikkområdene, som for eksempel kompetanse, når man fremover utvikler ny politikk og operative strategier i Østre Agder.

3.4 Bidrag til tjenestesamarbeid og samfunnsutvikling (t4 & t5)

I denne delen av evaluering ser vi blant annet nærmere på hvordan Østre Agder bidrar til å dekke den enkelte kommunes behov. Spørsmålene som ble stilt

var om regionsamarbeidet hadde bidratt til at kommunene oppnådde resultat som ellers ikke ville vært mulig på egenhånd, og om det var saker hvor hver enkelt kommune følte regionsamarbeidet hemmet resultat eller silte ut deres forslag i en Østre Agder prosess. Ingen av informantene kom med negative eksempler (i forbindelse med saker), mens samtlige hadde eksempler på den positive effekten regionsamarbeidet har hatt. *«Det har vært en god del felles saker som vi har fått til og som vi fortsatt jobber med som man ikke hadde fått til om en ikke hadde hatt det samarbeidet».* Den overveldende positive opplevelsen av Østre Agder kan muligens forklares ved at Østre Agder har vokst frem på bakgrunn av relevante saker som er tatt opp, og ikke som en konstellasjon hvor saker har blitt planlagt i fellesskap. I følge en av informantene dukket det opp noen reformer nasjonalt som regionsamarbeidet måtte bryne seg på, samt oppgaver fra regionen. Som nevnt er det flere eksempler hvor informantene har klare meninger om viktigheten av Østre Agder: *«Vi hadde ikke fått til dette her med samhandlingsreform og kommunal øyeblikkelig hjelp på en god måte alene, hvert fall ikke samhandlingsreformen fordi der ble det gjort et stort felles arbeid i Østre Agder».*

I tillegg til samhandlingsreformen og KØH nevnes det mange andre eksempler på positive saker det har blitt jobbet med i Østre Agder. Disse er blant annet: Legevakt, eHelse- og velferdsteknologi, brannvesen, dykkerberedskap, psykisk helse, barnevern, renovasjon, næringsutvikling, krematorium, veilys, fengsel, jobb med stasjon på Brokelandsheia. Ytterligere informasjon om interkommunale samarbeid ble publisert av Østre Agder i deres oversikt [Samarbeid på tvers i Østre Agder](#) fra 2009.

Angående sammenkobling med Vestfoldbanen og stasjon på Brokelandsheia uttrykte en informant viktigheten av et samlet Østre Agder: *«At Østre Agder kommunene gikk sammen om å finansiere ny utredning og at alle i samarbeidet støttet opp om Gjerstad kommunes syn i den saken tror jeg hadde stor betydning, selv om vi ikke vet utfallet enda».* En annen informant forteller om både jernbanesaken og fengsel i Froland på denne måten: *Dette er en Gjerstadsak, men samtidig en regionsak, så noe av løsningen er vel kanskje at vi har klart å få frem at dette tjener både den og den kommunene og regionen, og det henger vel også sammen med bo-, og arbeidsmarked som vi har blant annet gått inn for fengsel i Froland og det er åpenbart at det vil bli en interessant arbeidsplass og en interessant kompetanse, ikke bare for Froland og Arendal, men hele regionen.»*

I oppramsingen ble også brannvesen nevnt som en positiv opplevelse av flere medlemskommuner *«vi har også et felles brannvesen som jeg tror alle*

ser virker veldig effektivt og bra sammen». Østre Agder brannvesen er et felles brannvesen mellom Arendal, Froland, Tvedestrand, Risør, Gjerstad, Vegårshei og Åmli. Brannvesenet ble etablert i 2008 med bakgrunn i denne [samarbeidsavtalen](#). Formålet som nevnes i publikasjonen [Samarbeid på tvers i Østre Agder](#) er «samarbeider om de oppgaver som tilligger hver enkelt deltakerkommune etter brannvernlovens § 11».

Legevakt blir også trukket frem som et viktig initiativ. Dette er et samarbeid mellom kommunene i Østre Agder samt to Telemarkskommuner (Nissedal og Fyresdal) hvor det opereres med et felles legevakttilbud knyttet til Sørlandet sykehus HF i Arendal. En av informantene ordla seg slik samarbeidet: «det med legevakt er et eksempel på noe vi må gjøre sammen og for min kommunes del også har blitt mye mer lønnsomt å gjøre sammen, fordi det som kan være alternativet er at du må sitte med en beredskap eller i verste fall noen på vakt som får betalt for timene som går og leger er jo ikke spesielt billige, slik at hvis hver enkelt skal sitte ved siden av hverandre og ha noen som sitter og venter så er jo det åpenbart mye dyrere enn å ha en sentral der de får unna pasienter og heller har litt kø. Det med legevakt er veldig typisk at det virker veldig godt i felleleskap»

I rapporten til [Telemarksforskning](#) vises det til endring i næringsstruktur, hvor det ikke lenger finnes dominerende næringer i regionen, en svak befolkningsvekst og mangel på arbeidsplasser. For regionsamarbeidet vil det være viktig å forsøke å komme opp med nye arbeidsplasser, og som vist i tabellen under, har det i regionsamarbeidet blitt fokusert på tjenesteutvikling fremfor samfunnsutvikling. Tabellen under viser informantenes syn på effekter de siste 10 år. Flere informanter sitter ikke med 10 års erfaring fra regionsamarbeidet, men alle svarer basert på en subjektiv oppfattelse av effektene i løpet av denne perioden. Flere spørsmål har to svar, og her var det mulig å svare begge (f.eks. både nasjonal og regional posisjonering eller både tjenesteutvikling og samfunnsutvikling).

Tabell 3: Informantenes vurdering av effekter av Østre Agder etter 10 år

Dimensjon	Frekvens
Mer regionalt samhold	Alle
Mindre regionalt samhold	Ingen
Nasjonal posisjonering	ca tre fjerdedeler
Regional posisjonering	Alle
Hovedsakelig endring/forbedring i tjenesteutviklingsfunksjoner	Alle
Hovedsakelig endring/forbedring i samfunnsutviklingsfunksjoner	ca to femtedeler

Tabellen over viser hvordan Østre Agder, ifølge informantene, har bidratt til å skape mer regionalt samhold. Det samme kan sies om både regional posisjonering og tjenesteutviklingsfokus. Flere nevnte riktignok en økt posisjonering nasjonalt ettersom enkelte fanesaker har betydd mye for Østre Agder (f.eks. fengsel og jernbane), men målt i antall saker er det regionale fokuset fremdeles størst.

3.4.1 Engasjement og posisjonering

En gjennomgang av bakgrunns materialet til denne rapporten viser klare tegn til ulikt engasjement fra de ulike kommunene. Dette vises både gjennom innmelding og utmelding fra regionsamarbeidet og mangel på deltagervilje i ulike prosjekt. Noen av kommentarene som kom frem i løpet av intervjuene er at samarbeidet har vært ulikt satset på. I tillegg har noen har vært mindre deltagende og ikke alle virker til å identifisere seg sterkt med regionen. Disse kommentarene og det manglende engasjementet har ifølge flere informanter forbedret seg en god del i løpet av de siste årene, og da spesielt etter sist valg. Det er for øvrig viktig å fokusere på dette engasjementet skal det lykkes for regionsamarbeidet. En av informantene beskrev jobben slik: *«Det som også har vært litt krevende er å få de 8 kommunene til å ha en felles strategisk tilnærming til Agder-problemstillingen inn mot nasjonale myndigheter. Det å jobbe tydelig og strategisk med de overordnede tingene. Vi har fått til mye bra på tjenestesamarbeid, som vi har vært inne på, og vi har lyktes med fengsels-saken, men vi kunne nok fremstått mer samlet i en del sammenhenger»*. Enkelte informanter ønsker også et tettere næringssamarbeid. Det finnes i dag et felles næringssamarbeid som det jobbes godt med, men enkelte opplever fremdeles denne prosessen som relativt krevende. Det kan virke som dette er et viktigere satsingsfelt fremover om det skal satses mer på samfunnsutvikling.

4 Oppsummerende drøfting og anbefalinger

4.1 Oppsummerende drøfting

I denne rapporten har vi belyst hvordan vedtekter og formål for norske regionråd fremstår som brede og i enkelte tilfeller relativt uklare. Dette kan nok i enkelte tilfeller virke forsterkende på utfordringer knyttet til forankring og legitimitet. Mangel på forankring av aktivitetene i Østre Agder ute i kommunene blir trukket frem av alle informantene som en utfordring.

En dimensjon knyttet til dette, som har blitt trukket frem av en av informantene er hvordan faggruppene gjerne diskuterer og kommer frem med saker for styret som virker «ferdigtygget» og derfor vanskelige å si nei til. Mens andre ser det som en styrke at enighet i saker har tyngde når de sendes tilbake til kommunestyrene.

Flere informanter var, som nevnt tidligere, tydelige på at kommunikasjonen tilbake til kommestyrene var mangelfull. Kritikken gikk på alt fra en merknad om at dette er en praksis som er uheldig, til kommentarer om at dette fører til et demokratisk underskudd. Det at manglende forankring er en utfordring er det relativt stor konsensus om, men hvilke problemer dette skaper for demokratiet og enkeltkommunene er ulikt problematisert og diskutert av informantene. Listen under oppsummerer noen forhold knyttet til dette som fremkom i intervjuene:

- Det er for lite informasjon fra Østre Agder til kommunene underveis i utarbeidingsprosesser.
- Kommunene burde være mer involvert i prosessene, fremfor å bare få en rapport tilsendt.
- Østre Agder regionsamarbeidet er for lite kjent i kommunene.
- Det er en utfordring med beslutningsprosessen fordi alle beslutninger må tilbake til kommunestyrene og av og til tar det veldig mange runder før vi kommer frem til noe.
- Samhandlingen mellom folkevalgte i hver kommune er ikke god nok.
- Vi skulle egentlig ha en samling hvert år med alle folkevalgte slik at vi ble bedre kjent med hverandre, men nå har det allerede blitt noen opphold.
- Det er ingen av kommunene som lykkes godt med forankring inn mot kommunene.
- Det er ikke informasjonen ut fra Østre Agder som er hovedproblemet, men informasjonen fra ordførere og rådmenn ned til de respektive kommunestyrene.

- Det er mangel på forankring av Østre Agder, og da oppstår det fort en «inner circle» blant rådmenn og ordførere i Østre Agder.
- Reelle avgjørelser må ligge hos alle folkevalgte, ikke hos Østre Agder og dets representanter.
- Østre Agder bør være et råd, ikke et styre. Det burde brukes til å sende ut informasjon til kommunestyrene. Arendal har for øyeblikket 2 representanter i styret, noe som i seg selv ikke er problematisk. Det kan for øvrig bli problematisk om funksjonen til Østre Agder blir mer som et styre hvor man stemmer over saker, kontra et råd hvor man bare diskuterer muligheter.

I Østre Agders egevaluering etterlyses det en tydeligere forankring av nåværende arbeidsmodell i vedtektene til Østre Agder:

«For å følge opp interkommunalt samarbeidet på ulike satsingsfelt har en etablert styringsgrupper for helse, skole og næring. I tillegg kommer faggrupper med spesialområder. Dette er blitt til uten at en slik organisasjonsmodell er forankret i vedtektene ut over styret og referansegruppen(rådmennene)» (Østre Agder, 2017, p. 10).

I en studie av interkommunalt samarbeid i Norge gjennomført av IRIS (Leknes et al., 2013) finnes det ulike konsekvenser av et IKS, og konsekvensen som treffer utfordringer angående forankring defineres best i rapporten som fragmenteringsutfordringer. I deres rapport sendte de ut en survey til formannskapsmedlemmer i 72 utvalgte kommuner og til daglige ledere av ulike interkommunale samarbeid i 6 utvalgte regioner. Det som her menes med fragmenteringsutfordring er manglende oversikt og tilgang på informasjon blant lokalpolitikere om innhold og omfang i det interkommunale samarbeidet (Leknes et al., 2013, p. 209). Rapporten deres dekker ulike former av interkommunalt samarbeid, og surveyen viser at den politiske forankringen av interkommunale samarbeidsprosesser beskrives som en utfordring i mange kommuner og i mange sammenhenger (Leknes et al., 2013). Regionsamarbeidet er hjemlet i kommunelovens § 27 som fastslår at det må etableres et styre. I forbindelse med dette må en tildeling av avgjørelsesmyndighet foretas. Om et styre som samarbeider etter § 27 skal tildeles offentlig myndighet, må dette være spesifisert i særlover (Leknes et al., 2013).

Debatten om § 3 og organisering av regionsamarbeidet er verdt å gjenta, og da spesielt i forbindelse med forankringsutfordringene. Flere av informantene var av den formening at styret burde utvides med en representant hver. Argumenter for dette var blant annet at det kunne skape en bedre forankring etter som flere representanter fra kommunestyrene er involvert.

Som enkeltkommune har rådmennene blitt tildelt myndighet innenfor ulike fagfelt og tjenester. Denne myndigheten forsvinner til en viss grad med regionsamarbeidet. Flere av sakene som normalt blir behandlet av rådmenn blir tatt i Østre Agder styret. Dette blir, av ulike årsaker, problematisert av informantene. For det første mister rådmenn en del av makten og funksjonene de tidligere har hatt. For det andre er flere av den oppfatning at en del driftssaker burde vært løst utenfor Østre Agders styre, og dermed frigjort tid for samfunnsutviklingsoppgaver for regionsamarbeidet.

Et av de mer klare punktene fra vedtektene ble riktignok diskutert i løpet av intervjurunden, og det var i forbindelse med § 2 og avsnittet hvor det står «Østre Agder kan bidra til etablering av samarbeidsløsninger for to eller flere kommuner ...». Diskusjonen gikk da på om Østre Agder beveger seg for mye mot en enstemmighetskultur, som betyr at det ikke fokuseres like mye på oppgaver hvor ikke alle kommunene er involvert. I følge en av informantene har det vært svært vellykkede resultater i prosjekter med kun 3 kommuner. En slik enstemmighetskultur kan derfor virke ulogisk og strider til en viss grad mot vedtektene.

4.2 Anbefalinger

Denne rapporten har vært sentret rundt å belyse følgende hovedspørsmål: *Hva er styrker og svakheter ved nåværende organisasjonsmodell og forankring av Interkommunalt samarbeid i Østre Agder og hva kan eventuelt endres?*

Vi har vist at Østre Agder har en organisering som er relativt typisk for det som er normen for norske regionråd. Det er imidlertid noen forhold der Østre Agder skiller seg ut sammenliknet med gjennomsnittet for andre norske regionråd.

- Østre Agder har gode interne prosesser og god administrativ kapasitet. 10 år med samarbeid som kontinuerlig og organisk utvides tyder på gode relasjoner mellom partnerne. Stabilitet og kontinuitet i ledelse tyder på god forankring hos partnere.
- Østre Agder har svakere score i forhold til eksterne relasjoner og kommunikasjon. Kommunikasjon mellom operativ ledelse og eksterne parter er betydelig lavere enn nasjonale snitt.
- Østre Agder har en organisering og struktur som fremstår som klar og oversiktlig. Man har valgt den mest typiske modellen for norske regionråd.
- Strategien fremstår som bred, også dette er typisk for norske regionråd. Østre Agder er involvert i et svært stort antall saksområder både

innenfor samfunnsutvikling og tjenesteproduksjon. Østre Agder ser ut til å ha en administrasjon med ressurser til å gjøre endringer.

- Partnerkompleksiteten i Østre Agder er nokså stor. Består både av bykommuner og distriktskommuner.

Østre Agder har som 70 % av norske regionråd et bredt formål og oppgavesett. En særskilt utfordring for Østre Agder kan være at når dette sees i kombinasjon med svak ekstern kommunikasjon kan dette også være noe av forklaringen på utfordringene som informanter rapporterer i forhold til:

1. Forankring i kommunestyrene (i befolkningen)
2. Rollefordeling i Østre Agder
3. Engasjementet blant deltakerne

Disse punktene er forsøkt oppsummert i figuren under:

Figur 18: Østre Agder SWOT

	Styrker <ul style="list-style-type: none">• Har valgt en oversiktlig organisasjonsstruktur som også er den mest typiske for norske regionråd.• Gode interne relasjoner, ressurssterk og stabil ledelse.	Svakheter <ul style="list-style-type: none">• Brede mål og strategier (også dette er typisk for norske regionråd)• Relativt stor kompleksitet
INTERNE		
	Muligheter <ul style="list-style-type: none">• Har en administrasjon/organisasjon med ressurser til å gjøre endringer.• Utvikle mer definerte utviklingsmål og strategi. Kommunisere innholdet i og arbeidet med disse med høyere frekvens eksternt.	Trusler <ul style="list-style-type: none">• Mindre ekstern kommunikasjon enn det som er typisk for norske regionråd.• Forankring i befolkning.
EKSTERNE		
	POSITIVE	NEGATIVE

Avslutningsvis kan vi kanskje si at følgende aksjoner (& vedtektsendringer) kan vurderes av Østre Agder for å adressere disse forholdene:

Ad 1) Ekstern markering av rolle/ansvar til den operative ledelsen (sekretariatet)

- Bytte tittel fra sekretariatsleder til daglig leder. Navnet i seg selv er ikke av stor betydning, men en oppgradering av rollen sekretariatsleder i dag besitter er det sentrale.
- Øke kommunikasjonsfrekvens mellom operativ ledelse og kommunestyrene.

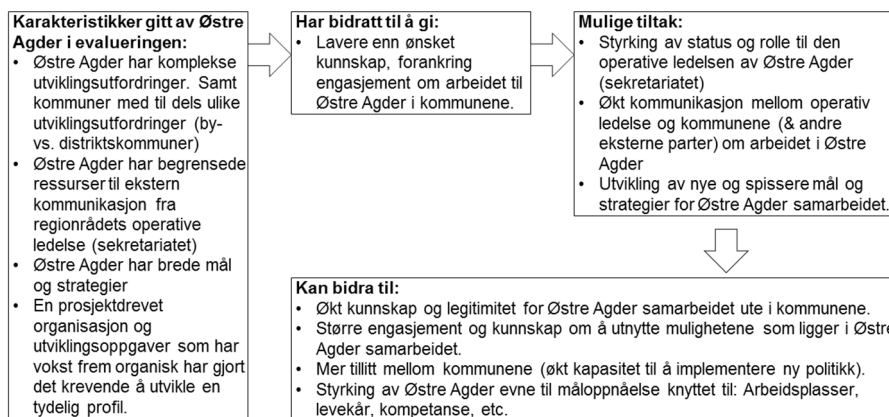
- Personlig deltakelse fra sekretariatet på (6-10) kommunestyremøter per år for å informere om fremdrift, få innspill og svare på spørsmål.

Ad 2) Øke bredde på representasjon i styret og rådmannsutvalg

Ad 3) Utvikle ny strategi og formålsparagraf for Østre Agder.

- Spissere, for å gi Østre Agder samarbeidet en klar og lettere kommuniserbar ekstern profil (for eksempel gjennom media og i forhold til nasjonale myndigheter)
- Direkte adressere 1-3 store samfunnsutfordringene som er karakteristiske og felles for Østre Agder kommunene → Utvikle klare målformuleringer
- Identifisere noen større (konkrete) prosjekter → handlinger som har eller vil kunne få bred støtte og bidra til å realisere mål
- Regionreformen kan se ut til å lede til et samlet Agderfylke. Dette kan danne utgangspunkt for en fornyet innsats knyttet til å se at ulike deler av Agder i sammenheng, men også at ulike delregioner på Agder til dels har ulike utfordringer og utviklingsdynamikk. Det ligger et potensiale i å ta utgangspunkt i dette i arbeidet med å utvikle mer spissede strategier, mål og ekstern profil både hos Østre Agder og andre regionråd på Agder.

Figur 19: Illustrasjon over noen antakelser om sammenhenger mellom problem-beskrivelser, tiltak og effekter i evalueringen



Litteratur

- Dale, A. L., Karlsen, T., K., Røed, H., Hodne, T., & Vangstad, A. (2011). *Regional Monitor*. FoU-rapport nr. 2/2011. Kristiansand: Agderforskning.
- Fosse, J. K., & Normann, R. H. (2017). Management Strategies in Cluster Projects – Examples and Discussions. In D. Fornahl & R. Hassink (Eds.), *The Life Cycle of Clusters A Policy Perspective*. Cheltenham: Edgar Elgar (forthcoming April 2017).
- Hauge, E., Wærdal, R., Pinheiro, R., Bakke, K., & Zyzak, B. (2013). *Kompetanseutfordringer på Agder: Forprosjekt om mulige forbindelseslinjer mellom velferd, kompetanse og arbeids- og næringsliv*. FoU-rapport nr. 7/2013. Kristiansand: Agderforskning.
- Jacobsen, D. I. (2014). *Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter*. Bergen: Fabokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). Regional Governance Networks: Filling In or Hollowing Out? *Scandinavian Political Studies*, 38(2), 115-136. doi: 10.1111/1467-9477.12037
- Jeppesen, M., & Røed, H. (2008). Østre Agder 2015 Utredning av alternative styringsmodeller *Prosjektrapport nr.25/2008* Retrieved from <http://www.agderforskning.no/wp-content/uploads/2015/10/%C3%98stre-Agder-2015.pdf>
- Leknes, E., Gjertsen, A., Tennås Holmen, A. K., Lindeløv, B., Aars, J., Sletnes, I., & Røiseland, A. (2013). *Interkommunlat samarbeid : Konsekvenser, muligheter og utfordringer, Rapport IRIS - 2013/008*. Stavanger: IRIS.
- Normann, R. H. (2007). *Democracy in Development – A Critical View on Regional Governance, Theses at NTNU nr. 88*. Trondheim, Norway: Norwegian University of Science and Technology.
- Normann, R. H., & Fosse, J. K. (2013). Nettverksstyring av klyngeprosjekter. In B. Abelsen, S.-E. Jakobsen & A. Isaksen (Eds.), *Innovasjon - organisasjon, region og politikk* (pp. 301-321). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Normann, R. H., & Isaksen, A. (2011). Klyngegovernance – Perspektiver på styrt utvikling av klyngeprosjekter. In H. C. G. Johnsen & Ø. Pålshaugen (Eds.), *Hva er innovasjon? Perspektiver i norsk innovasjonsforskning. Bind 1: System og institusjon* (pp. 61-96). Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Olsen, T. S., & Jentoft, N. (2013). *En vanskelig start: Om tidlig innsats og tverretattlig samarbeid for å forebygge ung uførhet*. FoU-rapport nr. 6/2013. Kristiansand: Agderforskning.

- Olsen, T. S., Jentoft, N., & Jensen, H. C. (2009). *Et liv jeg ikke valgte. Om unge uføre i fire fylker*. FoU-rapport nr. 9/2009: Agderforskning.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265. doi: 10.1016/j.indmarman.2005.09.003
- Sørensen, E., & Torfing, J. (Eds.). (2008). *Theories of Democratic Network Governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillian.
- Vareide, K. (2016). Østre Agder
- Vinsand, G., & Nilsen, J. K. (2007). Landsomfattende kartlegging av regionråd - status, utfordringer og endringsplaner *NIVI Rapport 2007:2* Retrieved from http://www.nivianalyse.no/images/NIVI_rapportarkiv/2007-2008/NIVI_rapport_2007_2_Landsomfattende_kartlegging_av_regionraad_status_utfordringer_og_endringsplaner.pdf
- Zyzak, B. (2017). Breakdown of Inter-municipal cooperations. The case of regional councils in Norway. . In J. Trondal (Ed.), *The rise of Common Political Order. Institutions, Public Administration and Transnational Space*. . UK: Edward Elgar Publishing
- Østre Agder. (2017). Sekretariatets gjennomgang av Østre Agder.

Vedlegg

INTERVIUGUIDE ØSTRE AGDER

1. (FS2) Hva mener du har fungert i Østre Agder regionråd?
 - Hvilke fordeler ser du?
 - Hva mener du har vært utfordrende eller hva ser du på som en svakhet ved dette regionrådet? (T1, T2, T3)
2. (FS1) Har du kjennskap til andre regionråd i Norge? Hva er i så fall inntrykket ditt av arbeidet i Østre Agder sett i forhold til andre regioner?
 - hvilke styrker eller svakheter har du merket deg? (T1, T2, T3)
3. (FS3) Hvordan mener du arbeidet i regionrådet passer med utfordringer i din kommune (snakk kun ut fra behov i egen kommune)? (T1, T4)
 - Hvordan er relasjonen mellom din kommune og regionrådet?
4. På hvilke områder eller saker mener du at Østre-Agder samarbeidet har bidratt til oppgaveløsning/samfunnsutvikling som din kommune ellers ikke ville ha kunnet adressere. (gi eksempler) (T5)
5. Er det områder eller saker der du mener at Østre-Agder samarbeidet har stått i veien for eller i betydelig grad forsinket oppgaveløsning/samfunnsutvikling for din kommune (gi eksempler) (T5)
6. Regionrådet nærmer seg 10 år gammelt. Har det vært noe endring i tillitsrelasjoner innad, og i så fall hvordan vil du beskrive endringene? (T3?)
7. Hvordan har Østre Agder som organisasjon, og ledelsen (operativt), fungert? (**Få med endringer som har skjedd i 10 års perioden her**) (T3)
8. Hva er etter din vurdering de viktigste effektene av Østre Agder samarbeidet de siste 10 årene. For eksempel:
 - a) Mer/mindre regionalt samhold,
 - b) Nasjonal/Regional posisjonering (politisk oppmerksomhet)
 - c) Hovedsakleing endringer/forbedringer i tjenesteutviklingsfunksjoner
 - d) Hovedsakleing endringer/forbedringer i samfunnsutviklingsfunksjoner (T5)

Fou informasjon

Tittel	Evaluering av Østre Agder
Prosjektnr.	2245
Oppdragets tittel	Evaluering av styrker og svakheter ved nåværende organisasjonsmodell og forankring av interkommunalt samarbeid i Østre Agder
Prosjektleder	Roger Normann
Forfattere	Nina Kyllingstad, Roger Normann og Barbara Zyzak
Oppdragsgiver	Østre Agder interkommunalt samarbeid for kommunene Arendal, Froland, Gjerstad, Grimstad, Risør, Tvedestrand, Vegårshei og Åmli
Rapport type	Prosjektrapport
Rapport nr	1/2017
ISSN-nummer	0808-5544
Tilgjengelighet til rapporten	Åpen
4 emneord	Østre Agder, evaluering, partnerskap, regionråd
Sammendrag	Denne rapporten er en evaluering av styrker og svakheter ved nåværende organisasjonsmodell og forankring av interkommunalt samarbeid i Østre Agder. Rapporten er basert på innsamlede data fra alle regionråd i Norge, dokumentstudier, samt kvalitative intervjuer gjennomført med representanter fra styret, referansegruppen og sekretariatet i Østre Agder.

