

Samordning av regional strategisk planlegging

Medvirkning eller symbolpolitikk? Om næringslivets deltakelse i utarbeidelsen av Regionplan Agder 2030.

GYRO HEIA
KÅRE EINAR LARSEN

VEILEDERE

Morten Øgård
Nadja Sophia Bekkelund Kühn

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for Samfunnsvitenskap
Etter- og videreutdanningsenheten

Forord

Denne masteroppgaven markerer for vår del avslutningen på en «reise» gjennom de siste 3,5 årene, hvor masteroppgaven i sin helhet er skrevet i en periode preget av Covid-19.

Dette erfaringsbaserte masterstudiet ved Universitetet i Agder har gitt oss ny kunnskap, forståelse og tilført nye dimensjoner til vår realkompetanse. Det har vært en lærerik, interessant og til tider arbeidskrevende prosess for oss begge å jobbe med denne masteroppgaven. Vi har begge lederjobber i offentlig sektor - Gyro som ordfører i Birkenes kommune og Kåre Einar som kommunedirektør i Åseral kommune – og den pågående pandemien og andre kommunale oppgaver har noen ganger kommet litt i konflikt med det å skrive en masteroppgave. Til tross for dette synes vi selv at vi har vært ganske disiplinerte, og jevnlig klart å sette av tid til masteroppgaven i en ellers ganske hektisk arbeidshverdag. Det å skrive en masteroppgave sammen, ser vi i ettertid på som en stor fordel. Vi har brynt oss på hverandre, utfordret hverandre, veiledet hverandre og ikke minst, motivert hverandre underveis i prosessen. Derfor gir vi hverandre et velfortjent «klapp på skuldra» også.

Vi vil rette en generell takk til Universitet i Agder for en flott tid som deltidsstudenter, med dyktige forelesere og gode medstudenter. Alle har bidratt med inspirasjon og læring i vår ellers travle hverdag.

Så er det noen som vi synes fortjener en ekstra takk:

- Våre veiledere, Morten Øgård og Nadja Sophia Bekkelund Kühn, som har bidratt med gode råd, innspill og hjelp når vi har behovt det. Uten dere hadde vi ikke klart å komme til målstreken.
- De litt over 200 bedriftene som tok seg tid til å besvare vår spørreundersøkelse. Uten dere hadde vi ikke hatt det datagrunnlaget vi har hatt.
- Håvard Jakobsen i NAV Agder som hjalp oss med å lage oversikter over næringslivet i Agder. Dette var til uvurderlig hjelp.
- Til slutt vil vi rette en takk til våre arbeidsgivere og familier som har gitt oss anledning til å bruke tid på dette.

Engesland og Evje, 10. juni 2021

Gyro Heia og Kåre Einar Larsen

Sammendrag

Fylkeskommunen har et særlig ansvar for å ivareta den regionale planleggingen, slik at de følger opp nasjonale politiske føringer, samordner regionen mot felles mål, og ivaretar den ønskede strategiske utviklingen. Fylkeskommunen innehar derfor rollen som regional samfunnsutvikler og skal være en «nettverksnode» som skal samordne utviklingen på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. For Agders del skal dette blant annet skje gjennom regionplan Agder 2030.

Hensikten med oppgaven har vært å undersøke om næringslivet i Agder har vært involvert i planprosessene som ble gjennomført før regionplanen ble vedtatt, og hvorvidt næringslivet er interessert i å bidra i den regionale utviklingen eller ikke. Avslutningsvis ser vi på hvilket forbedringspotensial, tiltak og mulighetsrom som finnes med tanke på tilsvarende regionale planprosesser i fremtiden.

Problemstillingen består av 3 deler, og er både forklarende og beskrivende. Forskningsdesignet er basert på kvantitativ metode, hvor innsamling av data er gjort ved hjelp av et digitalt spørreskjema (SurveyXact) som ble sendt ut til 691 små, mellomstore og store bedrifter hjemmehørende i alle kommuner i Agder. Datagrunnlaget ble bearbeidet i samarbeid med Universitet i Agder, og vi har benyttet en teoretisk modell for strategisk endring laget av Andrew Pettigrew som rammeverk for vår analyse og diskusjon.

Datamaterialet gir flere interessante funn, og vi har blant annet fått bekreftet at næringslivet i Agder i liten grad har vært involvert i planprosessene forut for at regionplan Agder 2030 ble vedtatt. Vi ser også en veldig klar tendens til at næringslivet selv ønsker å bidra til den regionale utviklingen, og det er identifisert forbedringspotensial, flere tiltak og mulighetsrom som kan føre til kvalitetsforbedring når det kommer til næringslivets involvering og medvirkning for kommende regionale strategiske plan- og utviklingsprosesser.

Avslutningsvis setter vi fokus på overføringsverdier og forslag til ytterligere forskning. Selv om vår case er basert på Agder som region, ser vi at det kan være en overføringsverdi til andre fylkeskommuner/regioner. Når det gjelder forslag til ytterligere forskning har vi pekt på noen alternativ som vi mener er relevante.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Vedleggsoversikt.....	6
Figurliste.....	6
Tabelliste.....	7
Oversikt over forkortelser.....	9
1. Tema, relevans og problemstilling.....	10
1.1. Tema og relevans.....	10
1.2. Avgrensning og problemstilling.....	12
1.3. Struktur.....	14
2. Bakgrunn og case.....	15
2.1. Historisk utvikling av forvaltningsnivåer og forvaltningssystemer i Norge.....	15
2.2. Regional planlegging.....	17
2.3. Regionplan Agder.....	18
2.3.1. Om regionplan Agder.....	18
2.3.2. Organisering av planprosessene.....	19
2.3.3. Evalueringen av regionplan Agder 2020.....	21
2.4. Konsekvenser av valgene som ble tatt.....	22
2.4.1. Konsekvenser av organiseringen av planprosessen.....	22
2.4.2. Konsekvenser av evalueringen av regionplan Agder 2020.....	23
2.5. Oppsummering av kapitlet.....	24
3. Teoretisk grunnlag.....	26
3.1. Utviklingen av relevant styrings- og planteori.....	26
3.2. Samstyring og samordning.....	31
3.3. Strategi og strategisk planlegging.....	37
3.4. Det analytiske rammeverket.....	39
3.4.1. Pettigrews triangel for strategisk endring.....	39
3.4.2. Den avhengige variabelen – Endringssubstans.....	42
3.4.3. De uavhengige variablene – Endringsprosess og Endringskontekst.....	42
3.5. Teoriens betydning for metode og analyse.....	56
4. Metode.....	58
4.1. Innledning til kapitlet.....	58
4.2. Forskningsdesignet.....	58
4.2.1. Caset's innvirkning på forskningsdesignet.....	58
4.3. Populasjon og utvalg.....	62
4.3.1. Utgangspunktet.....	62

4.3.2. Populasjonen.....	62
4.3.3. Utvalgsprosessen.....	62
4.3.4. Operasjonalisering.....	66
4.4. Spørreundersøkelsen.....	68
4.4.1. Bakgrunn for spørreundersøkelsen.....	68
4.4.2. Beskrivelse og egenvurdering.....	68
4.4.3. Spørreundersøkelsen – skjematisk oppbygging.....	68
4.5. Gjennomføring av spørreundersøkelsen	68
4.6. Frafallsanalyse.....	71
5. Næringslivets grad av involvering i regionplan Agder 2030 og fremtidig ønske om involvering i regionale planprosesser	74
5.1. Innledning til kapitlet	74
5.2. I hvilken grad har næringslivet i Agder vært involvert i utviklingen av regionplan Agder 2030?	75
5.3. I hvilken grad ønsker næringslivet å ta del i den regionale planleggingen?	77
5.4. Oppsummering av kapitlet	93
6. Hvilke tiltak kan iverksettes for å bidra til høyere grad av involvering i den regionale planleggingen?	97
6.1. Innledning til kapitlet	97
6.2. Forbedringspotensial, tiltak og mulighetsrom.....	97
6.3. Oppsummering av kapitlet	108
7. Konklusjon.....	110
8. Overføringsverdi og forslag til ytterligere forskning.....	113
Litteraturliste.....	115

Vedleggsoversikt

Vedlegg A:	Oversikt over innspillene til regionplan Agder 2030	117
Vedlegg B:	Oversikt over organisering og deltakelse i planprosessene	120
Vedlegg C:	Oversikt over spørsmålene i spørreundersøkelsen	128

Figurliste

Figur 2.1:	Organisering av planprosessen for regionplan Agder 2030	21
Figur 3.1:	Styringsteorienenes innvirkning på kompleksiteten innen ledelse og styring av offentlig sektor	27
Figur 3.2:	Eksempel for samstyring	35
Figur 3.3:	Pettigrews triangel for strategisk endring	41
Figur 3.4:	Drivkrefter som starter endringsprosesser	43
Figur 3.5:	Medvirkningsstige	45
Figur 3.6:	Mintzbergs modell	47
Figur 3.7:	Uavhengige vs. avhengig variabel	56
Figur 4.1:	Den kvantitative undersøkelsesprosessen som en sekvensiell prosess	60
Figur 5.1:	Relasjonene mellom problemstilling, variabler og hypoteser	75

Tabelliste

Tabell 3.1:	Oversikt over hypoteser	57
Tabell 4.1:	Klassifisering av virksomheter	63
Tabell 4.2:	Kommuneoversikt over virksomheter i privat sektor med 10 eller flere ansatte	64
Tabell 4.3:	Kommuneoversikt over stratifisert utvalg av virksomheter i privat sektor med 10 eller flere ansatte	65
Tabell 4.4:	Operasjonalisering	67
Tabell 4.5:	Oversikt over deltakelse i spørreundersøkelsen	69
Tabell 4.6:	Oversikt over kommunevis deltakelse i spørreundersøkelsen	71
Tabell 4.7:	Frafallsanalyse	72
Tabell 5.1:	Funn relatert til spørsmålet «Har bedriften deltatt i planprosessene knyttet til Regionplan Agder 2030 (RPA2030)?»	76
Tabell 5.2:	Funn relatert til spørsmålet «Avga din bedrift høringsinnspill til RPA 2030?»	76
Tabell 5.3:	Frekvens relatert til spørsmålet «Har bedriften fått informasjon om å avgi høringsinnspill knyttet til RPA2030?».....	78
Tabell 5.4:	Frekvens relatert til avhengig variabel (AVAR) «Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?».....	79
Tabell 5.5:	Frekvens relatert til spørsmålet «Hva var årsaken til at din bedrift ikke avga høringsinnspill?»	79
Tabell 5.6:	Frekvens relatert til respondentenes stillingstype	81
Tabell 5.7:	Korrelasjoner mellom AVAR og bedriftens størrelse og stillingstype i bedriftene	82
Tabell 5.8:	Frekvens relatert til antall ansatte i respondentenes bedrifter	85
Tabell 5.9:	Korrelasjon mellom AVAR og bedriftens størrelse	85
Tabell 5.10:	Frekvens relatert til hvilken bransje respondentene tilhører	87
Tabell 5.11:	Frekvens relatert til om bedriften deltar i nettverk eller partnerskap	89
Tabell 5.12:	Frekvens relatert til de antall nettverk eller partnerskap bedriften deltar i	89
Tabell 5.13:	Korrelasjon mellom AVAR og bedriftens deltakelse i nettverk.....	90
Tabell 5.14:	Frekvens relatert til respondentenes opplevelse av bedriftens økonomi ...	91
Tabell 5.15:	Korrelasjon mellom AVAR og bedriftens økonomi	92

Tabell 5.16	Resultat av analysen av hypotesene	94
Tabell 6.1:	Korrelasjoner mellom AVAR og arenaer for regional planlegging og involvering i planarbeid	98
Tabell 6.2:	Korrelasjoner mellom AVAR og regionplanens betydning for bedriftens strategiske utvikling, utvikling av flere arbeidsplasser og politisk innflytelse	102

Oversikt over forkortelser

RPA	Regionplan Agder
EBA	Eiendom, Bygg og Anlegg
PBL	Plan- og bygningsloven
AFK	Agder fylkeskommune
KMD	Kommunal- og moderniseringsdepartementet
PwC	PricewaterhouseCoopers
NIBR	Norsk institutt for by- og regionforskning
PA	Public Administration
NPM	New Public Management
NPG	New Public Governance
NDE	New Digital Era
BSc	Balanced Scorecard (Balansert Målstyring)
TQM	Total Quality Management
ATP	Areal- og transportplan.

1. Tema, relevans og problemstilling

I dette kapittel gjør vi rede for oppgavens tema, dens relevans og ikke minst den problemstillingen vi søker å svare ut gjennom våre undersøkelser.

1.1. Tema og relevans

«Plans are worthless, but planning is everything»

Sitatet over ble uttalt i en tale¹ av Dwight D. Eisenhower i 1957 i konteksten av at det er mer eller mindre umulig å planlegge for det ukjente og uforutsigbare i krise og krig. Ved første øyekast fremstår sitatet som et paradoks, for hvorfor skal man planlegge dersom planer er verdiløse? Vi ønsker å belyse at kjernen i dette budskapet er vel så relevant i andre planleggingssituasjoner enn krise og krig, og illustrerer at en plan i seg selv ikke nødvendigvis fører til god måloppnåelse. Det essensielle er at involvering, delaktighet, forståelse og eierskap til den prosessen som har ledet frem til den endelige planen, er av avgjørende betydning for å nå de målsettingene som nedfelt i planen. Dette gir mulighet til å oppdage, tolke og integrere nye og relevante data slik at man kan gjøre tidsriktige og nødvendige endringer på eksisterende planer (Contreras, Ceberio, & Kreinovich, 2017).

I denne oppgaven vil vi se nærmere på de planleggings- og utviklingsprosessene som skjedde i forkant av at regionplan Agder 2030 ble vedtatt. Tematikken vil handle om samordning av regional strategisk planlegging med fokus på næringslivsaktørene i Agder og deres involvering i disse prosessene. Datainnsamlingen vår vil skje ved hjelp av kvantitative metoder, og vi vil benytte oss av en spørreundersøkelse som grunnlag for vår analyse og konklusjon.

I motsetning til vitenskapelig kunnskap som er basert på empiri, handler planlegging om å nå målsettinger i en fremtid som både er kompleks og uforutsigbar. Planlegging handler derfor om å erkjenne at den må baseres på forutsetninger og antakelser om hvordan fremtiden vil bli for å nå de målsettingene man har satt seg. Basert på en slik erkjennelse, ser man at det er overveiende sannsynlig at fremtiden vil utvikle seg på en annerledes måte enn det man har lagt til grunn. Her er historien vårt alibi for en slik påstand, og det er en grunn til at ordtaket

¹ Tale til «the National Defense Executive Reserve Conference in Washington, D.C., November 14, 1957»

«*Ingen plan overlever første møte med virkeligheten*²» har oppstått. Derfor er god kjennskap til de prosessene, forutsetningene og antakelsene som ligger til grunn for selve planen avgjørende for å kunne gjøre nødvendige justeringer i planen for å nå de målsettingene som er satt.

For å redusere sannsynligheten for at gapet mellom de forutsetninger og antakelser planen hviler på spriker for mye i forhold til hvordan fremtiden faktisk utvikler seg, vil medvirkning fra de riktige aktørene være avgjørende. Om aktørmangfoldet i planprosessene er representativt for det område planen omfatter, vil dette føre til at planen hviler på et bedre og mer solid fundament. Planens kompleksitet er naturlig nok avgjørende for hvor stort aktørmangfold som er nødvendig.

Om man ser dette i konteksten av nyere offentlig planlegging i Norge, er dette et svært omfattende og mangefasettert felt som opererer i skjæringsfeltet mellom kunnskap og politikk (Aarsæther, Falleth, Nyseth, & Kristiansen (red.), 2015, s. 19), og aktørmangfoldet er dermed tilsvarende komplekst og sammensatt. Hovedutfordringen med aktørmangfoldet er at de offentlige aktørene er på ulike forvaltningsnivåer (stat, fylkeskommune og kommune), samt at offentlige foretak er autonome enheter som ikke kan instrueres i planleggingsammenheng. Aktører i privat og frivillig sektor kan heller ikke samordnes gjennom politiske vedtak og tradisjonell hierarkisk kommando. I en slik virkelighet må samordning som forplikter aktørene skje gjennom frivillige ordninger mellom likeverdige parter (Ibid s. 115). Her spiller den offentlige planmyndigheten en særdeles viktig rolle når det kommer til å involvere og samordne de riktige aktørene i de relevante utviklings- og planprosessene.

Dagens offentlige planlegging er preget av politiske motsetninger, sektorkonflikter og spenninger mellom det offentlige som planmyndighet, markedet og det sivile samfunn (Ibid s. 19), og det er derfor en risiko for at offentlig planlegging blir fragmentert og lite helhetlig. Dette kan igjen føre til at utviklings- og planprosesser blir unødvendig komplekse og medvirkningen tilsvarende mangelfull og utilstrekkelig.

² Uttalt av den tyske militærteoretikeren og generalfeltmarskalken Helmuth von Moltke ([https://no.wikipedia.org/wiki/Helmuth_von_Moltke_\(1800%E2%80%931891\)](https://no.wikipedia.org/wiki/Helmuth_von_Moltke_(1800%E2%80%931891)))

Om man ser dette i relasjon til hvor store ressurser – både tid og penger – det offentlige bruker på utviklings- og planprosesser, og implementeringen av disse, ser man raskt at det kan være et stort potensial for å utnytte ressursene på en bedre og enda mer treffsikker måte.

Jamfør regionreformen (Regjeringen, 2020) er mye av ansvaret for den offentlige planleggingen overført fylkeskommunene, og de har fått en klar koordinerings- og samordningsrolle for den regionale samfunnsutviklingen. Den statlige ambisjonen er å redusere detaljstyringen av samfunnsutviklingen i regionene, og det følger naturlig av dette at det regionale aktørmangfoldet må samarbeide for å løse regionale utfordringer. Dette kan omtales som *samstyring* og i en slik sammenheng er det forventet av Fylkeskommunen tar rollen som koordinator mellom autonome aktører som Fylkeskommunen verken har styrings- eller instruksjonsrett over (Holmen, 2019, s. 1).

Om man ser Eisenhowers budskap i sammenheng med Fylkeskommunens rolle som regional samfunnsutvikler – uten styrings- og instruksjonsrett over aktørene – aner man konturene av et komplekst og uoversiktlig utfordringsbilde. Det er åpenbart at betydningen av å involvere de riktige aktørene til rett tid og sted for å bringe inn rett kompetanse og forståelse kan være avgjørende for om man lykkes eller ei, og om det offentliges ressurser forvaltes på en kosteffektiv og bærekraftig måte. Med andre ord er Eisenhowers budskap så absolutt relevant, også når det kommer til den regionale planleggingen i Norge. Vi har med bakgrunn i dette valgt oss temaet *samordning av regional strategisk planlegging*.

1.2. Avgrensning og problemstilling

For å kunne belyse dette temaet vil vi se nærmere på en konkret regional planprosess som er gjennomført i nyere tid, nærmere bestemt Regionplan Agder 2030 (RPA 2030) og de planleggings- og utviklingsprosessene som fant sted forut for at denne ble vedtatt. Regionplan Agder 2030 er en videreføring av Regionplan Agder 2020, hvor sistnevnte ble evaluert av PricewaterhouseCoopers³ i 2019 (PwC, 2019). Vi kommer nærmere tilbake til grunnlaget for regional planlegging og selve regionplanen for Agder senere i oppgaven.

³ <https://docplayer.me/136682205-Evaluering-av-regionplan-agder.html>

I og med at regional samfunnsplanlegging er meget kompleks og sammensatt, og treffer flere politikkområder, som f.eks. kompetansepolitikk, næringspolitikk, by- og regionutvikling, samferdsel, klima og miljø, mv., har vi valgt å spisse vår problemstilling ytterligere mot å se på næringslivets involvering i plan- og utviklingsprosessene. Med bakgrunn i vår kjennskap til regionen og offentlig tilgjengelige faktaopplysninger, valgte vi på et tidlig tidspunkt i prosessen å be Agder fylkeskommune om innsyn i høringsinnspillene som kom i forbindelse at regionplan Agder 2030 var ute på høring. Postlista til Agder fylkeskommune viser at det totalt kom inn 110 høringsinnspill, hvorav 28 av disse var relatert til virksomheter i privat sektor (vedlegg A). I kapittel 4 – under «Populasjon og utvalg» - kommer det frem at det var registrert totalt 13 268 private virksomhet i Agder per 31.12.20. Basert på dette visste vi at den reelle deltakelsen fra næringslivet hadde vært lav når det kom til høringsinnspill. Dette har vi tatt utgangspunkt i og lagt til grunn når vi har utviklet vår problemstilling som består av tre deler:

- 1. I hvilken grad har næringslivet i Agder vært involvert i utviklingen av regionplan Agder 2030?*
- 2. I hvilken grad ønsker næringslivet å ta del i den regionale planleggingen?*
- 3. Hvilke tiltak kan iverksettes for å bidra til høyere grad av involvering i den regionale planleggingen?*

Ut av denne måten å formulere problemstillingen på, mener vi at oppgavens relevans er som følger:

- Betydningen av å bruke evaluering som et naturlig verktøy i kvalitetsforbedring av regional samfunnsplanlegging, herunder hvorvidt Agder fylkeskommune som regional samfunnsutvikler lærte av evalueringen av regionplan Agder 2020?
- Vår forskning kan bidra til å rette et mer kritisk søkelys på det offentliges ressursbruk relatert til planlegging og utvikling.
- Andre som skal i gang med tilsvarende planlegging kan ta lærdom av vår forskning.
- Andre som ønsker å forske på tilsvarende forhold som oss kan benytte vårt teoretiske grunnlag, metodikk og måte å analysere på.
- Vår forskning kan være et utgangspunkt for annen forskning som «dypdykker» i større grad enn vi har gjort.
- Vår forskning kan bidra til å se på om det bør gjøres endringer knyttet til det tradisjonelle «planregimet» man kjenner til i det offentlige i dag. Bør man tenke

annerledes omkring offentlige planprosesser, og har de holdt følge med samfunnsutviklingen for øvrig?

1.3. Struktur

Kapittel 1 presenterer vårt tema som er strategisk regional planlegging i offentlig sektor, samt hvilken relevans dette har, våre avgrensinger og vår problemstilling.

Kapittel 2 handler om regional planlegging og bakgrunnen for denne, samt at vi presenterer regionplan Agder og noen av våre faktabaserte observasjoner som har innvirkning på våre veivalg i denne oppgaven.

Kapittel 3 presenterer vårt teoretiske rammeverk for oppgaven. Her ser vi nærmere på utviklingen av plan- og styringsteorier, samstyring og samordning, strategi og strategisk planlegging og ledelse, samt vårt analytiske rammeverk og hypoteser som er bygget på Andrew Pettigrews teori om strategisk endring.

Kapittel 4 er vårt metodekapittel, og her presenterer vi forskningsdesignet og hvordan caset har virket inn på det, våre egenrefleksjoner, populasjonen og utvalgsprosessen, spørreundersøkelse og frafallsanalyse.

Kapittel 5 er vårt empiri- og analysekapittel relatert i problemstillingens del 1 og 2, hvor vi presenterer våre funn fra spørreundersøkelsen og analyserer disse.

Kapittel 6 er vårt empiri- og analysekapittel relatert i problemstillingens del 3, hvor vi presenterer våre funn fra spørreundersøkelsen og analyserer disse.

Kapittel 7 er hvor vi oppsummerer våre konklusjoner, samt at vi kommer med en del betraktninger omkring forbedringspotensial, og mulige virkemidler og tiltak.

Kapittel 8 er hvor vi ser på noen overføringsverdier og forslag til fremtidig forskning relatert til vårt tema.

2. Bakgrunn og case

I dette kapitlet gjøres det rede for bakgrunnen for vår oppgave og det case vi har valgt å undersøke. Vi vil innledningsvis se på den historiske utviklingen av forvaltningen i Norge, før vi deretter ser på regional planlegging generelt og regionplan Agder spesielt, herunder både organisering av planprosessene og evalueringen av forrige regionplan for Agder. Sist, men ikke minst, vil vi komme inn på hvilken påvirkning dette har hatt på vår oppgave.

2.1. Historisk utvikling av forvaltningsnivåer og forvaltningssystemer i Norge

For å søke svar på vår problemstilling har vi valgt å legge fokus på teoretiske tradisjoner innenfor organisasjonslitteraturen og strategisk litteratur. Kommuner og fylkeskommuner deler et felles ansvar for samfunnsutvikling, men det ligger en aldri så liten utfordring i dette. Utfordringen ligger ikke nødvendigvis i at de har et felles ansvar, men oppgavene som ligger innenfor samfunnsutvikling er ikke like mye regulert av lovverk og formelle regler slik som andre offentlige velferdsoppgaver som disse sektorene har ansvaret for (Bukve, s. 227). Det er nedfelt i plan- og bygningsloven at planlegging skal skje på en helhetlig måte. I dette ligger det et krevende arbeid rundt samordning av ulike aktører, innenfor både offentlige og private organisasjoner, helt ned til grunneiere på lokalt nivå ute i kommunene. Dette kan by på utfordringer knyttet til forankring, eierskap, inkludering og nødvendige bevilgninger til f.eks. næringsutvikling eller samarbeid med frivillige organisasjoner for å nevne et par.

For å forstå teorien vi ønsker å benytte er det viktig at man er kjent med det historiske bakteppet som ligger til grunn for utviklingen av de organisatoriske rollefordelingene slik vi kjenner de nå i dag, fordelt mellom kommuner og fylkeskommuner. Vi vil derfor belyse litt av den historiske utviklingen for å vise hvordan vi har fått de ulike nivåene og systemene vi har innen forvaltningen i dag, og hvordan disse kan legge grunnlaget for hvordan samfunnsplanleggingen har blitt formet gjennom tidene og frem til den utformingen den har i dag.

Samfunnsutvikling er ikke et fenomen av moderne tid, og har vært gjenstand for formelle debatter gjennom nesten to århundrer, helt tilbake til da det lokale selvstyret ble formet når formannskapslovene ble vedtatt i 1837. På 1800-tallet var kommuneadministrasjonen minimal, med et lekamannsstyre som delte oppgaveområder tildelt nemder. Dette ble også

starten for amtskommunene som ble organisert som sekundærkommuner, der det var ordførerne i kommunene som utgjorde amtstinget. Noen av de få og kanskje mest prioriterte oppgavene som kommunene hadde ansvaret for var f.eks. folkeskolen, fattigstell og ansvar for infrastruktur knyttet til å holde veiene ved like. Det var knyttet stor ære til å holde skattene nede og holde utgiftene til kommunene lave (Ibid, s. 21).

I årene fra slutten av 1800- tallet og ut på 1920 tallet ble år der Norge gikk fra tradisjonelt bondesamfunn til å bli mer og mer industrialisert og urbanisert. Samfunnsutviklerrollen til både kommunene og amtskommunene ble virkelig gjort gjeldene, og det ble utviklet mye innenfor ulike områder knyttet til infrastrukturer. Historien forteller at mye av denne utviklingen skjedde i områdene rundt de store byene, og bondesamfunnene i mer usentrale strøk hang litt etter i denne utviklingen, og fikk ikke helt farten på moderniseringen før etter andre verdenskrig.

Historien forteller oss at det var mye uro innenfor offentlig sektor som var direkte påvirket av hvordan samfunnet utviklet seg. Mellom 1920 – 1946 var det en svært krevende tid for det norske samfunnet. Først en økonomisk krise som ble etterfulgt av andre verdenskrig. Det førte i første omgang til at staten tok økt styring over svært mange av kommunene for å få kontroll over den usunne økonomiutviklingen. Videre ble hele Norges selvstyre satt til side under andre verdenskrig.

Årene fra 1946 og langt ut på 1980 tallet var ei tid der staten tok kontroll og gjenbygde landet. Nye lover ble skapt, og velferdssamfunnet vi kjenner i kommunene i dag ble formet. Kommunen var ikke lenger pioner i å finne sine egne veier, men i mye større grad underlagt statlige føringer og kontroll.

Hva skjedde så med fylkeskommunene i denne perioden? I 1976 ble de omgjort til selvstendige forvaltningsnivå med egne ansvarsområder innenfor levering av offentlige tjenester. I denne fylkesreformen ble det også satt et økt ansvar innenfor regional planlegging, samferdsel og næringsutvikling. Det var først i 1985 at fylkeskommunens rolle som samfunnsutvikler ble nedfelt i plan- og bygningsloven, og det ble deretter gradvis mer og mer tydelig at denne rollen var en viktig del av fylkeskommunens ansvar, i tillegg til forvaltning av demokrati og tjenesteproduksjon. På starten av 2000-tallet mistet fylkeskommunen en del sentrale tjenester, og man la større og større vekt på rollen som samfunnsutvikler. En del

oppgaver ble desentralisert fra statlig til fylkeskommunalt nivå, og staten vektla den regionale samfunnsutviklerrollen i større og større grad enn den tradisjonelle tjenesteprodusentrollen (Hofstad & Hanssen, 2015, s. 12).

Dette innebærer at det regionale folkevalgte nivået har fått en tydeligere rolle som tilrettelegger og driver av nettverkssamarbeid og ulike former for partnerskap. Den regionalpolitiske retorikken fra statlig side er også endret til at regional utvikling ikke lenger skal være sentralstyrt, men ved at fylkeskommunene og andre regionale og tverrsektorielle aktører fremmer regional utvikling basert på regionens egne utfordringer, muligheter og ressurser (Ibid ss. 9-10).

2.2. Regional planlegging

Stortinget har blant annet med bakgrunn i utfordringsbildet som er nevnt tidligere, gitt nasjonale føringer i plan- og bygningsloven (pbl.) for hvordan planlegging skal utføres på kommunalt, regionalt og statlig nivå. De nasjonale forventningene til regional og kommunal planlegging er lovhjemlet i pbl. § 6-1, og hvert fjerde år gir regjeringen ut nasjonale forventninger til den regionale og kommunale planleggingen i den hensikt å fremme en bærekraftig utvikling i hele landet. Den siste utgaven ble vedtatt i kongelig resolusjon 14.5.19 og gjelder for perioden 2019-2023. I denne er klare forventninger om at det regionale (fylkeskommunale) og kommunale nivå skal ivareta sentrale oppgaver for å ivareta det som er definert som fire store og nasjonale utfordringer (KMD, 2019, s. 3):

1. Å skape et bærekraftig velferdssamfunn
2. Å skape et økologisk bærekraftig samfunn gjennom blant annet en offensiv klimapolitikk og en forsvarlig ressursforvaltning
3. Å skape et sosialt bærekraftig samfunn
4. Å skape et trygt samfunn for alle.

For å lykkes med å nå disse målsettingene, stilles det krav til samordning, ikke bare mellom de offentlige forvaltningsnivåene, men også på tvers av offentlig, privat og frivillig sektor. Dette leder til at samordning ikke lenger bare er ett av flere styringsverktøy, men også en grunnleggende forutsetning for offentlig planlegging.

Fra nasjonalt hold er det gitt klare føringer i plan- og bygningsloven §§ 8-1 og 8-2, om at fylkeskommunen har en regional koordinerings- og samordningsrolle. Dette skal skje i

partnerskap med stat, kommune, næringsliv og andre autonome aktører som må samarbeide og styre sammen for å løse regionale utfordringer (Holmen, 2019).

Sistnevnte argumenter forsterkes i NIBR Rapport 2015:17 (Hofstad & Hanssen, 2015, s. 13) hvor det legges til grunn at det regionale folkevalgte nivå har en samfunnsutviklerrolle i tre ulike dimensjoner:

1. Gi strategisk retning til samfunnsutviklingen
2. Mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn
3. Samordne og koordinere offentlig innsats og virkemiddelbruk

Om man ser nærmere på hva disse tre dimensjonene innebærer, så ser man at det er et vell av ulike aktører og arenaer, myndighetsområder og politikk som må samordnes for at fylkeskommunen skal kunne være en reell samfunnsutvikler for regionen. Denne rollen preges derfor av en økende kompleksitet siden samfunnet er i en kontinuerlig endring hvor de ulike aktørenes målsettinger endres i takt med dette (Holmen, 2019, s. 2).

2.3. Regionplan Agder

2.3.1. Om regionplan Agder

Regionplan Agder 2020 (RPA 2020) «Med overskudd til å skape» er en 10-års plan som ble vedtatt av fylkestingene i Aust- og Vest-Agder i juni 2010. Den skulle være en regional plan som bidro til at hele regionen skulle arbeide mot felles målsettinger frem mot 2020.

Regionplan Agder 2030 er utarbeidet i forlengelsen av 2020-planen, og på Agder fylkeskommunes hjemmeside står det at Regionplan Agder 2030 er et overordnet strategisk styringsdokument for hele Agder som region. Den beskriver de viktigste utfordringene og mulighetene for landsdelen, et ønsket fremtidsbilde for 2030, og hva som skal til for å nå konkrete mål. Planen er samtidig grunnlaget for politikktutforming i Agder, og er retningsgivende for prioritering, samordnet innsats og virkemiddelbruk fra ulike offentlige aktører (Agder fylkeskommune, 2019, s. 5). Sagt med litt andre ord skal dette være en helhetlig og omfattende plan som er retningsgivende for hva «det offentlige Agder» skal foreta seg de neste 10 år.

Regionplan Agder 2030s hovedmål er å utvikle Agder til en miljømessig, sosialt og økonomisk bærekraftig region i 2030 – et attraktivt lavutslippssamfunn med gode levekår (Ibid, s. 5). Dette innebærer å:

- bruke hele Agder, og sørge for at utviklingen kommer alle deler av Agder til gode
- samarbeide om å nå FNs bærekraftsmål på regionalt og lokalt nivå
- jobbe kunnskapsbasert og målrettet for å forbedre levekårene gjennom en langsiktig og helhetlig levekårssatsing
- redusere klimagassutslipp på Agder med minst 45 prosent innen 2030
- utnytte mulighetene som digitalisering gir.

Regionplan Agder 2030 (Ibid, s. 5) er en omfattende plan, og har 5 hovedsatsingsområder:

1. Attraktive og livskraftige byer, tettsteder og distrikter
2. Verdiskaping og bærekraft
3. Utdanning og kompetanse
4. Transport og kommunikasjon
5. Kultur

I tillegg har regionplanen tre gjennomgående perspektiver som samsvarer med de tre dimensjonene av bærekraft i hovedmålet:

1. Næringsutvikling og samarbeid om nye arbeidsplasser
2. Levekår, likestilling, inkludering og mangfold
3. Klima og miljø

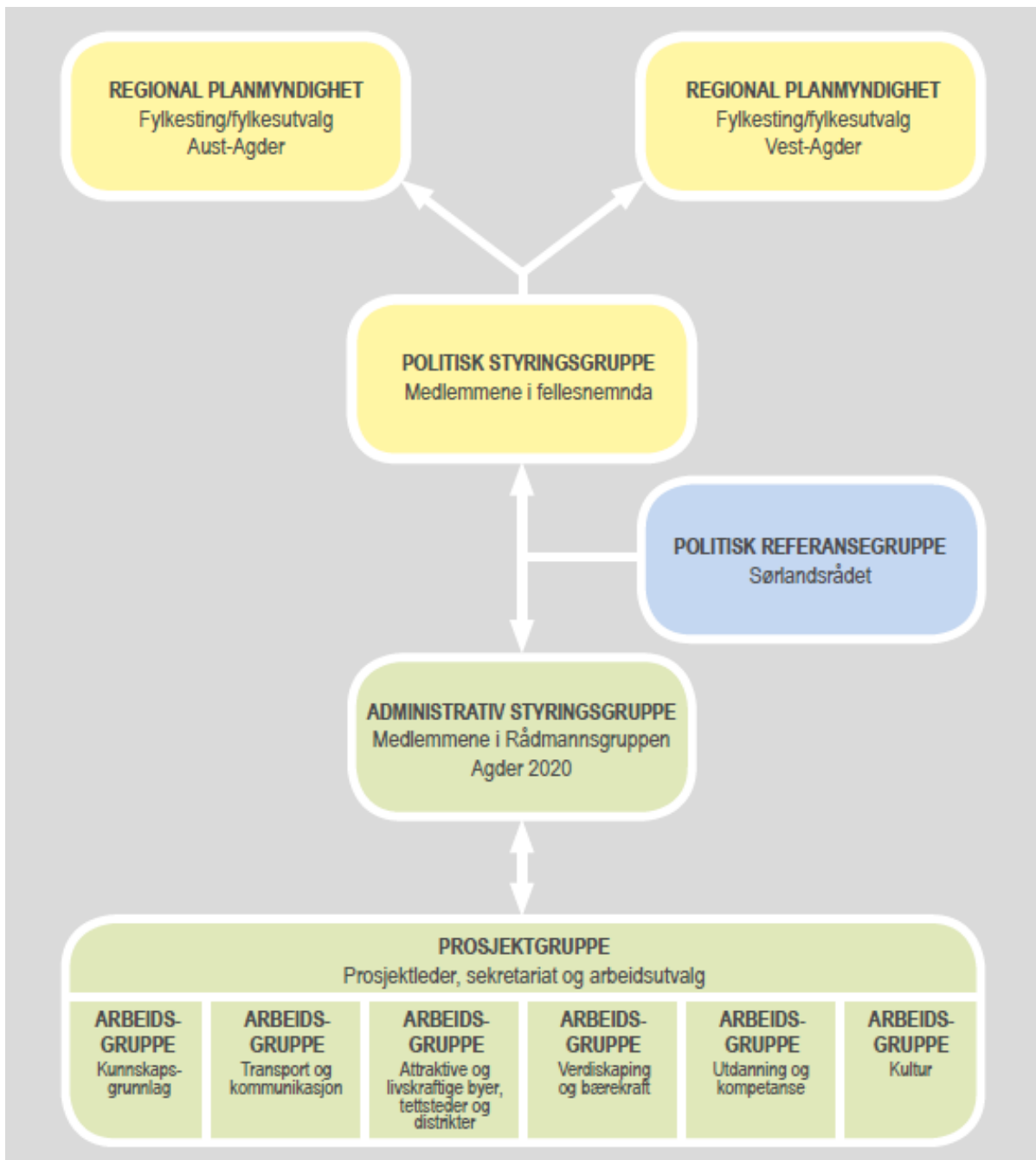
Ut av dette ser man at RPA 2030 har et format som kan virke noe komplisert og ikke er åpenbart intuitivt for alle og enhver. Dette underbygger behovet for samordning, slik at de ulike aktørene involveres og gis mulighet til å påvirke og bidra i utviklingen av regionplanen, få samme felles forståelse av planens innhold og oppbygning, samt gjennom delaktighet og medvirkning oppleve eierskap til RPA 2030 og ikke minst, de prosessene som ligger til grunn for regionplanen. Vi ser med andre ord atter en gang at Eisenhowers budskap har en relevans i forhold til moderne strategisk planlegging.

2.3.2. Organisering av planprosessene

Vår oppgave er som tidligere nevnt innrettet mot de planprosessene som skjedde i forkant av at den nye regionplanen for Agder ble vedtatt. Vi har derfor sett nærmere på hvordan disse prosessene ble organisert, samt at vi har sett på en evalueringsrapport av regionplan Agder

2020 utført av PricewaterhouseCoopers (PwC), og om denne var tatt hensyn til i prosessene. Hvem var aktørene? Hvordan ble planprosessene organisert og ledet? Kan man se endringer i forhold til prosessene som lå til grunn for forrige regionplan? Har man lært av «feilene fra i går»? Er evalueringen av regionplan Agder 2020 tatt hensyn til? Denne tematikken vil vi komme nærmere tilbake til på flere steder i vår oppgave og ikke minst når vi analyserer våre funn.

Selve planprosessen ble organisert på en forholdsvis tradisjonell og hierarkisk måte (se figur 2.1). Vi ser av organisasjonsmodellen at det er fylkeskommunens øverste organ – fylkestinget – som er planmyndigheten. På dette tidspunktet var det som kjent ikke gjennomført fylkessammenslåing, så det var med andre ord 2 fylkesting øverst i hierarkiet. Videre fremkommer det at det var nedsatt en felles politisk styringsgruppe (Fellesnemnda), med en tilhørende politisk referansegruppe (Sørlandsrådet), og en administrativ styringsgruppe (Rådmannsgruppa). Under rådmannsgruppa finner man prosjektgruppa, som består av prosjektleder, sekretariat, arbeidsutvalg og 6 arbeidsgrupper med ulike ansvarsområder. Selv om dette er en velkjent og tradisjonell måte å organisere offentlig planarbeid på, har vi vedlagt en detaljert beskrivelse av denne organisasjonen (vedlegg B), som går helt ned på deltakernivå og representantenes tilhørighet, da vi mener dette er relevant for vårt tema og problemstilling. I korte trekk vil man her se at det stort sett er politikere, ledere og saksbehandlere i det offentlige – fra ulike forvaltningsnivåer – som er representanter i de ulike gruppene, og at unntakene er knyttet til noen representanter fra Universitetet i Agder (UiA) og KS Agder. Vi legger derfor til grunn at aktørene i planprosessene forut for at regionplan Agder ble vedtatt, i stort var ulike representanter fra offentlig sektor og at aktører fra privat sektor ikke var med som aktive deltakere i noen av gruppene.



Figur 2.1: Organisering av planprosessen for regionplan Agder 2030

2.3.3. Evalueringen av regionplan Agder 2020

I 2019 ble det som nevnt tidligere gjennomført en evaluering av RPA 2020 av PricewaterhouseCoopers (PwC, 2019) på oppdrag fra daværende Vest-Agder fylkeskommune. Evalueringsrapporten ble overlevert til oppdragsgiver 8. mai 2019.

Hensikten med evalueringen var å innhente erfaringer fra involverte aktører rundt arbeidet med Regionplan Agder 2020, og komme med forslag til hvordan samarbeidet burde innrettes

når det gjaldt Regionplan Agder 2030. I evalueringen finner man flere positive funn, men det er også identifisert noen forbedringsområder. Sett i forhold til vår problemstilling pekes det blant annet på at næringslivet i begrenset grad hadde opplevd å være involvert og hadde begrenset eierskap til regionplanen (Ibid, s. 21). Det ble videre etterspurt - fra både aktører i offentlig og privat sektor - et tydeligere fokus på en aktiv politikk innen arbeid, næringsutvikling, bolig og samhandling med primær- og spesialisthelsetjeneste (Ibid, s. 22). Ikke-kommunale aktører – deriblant næringslivet – etterspurte også mer involvering i utarbeidelse og gjennomføring av regionplanen, og ønsket å bli invitert inn på ulike arenaer hvor det var relevant for dem å delta (Ibid, s. 24).

Evalueringsrapporten peker altså på flere konkrete forbedringsområder når det gjelder aktørenes medvirkning i planprosessene. Om man ser evalueringen av RPA 2020 i relasjon til vår problemstilling og antakelse om at næringslivet i Agder ikke var tilstrekkelig involvert i planprosessene forut for RPA 2030, er det interessant å se litt nærmere på hva som skjedde med evalueringsrapporten fra PwC.

Dersom man leser NOU 2020:15 «Det handler om Norge – Bærekraft i hele landet», refereres det i denne til PwC sin evaluering av RPA 2020, så det er tydelig at evalueringen er gjort kjent i både regionale og nasjonale kretser. Hvordan kan det da ha seg at vi fortsatt har vår antakelse om at man ikke lyktes med å engasjere næringslivet, i og med at PwC sin evaluering er såpass klar på dette punktet?

2.4. Konsekvenser av valgene som ble tatt

Vi har tidligere i kapitlet vært innom hvordan planprosessene ble organisert og vi har sett på evalueringen som ble gjennomført av PwC. Vi vil nå se litt nærmere på hvilke mulige konsekvenser disse valgene førte til, og det er i all hovedsak 2 forhold vi vil konsentrere oss om.

2.4.1. Konsekvenser av organiseringen av planprosessen

Det første forholdet er selve organiseringen av planprosessen (tidligere omtalt i pkt. 2.3.2 «Organisering og evaluering»). Her så vi at det kun var politikere, ledere og saksbehandlere i det offentlige – fra ulike forvaltningsnivåer – som var representanter i de ulike gruppene, og at noen svært få unntak var knyttet til et fåtall representanter fra Universitetet i Agder (UiA) og KS Agder.

All den tid akkurat dette aspektet ble pekt direkte på i PwC's evalueringsrapport, la vi til grunn at denne observasjonen ville ha innvirkning på vår undersøkelse. Basert på dette visste vi at det ikke hadde vært deltakelse fra næringslivet i noen av gruppene som til sammen utgjorde organisasjonen involvert i planprosessene for regionplan Agder 2030.

2.4.2. Konsekvenser av evalueringen av regionplan Agder 2020

Det andre forholdet handlet om PwC's evaluering av regionplan Agder 2020 (også tidligere omtalt i pkt. 2.3.2), hvor vi hadde noen meget interessante observasjoner.

I forordet til evalueringsrapporten fra PwC står blant annet følgende å lese:

«Målsettingen med prosjektet har vært å innhente erfaringer fra involverte aktører rundt arbeidet med Regionplan Agder 2020, og komme med forslag til hvordan samarbeidet bør innrettes fremover. Det har vært bred deltakelse underveis i prosessen og hovedaktivitetene i prosjektet har vært individuelle intervjuer og fokusgruppeintervjuer».

Evalueringen fra PwC ble altså gjennomført i perioden februar – mai 2019, og den endelige rapporten ble fremlagt for oppdragsgiveren 8. mai 2019. Dersom man leser møteinnkallinger og –protokoller fra de politiske møtene i fylkeskommunen i mai og juni 2019, finner man faktisk ingen politisk sak – ikke engang en orienteringssak – som omhandler evalueringen av RPA 2020 i det hele tatt. Derimot finner man politiske saker til de ulike utvalgene og fylkestinget i mai/juni 2019 som omhandler den endelige behandlingen av RPA 2030.

Dersom man søker enda lenger tilbake i arkivene, finner vi at førstegangsbehandlingen av planprogrammet for RPA 2030 ble politisk behandlet i desember 2017, høringsfristen ble satt til 1. mars 2018, og andregangsbehandlingen med vedtak av planprogrammet skjedde i april 2018. Planprogrammet la sterke føringer på planarbeidet når det kommer til overordnede rammer, hva som skulle utredes, tematisk innretning i arbeidet, organisering av arbeidet, informasjon, dialog, medvirkning og sist, men ikke minst en ganske detaljert fremdriftsplan. I sistnevnte er ikke evaluering av forrige regionplan nevnt med et ord.

I avslutningen til PwC's forord kan vi også lese følgende:

«Vi håper prosessen og rapporten vil være nyttig i det videre arbeidet med Regionplan Agder 2030 og gi innspill til hvordan samarbeidet mellom aktørene kan innrettes til det beste for utviklingen på Agder».

Det er derfor med undring vi observerer at PwC's evaluering av RPA 2020 ble startet opp omtrent 10 måneder etter at planprogrammet for RPA 2030 ble vedtatt. Det ville jo unektelig vært en fordel om man hadde hatt evalueringen for hånden når planprogrammet for RPA 2030 skulle utarbeides, ikke minst når det kommer til planprogrammets innhold og innvirkning på organisering, deltakelse og medvirkning.

Vi synes det er veldig positivt at det ble gjennomført en evaluering av RPA 2020. Funnene i rapporten kunne hatt stor betydning for utviklingen av RPA 2030 med dens involvering av næringslivet – hvis det ikke hadde vært for at synkroniseringen i tid var – slik vi ser det – helt usynkronisert.

Basert på dette kan det se ut som at PwC's evaluering av RPA 2020 ikke ble forelagt verken fylkesutvalget eller fylkestinget, rett og slett fordi den kom alt for sent inn i prosessen. Evalueringen av RPA 2020 var åpenbart ikke harmonisert med utviklingen av ny regionplan, og den nye regionplanen var i det store og hele ferdig utarbeidet når evalueringen av forrige regionplan ble fremlagt for Agder fylkeskommune.

Basert på dette visste vi med stor sannsynlighet at evalueringens anbefaling om næringslivets medvirkning i planprosessene ikke var tatt hensyn til.

2.5. Oppsummering av kapitlet

Vi har i dette kapitlet pirket litt i overflaten på den historiske utviklingen av forvaltningsnivåer og –systemer, regional planlegging generelt og regionplaner i Agder spesielt.

Vi har også sett litt på hvilke konsekvenser de valg fylkeskommunen da tok – bevisst eller ubevisst – kan ha fått for næringslivets involvering i planprosessene. Både valg av organisasjonsmodell og ikke minst det faktum at evalueringen av forrige regionplan kom så

sent at den i realiteten hadde liten betydning, er noe som vi har lagt til grunn for vårt videre arbeid med denne oppgaven.

Slik vi ser det, er det ingen tvil om at offentlig planlegging i strategiske tidsdimensjoner er komplekst, uoversiktlig, og vanskelig å planlegge, lede, gjennomføre og evaluere. Det er derfor desto større grunn til å trekke fram Eisenhowers påstand igjen. Viktigheten av selve planprosessene kan ikke fremheves nok. Med bakgrunn i det som fremkommer i dette kapitlet er det funn som kan tyde på at «planlegging av planprosessene» også er svært viktig, og funnet av at evalueringen av forrige regionplan ikke var klar før den nye regionplanen var ferdig utarbeidet og klar til politisk behandling, illustrerer dette på en god måte.

3. Teoretisk grunnlag

I dette kapitlet gjøres det rede for det teoretiske grunnlaget, herunder bakgrunn, begrep og analytiske rammeverk, som vi har lagt til grunn i vår oppgave.

Gjennom vårt arbeid har vi hatt fokus på å finne relevant teori som kan bidra til å svare opp vår problemstilling gjennom våre hypoteser. Problemstillingens overordnede fokus dreier seg om hvordan Agder fylkeskommune gjennomførte sitt oppdrag for å ivareta sin rolle som regional samfunnsutvikler i forbindelse med Regionplan Agder 2030. Vi valgte å dele opp problemstillingen i tre deler, for å sikre at vi klarte å svare opp både historisk involvering av privat næringsliv inn mot RPA 2030, og det mulige forbedringspotensialet som ligger hos fylkeskommunen som regional samfunnsutvikler knyttet mot samordningsrollen de er tildelt ansvaret for.

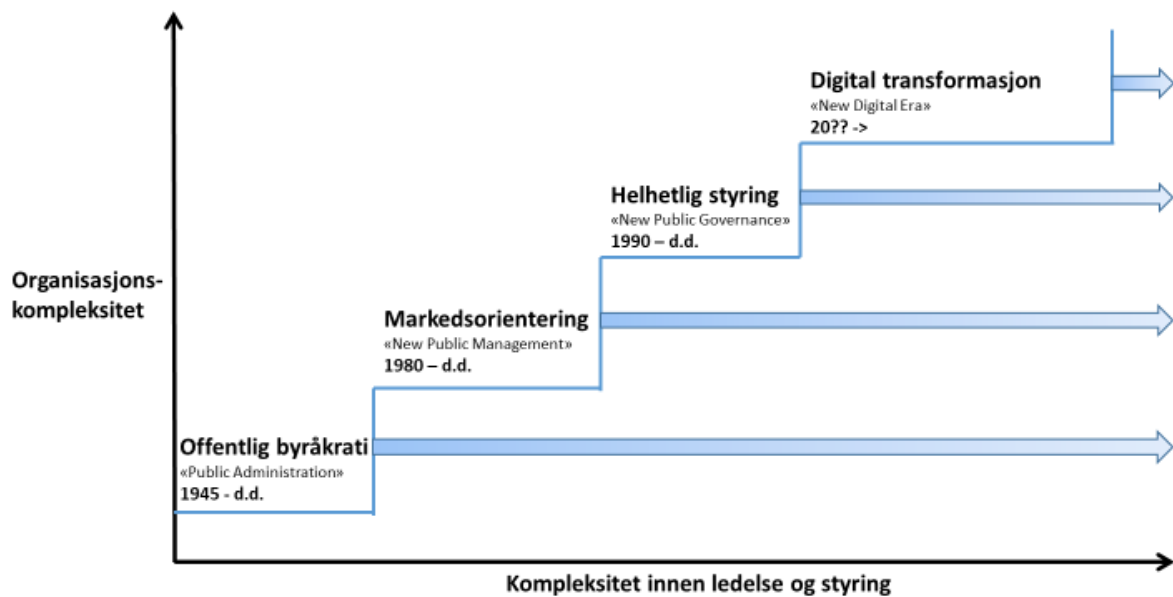
Det teoretiske grunnlaget vi gjør rede for i dette kapitlet har primært til hensikt å lede fram til og bygge opp under våre hypoteser, men de har også en vesentlig funksjon når vi kommer til vårt analysekapittel.

Vi har valgt å se nærmere på ulike teorier som understøtter og rammer inn samordningsbegrepet, samt de muligheter og utfordringer dette kan by på. Sentralt i dette ligger behovet om å kunne samordne aktiviteter. Dette kommer vi nærmere inn på i pkt. 3.2. I forkant av dette, ønsker vi pkt. 3.1 å gjøre rede for den historiske utviklingen av ulike styringsteoretiske utviklingstrekk i Norge, og se dette i sammenheng med utviklingen av den norske planfaglige tenkningen. Dette begrunner vi i at kjennskap til de historiske utviklingstrekkene innenfor norsk styringsteori er viktig for å forstå hvorfor vi i all hovedsak ender opp med den styringsteoretiske retningen helhetlig styring (New Public Governance) inn mot diskusjonen av vår problemstilling og våre hypoteser.

3.1. Utviklingen av relevant styrings- og planteori

Som en innledning og et oppspill til vår teori, vil vi starte med å se på hvordan utviklingen av styringsteorier har påvirket offentlig sektor innen det planfaglige feltet. Vi vil spisse dette inn mot hvordan det teoretiske «bakteppet» kan ha betydning for behovet for kompetanse og forståelse (eller mangelen som sådan?) for det planfaglige feltet innen offentlig sektor i dag. For å illustrere dette viser vi til figur 3.1, hvor tidspunkt for inntreden av styringsteoriene ses i

sammenheng med organisasjonens kompleksitet langs den ene akse og kompleksitet innen ledelse og styring langs den andre.



Figur 3.1: Styringsteoriernes innvirkning på kompleksiteten innen ledelse og styring av offentlig sektor (inspirert av Are Vegard Haug (Haug, Forelesning "Nettverksledelse - hvordan utvikle og lede nettverk", 2019))

Figur 3.1 illustrerer også at styringsteoriene lever i beste velgående ved siden av hverandre, og dette innebærer naturlig nok at offentlige ansatte må forholde seg til en mye mer kompleks virkelighet enn for bare noen tiår siden. Dette understøttes også av at offentlig sektor i Norge selv har erkjent at det hadde oppstått en betydelig kompleksitet omkring offentlig problemløsning og tjenesteproduksjon, og dette var en av årsakene til at offentlig sektor dreide sitt styringskonsept over mot den helhetlige styringen (NPG) (Øgård, 2019, s. 100).

Relevansen i forhold til vår oppgave illustreres i figur 3.2 som viser eksempler på ulike former for samstyring. Det som kalles «type 4» her handler om regionale utviklingsprogrammer som involverer flere sektorer og ulike forvaltningsnivå, med andre ord eksakt det samme miljøet som regionplan Agder 2030 ble utviklet i. Dette er et komplekst miljø å drive god samfunnsutvikling i. Vi kommer nærmere inn på akkurat dette under neste punkt som handler om samordning og samstyring.

Når det gjelder de respektive styringsteoriene i figur 3.1, går vi ikke i detalj her, men nøyer oss med å gi en kort beskrivelse av de enkelte. Hovedhensikten er å få frem poenget med den komplekse virkeligheten ansatte i offentlig sektor befinner seg i, og at dette kan ha relevans når det kommer til offentlig planlegging generelt, og ikke minst når det kommer til regional planlegging, hvor fylkeskommunen fortsatt er å se på som en «nykommer» når det kommer til å ha rollen som regional samfunnsutvikler.

Offentlig byråkrati (Public Administration)

Den klassiske måten å drive det offentlige byråkratiet på hadde et sterkt fokus på det offentlige rolle som myndighetsutøver (Røiseland & Vabo, 2012, s. 18). Denne teorien hadde sitt utspring i den vitenskapelige arbeidsdelingen og hadde derfor en vitenskapelig tilnærming til hvordan man kunne drive samfunnsplanlegging. Samfunnet hadde sterk tro på offentlig styring og myndighetenes mulighet til å løse samfunnsproblemer, og styring gjennom lover og byråkratets utforming av regler og retningslinjer var derfor fremtredende (Ibid, s. 19). I forhold til det planfaglige området førte dette til et nasjonalt planhierarki som gjennomregulerte det norske samfunnet. Det kommunale nivået, dvs. kommunene og fylkeskommunene, var dermed strengt regulert gjennom nasjonale planer, lover og forskrifter. Styringsteorien kjennetegnes av nasjonalt styrte programmer, hierarkiske organisasjonsmodeller, og et tydelig skille mellom offentlig og privat sektor (Ibid, s. 19). Sett i relasjon til figur 3.1 og kjennskap til dagens offentlige myndigheter, lover og annet regelverk, ser man at mye av denne teorien lever i beste velgående i dagens offentlige sektor. Både kommuner og fylkeskommuner har fortsatt betydelige innslag av denne måten å tenke «planfag» på, og det finnes en fortsatt den dag i dag en sterk sektorlogikk i den offentlige forvaltningen (Hanssen & Hofstad, 2017, s. 27). Hvorvidt dette er tilfelle hos Agder fylkeskommune eller ikke, er noe vi ønsker å undersøke nærmere i denne oppgaven.

Markedsorientering (New Public Management)

På 80-tallet gjorde New Public Management (NPM) sitt inntog i offentlig sektor i Norge. Denne styringsteorien gikk ut på at man så en dreining hvor det offentlige i større grad skulle se til privat sektor og hvordan denne var organisert og drevet. Langt på vei kan man nok i ettertid si at det var mest import av tankegods fra privat til offentlig sektor som skjedde, og et av hovedtrekkene var at de offentlige etatene i mye større grad ble fristilt (Røiseland & Vabo, 2012, s. 20) – eller som Morten Øgård beskriver det, ble det argumentert med at forskjellene mellom offentlig og privat sektor i realiteten ikke var så store som man tradisjonelt hadde

tenkt. Det kunne derfor utvikles konsepter og modeller for anvendelse i offentlig sektor som lignet på privat sektor (Øgård, 2019, s. 94). Noen eksempler på styringsverktøy som vokste fram på denne tiden er balansert målstyring (BsC), total kvalitetsstyring (TQM) og Lean – alle styringsverktøy som vi kan finne igjen i ulike deler av offentlig sektor den dag i dag. Andre reformtrekk fra denne perioden som fortsatt finnes i dag er at staten gikk bort fra detaljstyring og over på målstyring av kommunene. Økonomien ble rammeinndelt og kommunene ble målt på om de mestret å drifte på denne måten med «frihet under ansvar». Kommunene begynte i mye større grad å benytte seg av markedsmekanismene og konkurranseutsetting i sin måte på å finne gode og kosteffektive løsninger å levere velferdstjenester på. Fokuset ble dreid fra formelle prosesskrav til resultatet. Fylkeskommunenes ansvarsområder ble også berørt av denne utviklingen, og en del av deres ansvarsområder ble overført til kommunene, samt at f.eks. sykehusene ble overtatt av staten som organiserte disse i statlige regionale helseforetak. Med bakgrunn i dette kan man hevde at mange av NPM sine reformtrekk lever i aller beste velgående i dagens offentlige sektor. Om dette kan ha hatt noen innvirkning på de regionale planprosessene i Agder fylkeskommune gjenstår å se.

Helhetlig styring (New Public Governance)

Utover på 90-tallet ble fokuset dreid mer og mer over mot helhetlig styring, eller New Public Governance (NPG) som det også kalles (Øgård, 2019, s. 100). Dette var ingen erstatning for PA og NPM, men et supplement til de to forrige teoriene, noe som illustreres godt i figur 3.1. Her ble det en dreining mot at offentlig sektor igjen ønsket å ha grep om styringen. Til tross for at offentlig sektor ønsket mer styring, var innretningen i NPG annerledes enn det som var tilfelle i den tidligere nevnte offentlige byråkrati-tenkningen (PA). Betydningen av nettverksorientering og samstyring ble løftet fram, og man så at styring og ledelse i økende grad ble preget av tverrsektoriell styring på tvers av forvaltningsnivåer. Styringsteorien kjennetegnes av at nettverk skal supplere den tradisjonelle hierarkiske tenkningen og at man i større grad skal ha et tverrsektorielt fokus fremfor det tidligere tydelige skillet mellom offentlig og privat sektor. Samfunnsplanleggingen ble med dette radikalt endret, fra en «ovenfra og ned» tenkning til en mer «nedenfra og opp» tenkning, hvor tverrsektorielt samarbeid og medvirkning på tvers av forvaltningsnivåer og inkludering av innbyggere, næringsliv og frivillige organisasjoner er kjennetegn på denne teorien. Om man ser dette i relasjon til Eisenhowers utsagn, ser man at NPG samsvarer godt med dette.

Som tidligere nevnt ble fylkeskommunens rolle endret som en følge av denne utviklingen, og budskapet var at fylkeskommunen skulle endre seg fra å være myndighetsutøver til å bli en regional utviklingsaktør. Dette skulle skje i nært samarbeid med stat, kommuner, næringslivet og andre regionale aktører (Holmen, 2019). Sagt med litt andre ord, så ble den fylkeskommunale oppgaveporteføljen vesentlig forandret med innføringen av NPG i offentlig administrasjon. Det er per i dag, slik vi oppfatter det, noe uenighet blant forskere på om NPM har falt og blitt erstattet av NPG. Dersom man ser på dagens styring av både stat og fylkeskommuner kan man se at det fortsatt er en del målstyring gjennom ulike rapporteringssystemer, men samtidig ser man at staten, fylkeskommunene og kommunene i større grad er opptatt av å inngå partnerskap og bygge nettverk på tvers av sektorene, for i større grad oppleve å lykkes med samfunnsoppdraget. Dette er noe av det vi har prøvd å illustrere i figur 3.1.

Digital transformasjon (New Digital Era)

Når det kommer til den digitale transformasjonen – New Digital Era – er ikke dette en styringsteori i klassisk forstand, da dette er et forholdsvis nytt fenomen som vi er midt oppe i akkurat nå. Kanskje vil man en gang i fremtiden kunne dokumentere dette som en egen styringsteori? Vi har likevel valgt å inkludere den i vår figur 3.1, da digital transformasjon kort fortalt handler om den rivende digitale utviklingen som skjer i samfunnet rundt oss, og som offentlig sektor ikke kan overse at skjer. Det er nok ikke helt feil å hevde at offentlig sektor i Norge er helt i startgropen av NDE og at det er vanskelig å spå nøyaktig hvordan dette vil påvirke utviklingen av offentlig sektor. Det eneste som er helt sikkert er at man ikke kan ignorere den digitale utviklingen og transformasjonen som ligger foran oss. Offentlig sektor må «følge med i timen» og ha et bevisst forhold til hvilke effekter som er ønskelig når det kommer til digital utvikling og transformasjon. Det er lite sannsynlig at offentlig sektor blir «robotisert» i fremtiden, men at det finnes et potensiale som bør utnyttes er det liten tvil om. Det finnes et vell av muligheter som det offentlige bør utnytte og ta i bruk, og det er særlig relevant når det kommer til medvirkningsprosesser i forbindelse med offentlig planlegging. Her finnes det mange muligheter og ikke så mange begrensninger. Igjen ser vi at en stor endring i samfunnsutviklingen oppstår parallelt – og ikke som erstatning – for de allerede eksisterende styringsteoriene som er gjort rede for tidligere.

Med utgangspunkt i alt dette – godt illustrert i figur 3.1 – ser man at virkeligheten for offentlig ansatte generelt, og ledere spesielt, har blitt mye mer kompleks enn den var for 30-

40 år siden. Det har blitt en vesentlig økning i behovet for større handlingsrom, økt autoritet og myndighet i regionale planer, samordning, koordinering, samarbeid og politisk forankring (Holmen, 2019).

Det er i denne nye virkeligheten, hvor de ulike styrings- og planteorier lever ved siden av hverandre, at fylkeskommunen skal fylle sin rolle som samfunnsutvikler. Det er åpenbart for oss at RPA 2030 har en ambisjon om bred medvirkning helt i tråd med hva som ligger i teorien om NPG, men har Agder fylkeskommune lyktes med dette? Har de lyktes med å ta sin samfunnsplanlegging fra den gamle byråkratiske måten å tenke planlegging på, til den mer nettverksorienterte med bred medvirkning fra relevante aktører på tvers av sektorene i samfunnet? Eller henger fylkeskommunen igjen i det gamle tankegodset? Har det skjedd en utvikling fra hvordan RPA 2020 ble til og til de planprosessene som ble gjennomført i forkant av RPA 2030? Det er blant annet dette vi vil se nærmere på gjennom våre undersøkelser. Disse spørsmålene tar vi med oss videre og ser de opp mot begrepene samstyring og samordning i neste punkt, før vi deretter vil se dette i relasjon til strategisk planlegging - og samordning av denne – og hvordan dette spiller en rolle for å skape en ønsket strategisk endring.

3.2. Samstyring og samordning

Sett i relasjon til styringsteorien helhetlig styring (NPG) finner vi det naturlig å se nærmere på begrepene *samordning* og *samstyring*. Vi mener dette er et godt utgangspunkt for å diskutere vår problemstilling, og videre våre hypoteser, sett i lys av de funn som fremkommer av vår undersøkelse.

Det er et ordtak som sier at «*kjært barn har mange navn*». På mange måter en floskel, men sett i sammenheng med begrepene samstyring og samordning, har det så absolutt en relevans. De fleste mennesker har nok en oppfatning av hva å «samordne noe» er, eller hva å «samstyre» er. Dersom man ser disse begrepene i sammenheng med offentlig planlegging med en langsiktig tidshorisont, blir det fort litt mer uklart hva dette er. Vi vil derfor i det etterfølgende belyse disse begrepene, som i konteksten av vår oppgave og problemstilling er overlappende og handler mer eller mindre om det samme.

Innledningsvis ønsker vi å presentere Amdam og Veggeland sin definisjon av begrepet samordning. De skriver at samordning brukes for å beskrive prosesser eller innhold, gjerne i

sammenheng med vedtak og handlinger, hvor ulike aktører og interesser samarbeider (Amdam & Veggeland, s. 84). Videre skriver de at samordning er en arena for interessekamp i samfunnet, mellom ulike styringssystemer, mellom nivåer, mellom grupper av aktører, spesielt knyttet til framtidig utvikling og endring. Med andre ord en god beskrivelse av det miljøet RPA 2030 er utviklet i, og derfor relevant i forhold til vår problemstilling.

Hvis vi forfølger samordningsbegrepet noe videre, ser vi at Røiseland og Vabo har en tilsvarende tilnærming til dette, men at de bruker begrepet «samstyring» i stedet for «samordning». Her legger de til grunn at samstyring er at ulike aktører samarbeider og at dette har relevans for offentlig styring. Med andre er begrepene samordning og samstyring ganske like når det kommer til innhold i begrep og hva det handler om.

Røiseland og Vabo legger følgende definisjon til grunn for begrepet samstyring:

“Samstyring er den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening” (Røiseland & Vabo, s. 20).

I dette legger de at offentlig politikk blir utviklet og iverksatt via andre strukturer enn de mer klassiske og hierarkiske strukturer som man kjenner fra det ordinære byråkratiske organisasjonsformer. I denne sammenhengen er de involverte aktørene tilnærmet likeverdige og samhandler i forbindelse med en eller annen oppgave (Ibid s. 21). Vi har valgt å se nærmere på denne sammenhengen, for å diskutere i vår analysedel i hvilken grad samordning og samstyring er ivaretatt i utviklingen av RPA 2030. Røiseland og Vabo legger til grunn at det er tre ulike aspekter ved samstyring som hører til definisjonen over, og for oss er det viktig å ha dette med som et bakteppe. Vi ser disse som relevante å diskutere videre ut fra i vår analyse med tanke på hypotesene og funnene i vår undersøkelse som vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

Det første aspektet handler om at aktørene i samstyringsprosessene er *gjensidig avhengige*. Dette innebærer at aktørene prøver å oppnå noe i fellesskap, som for eksempel et problem som alle partene ønsker å få løst. Sagt med litt andre ord, kan man si at samstyring er et slags “spleiselag” mellom aktørene som deltar i prosessen (Ibid s. 22).

Det andre aspektet handler om *hvordan beslutninger blir tatt*. Den mer tradisjonelle “ovenfra og ned” myndigheten fungerer ikke på en god måte i en samstyringsprosess, og beslutninger må fattes basert på diskurs eller forhandlinger. Det vil si at aktørene kommer frem til beslutninger basert på diskusjoner som leder frem til løsninger som alle involverte aktører kan leve godt med. I en vanlig kontekst vil det offentlige prøve å styre og regulere ved hjelp av virkemidler som lover, forskrifter og regler. I en samstyringskontekst vil det offentlige måtte benytte seg mer av incentiver og “myke” styringsmidler (Ibid s. 23), noe som kanskje ikke er tatt høyde for i de minimumskrav som norsk lovgivning stiller opp for offentlig planlegging?

Det tredje og siste aspektet som Røiseland og Vabo tar opp, handler om at samstyring er et forsøk på å få til noe, og at dette er basert på planlagte og målorienterte aktiviteter. Dette siste aspektet er også relevant, for det innebærer at samstyring kan relateres til vanlige organisasjonsprosesser som for eksempel at mål må settes, virkemidler velges, strategier utformes og aktiviteter må koordineres. Med bakgrunn i dette ser man at en struktur av aktører vil ha visse likhetstrekk med en mer klassisk organisasjon. Basert på dette ser vi at samstyring kan forklares med et begrepsapparat relatert til nettverksteori, men også at klassisk organisasjonsteori har en viss relevans når det kommer til at begreper som roller, lederskap og makt også har betydning (Ibid s. 23).

Om vi ser disse tre aspektene i relasjon til en regional planprosess, ser vi at alle tre aspekter er relevante for vår oppgave.

Dersom vi ser nærmere på moderne organisasjonsteori, ser vi at organisasjoner har utviklet seg til å bli mer avhengige av sine omgivelser og relasjoner, og at organisasjonsstrukturene i seg selv har blitt mer nettverkspregede enn de var tidligere. Det er mer vanlig i dag at ledere og fagpersoner i offentlig sektor deltar i ulike nettverk avhengig av funksjon, og dersom man ser samstyring i sammenheng med dette, er moderne organisasjonsteori et relevant teoretisk perspektiv på samstyring (Ibid s. 24).

Eva Sørensen og Jacob Torfing har skrevet “*making governance networks effective and democratic through metagovernance*” (Sørensen & Torfing, 2009). De bruker her begrepet “styringsnettverk” (governance networks) som er definert som:

“Styringsnettverk er horisontale sammenknytninger som er gjensidig avhengige, men operasjonelt autonome aktører som interagerer gjennom forhandlinger innenfor rammen av et institusjonalisert fellesskap, som er selvregulerende innen visse rammer, og som i vid forstand bidrar til offentlig styring”. (Røiseland & Vabo, s. 25)

Dette er en definisjon som er ganske lik den Røiseland og Vabo selv har lagt til grunn for samstyring, men at betydningen av nettverk er enda sterkere betonet. Vi ser altså at nyere organisasjonsteori klart peker på at nettverksbegrepet inngår som en naturlig del av dagens samfunnsstyring.

Røiseland og Vabo tar også fram begrepet partnerskap. Dette er også et teoretisk perspektiv som kan benyttes når det kommer til samstyring (Ibid s. 26). I denne sammenhengen legger man til grunn at partnerskapsbegrepet innebærer en vedvarende samarbeidsrelasjon mellom minst to prinsipaler som overfører ressurser til partnerskapet, og hvor de ulike partene har et medansvar for utfallet (Ibid s. 26). Prinsipalen innehar en rolle i dette partnerskapet som betyr at man har makt til å forplikte andre. Dette kan typisk være en etatsleder i det offentlige, et bedriftsstyre eller en bedriftsleder. Eksempler på slik partnerskap kan være interkommunale samarbeid og samarbeidsavtaler inngått mellom offentlige og private (se figur 3.2). Sett i relasjon til utviklingen av RPA 2030 er ikke partnerskap så relevant, men det kan så absolutt ha en betydning når det kommer til å forklare næringslivets interesse og ønske om å medvirke i regionale planprosesser.

Et annet perspektiv som løftes fram av Røiseland og Vabo, er teorien om regimer (Ibid ss. 26-27). Dette defineres som hybride styringsformer der offentlige aktører samhandler med private aktører, og slik sett er dette en relevant teori for vår problemstilling i forhold til samordningsbegrepet. I denne sammenhengen rettes oppmerksomheten i all hovedsak mot de underliggende prosessene som ligger til grunn for maktfordelingen i det gjeldende regimet, f.eks. en by, en kommune eller en region. Om man setter dette i sammenheng med vårt tema og oppgave, vil man i teorien finne kjennetegn som at offentlige myndigheter kontrollerer ressurser gjennom planlegging, offentlig infrastruktur og tjenesteproduksjon, som er viktig for næringslivet (Ibid s. 27). Næringslivet på sin side, representerer offentlige myndigheters viktigste kilder til skatteinntekter, økt sysselsetting og befolkningsvekst. Her er det en klar gjensidig avhengighet som kommer til uttrykk i de prosessene og forhandlingene som partene har seg imellom.

Vi velger med bakgrunn i ovennevnte å legge til grunn at samordning er et begrep som kan likestilles med andre begrep som samstyring, metastyring og metagovernance og at det må ses i sammenheng med de fire teoretiske perspektivene organisasjon, nettverk, partnerskap og regimer. Dette gir etter vår mening et bedre og mer flerteoretisk perspektiv på samordning enn om vi utelukkende hadde fokusert på ett perspektiv (Ibid s. 27).

Vi har nå presentert de teoretiske aspekter og perspektiv til Røiseland og Vabo. Til slutt vil vi vise en figur som viser deres eksempel på samstyring i norsk lokalpolitikk (Røiseland & Vabo, 2012, s. 28).

	Involverer kun offentlig nivå	Involverer flere sektorer
Involverer kun ett nivå	Type 1 Interkommunalt samarbeid Interkommunale selskaper	Type 2 Prosjekter eller komiteer, evt. i planleggingsprosesser Partnerskap, OPS eller aksjeselskap ved ivaretagelse av driftsoppgaver
Involverer flere nivåer	Type 3 Samarbeidsprosjekter knyttet til infrastruktur (for eksempel bil, bane, ferje), NAV, samhandlingsreformen	Type 4 Regionale utviklingsprogrammer i regi av fylkeskommunene.

Figur 3.2: Eksempel på samstyring

Vi finner spesielt den fjerde typen (type 4) av eksempel på samstyring relevant og interessant for vår oppgave, og avgrenser oss til å kun fokusere på denne - nemlig regionale utviklingsprogrammer i regi av fylkeskommunene. Vi ser her at man kan trekke en parallell til hvordan fylkeskommunen arbeidet når det kom til samhandling med andre sektorer i privat næringsliv inn mot utarbeidelsen av RPA 2030. Vi ser også at type 4 beskriver et utviklingsmiljø som samsvarer godt med det som vi illustrerte i forrige punkt og figur 3.1.

Vi vil med bakgrunn i forannevnte kunne diskutere dette nærmere i analysedelen i vår oppgave, og se på utfordringene knyttet til prinsippet om at samstyring skal skje ut fra en ikke-hierarkisk og målrettet aktivitet der deltagerne er gjensidig avhengige av hverandre. Hvilke utfordringer oppstår når fylkeskommunens planprogram med tilhørende beslutningsprosesser ikke nødvendigvis ivaretar en konsensus eller forutgående diskusjoner og forhandlinger med næringslivet før satsingsområdene knyttet opp mot næringslivet i RPA 2030 ble vedtatt?

Vi mener å kunne diskutere utfordringer i den praktiske utførelsen av fylkeskommunens myndighetsutøvelse knyttet til rollen som regional samfunnsutvikler når man ser dette opp mot teori relatert til samstyringsbegrepet. Vil dagens utforming av regionale planer som omhandler privat næringsliv være godt nok ivare tatt gjennom det planprogram som følges av fylkeskommunen? Er det tilstrekkelig å kun ivareta lovens minimumskrav for offentlig planlegging, eller må man strekke seg lenger for å ivareta det som nettverksorientering og samstyring innebærer? Kan vi si at Agder fylkeskommune lykkes i å arbeide etter modellen til helhetlig styring (NPG) slik intensjonen er tiltenkt, eller må man i fremtiden se enda mer på hvordan man kan tilpasse eller endre de planfaglige miljøene og sektorlogikken til å samsvare med samstyringsteoriene?

I vår undersøkelse håper vi å finne svar på om man innenfor det offentlige regelverket må finne andre løsninger for å ivareta det omgivelsene etterspør i form av medvirkningsformer og -arenaer som fylkeskommunen i dag ikke evner å tilby - eller om de ordninger som innbefatter eksempelvis høringen til RPA 2030 allerede ivaretar medvirkningen fra privat næringsliv på en tilfredsstillende måte. Med bakgrunn i dette mener vi de teoretiske perspektivene på samstyring til Røiseland og Vabo m.fl. er spesielt relevante.

Om vi løfter alt dette, og ser det i relasjon til Eisenhowers budskap og vår problemstilling, som handler om næringslivets involvering og medvirkning i de regionale plan- og utviklingsprosessene, ser man at betydningen av nettopp samordning er vesentlig når det kommer til å lykkes med å få til den strategiske endringen som må til for å nå målsettingene i den regionale planen.

I forlengelsen av dette ønsker vi nå å sette fokus på samordning i konteksten av planlegging i det strategiske tidsperspektivet, da en fylkeskommunal regionplan har en tidshorisont som er

langsiktig, og dette samsvarer godt med tidsperspektivet i det som kalles strategisk planlegging.

3.3. Strategi og strategisk planlegging

RPA 2030 er beskrevet i pkt 2.3 «Regionplan Agder» og er som nevnt der en plan for perioden 2020 – 2030. Dette er m.a.o. en plan med en lang tidshorisont, og den faller derfor i kategorien *strategisk plan*. Vi vil derfor se litt nærmere på selve strategibegrepet, hva det innebærer og hvilken relevans det har i forhold til vår oppgave.

Strategi er gjerne et begrep som settes inn i ulike kontekster, som f.eks. strategisk planlegging, ledelse og endring. Dette er alle begrep som intuitivt oppleves som noe bra, men som samtidig er begrep som det kan være litt vanskelig å få “tak på”. Så hva er egentlig dette? For å knytte litt mer substans til disse begrepene, vil vi se nærmere på noen tilnærminger til strategibegrepet.

Paul Joyce sier at «*Strategies are normally very fluid things*» (Joyce, 1999, s. 2), og forklarer dette med at strategi oppleves som flytende fordi det handler om ideer. Han fortsetter med å si følgende om strategisk ledelse:

«In summary, when it works, strategic management is a way of engaging people, getting their commitment, steering the organization into the future, framing efforts at reorganizing and redesigning for greater efficiency and quality, and forming partnerships and joint ventures with other organizations» (Joyce, 1999, s. 6).

Vi har vurdert Joyces definisjon som relevant, helhetlig og dekkende i konteksten av vår oppgave og problemstilling, og den er helt i tråd med hva Eisenhower formulerte med tanke på medvirkning og deltakelse fra de menneskene som bør være involvert i prosessene. Joyce tar innledningsvis for seg at det ikke er et likhetstegn mellom strategisk ledelse og det å lykkes. Videre handler det om å få med seg menneskene og etablere både engasjement og forpliktelser for å styre inn i fremtiden, og her ser vi en direkte relasjon til styringsteorien NPG og teoriene om samstyring og samordning. Joyce legger avslutningsvis til grunn at strategisk ledelse også er et rammeverk for vår innsats og ressursbruk for å oppnå høyere

effektivitet og bedre kvalitet, samt inngåelse av nødvendig samarbeid med eksterne aktører (Ibid, s. 6). Sett i relasjon til vår oppgave som handler om regional planlegging og utvikling er dette i aller høyeste grad relevant.

I forlengelsen av dette tar vi med en annen og lignende måte å definere strategi på, som er skrevet av Jay Galbraith. Han trekker i tillegg inn tidsdimensjonen i strategibegrepet:

«The strategy sets the organization's direction. The term is used to encompass the company's vision and mission as well as its short- and long-term goals» (Galbraith, Downey, & Kates, 2002, s. 3).

Tid er altså en relevant faktor når det kommer til begrepet strategisk planlegging i og med at strategi handler om tiltak og handlinger i et langsiktig perspektiv. Dette samsvarer godt med at regionplan Agder 2030 er omtalt som en strategisk plan. For å underbygge dette ytterligere, tar vi med to andre beskrivelser som vi vurderer som relevante i vår kontekst. Tony Bovaird bruker begrepene *tactical*, *operational* og *strategic* blant annet for å definere forskjellene i tid (Bovaird & Loeffler, 2016, s. 57). Geoff Mulgan har en tilsvarende tankegang når han fremhever at kompetente og ansvarlige organisasjoner må klare å fokusere i tre tidsdimensjoner samtidig for å lykkes (Mulgan, 2009, s. 20), og han deler disse inn som følger (med Bovaird sine begrep i parentes):

- **Den kortsiktige horisonten** (Tactical): saker som angår den daglige driften som for eksempel personal- og økonomisaker, nedetid på IT system, kommunikasjon med media, etc.
- **Den mellomlange horisonten** (Operational): saker som ligger innenfor horisonten for gjeldende styringsdokumenter – for en det offentlige kan dette være budsjettokument/virksomhetsplan (1 år) eller økonomiplan/handlingsdel (4 år).
- **Den langsiktige horisonten** (Strategic): den tidsdimensjon som ligger bortenfor planverket nevnt over. En tidsdimensjon hvor strategiske planer og innovasjon er avgjørende for å lykkes. Regionplan Agder 2030 er et godt eksempel på en slik plan, i og med at denne er et overordnet styringsdokument som peker ut satsningsområder for utvikling av Agder i et 10-års perspektiv.

Basert på det som er gjort rede for i dette punkt ser vi at RPA 2030 åpenbart er en *strategisk plan* gitt det tidsperspektivet den gjelder for. Dette innebærer at planprosessene som fant sted

forut for at planen ble vedtatt må betraktes som *strategiske planprosesser*. Videre innehar planen fremtidsbilder, målsettinger og veier mot mål, noe som i sum handler om å bringe Agder som region fra der man er til et sted man ønsker å være. Dette handler da om å få til *strategisk endring* gjennom RPA 2030 og alt det som den omfatter.

Om man ser alt dette i relasjon til vår problemstilling ser man at betydningen av nettopp samordning er vesentlig når det kommer til å lykkes med å få til den strategiske endringen som må til for å nå målsettingene i den regionale planen. Vi ser videre at den strategiske ledelsen har betydning for hvorvidt man lykkes eller mislykkes i strategiske plan- og utviklingsprosesser. Det fylkeskommunale nivået har rollen som «nettverksnode», og skal slik sett være fasilitator og initiativtaker i den regionale samfunnsutviklingen. Det er dermed av avgjørende betydning at plan- og utviklingsprosessene tar hensyn til forutsetningene for at en slik nettverks- og partnerskapslogikk skal virke (Hofstad & Hanssen, 2015, s. 10).

I det neste punktet vil vi derfor gjøre rede for vårt analytiske rammeverk som nettopp er en teori om strategisk endring og ledelse av dette – Andrew Pettigrews triangel for strategisk endring.

3.4. Det analytiske rammeverket

3.4.1. Pettigrews triangel for strategisk endring

Med bakgrunn i den teorien som er gjort rede for tidligere i kapitlet, vil vi nå se nærmere på den teorien som utgjør vårt analytiske rammeverk, og som vi har brukt i forbindelse med både metode for innsamling av empiri og vår analyse av denne. Vi vil ta inn teoriene fra tidligere i kapitlet, samt ny teori, der det er relevant for å bygge opp under våre hypoteser.

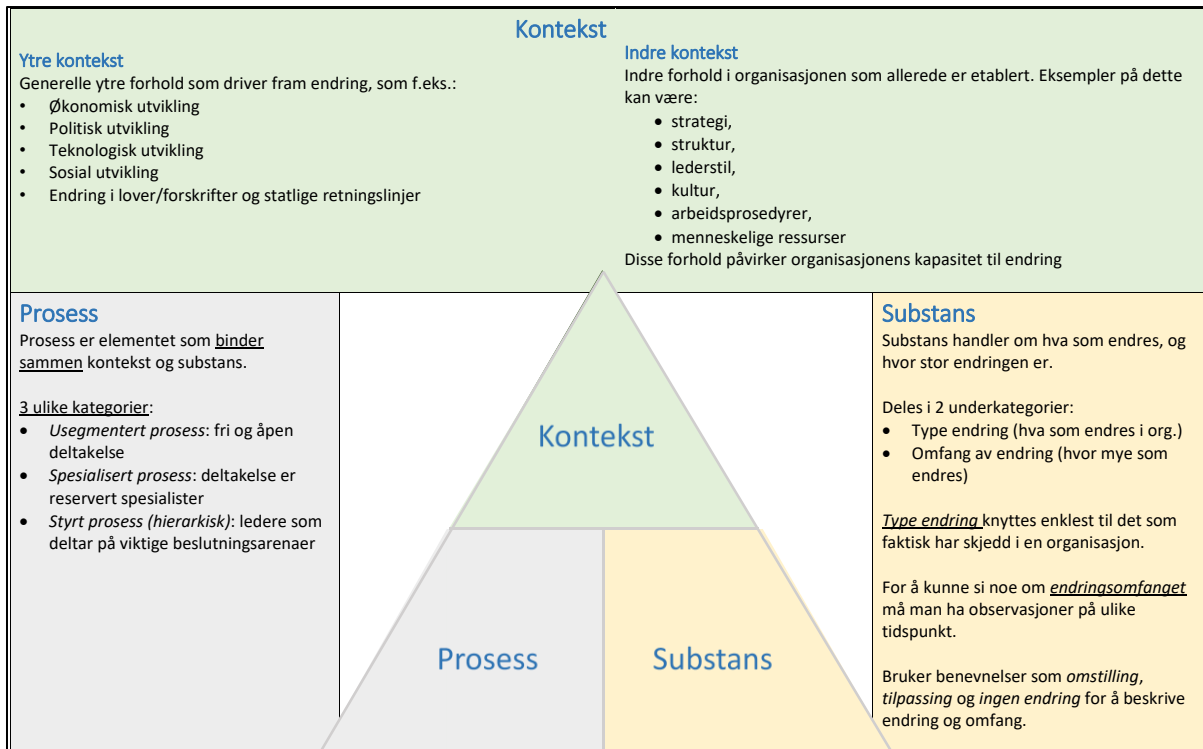
Pettigrews triangel for strategisk endring er utviklet med utgangspunkt i privat sektor, hvor sentrale begrep som ledelse, strategisk endring og konkurransedyktighet står sentralt. Slik vi ser det kan Pettigrews teori også benyttes på offentlig sektor, selv om det kan være en litt annen vektlegging av de ulike elementene i teorien. Sett i relasjon til den komplekse virkeligheten ledere i det offentlige må forholde seg til i dag (jf. figurene 3.1 og 3.2), er det store likhetstrekk med det som kommer fram i Pettigrews forskning om å forstå strategiske endringsprosesser (Pettigrew, 1987, ss. 14-29). Han skriver blant annet at prosessen knyttet til

å forstå og vurdere endringer som både direkte og indirekte innvirker på virksomheten er meget kompleks for både ansatte og virksomheten selv. Slike prosesser har som regel tilhørende implikasjoner for nye strategier, strukturer, teknologi og kultur i virksomheten. Dette krever effektive organisasjoner og strukturer, visjonære ledere, en viss vilje til å ta risiko og ikke minst evnen til å forme og lede virksomheten slik at den blir satt i stand til å gjennomføre den ønskede endringen (Ibid, s. 15). Dette samsvarer godt med den komplekse virkeligheten som kjennetegner offentlig sektor i Norge i dag, og vi ser likhetstrekk mellom Pettigrews teoretiske grunnlag og hva som legges til grunn i både NPG og effektiv samstyring. I konteksten av vår oppgave er dette relevant for både næringslivet i Agder og Agder fylkeskommune som har ansvaret for å være «nettverksnoden» eller «motoren» i den regionale utviklingen.

Pettigrew har valgt en strategisk tilnærming til endring. Dette er et alternativ til de mer tradisjonelle perspektivene – det institusjonelle og rasjonelle perspektiv – på endring. En slik strategisk tilnærming kalles et integrerende eller kontekstuel-prosessuel perspektiv på endring. (Fimreite, 2000, s. 169). Denne tilnærmingen kjennetegnes ved at den tar hensyn til både rasjonelle overveielser og institusjonelle forhold. Dette inkluderer forhold ved endringen som organisasjonens omgivelser, kultur, oppbygging og organisering, beslutninger som tas, valg som tas i endringsprosesser og ikke minst samspillet og samordningen mellom alle disse forholdene (Ibid s. 169). Om vi ser dette i relasjon til de omstendighetene som var i forkant av at regionplan Agder 2030 ble vedtatt, ser vi at Pettigrews tilnærming absolutt er relevant når det kommer til det vi ønsker å undersøke.

Pettigrew's triangel for strategisk endring består av 3 hovedelementer (figur 3.3):

1. Endringssubstans, som i vår kontekst vil være den avhengige variabelen, dvs. utfall eller virkning.
2. Endringskontekst, som i vår kontekst vil være en av de uavhengige variablene, dvs. årsak.
3. Endringsprosess, som i vår kontekst vil være en av de uavhengige variablene, dvs. årsak.



Figur 3.3: Pettigrews triangel for strategisk endring

Kort fortalt så er målsettingen med denne endringsteorien å forklare hvorfor noen organisasjoner lykkes med sine forsøk på endring og andre ikke. Pettigrew legger til grunn at strategiske endringer (endringssubstans) kan forklares via de to andre elementene endringsprosess og endringskontekst. Endring kan således studeres ved hjelp av disse tre nevnte elementene.

Som nevnt tidligere, ble det i 2019 gjennomført en evaluering av den forrige regionplanen og da ser vi det som interessant å bruke denne endringsmodellen for å studere om det har skjedd en endring i involvering og medvirkning for næringslivet i Agder når det kommer til ny regionplan. Vi vil derfor benytte endringsmodellen både i vår metode og analyse for å studere den reelle involveringen og ønsket om medvirkning i planprosessene som skjedde i forkant av at regionplan Agder 2030 ble vedtatt.

Vi vil nå bryte ned endringsmodellen, ta for oss de respektive elementene i den og utlede våre hypoteser med bakgrunn i relevant teori.

3.4.2. Den avhengige variabelen – Endringssubstans

Endringssubstans handler kort fortalt om hva som endres, hvor stor endringen er, og kan deles i 2 underkategorier:

1. Type endring (hva som endres i organisasjonen)
2. Omfang av endring (hvor mye som endres)

Type endring knyttes enklest til det som faktisk har skjedd i en organisasjon, f.eks. teknologi, tilpasningsdyktighet eller roller (Ibid s. 170). Man kan videre se om det finnes spor etter endringer i organisasjons- og styringsstrukturer, arbeidsprosedyrer eller tjenestetilbud.

For å kunne si noe om endringsomfanget bør man ha helst ha observasjoner på ulike tidspunkt, i det minste tidspunktet når behovet for endring ble erkjent og tidspunkt når man anser endringen for gjennomført. Man bør videre ordlegge seg noenlunde nøytralt når det kommer til status på endringsinnhold, og her kan man bruke benevnelser som omstilling, tilpassing og ingen endring for å beskrive endring og omfang (Ibid s. 170).

I vår oppgave vil endringssubstansen være den avhengige variabelen (virkningen), og denne handler om både om graden av involvering i planprosessene forut for RPA 2030 og i hvilken grad næringslivet hadde ønsket å være involvert i de samme prosessene. Dette er relevant i denne sammenhengen all den tid vi har et utgangspunkt i evalueringen etter RPA 2020, og et nytt målepunkt i forbindelse med vår innsamling av data. Jamfør Pettigrews triangel for strategisk endring ønsker vi derfor å måle og belyse mulige årsaker som kan forklare utfallet eller virkningen, dvs. de uavhengige variablene og de kommer vi inn på i neste punkt.

3.4.3. De uavhengige variablene – Endringsprosess og Endringskontekst

De uavhengige variablene som følger av Pettigrews teori er hhv. endringsprosess og endringskontekst. Sett i sammenheng med vår oppgave er det disse som vi tenker kan forklare både den reelle graden av medvirkning og i hvilken grad næringslivet i Agder hadde ønsket å medvirke i de regionale planprosessene. I det etterfølgende vil vi gå nærmere inn på begge disse uavhengige variablene, og vise relevansen i forhold til hvordan vi ønsker å bruke disse i forbindelse med vår videre innsamling av data.

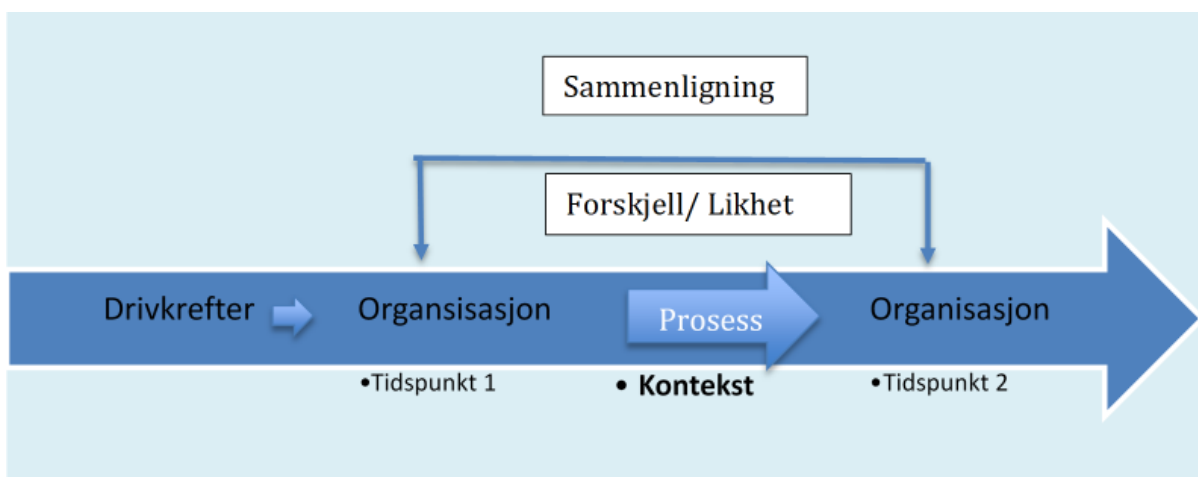
Endringsprosess

Endringsprosessen er den ene uavhengige variabelen og samtidig elementet som binder sammen endringskontekst og endringssubstans, og dreier seg om hvordan endring blir organisert. Samhandling mellom parter/aktører er sentralt når det kommer til denne variabelen, og den kan organiseres på ulike måter som igjen vil kunne ha betydning for utfallet (Fimreite, 2000, s. 173). Dette kan vi se i relasjon til den teori vi har gjort rede for i pkt. 3.2 «Samordning og samstyring», hvor de fire teoretiske perspektivene organisasjon, nettverk, partnerskap og regimer alle handler om ulike måter å organisere slike prosesser på.

For å beskrive hva endringsprosessen består av og om noe har endret seg, må man på ulike tidspunkt kunne beskrive hva som er normalt, status eller forventet ut fra to stabile tilstander. Det betyr at man må vite konkret og kunne definere hva som endres fra den ene tilstanden til den andre, og beskrive hvor omfattende endringen er (Jacobsen, 2012, s. 29).

Vi har derfor valgt å benytte PwCs evalueringsrapport fra 2019 som det ene stabile punktet, og sammenligne med vårt andre stabile punkt som er resultatene i vår undersøkelse i 2021. Her vil noen av våre spørsmål i spørreundersøkelsen ta utgangspunkt i funn i evalueringen. Dette gjør vi for å se om det har skjedd endringer, og på denne måten vil vi avklare hva som er endret og om de funn som evalueringsrapporten peker på kan sies å ha hatt noen som helst innvirkning på utviklingen av RPA 2030. Dette ivaretar ett av Andrew Pettigrews hovedpoeng som sier at vi må kunne definere hvilke forhold som er endret fra et tidspunkt til et annet, og også kunne stedfeste forskjellen mellom de to tidspunktene (Fimreite, 2000, s. 170).

Denne prosessen kan visuelt beskrives på følgende måte gjennom figuren nedenfor.



Figur 3.4: Drivkrefter som starter endringsprosesser (Jacobsen, 2012, s. 28)

Vi har i vår oppgave valgt å dele denne inn i tre ulike kategorier av hvordan prosessen kan organiseres (Fimreite, 2000, s. 173):

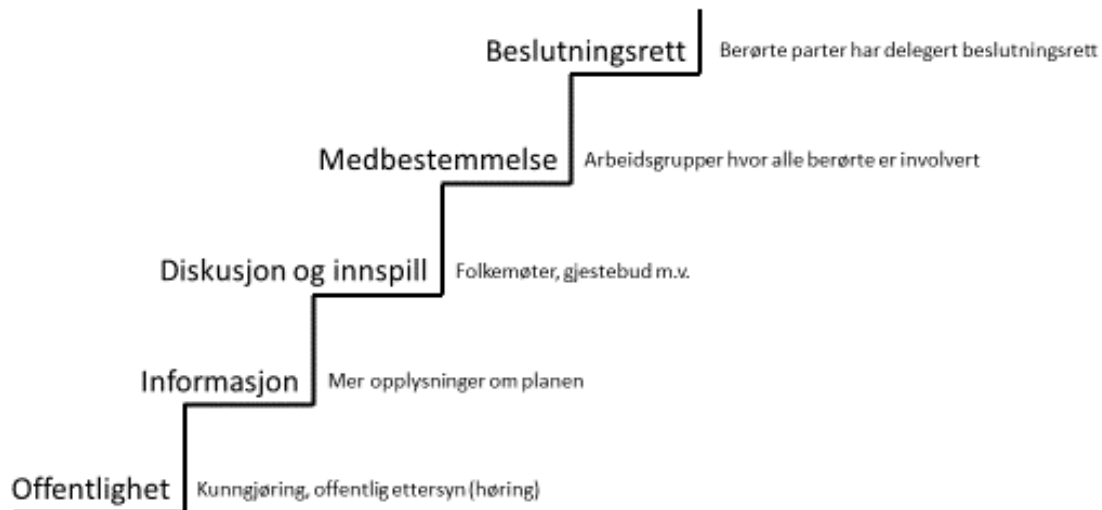
1. Usegmentert prosess
2. Spesialisert prosess
3. Styrt eller hierarkisk prosess

I det etterfølgende vil vi omtale disse tre kategoriene nærmere, og samtidig utlede våre hypoteser tilhørende de respektive prosessene.

Usegmentert prosess

Denne kategorien innebærer at den har fri og åpen deltakelse fra alle som måtte ønske å delta. Dette er den mest åpne og demokratiske prosessen, hvor mange ulike deltakere vil medvirke. Jo flere deltakere en prosess har, jo flere synspunkter og interesser vil være representert når beslutninger skal tas (Ibid, s. 173).

Dette samsvarer godt med det vi har gjort rede for tidligere i dette kapitlet knyttet til helhetlig styring (NPG), samordning og samstyring. I og med at dette handler om åpenhet, demokrati og fri deltakelse, forutsetter det at det må være reell medvirkning for å imøtekomme denne prosessen. Falleth og Hanssen peker på at medvirkningsbegrepet er en svært vid betegnelse og omfatter et bredt spekter av deltakelsesformer som alle gir forskjellig grad av innflytelse på den endelige beslutningen (Aarsæther, Falleth, Nyseth, & Kristiansen (red.), 2015, s. 189). Her gjøres det også rede for «medvirkningsstigen» som er vist under i figur 3.4.



Figur 3.5: Medvirkningsstige (basert på Arnstein, 1969; Sager, 1991; Wøhni, 2007)

Det laveste stige trinnet – Offentlighet – er det juridiske minstekravet til offentlige planprosesser. Falleth og Hanssen viser til egne studier som klart viser at medvirkning ut over minstekravet ikke er særlig utbredt i Norge (Ibid, s. 196). Sett i forhold til tidslinjen for PwC's evaluering, organiseringen av planprosessene og det lave antallet høringsinnspill fra næringslivet – er det lite sannsynlig at medvirkningsprosessen verken har informert eller involvert næringslivet i Agder i noen særlig utstrekning ut over minstekravet referert til over.

Om vi forfølger resonnetet med medvirkning ut over minstekravet, har Hofstad og Hanssen belyst betydningen av dette i en NIBR-rapport fra 2015. Her kommer det klart fram at det er en *forutsetning for regional utvikling* å få mobilisert privat sektor, kulturlivet og lokalsamfunnene (Hofstad & Hanssen, 2015, s. 17). I og med at det er næringslivets medvirkning som er relevant i vår kontekst, vil vi i det etterfølgende ha fokus på det. Det pekes blant annet på at et mer demokratisk kunnskapssyn og styrkingen av samfunnsutviklerrollen har implikasjoner for fylkeskommunenes arbeidsmåter (Ibid, s. 17). Begrunnelsen for dette er at regional samfunnsutvikling i nyere tid krever handling på tvers av sektorene, særlig på grunn av det økte fokuset og satsingen på bærekraftig utvikling, klima og folkehelse som viktige samfunns mål. Disse samfunns målene er samtidig det som kalles «wicked problems», nettopp fordi de krever innsats på tvers av sektorene for å øke sannsynligheten for å lykkes. Her innebærer fylkeskommunenes rolle som samfunnsutvikler å være «pådriver» eller «motor» i regionen, og det påhviler derfor fylkeskommunene et ansvar for å skape - og informere om - gode møteplasser, nettverk og partnerskap hvor man klarer å

være en arenabygger og samle de relevante ressurskontrollerende aktørene på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer i regionen. Dersom man lykkes i dette, vil de tverrsektorielle aktørene bryne sine problem- og løsningsforståelser mot hverandre og få fram kreative spenninger som fører til ny og annerledes tenkning omkring hvordan man kan løse problemer. I tillegg vil ofte slike prosesser føre til at nye samarbeidsmuligheter blir identifisert, og i sum vil slike nettverk føre til økt samordning og bedre strategisk måloppnåelse (Ibid, s. 18).

Så er spørsmålet om Agder fylkeskommune har lyktes med å mobilisere privat sektor i forbindelse med utviklingen av regionplan Agder 2030? Langt på vei er jo svaret på dette kjent for oss, men det er likevel interessant å se om våre undersøkelser leder fram til samme svar. Opplever næringslivet i Agder i det hele tatt å være informert om mulighetene til å medvirke? Om man skal medvirke i slike prosesser, er det helt grunnleggende å være gjort kjent med at man kan medvirke. Vi starter derfor med vår første hypotese som er utledet av viktigheten av å mobilisere privat sektor i regionale utviklingsprosesser:

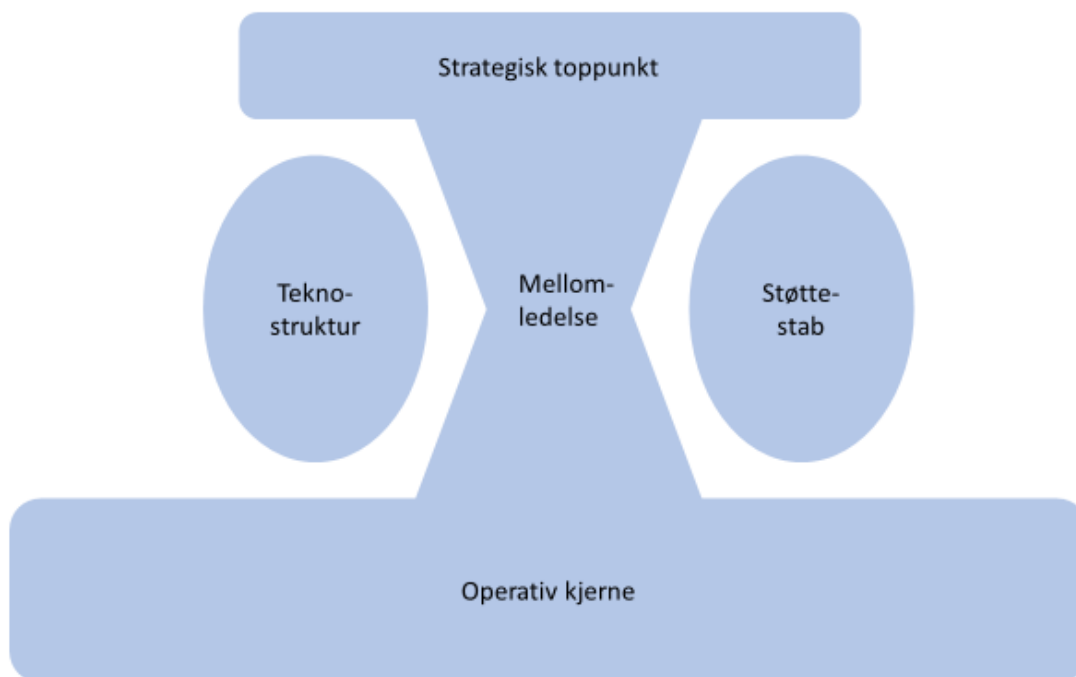
- **H1:** Manglende informasjon om muligheten til å medvirke i utviklingen av RPA 2030 har ført til lav deltakelse fra næringslivet i Agder.

Spesialisert prosess

I den spesialiserte prosessen er deltakelsen i stor grad reservert spesialister og fagfolk, hvor prosessen kjennetegnes av at utvalgte deltakere med særskilt kompetanse på området medvirker. Kjennskap, samme type kompetanse og oppfatning av virkeligheten er viktig her, men betyr samtidig ikke at fagmiljøer er enige om alt (Fimreite, 2000, ss. 173-174).

Er det slik at vi kan finne spesialiserte prosesser i alle bedrifter? Eller kan det være ulikheter mellom bedrifter som kan gi oss en pekepinn på dette? For å kunne svare ut disse spørsmålene har vi valgt å bruke Mintzberg's teori om de fem komponenter.

Mintzberg har utarbeidet en modell med fem komponenter som samler ulike interorganisatoriske funksjoner i grupper som viser hvordan deres innbyrdes størrelse og innflytelse i en organisasjon varierer ut fra organisasjonens strategier og eksterne utfordringer (Bolman & Deal, 2018, s. 109). Figur 3.6 viser disse komponentene.



Figur 3.6: Mintzbergs modell (Bolman & Deal, 2018, s. 110)

Den operative kjernen består av mennesker som produserer eller skaffer fram varer eller tjenester til kunder eller klienter, som f.eks. lærere, fabrikkarbeidere, leger, sykepleiere, butikkmedarbeidere, m.v. Rett over den operative kjernen ligger *mellomledelsen*, dvs. de som fører tilsyn, koordinerer, styrer og sørger for ressurser til den operative kjernen. På toppen i denne modellen finner vi det *strategiske toppunktet*, dvs. den øverste ledelsen som holder øye med utviklingen, bestemmer strategier og trekker de store linjene. Dette kaller Mintzberg den *administrative komponenten* (Ibid, s. 110).

Det er som vist to komponenter som befinner seg på siden av den administrative – støttestab og teknostrukturen. *Støttestaben* utfører oppgaver som støtter eller letter de øvrige arbeid i hele organisasjonen. Dette kan være sekretærer og annet merkantilt personale, renholdere, kantinearbeidere og sjåførere. *Teknostrukturen* omfatter spesialister, teknikere og analytikere, og er den komponenten som standardiserer, måler og inspiserer resultater og prosedyrer (Ibid, ss. 110-111). I vår kontekst om den spesialiserte prosessen, er det komponenten *Teknostrukturen* som er den interessante, da det faller naturlig at eventuelle spesialister innen planfaget vil ha sin organisasjonsmessige tilknytning her.

Basert på denne modellen utviklet Mintzberg fem grunnleggende og forskjellige organisatoriske konfigurasjoner (Ibid, ss. 111-116):

- Enkel struktur
- Maskinbyråkrati
- Fagbyråkrati
- Divisjonalisert struktur
- Adhockrati

Den *enkle strukturen* finner man gjerne i små bedrifter som bare har noen få ansatte, og kjennetegnes av den bare har to nivåer, den operative kjernen og det strategiske toppunktet. Det er ingen mellomledelse og heller ingen støttekomponenter i denne strukturen. Dette er en fleksibel og tilpasningsdyktig struktur, men samtidig så er den veldig sårbar og helt avhengig av ledelsen ikke henger seg opp i småting og forsømmer de mer langsiktige beslutningene (Ibid, s. 111).

Maskinbyråkratiet kjennetegnes av at oppgavene som utføres i den operative kjernen er ganske enkle og rutinepregede og at alle viktige beslutninger tas i det strategiske toppunktet. En slik bedrift vil ofte ha både en støttestab og en teknostruktur, men sistnevnte jobber som regel med prosedyrebeskrivelser og tilsvarende utviklingsarbeid for den operative kjernen. Et typisk eksempel på et slikt maskinbyråkrati er McDonald's. En av hovedutfordringene for slike strukturer er å motivere og tilfredsstille arbeiderne i den operative kjernen, på grunn av at arbeidsoppgavene ofte er rutinepreget og derfor kan oppleves som kjedelige og lite motiverende (Ibid, s. 111-112)

Fagbyråkratiet kjennetegnes som regel av at der er et stort antall høyt utdannede fagfolk som står for kjerneaktiviteten, som f.eks. ved et universitet eller sykehus. Det er videre få ledelsesnivåer mellom det strategiske toppunktet og den operative kjernen, noe som fører til en flat og desentralisert struktur. Når det er stor grad av høyt utdannede i den operative kjernen kan dette lede til utfordringer når det kommer til samordning og kvalitetskontroll pga. at den enkelte ansatte har stor innflytelse på utførelsen av eget arbeid. Fagbyråkratier reagerer langsomt på endringer i omgivelsene og de er ofte lite mottakelige for reformer (Ibid, ss. 112-113).

Den *divisjonaliserte strukturen* kjennetegnes av stort volum med mange ansatte, som f.eks. i større sykehus og store industriselskap, og at de er lokalisert med stor spredning. En slik struktur kan gi stordriftsfordeler, store ressurser og muligheter til raske reaksjoner samtidig som den økonomiske risikoen holdes under kontroll. I en slik struktur vil man kunne finne både støttestab og teknostruktur på flere nivåer. Utfordringsbildet i den divisjonaliserte strukturen er ofte relatert til spenningsforholdet mellom toppledelsen og ledelsen i divisjonene under (Ibid, ss. 113-115).

Adhokratiet er Mintzbergs siste struktur, og denne kjennetegnes av at den er en løs, fleksibel og selvfornyende organisk form som først og fremst holdes sammen av horisontale virkemidler. Den har gjerne uklare maktstrukturer og ingen klare målsettinger verken på kort eller lengre sikt. Den finnes som regel i uensartede og lite regelstyrte miljøer. Slike strukturer kan fungere godt under forhold som preges av turbulens og raske endringer, som f.eks. reklamebyråer, «tenketanker» og i musikkindustrien. I slike strukturer finner vi sjelden støttestaber og teknostrukturer (Ibid, ss. 115-116).

Sett i relasjon til Pettigrew's teori om den spesialiserte prosessen, ser vi at det er mest sannsynlig at vi finner planfaglige spesialister i strukturer som maskinbyråkratiet og den divisjonaliserte strukturen – som begge kjennetegnes av at de har en teknostruktur tilknyttet seg. De kjennetegnes som regel også av at de er ganske store, men den rene korrelasjonen mellom størrelse og ønsket om å medvirke ser vi nærmere på under den uavhengige variabelen endringskontekst. Her vil vi se om det kan være en sammenheng mellom ønsket om å medvirke og at bedriften har egne «planspesialister». Vår hypotese rundt denne prosessen blir derfor som følger:

- **H2:** Bedrifter med egen teknostruktur er mer opptatt av å delta i regionale planprosesser enn de som ikke har det.

Styrt prosess (hierarkisk)

Den hierarkiske logikken legger til grunn at kunnskapen finnes på toppen og skal «sildre» nedover i organisasjonen gjennom en tradisjonell ovenfra-og-ned tenkning (Hofstad & Hanssen, 2015, s. 17). En hierarkisk styrt prosess innebærer da at det er toppledere (det strategiske toppunktet) som deltar på viktige beslutningsarenaer, og styrer gjennom dette de

strategiske utviklingsprosessene i organisasjonen. Medvirkningen er begrenset til få deltakere som med stor sannsynlighet har relativt sammenfallende oppfatninger. Jo mer lukket, styrt og eksklusiv medvirkningen er, jo mer vil graden av uenighet avta (Fimreite, 2000, ss. 173-174).

Om vi ser tilbake til Mintzberg's modell som er redegjort for i forrige punkt, ser vi at i de fleste strukturer, med unntak av adhokratiet, vil det være det strategiske toppunktet som er involvert i de strategiske beslutningsprosessene. Dette underbygges også av Andrew Pettigrew som sier «*Part of the management task is to identify and assess changing economic, business and political conditions, and to develop and then implement new strategies to improve the firm's competitive performance*» (Pettigrew, 1987, s. 15).

Toppledere i bedrifter har strategisk ledelse som en naturlig del av sine arbeidsoppgaver, og da burde vel regionplan Agder 2030 være veldig interessant for toppledere i bedrifter i Agder? Dersom man lykkes med å nå regionale utviklingsmål, burde vel det i de fleste tilfeller være gunstig for næringslivet i Agder også? Eller kan det være at vi finner noe annet gjennom våre undersøkelser? Kan i så fall dette – helt eller delvis – skyldes at topplederne har manglet informasjon om muligheten for å medvirke? Eller kan det være slik at deres arbeidshverdag er så hektisk at de ikke har tid til å ha et mer langsiktig fokus? Burde man kunne forvente at toppledere er såpass orientert om regionale utviklingsprosesser at de har et medansvar i å trekke fylkeskommunen ut på den regionale utviklingsbanen og spille de gode? Kanskje burde man forvente at toppledere i næringslivet stiller krav til fylkeskommunen om reell medvirkning i de regionale utviklingsprosessene? Disse problemstillingene blir det interessant å se om vi kan finne svar på gjennom vår undersøkelse.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Mintzberg sin teori og legger derfor til grunn at det mest sannsynlig er topplernivået i virksomhetene (det strategiske toppunktet) som har et strategisk fokus i det daglige, og som derfor kan se mulighetene som ligger i å medvirke og påvirke den regionale planen. Vår hypotese rundt denne prosessen blir derfor som følger:

- **H3:** Topplederne i bedriftene er mer opptatt av å delta i den regionale planleggingen enn øvrige ansatte.

Endringskontekst

Den andre uavhengige variabelen er endringskonteksten. I det kontekstuelle-prosessuelle perspektivet skjer ikke endringer helt uten videre. Endringen trenger drivkrefter, og drivkreftene utløser behov for tilpasninger i eksisterende struktur- og organisasjonselementer (struktur, verdier, ideer, produkter). Disse drivkreftene vil som regel være av henholdsvis indre og ytre karakter, heretter benevnt som indre og ytre kontekst (Fimreite, 2000, s. 171)

Den ytre konteksten kjennetegnes av generelle ytre forhold som driver fram endring, som f.eks.:

- Økonomisk utvikling
- Politisk utvikling
- Teknologisk utvikling
- Sosial utvikling
- Endring i lover/forskrifter og statlige retningslinjer

I og med at dette er veldig omfangsrikt, er det viktig å avgrense til de faktiske forhold som har reell betydning for den endring man ønsker å gjennomføre. Vår avgrensning vil vi komme tilbake til nedenfor.

Den indre konteksten kjennetegnes av indre forhold i organisasjonen som allerede er etablert.

Eksempler på dette kan være:

- Strategi
- Struktur
- Lederstil
- Kultur,
- Arbeidsprosedyrer
- Menneskelige ressurser

Disse forhold kan alle være formende på organisasjonens kapasitet til endring, og i en organisasjon vil dette kunne dreie seg om forhold som ny politisk eller administrativ ledelse, endringer i forholdet mellom politisk posisjon og opposisjon, og økonomisk situasjon. Disse drivkreftene fører i seg selv ikke til endringer, men de kan være en premissgiver for at endringer kan skje. Til syvende og sist handler dette om at det tas gjennomførbare

beslutninger som er endringsdrivende, og derfor er kontekst avgjørende for hvorfor endring finner sted (Ibid s. 173).

Sett i relasjon til vår oppgave ser vi at det er den indre kontekst som er mest relevant når det kommer til å finne ut av hvorfor næringslivet i Agder har den opplevelsen av medvirkning de har. Det er mer sannsynlig at den indre konteksten har en mer direkte og relevant sammenheng med vår problemstilling, enn den mer generelle og overordnede ytre konteksten. Vi har derfor avgrenset oss fra den ytre endringskonteksten, og valgt å legge følgende indre kontekstuelle forhold i bedriftene til grunn for vårt videre arbeid:

- Bedriftens størrelse
- Bedriftens bransjetilhørighet
- Bedriftens deltakelse i nettverk/partnerskap
- Bedriftens økonomi

Vi vil i det etterfølgende omtale disse indre kontekstuelle forhold nærmere, og samtidig utlede våre hypoteser basert på relevant teori.

Bedriftens størrelse

Størrelse er ofte omtalt som et paradoks i konteksten av at «større er bedre», noe man har sett i omstillingsprosesser i både offentlig og privat sektor. Dog er det lite empirisk belegg for å si at store organisasjoner er mer effektive og vellykkede enn små (Baldersheim & Rose, 2019, s. 11). I denne sammenhengen som handler om endringskontekst og bedriftens størrelse, viser vi til Mintzberg's teori om de fem komponentene. Basert på den er det sannsynlig at det vil være i strukturer som den divisjonaliserte og maskinbyråkratiet – som begge kjennetegnes av at de er store i volum – som har interesse og kapasitet til å se nytten av å være involvert i utviklingen av en regional plan. I tillegg vil store organisasjoner ofte ha et større innslag av byråkratisk organisering, noe som igjen sannsynliggjør at det finnes planfaglige kapasiteter i organisasjonen.

Basert på at større bedrifter har mer tilgjengelige ressurser/kapasiteter, større administrativ kapasitet, høyere kompetanse innen strategi og strategisk planlegging, og større nettverk, legger vi derfor til grunn at større bedrifter har vært mer involvert i plan- og

utviklingsprosessene i forkant av RPA 2030 enn mindre bedrifter. Dette leder fram til følgende hypotese:

- **H4:** Store bedrifter ønsker å medvirke i den regionale planleggingen i større grad enn mellomstore og små virksomheter.

Bedriftens bransjetilhørighet

Bransjetilhørighet kan ha betydning for bedriftens fokus på strategisk planlegging og betydningen av denne. I de fleste bransjer er det et vesentlig fokus på «bunnlinja», dvs. at det er resultatene som til syvende og sist teller. Dette kan derfor ha innflytelse på enkelte konkurranseutsatte bransjer og i hvilken grad de ønsker å bruke ressurser på strategisk ledelse, planlegging og endring (Pettigrew, 1987, s. 7). Dersom bransjen ser at det har noe for seg å ha fokus på strategisk planlegging og endring, er det sannsynlig at det har en direkte relasjon til forholdet til kundemassen eller konkurrentene (Ibid, s. 7). Sagt med litt andre ord så vil «What's in it for us» være et gjennomgående mantra i konkurranseutsatte bransjer og dermed også ha betydning for bedriftens interesse for å medvirke i den regionale planleggingen.

Et annet aspekt i denne sammenhengen er at bransjer som hovedsakelig opererer regionalt sannsynligvis vil ha en større interesse av å være involvert i den regionale planleggingen enn bransjer som opererer nasjonalt og internasjonalt. De to sistnevnte vil naturlig nok bruke sine planfaglige ressurser rettet mot den samfunnsutviklingen som har innvirkning på de markedene de opererer i.

I og med at det er flere faktorer som peker i retning av at bransjetilhørigheten kan ha en konsekvens for ønsket om å medvirke i den regionale planleggingen, har vi valgt å legge til grunn at bransjetilhørighet *kan* ha betydning for ønsket om involvering i medvirkningsprosessene. Med dette som bakteppe faller det naturlig å se nærmere på hvilke bransjer som kan ha størst interesse av å medvirke i den regionale planleggingen.

Fylkeskommunen har en ganske sammensatt oppdragsportefølje, men når det kommer til hvilke deler av denne oppdragsporteføljen som kan være interessant for privat sektor, peker særlig ett område seg ut – nemlig investeringsprosjekter. I årsregnskapet for 2020⁴ kommer

⁴ <https://agderfk.no/f/i5de3ace1-8cf6-4f8f-bad6-82b891eaf43e/vedlegg-1-investeringsprosjekter.pdf>

det fram at Agder fylkeskommune brukte nærmere 1 milliard kroner på ulike investeringsprosjekter knyttet til infrastruktur som byggeprosjekter, fylkesveier, broer, gang- og sykkelveier, damanlegg, trafikksikkerhetstiltak, rundkjøringer, o.l. (i det etterfølgende omtaler vi dette som EBA⁵). De fleste av disse EBA-prosjektene er av en slik størrelse at det kreves politiske vedtak for å få de effektivt, og vil derfor også være en del av de regionale planene som skal vedtas av fylkestinget. Dette politikkområdet vil derfor kunne være interessant for noen bransjer når det kommer til å kunne påvirke den regionale utviklingen og ikke minst hva Agder fylkeskommune prioriterer å bruke sine investeringsmidler på.

Bygg og anlegg peker seg ut som en åpenbar bransje som kan ha store interesser her all den tid koblingen til EBA-prosjekter er så tydelig og de økonomiske incentivene er så klare som de er. Det er også andre bransjer som kan ha økonomiske interesser i forbindelse med denne type prosjekter. Industri er en bransje som ofte er avhengig av god infrastruktur på vei, jernbane, ferjesamband og annen offentlig infrastruktur for å ha en effektiv og tidsbesparende logistikk. Derfor vil industri også være en bransje som vil ønske at fylkeskommunen prioriterer «riktig» sett fra deres ståsted. Videre er det mulig å tenke seg at enkelte kategorier bedrifter som tilhører bransjen varehandel kan sikre seg gode inntekter ved å være underleverandører til EBA-prosjekter, og vi ser også at konsulentfirmaer kan ha interesser her i form at de er inne på prosjekteringsiden i disse EBA-prosjektene.

Vi ønsker derfor å undersøke om det faktisk er slik at det er bransjer som peker seg ut som mer interesserte i å kunne påvirke den regionale planleggingen og politikkområdet relatert til EBA-prosjekter enn andre bransjer. Vi ønsker derfor å undersøke om det er mulig å få bekreftet følgende hypotese:

- **H5:** Bransjer som har økonomiske interesser av det regionale politikkområdet EBA-prosjekter vil være mer interessert i å medvirke i den regionale planleggingen enn øvrige bransjer.

Bedriftens deltakelse i nettverk/partnerskap

Vi har tidligere i kapitlet gjort rede for betydningen av god samstyring og samordning i et NPG-perspektiv. Her så vi at både nettverk og partnerskap ble tatt fram som naturlige

⁵ Eiendom, bygg og anlegg (EBA)

elementer i hvordan dagens samfunn fungerer, og at det er vanlig at både ledere og fagpersoner deltar i ulike nettverk og at bedrifter inngår partnerskap i den hensikt å forbedre egen konkurransedyktighet. Både nettverk og partnerskap etableres på tvers av sektorer og mellom ulike forvaltningsnivåer, og fellesnevneren er at man har tro på at sammen kan man få til mer enn om man er alene.

Vi antar derfor at bedrifter som deltar aktivt i ett eller flere nettverk og/eller partnerskap, er mer opptatt av den regionale planleggingen og at denne har betydning for bedriftens konkurranseevne. De ser derfor en større egennytte av å være delaktige i regionale planprosesser enn bedrifter som ikke er med nettverk og/eller partnerskap i samme omfang. Derfor ønsker vi å undersøke om det er mulig å få bekreftet følgende hypotese:

- **H6:** Bedrifter som deltar i nettverk og/eller partnerskap ønsker i større grad å være mer involvert i medvirkningsprosesser enn de som ikke deltar i nettverk/partnerskap.

Bedriftens økonomi

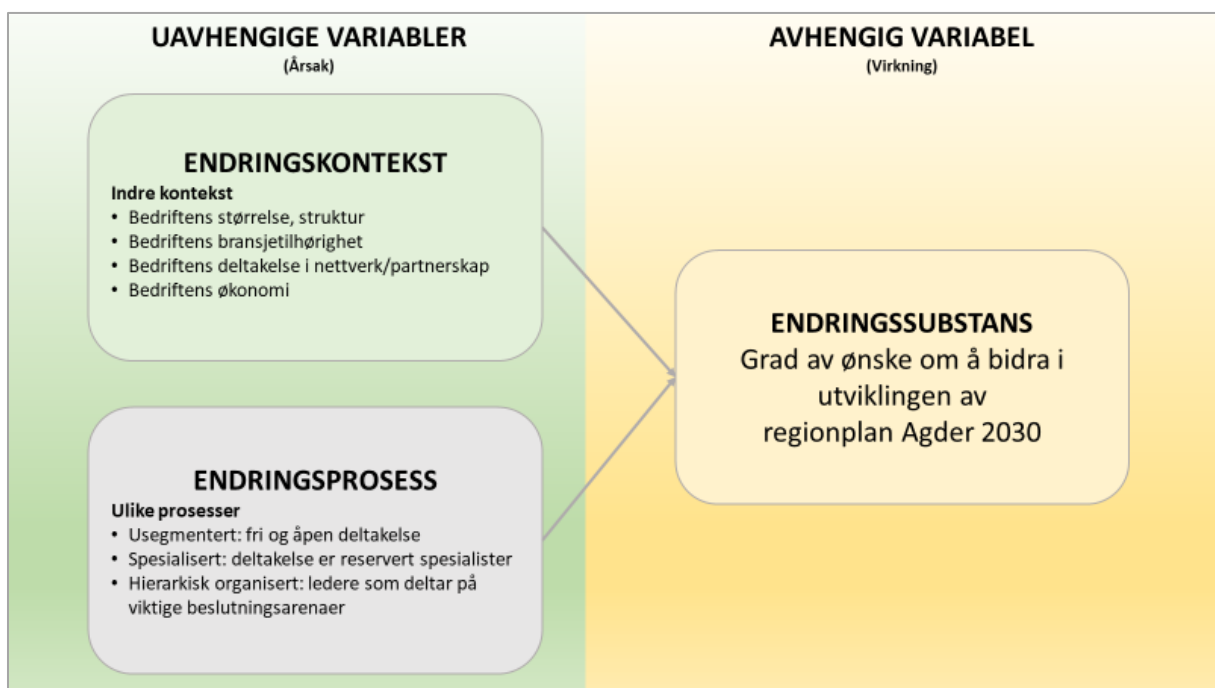
Som tidligere nevnt, vil bedrifter som i stor grad er konkurranseutsatte kunne ha ulike syn på betydningen av den regionale planleggingen. Hvis bedriften ser muligheter til å øke egen inntjening vil det sannsynligvis være større fokus på å medvirke, enn hvis det motsatte er tilfellet. Samtidig så må bedriften ha både kapasitet og kompetanse til å medvirke, noe som igjen er et tegn på at bedriften bør være i en tilfredsstillende økonomisk situasjon. Basert på dette antar vi at bedrifter med opplevd god økonomi ønsker å være mer involvert i regional planlegging enn bedrifter som opplever det motsatte. Samtidig ser vi også at det kan være slik at bedrifter med opplevd mindre god økonomi kan være mer opptatt av den regionale utviklingen enn bedrifter med opplevd god økonomi. Dette kan henge sammen med flere faktorer som er nevnt tidligere, som f.eks. bransjetilhørighet eller at bedrifter med opplevd god økonomi opererer i andre markeder enn det regionale. Vi finner det interessant å undersøke dette nærmere, og velger derfor å legge følgende hypotese til grunn:

- **H7:** Bedrifter med opplevd god økonomi ønsker å være mer involvert i medvirkningsprosesser enn de med mindre god opplevd økonomi.

3.5. Teoriens betydning for metode og analyse

Vi vil med bakgrunn i forannevnte ta utgangspunkt i Pettigrews triangel for strategisk endring for å innledningsvis finne ut av i hvilken grad næringslivet i Agder har vært involvert, for deretter å analysere relevante forhold rundt næringslivets ønske om å være involvert i regionale plan- og utviklingsprosesser i Agder.

Figur 3.7 vist under illustrerer sammenhengene mellom de uavhengige variablene og den avhengige (årsak vs. virkning) tilpasset vår kontekst. Våre hypoteser er knyttet til relasjonen mellom den enkelte uavhengige variabel og den avhengige variabelen.



Figur 3.7: Uavhengige vs. avhengig variabel

Vi har tilpasset denne modellen med utgangspunkt i Pettigrews og Fimreites teorier. I forhold til den kontekst vi benytter teoriene i, måtte det gjøres visse justeringer. Teoriene har fokus på strategisk endring og om denne har funnet sted. Vår problemstilling handler om grad av involvering i prosesser og grad av ønske om å bidra i de samme prosessene. Modellen er derfor tilpasset dette.

I tabellen under er en samlet oversikt over våre hypoteser utledet fra de respektive variablene.

Tabell 3.1: Oversikt over hypoteser

Nr.	Hypoteser
H1	Manglende informasjon om muligheten til å medvirke i utviklingen av RPA 2030 har ført til lav deltakelse fra næringslivet i Agder.
H2	Bedrifter med egen teknostruktur er mer opptatt av å delta i regionale planprosesser enn de som ikke har det.
H3	Toppledere i bedrifter er mer opptatt av å delta i den regionale planleggingen enn øvrige ansatte.
H4	Store bedrifter ønsker å medvirke i den regionale planleggingen i større grad enn mellomstore og små virksomheter.
H5	Bransjer som har økonomiske interesser av det regionale politikkområdet EBA-prosjekter vil være mer interessert i å medvirke i den regionale planleggingen enn øvrige bransjer.
H6	Bedrifter som deltar i nettverk/partnerskap ønsker i større grad å være mer involvert i medvirkningsprosesser enn de som ikke deltar i nettverk/partnerskap.
H7	Bedrifter med opplevd god økonomi ønsker å være mer involvert i medvirkningsprosesser enn de med mindre god opplevd økonomi.

4. Metode

4.1. Innledning til kapitlet

Gitt vår problemstilling la vi til grunn at vi ønsket å gjennomføre en beskrivende, og delvis forklarende undersøkelse, for å beskrive næringslivets opplevelse av involvering i planprosessen fram til at Regionplan Agder 2030 ble vedtatt av fylkestingene i daværende Aust- og Vest-Agder fylker.

Vi ville i vår metode og analyse av vår forskning benytte Andrew Pettigrews triangel for strategisk endring som teoretisk grunnlag. Begrunnelsen for dette var for å kunne studere involvering og medvirkning i planprosessene forut for regionplan Agder 2030, sett i sammenheng med teori relatert til samordning og samstyring.

Vårt valg av metode skulle hjelpe oss å svare på vår problemstilling som besto av disse tre spørsmålene:

- 1. I hvilken grad har næringslivet i Agder vært involvert i utviklingen av regionplan Agder 2030?*
- 2. I hvilken grad ønsker næringslivet å ta del i den regionale planleggingen?*
- 3. Hvilke tiltak kan iverksettes for å bidra til høyere grad av involvering i den regionale planleggingen?*

4.2. Forskningsdesignet

4.2.1. Caset's innvirkning på forskningsdesignet

Vi har tidligere nevnt i både pkt. 1.2 «Avgrensning og problemstilling» og i pkt. 2.4 «Konsekvenser av valgene som ble tatt» at vi la til grunn som en forutsetning at den faktiske deltakelsen i planprosessene hadde vært lav, men at det kunne være at næringslivet selv kunne ha ønsket og deltatt i større grad. Dette var et vesentlig moment som formet vår problemstilling. Bakgrunnen for dette skyldtes i hovedsak de tre tidligere nevnte forholdene:

1. Innsyn i postliste hos Agder fylkeskommune
2. Organiseringen av og deltakelsen i planprosessen
3. PwC's evaluering

Med bakgrunn i disse tre nevnte forholdene visste vi med andre ord meget tidlig i prosessen at næringslivets opplevelse av involvering og medvirkning i planprosessene med stor sannsynlighet ville være lav, og vår problemstilling ble derfor utarbeidet med bakgrunn i denne forutsetningen.

Vår problemstillings første del har derfor til hensikt å bekrefte at vår forutsetning er riktig. Andre del av problemstillingen handler om hva som kjennetegner de virksomhetene som gjerne skulle ha deltatt i planprosessene. I tillegg til dette ønsket vi å undersøke om funnene i PwC's evalueringsrapport er videreført i vår undersøkelse eller om det har skjedd vesentlige endringer. Problemstillingens tredje og siste del, handler om virkemidler og tiltak for å høyne medvirkning og involvering i fremtidige og tilsvarende prosesser. Dette var vårt utgangspunkt for vårt valg av forskningsdesign.

Problemstillingens tre deler var utgangspunktet for hvordan vi ønsket å bygge opp vårt forskningsdesign. Det var viktig å sikre at vi fikk inn data som muliggjorde å finne svar til alle deler av problemstillingen. I vår tilnærming i valg av metode vurderte vi nøye tid til rådighet, kostnadseffektivitet, om vi skulle nå ut til mange eller få respondenter/intervjuobjekter, våre egne roller i vårt daglige arbeid og så videre. Sistnevnte ble det avgjørende for valg av forskningsdesign i tillegg til at vi ønsket å nå ut til mange respondenter.

Det å studere en organisasjon eller en struktur man har god kjennskap til, kan være til både fordel og ulempe (Jacobsen, 2015, ss. 56-58). Vi er begge to til daglig i politiske og administrative ledende roller som har engasjement og involvering i bl.a. regionplanarbeid, og begge to har god kjennskap til offentlig sektor i Agder, herunder personer, strukturer, historie. Vi så derfor tidlig i forberedelsene våre at det var en risiko for at vi kunne være forutinntatte på noen områder, men samtidig var ingen av oss direkte «innsidere» i verken Agder fylkeskommune eller næringslivsbedrifter i regionen. Vi så også at det å være to var positivt i forhold til denne utfordringen, og kunne bidra til å redusere risikoen for «blinde flekker» (Ibid, s. 57).

For oss var det svært viktig å sikre tillit til de funn vår undersøkelse ledet fram til, så vi gjennomførte en egenrefleksjon i forkant hvor vi hadde fokus på følgende spørsmål til oss selv:

- Hvorfor er jeg involvert i denne forskningen?
- Hvordan er jeg involvert i denne forskningen?
- Hva her jeg valgt vekk i denne forskningen?
- Hvordan kan det at jeg foretar en undersøkelse, påvirke dem eller det jeg undersøker?
- Hvordan kan min fremstilling av forskning påvirke hvordan den blir forstått av dem som leser den?)

Med bakgrunn i våre egenrefleksjoner falt derfor valget ned på å gjennomføre vår undersøkelse som en kvantitativ spørreundersøkelse, hvor vi hadde sterkt fokus på at utvalgsprosessen skulle være tilfeldig (se 4.3 «Populasjon og utvalg»). Vi benyttet SurveyXact⁶ som verktøy, da Universitetet i Agder har studentlisens for dette.

Vi begrunnet vårt valg i at det var ønskelig å skape høyest mulig grad av validitet og nøytralitet til resultatene vi fikk tilbake fra respondentene, i tillegg til at vi ønsket å nå ut til et bredt lag av respondenter. Vi mente vi oppnådde dette best ved å foreta en kvantitativ undersøkelse fremfor å velge et kvalitativt forskningsdesign med intervjuer, hvor vi var bekymret for at våre roller kunne påvirke intervjuobjektet med bakgrunn i at det ble en større nærhet gjennom selve intervjusettingen, enn ved en undersøkelse utformet i et spørreskjema.

Den kvantitative undersøkelsesprosessen fulgte en sekvensiell prosess som var ganske rigid, så arbeidet måtte komme i riktig rekkefølge og vi måtte være trygge på at det vi undersøkte var relevant i forhold til problemstillingen. Den kvantitative tilnærmingen vi valgte så slik ut (Jacobsen, 2015, s. 136):



Figur 4.1: Den kvantitative undersøkelsesprosessen som en sekvensiell prosess

⁶ SurveyXact er et digitalt verktøy for spørreundersøkelser, levert av Rambøll (www.surveyxact.no)

Ved å velge en kvantitativ undersøkelse, utarbeidet vi «spørsmålsbatterier» i forkant av undersøkelsen, som baserte seg på både problemstillingens tre deler og variablene, samtidig som vi ønsket å forankre spørsmålene i teori om samordning som beskrevet i teorikapittelet.

Eksempelvis fikk en av våre tre deler i problemstillingen som lyder: «*I hvilken grad har næringslivet i Agder vært involvert i utviklingen av regionplan Agder 2030?*» utarbeidet spørsmål hvor vi bygde på en konkret teori for å undersøke hvordan sammenhengen til empirien er. Vi ville med bakgrunn i disse teoriene se på hvordan planprosessene forut for regionplan Agder 2030 hadde involvert næringslivet i Agder i utviklingen og implementeringen av regionplanen.

Vi kategoriserte spørsmålene i forkant av innsamling av data, og vi valgte å benytte oss av enkle og kjente graderinger for svaralternativ. Her ble blant annet enkle «Ja/Nei» spørsmål og Likert skalaer⁷ benyttet som valg av verdireferanse i utformingen av spørsmålene.

Ved å velge en kvantitativ tilnærming fikk vi rom for generalisering og vi kunne få svar fra mange respondenter fra et representativt utvalg, som igjen ville kunne bidra til høy ekstern gyldighet, og dermed overførbare verdier til annen lignende forskning ut fra de funn som kom frem.

En fare ved den kvantitative metoden var at våre spørsmål definerte hva som var relevant informasjon, og at det kunne redusere respondenten til kun å måtte ta stilling til forhåndsdefinerte spørsmål og verdier. Det betydde at vi måtte være nøye med at våre spørsmål hele tiden sikret at de svarte opp mot det vi ønsket å finne ut i tråd med problemstillingens tre deler. For å unngå å gå glipp av relevant informasjon, la vi inn muligheter for «fritekst-svar» der det var relevant.

Dersom vi skulle oppleve en for lav svarprosent etter svarfristen, la vi opp til at vi kunne ekspedere en purring til de som ikke hadde svart, samt at vi eventuelt kunne innhente informasjonen ved å ringe opp respondenter som ikke hadde besvart undersøkelsen og gjennomføre undersøkelsen som telefonintervju.

⁷ Psykometrisk skala som ofte er involvert i forskning som bruker spørreskjemaer. Det er den mest brukte tilnærmingen for skaleringssvar i undersøkelsesundersøkelser.

4.3. Populasjon og utvalg

4.3.1. Utgangspunktet

Vårt utgangspunkt var at vi ville gå ut bredt til næringslivet på Agder, det vil si bedrifter og andre virksomheter som tilhører privat sektor. Det var videre viktig for oss å sikre at vi fanget opp næringslivsaktører i alle kommuner på Agder, slik at vi fikk inn data fra alle regioner i fylket. Agder har totalt 25 kommuner som spenner fra små til mellomstore og store kommuner, samt fra innlandskommuner til kystkommuner, hvor ulike næringer er representert i forskjellig grad.

4.3.2. Populasjonen

I og med at problemstillingen handler om næringslivet, trengte vi en oppdatert oversikt over næringslivet i Agder. Vi fikk hjelp fra NAV Agder i dette arbeidet, da de har svært gode og oppdaterte virksomhetsoversikter som viser alt fra kommune- og bransjetilhørighet til antall ansatte i de respektive virksomhetene. Denne virksomhetsoversikten gav oss god oversikt og et veldig godt utgangspunkt for det videre arbeidet.

Det viste seg å være totalt 13 268 registrerte virksomheter i Agder per 31.12.2020. Basert på det vi nå visste om populasjonen, erkjente vi at vi måtte foreta et utvalg av rent praktiske grunner. Populasjonen var for stor til at vi kunne involvere alle i vår innsamling av data, samtidig som vi ønsket å ha et så representativt utvalg som mulig.

4.3.3. Utvalgsprosessen

Med bakgrunn i forannevnte valgte vi en utvalgsprosess som baserte seg på teorien om *sannsynlighetsutvalg*, nærmere bestemt *stratifisert utvalg*. Begrunnelsen for dette var at vi ønsket å klassifisere virksomhetene i forhold til antall ansatte, eller sagt med litt andre ord, dele de inn i grupper (strata) ut fra hvor mange ansatte det var i den enkelte virksomhet (Jacobsen, 2015, ss. 296-298).

Når det gjaldt virksomhetenes størrelse, valgte vi å ta utgangspunkt i NHO sin definisjon⁸ av virksomhetsstørrelser. Vi valgte dog å se bort fra virksomheter med færre enn 10 ansatte, da disse ble vurdert som mindre relevante i forhold oppgavens tema om regional planlegging.

⁸ <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

Dette begrunnet vi primært i at veldig små virksomheter sannsynligvis ikke har det samme fokuset på regional samfunnsutvikling som større virksomheter kan ha, sekundært i at det ble en naturlig begrensning av vårt utvalg. Dette førte til en reduksjon i vår populasjon på i overkant 75 %.

Vår klassifisering av virksomheter ut fra størrelse ble derfor slik:

Tabell 4.1: Klassifisering av virksomheter

Virksomhetsklassifisering	Størrelse
Liten	10-20 ansatte
Mellomstor	21-100 ansatte
Stor	Over 100 ansatte

Når vi hadde tatt ut alle virksomheter med færre enn ti ansatte, fikk vi følgende oversikt over bedrifter og andre virksomheter i privat sektor i Agder:

Tabell 4.2: Kommuneoversikt over virksomheter i privat sektor med 10 eller flere ansatte

Kommune	Liten (10-20)	Mellomstor (21-100)	Stor (over 100)	Sum per kommune
4201 Risør	46	17	2	65
4202 Grimstad	121	87	7	215
4203 Arendal	261	140	11	412
4204 Kristiansand	672	490	47	1209
4205 Lindesnes	151	73	5	229
4206 Farsund	54	28	4	86
4207 Flekkefjord	45	33	2	80
4211 Gjerstad	19	6	0	25
4212 Vegårshei	13	3	0	16
4213 Tvedestrand	38	13	0	51
4214 Froland	16	16	1	33
4215 Lillesand	71	34	4	109
4216 Birkenes	16	12	2	30
4217 Åmli	11	4	0	15
4218 Iveland	2	2	0	4
4219 Evje og Hornnes	37	14	0	51
4220 Bygland	3	2	0	5
4221 Valle	9	4	0	13
4222 Bykle	10	11	0	21
4223 Vennesla	64	34	2	100
4224 Åseral	8	1	1	10
4225 Lyngdal	74	34	4	112
4226 Hægebostad	12	7	0	19
4227 Kvinesdal	27	12	1	40
4228 Sirdal	15	11	0	26
SUM	1 795	1 088	93	2 976

Populasjonen ble da på totalt 2 976 virksomheter i Agder ut fra vår definisjon på liten, mellomstor og stor virksomhet. Dette var også en forholdsvis stor populasjon, så vi ønsket å gjøre utvalget noe mindre med tanke på tid til rådighet og kapasitet til å følge opp utvalget underveis i prosessen. Vi fulgte metoden for stratifisert utvalg videre, og foretok et tilpasset *proporsjonalt utvalg* fra hver virksomhetsklassifisering (liten – mellomstor – stor) (Ibid, s.297). Vi la til grunn at vi ville involvere 20 % av virksomhetene i hver klassifisering fra hver kommune, men dog ikke færre enn 5 virksomheter. Bakgrunnen for utvalgets størrelse var at vi ønsket et utvalg som var stort nok til å gi tilfredsstillende sikkerhetsnivå og redusere feilmarginene.

I de kommunene som hadde færre enn 5 virksomheter i de respektive klassifiseringene, ble alle involvert i vår datainnsamling. Vi vurderte risikoen ved å la de mindre kommunene få en

tilsynelatende fordel i forhold til de større, men la til grunn at vi trengte et visst antall respondenter fra hver kommune for å kunne si at utvalget var representativt.

Dette førte til at vi fikk følgende utvalg av virksomheter:

Tabell 4.3: Kommuneoversikt over stratifisert utvalg av virksomheter i privat sektor med 10 eller flere ansatte

Kommune	Liten (10-20) 20% utvalg	Mellomstor (21-100) 20% utvalg	Stor (over 100) 20% utvalg	Sum per kommune
4201 Risør	9	5	2	16
4202 Grimstad	24	17	5	47
4203 Arendal	52	28	5	85
4204 Kristiansand	134	98	9	242
4205 Lindesnes	30	15	5	50
4206 Farsund	11	6	4	20
4207 Flekkefjord	9	7	2	18
4211 Gjerstad	5	5	0	10
4212 Vegårshei	5	3	0	8
4213 Tvedestrand	8	5	0	13
4214 Froland	5	5	1	11
4215 Lillesand	14	7	4	25
4216 Birkenes	5	5	2	12
4217 Åmli	5	4	0	9
4218 Iveland	2	0	0	2
4219 Evje og Hornnes	7	5	0	12
4220 Bygland	3	2	0	5
4221 Valle	5	4	0	9
4222 Bykle	5	5	0	10
4223 Vennesla	13	7	2	22
4224 Åseral	5	1	1	7
4225 Lyngdal	15	7	4	26
4226 Hægebostad	5	5	0	10
4227 Kvinesdal	5	5	1	11
4228 Sirdal	5	5	0	10
SUM	387	255	47	691

Som tabell 4.3 viser var det 691 virksomheter som ble tatt ut som utvalg til vår datainnsamling. Dette utgjorde 23,2 % av populasjonen på 2 976 virksomheter. Avviket på 3,2 % skyldtes at det i flere av de mindre kommunene ble justert noe opp slik at flere virksomheter ble involvert enn det den rene prosentvise andelen skulle tilsi.

Et utvalg på 691 virksomheter ble av oss vurdert som tilstrekkelig både for å oppnå en tilfredsstillende presisjon og for å kunne behandle den innsamlede informasjonen på en fornuftig måte (Ibid, s. 301).

Den siste delen av utvalgsprosessen handlet om å plukke ut de fysiske virksomhetene som skulle være med. Her benyttet vi oss av metoden *rent tilfeldig utvalg* (Ibid, ss.294-295), som innebar at hver enkelt virksomhet i de ulike klassifiseringene i kommunene fikk et nummer. Deretter benyttet vi automatiserte teknikker i Excel for tilfeldig utvalg fra en populasjonsliste.

Til slutt fant vi kontaktinformasjon til de virksomhetene som var valgt ut. Denne jobben ble gjort manuelt ved å søke opp virksomhetene på internett og finne deres offisielle e-post adresse. Liste over utvalget ble laget i Excel, samt som .csv-fil som ble eksportert til SurveyXact.

Etter at spørreundersøkelsen ble publisert, fikk vi naturlig nok en del autosvar fra respondenter som hadde ugyldig e-post adresse. Vi ønsket å opprettholde utvalgets størrelse, så da gjorde vi først søk på respondenten i den hensikt å finne annen kontaktinformasjon til samme virksomhet. Dersom vi fant det, ble spørreundersøkelsen oppdatert med den nye kontaktinformasjonen og spørreundersøkelsen sendt ut på nytt. Noen virksomheter hadde flyttet ut av Agder pga. fusjon med andre virksomheter, mens andre var lagt ned av ulike årsaker. I disse tilfellene plukket vi ut nye og tilsvarende respondenter fra populasjonen i samme kommune. Her valgte vi å velge ut den første virksomheten over eller under den som i utgangspunktet var tatt ut. Alle respondenter som ble erstattet av nye ble fjernet fra utvalget slik at de ikke skulle telle med i forhold til svarprosent.

4.3.4. Operasjonalisering

Vår problemstilling består av tre deler som vi gjennom våre undersøkelser ønsker å kunne besvare på en så god måte som mulig. Sett i sammenheng med Pettigrews teori, ser vi at det er nødvendig å operasjonalisere våre variabler slik at vi kan stille gode og nøyaktige spørsmål med presise og avgrensede svaralternativer (Jacobsen, 2015, s. 252).

Vi har derfor valgt å benytte oss av en matrise hvor vi setter opp de ulike variablene, kobler disse til de ulike dimensjonene i Pettigrews teori og basert på dette operasjonaliserer de abstrakte begrepene til indikasjoner som er konkrete eller målbare.

Tabell 4.4: Operasjonalisering

Variabler	Dimensjon	Operasjonalisering
Endringskontekst	Bransjetilhørighet	Hvilken bransje tilhører bedriften? - Benytte standarder for bransjetilhørighet
	Størrelse, struktur	Størrelse på bedrift (Jf NHO definisjon) - 10 – 20 ansatte (liten) - 21 – 100 ansatte (mellomstor) - 101 -> ansatte (stor)
	Økonomi	Økonomiske forhold ved bedriften: - Opplevelse av om bedriftens økonomi er god eller mindre god.
	Deltakelse i nettverk/partnerskap	Er bedriften med i nettverk eller partnerskap? Ja/Nei Hvis «Ja»: Er bedriften med flere nettverk/partnerskap? Ja/Nei Hvis «Ja»: Hvor mange?
Endrings-prosess	Type prosess <i>(Ulike spørsmål som indikerer hvordan involveringen har vært)</i>	Usegmentert prosess: fri og åpen deltakelse fra alle aktører som ønsker å delta
		Spesialisert prosess: deltakelse er reservert spesialister og fagfolk
		Styrt prosess (Hierarkisk): ledere som deltar på viktige beslutningsarenaer
Endringssubstans	Type endring	Har det skjedd endringer i bedriften pga deltakelse i det regionale planarbeidet?
	Omfang av endring	Hvis endring har skjedd, i hvilket omfang har endringen vært? - Liten (ingen endring) - Middels (tilpasning) - Stor (omstilling)

4.4. Spørreundersøkelsen

4.4.1. Bakgrunn for spørreundersøkelsen

Det var viktig at spørreundersøkelsen vår ga oss nødvendige data slik at vi kunne analysere og finne et godt nok grunnlag til å svare på de tre delene i vår problemstilling.

4.4.2. Beskrivelse og egenvurdering

Vi valgte å gjennomføre spørreundersøkelsen i en enkelt runde i den hensikt å forhåpentligvis få en høyere svarprosent enn om vi hadde gjennomført to eller flere runder med spørreundersøkelser. Ulempen med dette valget kan være at vi ikke ble like nøyaktige i våre spørsmål som omhandlet det som forklarte variasjonen i involvering (del 2 av problemstillingen).

4.4.3. Spørreundersøkelsen – skjematisk oppbygging

For å kunne sortere våre funn i etterkant av vår analyse lagde vi et batteri med spørsmål som innledningsvis ble kategorisert ut fra problemstillingens tre deler, og deretter inn mot de ulike delene av Andrew Pettigrews triangel, fordelt på Kontekst (indre), Prosess og Substans. Ved å gjøre det på denne måten ble det enklere og mer oversiktlig i vår analyse av resultatene hvor vi hadde teoretisk forankring og bakgrunn for spørsmålene.

Selve spørreundersøkelsen ble laget i SurveyXact og viser alt av informasjon til respondenten, bakgrunnsvariabler og de konkrete spørsmålene. Oversikt over alle spørsmål i spørreundersøkelsen er vedlagt (vedlegg C).

4.5. Gjennomføring av spørreundersøkelsen

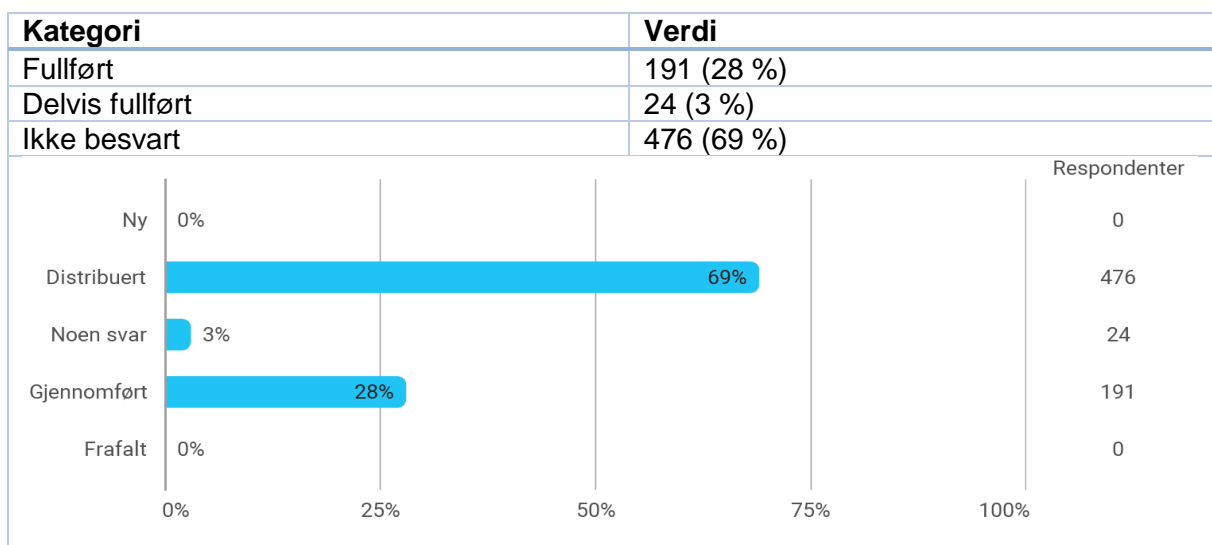
For vår kvantitative spørreundersøkelse valgte vi som tidligere nevnt en web-basert spørreundersøkelse basert på SurveyXact. Vi så flere fordeler med dette, ved at vi kunne nå ut til mange respondenter, det var svært kosteffektivt og vi ville i liten grad kunne påvirke intervjuobjektet med bakgrunn i våre roller. De dataene vi samlet inn ville også bli automatisk systematisert og klare for analyse med en gang. Dette krevde som nevnt et grundig arbeid med å knytte spørsmålene opp mot teori og kategorisering av disse.

Samtidig så vi det var noen ulemper med denne metoden, og svarprosent og frafall var det vi var mest bekymret for. Derfor ville vi i utformingen av spørreskjemaet være oppmerksomme på å prøve og begrense antall spørsmål, men samtidig få de så relevante for respondenten, at både svarprosent og frafall ble minst mulig. Vi var forberedt på å legge inn flere «purrerunder» for undersøkelsen, og vi satte ikke konkret noe mål for svarprosent – målsettingen var en så høy svarprosent som mulig.

Dersom vi ikke skulle oppnå tilfredsstillende oppslutning, holdt vi muligheten åpen for å også benytte oss av telefonintervju for å sikre representativitet og dermed også generaliseringen. For å unngå at en respondent da f.eks. besvarer surveyen to ganger kunne man i telefonintervjuet sikre dette, ved å legge til et innledende spørsmål om de nylig har deltatt i en elektronisk undersøkelse knyttet til samme tema.

Spørreundersøkelsen ble publisert til alle 691 respondenter 3.3.21. Det ble gjennomført 2 planlagte purringer i løpet av perioden. Som nevnt tidligere ble det en del arbeid å erstatte noen av respondentene med nye av praktiske årsaker, og dette krevde at vi lagde en skreddersydd oppfølgingsplan med tanke på purringer på disse. Vi stengte for deltakelse 21.3.21, og da hadde vi følgende deltakelse:

Tabell 4.5: Oversikt over deltakelse i spørreundersøkelsen

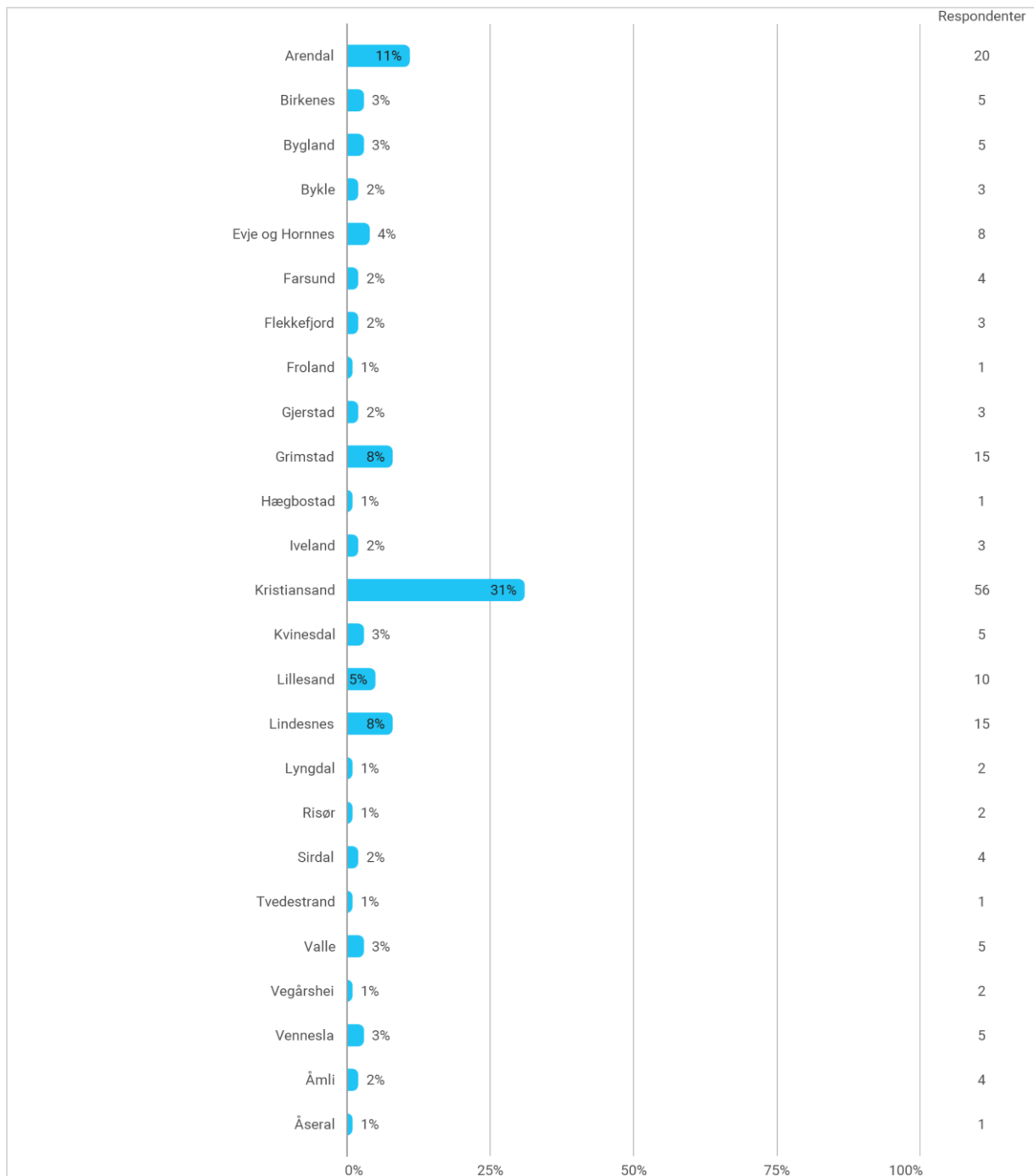


Målsettingen vår var så høy svarprosent som mulig, så en høyere deltakelse hadde vært ønskelig. Samtidig så hadde 31 % av respondentene (215 respondenter) helt eller delvis fullført spørreundersøkelsen. Dette var vi fornøyd med og la derfor til grunn at vi hadde et tilstrekkelig grunnlag for vår videre analyse. Vi valgte derfor ikke å ringe opp respondenter og gjennomføre undersøkelsen som telefonintervju.

4.6. Frafallsanalyse

Som et siste punkt i metodekapitlet har vi valgt å gjennomføre en enkel frafallsanalyse. Alle våre respondenter i spørreundersøkelsen måtte oppgi hvilken kommune de er hjemmehørende i. I tabellen under fremkommer deltakelsen fra virksomheter i Agder som vi har registrert i vår spørreundersøkelse.

Tabell 4.6: Oversikt over kommunevis deltakelse i spørreundersøkelsen



Det er lite sannsynlig at et utvalg vil være et eksakt speilbilde av populasjonen (Jacobsen, 2015, s. 365). Vi har tidligere redegjort for vår sannsynlighetsteknikk, så vi gjentar ikke denne her, men legger til grunn at eventuelle avvik mellom utvalg og populasjon skyldes tilfeldigheter.

Vi ser av figuren i forrige punkt at det er virksomheter fra samtlige kommuner i Agder som har besvart spørreundersøkelsen. Om vi ser nærmere på dette og gjennomfører en enkel frafallsanalyse (Ibid, ss. 364-365) får vi følgende resultat synliggjort i form av en tabell.

Tabell 4.7: Frafallsanalyse

Kommune	Fordelingen			Teoretisk utvalg	Faktisk utvalg	Forholdstall i prosent
	Liten, 20% utvalg	Mellomstor, 20% utvalg	Stor, 20% utvalg			
4201 Risør	9	5	2	16	2	12,5
4202 Grimstad	24	17	5	46	15	32,6
4203 Arendal	52	28	5	85	20	23,5
4204 Kristiansand	134	98	9	241	56	23,2
4205 Lindesnes	30	15	5	50	15	30,0
4206 Farsund	11	6	4	21	4	19,0
4207 Flekkefjord	9	7	2	18	3	16,7
4211 Gjerstad	5	5	0	10	3	30,0
4212 Vegårshei	5	3	0	8	2	25,0
4213 Tvedestrand	8	5	0	13	1	7,7
4214 Froland	5	5	1	11	1	9,1
4215 Lillesand	14	7	4	25	10	40,0
4216 Birkenes	5	5	2	12	5	41,7
4217 Åmli	5	4	0	9	4	44,4
4218 Iveland	2	2	0	4	3	75,0
4219 Evje og Hornnes	7	5	0	12	8	66,7
4220 Bygland	3	2	0	5	5	100,0
4221 Valle	5	4	0	9	5	55,6
4222 Bykle	5	5	0	10	3	30,0
4223 Vennesla	13	7	2	22	5	22,7
4224 Åseral	5	1	1	7	1	14,3
4225 Lyngdal	15	7	4	26	2	7,7
4226 Hægebostad	5	5	0	10	1	10,0
4227 Kvinesdal	5	5	1	11	5	45,5
4228 Sirdal	5	5	0	10	4	40,0
SUM	386	258	47	691	183	

Det er 183 virksomheter av totalt 215 medvirkende som har besvart dette spørsmålet, og alle kommuner i Agder er representert. Dette er vi godt fornøyd med, men skulle gjerne hatt en noe høyere deltakelse fra enkelte kommuner. Med utgangspunkt i denne tabellen ser vi at det er stor spennvidde i deltakelse fra de respektive kommunene. To av kommunene (Lyngdal og Tvedestrand) har så lite som 7,7 % deltakelse, mens Bygland kommune har 100,0 % deltakelse. Den gjennomsnittlige deltakelsen er på 32,9 %.

Det er selvsagt uheldig at spennvidden mellom kommunene er så stor, men gitt konteksten for vår oppgave – regionplan Agder 2030 – legger vi til grunn at det er tilfeldigheter som er årsaken til at svarprosenten fra de enkelte kommuner varierer så mye. I vår kontekst er det lite som tyder på at det er kommunevise forskjeller som er av betydning for validiteten for vår undersøkelse.

5. Næringslivets grad av involvering i regionplan Agder 2030 og fremtidig ønske om involvering i regionale planprosesser

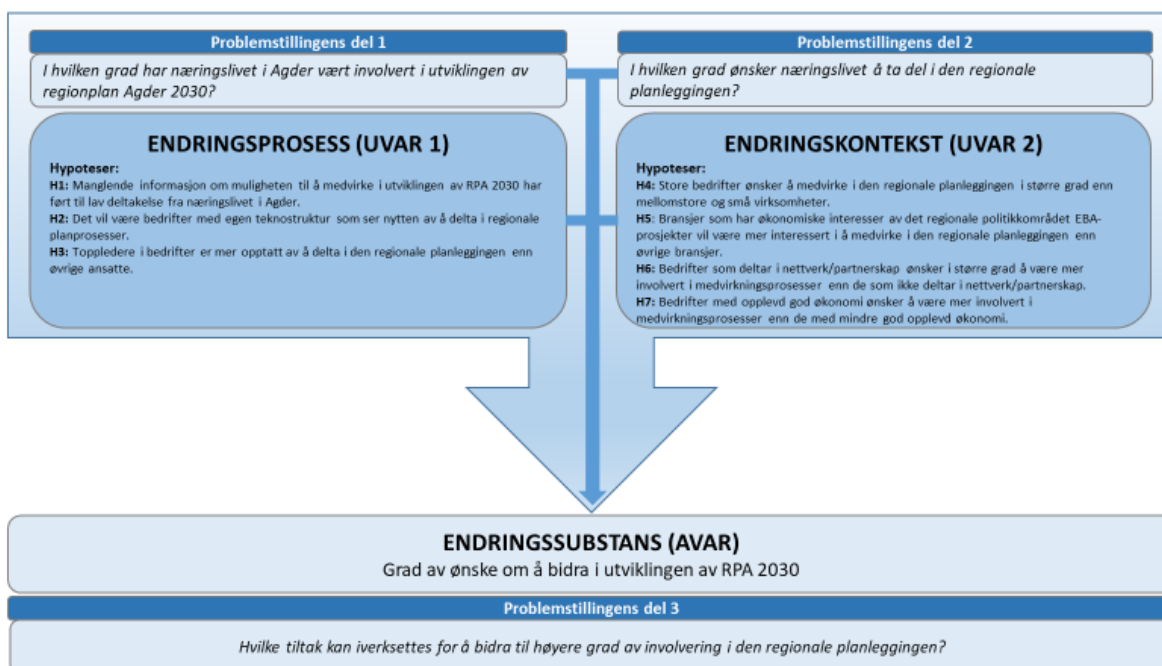
5.1. Innledning til kapitlet

I dette kapitlet gjør vi rede for de data vi har samlet inn og vår analyse i forhold til problemstillingens del 1 og 2. Problemstillingens del 1 handler konkret om i hvilken grad næringslivet i Agder har vært involvert i utviklingen av regionplan Agder 2030, mens problemstillingens del 2 handler om næringslivets ønske om å ta del i den regionale planleggingen.

Vi har tidligere i oppgaven nevnt bakgrunnen for vårt valg av problemstilling og hva som lå til grunn for våre antakelser, men vi repeterer dette kort her også.

- Fylkeskommunens egen oversikt over høringsinnspillene viste lav deltakelse fra næringslivet.
- Næringslivet var ikke representert i verken prosjektorganisasjonen eller styringsgruppen for RPA 2030.
- Evalueringen fra PwC ble overlevert så sent at den kunne ikke få noen reell innflytelse på medvirkningen i planprosessene.

Koblingen til vårt teoretiske rammeverk – Pettigrews triangel for strategisk endring – visualiserer vi ved hjelp av figur 5.1 som illustrerer hvordan problemstilling, hypoteser og variabler relateres til hverandre.



Figur 5.1: Relasjonene mellom problemstilling, variabler og hypoteser

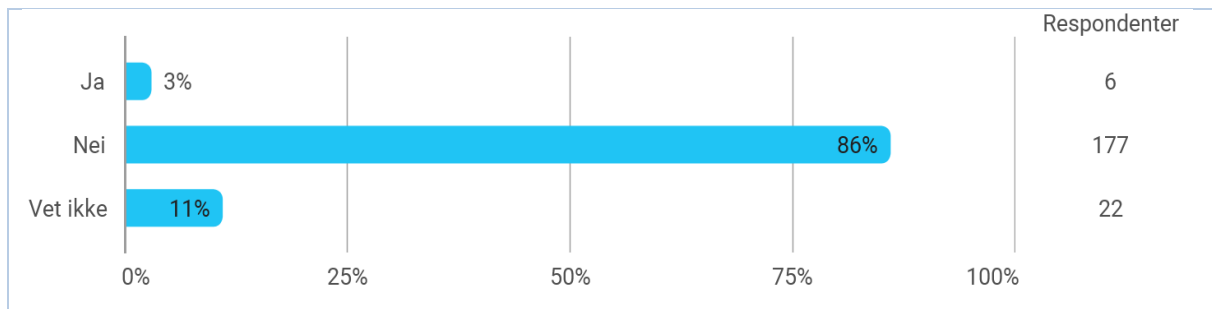
Vi har valgt et oppsett i dette kapitlet hvor vi følger problemstillingens oppbygning og bruker empirien som grunnlag for vår diskusjon og analyse. Først ser vi nærmere på den avhengige variabelen *endringssubstans* og problemstillingens del 1. Deretter gjør vi rede for de funn som er relatert til de uavhengige variablene *endringsprosess* og *endringssubstans*, med andre ord problemstillingens del 2. I forbindelse med analysen av problemstillingens del 2 følger vi i tillegg oppsettet til våre hypoteser (H1-H7 – se tabell 3.1).

Problemstillingens del 3 blir utredet nærmere i kapittel 6.

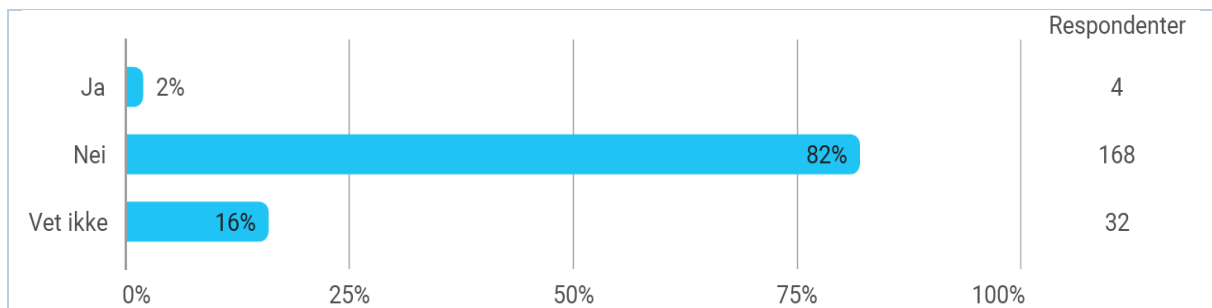
5.2. I hvilken grad har næringslivet i Agder vært involvert i utviklingen av regionplan Agder 2030?

Denne empiri og analyse er relatert til problemstillingens del 1, og vi har to tabeller som viser de funn vi har vurdert som mest relevante i denne sammenhengen.

Tabell 5.1: Funntil resultatet til spørsmålet «Har bedriften deltatt i planprosessene knyttet til Regionplan Agder 2030 (RPA2030)?»



Tabell 5.2: Funntil resultatet til spørsmålet «Avga din bedrift høringsinnspill til RPA 2030?»



I forhold til problemstillingens del 1 finner vi de to mest sentrale funnene i tabell 5.1 og 5.2 som er relatert til spørsmålene som handler om hvorvidt bedriften deltok i planprosessene og/eller avga høringsinnspill til RPA 2030. Som vi ser av resultatene er det et overveldende antall bedrifter som har svart «Nei» på disse to spørsmålene.

På det første spørsmålet som omhandlet deltakelse i planprosessene svarer hele 86 % (177 respondenter) at de ikke har deltatt på noen måte. 3 % av respondentene (6 respondenter) svarer at de har deltatt, mens 11 % (22 respondenter) ikke vet om de har deltatt i planprosessene.

På det andre spørsmålet som omhandlet hvorvidt bedriften hadde levert høringsinnspill, svarer hele 82 % (168 respondenter) at de ikke har levert høringsinnspill. 2 % av respondentene (4 respondenter) svarer at de har levert høringsinnspill, mens 16 % (32 respondenter) ikke vet om bedriften har levert høringsinnspill.

Vi fikk også inn noen skriftlige tilbakemeldinger fra bedrifter som er med på å underbygge disse funnene.

«Har ikke hørt om regionplan for Agder 2030, ble derfor vanskelig å svare på spørsmål. Det som er viktig er at næringslivet bør inn i beslutningsfora. Det er næringslivet som skaper verdier og arbeidsplasser, da må de også tas med når strategiske veivalg skal tas».

«Nå har jeg i hvert fall blitt oppmerksom på at regionplan Agder finnes».

«Det er veldig få i vår bransje som har kjennskap til regionplanen, det oppleves som en intern plan for fylkeskommunen».

«RPA 2030 er ukjent for oss, derfor gav jeg nøytrale svar ang hvilken påvirkning dette har for oss».

«Vi, som private bedrifter i vår bransje, opplever at vi ikke blir tatt med i slike fora/undersøkelser o.l. på regionalt nivå».

«Relativt ukjent med temaet og evt. informasjonsflyt har ikke hatt trykk nok eller signifikans nok til å nå frem eller feste seg».

Dersom vi ser våre funn opp mot problemstillingens del 1 som handler om i hvilken grad næringslivet i Agder har vært involvert i utviklingen av regionplan Agder 2030 – taler funnene for seg selv. Vi får bekreftet vår antakelse om at involveringen har vært lav.

Dette leder oss videre til problemstillingens del 2 som handler om næringslivets ønske om å bidra i den regionale planleggingen og hva som kjennetegner de bedrifter som gjerne skulle deltatt.

5.3. I hvilken grad ønsker næringslivet å ta del i den regionale planleggingen?

Denne empiri og analyse er relatert til problemstillingens del 2. Vår avhengige variabel er knyttet til spørsmål 7b i spørreundersøkelsen som lyder: *«Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?».*

I forbindelse med problemstillingens del 2 er det utledet 7 hypoteser (H1-H7), som vi nå vil søke å svare ut. Vi vil derfor analysere hypotese for hypotese, herunder analyse av både

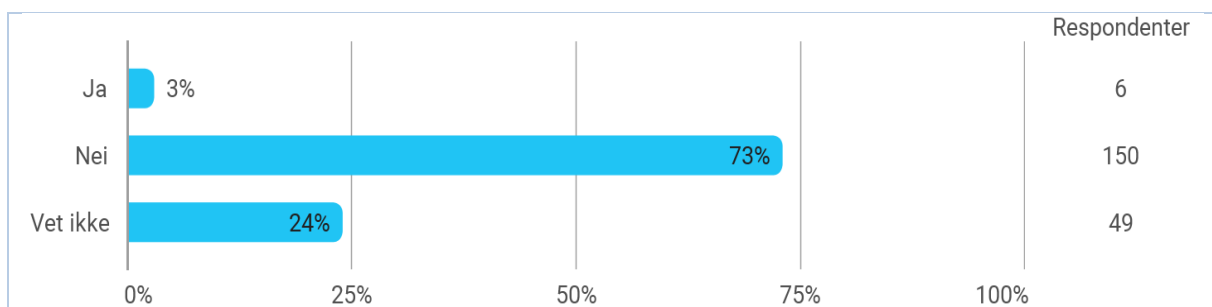
frekvenser og ulike korrelasjoner, som leder oss til delkonklusjonen om hypotesen er bekreftet eller ikke.

Vår første hypotese (H1) var som følger:

«Manglende informasjon om muligheten til å medvirke i utviklingen av RPA 2030 har ført til lav deltagelse fra næringslivet i Agder».

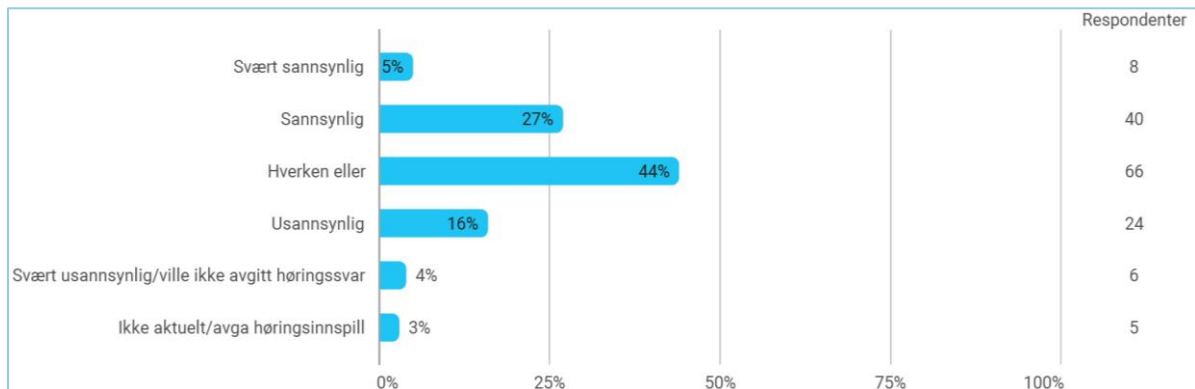
For å svare opp denne hypotesen har vi valgt å se på frekvensen i tabellene 5.3, 5.4 og 5.5. Vi har valgt å se på flere av frekvensene i sammenheng da de svarer på ulike spørsmål som alle er relatert til denne hypotesen.

Tabell 5.3: Frekvens relatert til spørsmålet «Har bedriften fått informasjon om å avgi høringsinnspill knyttet til RPA2030?»



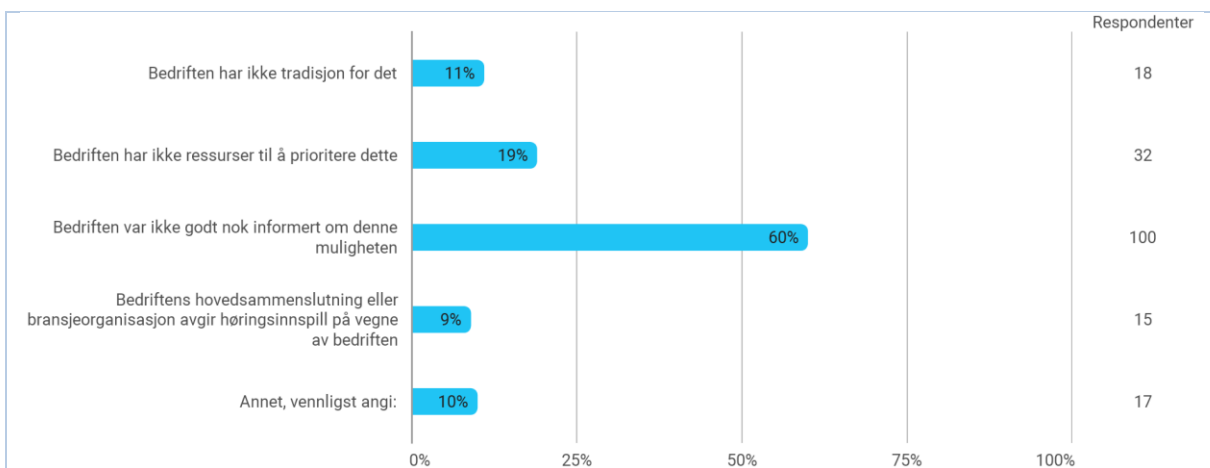
205 bedrifter i Agder besvarte spørsmålet om hvorvidt de fikk informasjon til å delta med høringsinnspill til RPA 2030, jf. tabell 5.3. Av disse 205 bedriftene er det kun 6 bedrifter som melder bekreftende tilbake at de har fått informasjon om å avgi høringssvar. Hele 150 bedrifter bekrefter at de ikke har mottatt informasjon fra fylkeskommunen om muligheten til å komme med innspill til regionplan Agder 2030.

Tabell 5.4: Frekvens relatert til avhengig variabel (AVAR) «Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?».



Frekvensen knyttet til spørsmålet om sannsynligheten for om de hadde deltatt dersom de hadde fått bedre informasjon fremkommer i tabell 5.4. Her svarer 32% svært sannsynlig og sannsynlig, og 44% svarer verken eller, totalt 76%, på akse over sannsynlige bedrifter som kan tenkes at ville deltatt om informasjonen var nådd frem. Disse tallene sammenlagt gjenspeiler 114 av 149 respondenter som besvarte dette spørsmålet. Øvrige som besvarte spørsmålet, 24%, sa at de hellert mot å ikke delta om de fikk muligheten.

Tabell 5.5: Frekvens relatert til spørsmålet «Hva var årsaken til at din bedrift ikke avga høringsinnspill?»



Videre spurte vi bedriftene om hva som var årsaken til at deres bedrift ikke avga høringsinnspill, jf. tabell 5.5. Her hadde bedriftene muligheten til også å nyansere om hva

som kunne være årsaken, da oppga hele 60% (100 respondenter) at bedriften ikke var godt nok informert om muligheten til å avgi høringssvar.

Resultatene over antyder at informasjon om muligheten til å delta i beste fall har vært mangelfull. Ser man resultatene i sammenheng, er det tydelig at det ligger et uutnyttet potensial blant næringslivet når det gjelder deltakelse i regionale planprosesser. Data indikerer at deltakelse i stor grad er betinget av god informasjon, men at denne informasjonen ikke når ut til bedriftene i tilstrekkelig grad. Dette kan ha ulike årsaker, eksempelvis kan det skyldes svikt i prosedyrer hos bedriftene selv og/eller hos Agder fylkeskommune som har det overordnede ansvaret for å koordinere og involvere i strategisk næringsarbeid regionalt. Det kan argumenteres for at det er behov for en revidering av organiseringen av planprosesser fra fylkeskommunens side der man blant annet ser på både interne (fylkeskommunale) og eksterne (næringslivets) prosedyrer knyttet til dette.

Data viser også at 49 bedrifter ikke vet om de har fått informasjonen knyttet til høringsinnspill (jf. tabell 5.3). Dette er også et relativt høyt antall ut fra vårt utvalg av respondenter. Hva som er årsaken til at så mange bedrifter ikke vet, kan eksempelvis igjen forklares med at manglende kommunikasjon fra fylkeskommunen eller manglende kommunikasjon internt i de ulike bedriftene, som gjør at man kan anta at bedriften ikke har systemer som fanger opp slike innspill dersom det er sendt til bedriften. Så vet vi videre at 94% av de som har besvart vår undersøkelse er toppledere eller mellomledere, noe som kanskje svekker antagelsen om at organisasjonene ikke har systemer for å fange opp mailer knyttet til høringsinnspill ettersom den øverste ledelsen som regel har god kjennskap til interne systemer. Dette forsterker dermed en antagelse om at fylkeskommunen ikke har sendt ut god nok informasjon om muligheten for å komme med høringsinnspill til alle bedrifter i Agder. Det er også en mulighet for at involvering i regionale planprosesser for næringslivet i Agder ikke har en lang tradisjon eller kultur for dette innad i bedriftene. Hvorvidt dette skyldes at de ikke har tro på at sin egen medvirkning har reell innflytelse, at det ikke er prioritert hos de enkelte bedrifter med tanke nytteeffekten, eller at det rett og slett ikke er kultur for å engasjere i regionale planprosesser, er usikkert.

Dersom man ser på de seks bedriftene som har svart hvor de fikk informasjon om å avgi høringssvar, ser man at fire av bedriftene fikk informasjonen direkte fra fylkeskommunen, mens to av bedriftene fikk informasjonen via nettverk bedriften er en del av. Ettersom disse

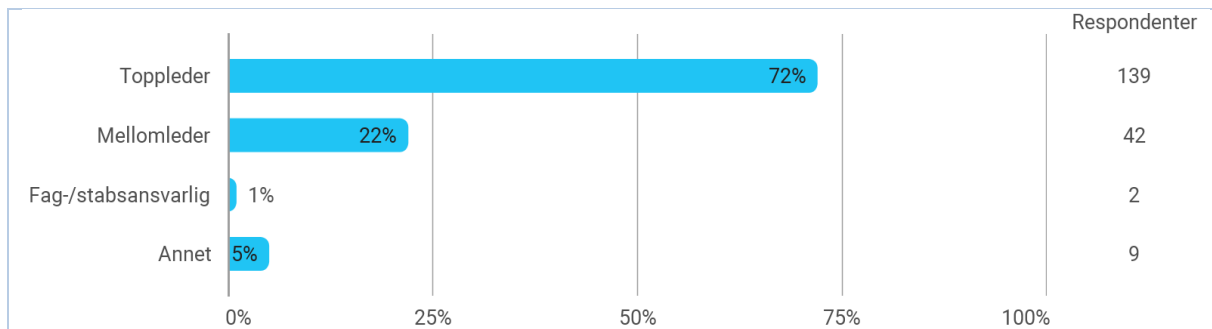
seks bedriften utgjør en så liten del av utvalget er det vanskelig å konkludere med om forholdene rundt informasjon til å avgi høringsinnspill ligger med utfordringer i bedriftenes organisering og interesser knyttet opp mot regionalt planutviklingsarbeid, eller om det er fylkeskommunen som ikke er gode nok til å kommunisere og engasjere bedrifter til å involvere seg. Det er også verdt å merke seg at det i vår digitale tidsalder ikke var noen av bedriftene som har opplyst at de hadde fått informasjonen knyttet til høring til RPA 2030 gjennom reklame i aviser eller andre digitale nettplater.

Hypotesen vår bekreftes av at det har vært manglende informasjon til bedriftene om muligheten til å delta, spesielt bekreftes dette i tabell 5.5 hvor hele 60% har svart direkte på at dette er årsaken.

Dette bringer oss videre til analysen av vår andre hypotese (H2) som var som følger:

«Bedrifter med egen teknostruktur er mer opptatt av å delta i regionale planprosesser enn de som ikke har det».

Tabell 5.6: Frekvens relatert til respondentenes stillingstype



For å svare opp denne hypotesen har vi prøvd å finne ut om det er noen sammenheng mellom bedriftens ønske om å medvirke og om bedriften har egen teknostruktur (planfaglig stab). Vi har tatt utgangspunkt i frekvensen i tabell 5.6 som viser respondentenes stillingstype og tabell 5.7 med korrelasjoner mellom AVAR og bedriftens størrelse og stillingstype i bedriftene.

Tabell 5.7: Korrelasjoner mellom AVAR og bedriftens størrelse og stillingstype i bedriftene

		7b. Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	2. Hvor mange ansatte er det i din bedrift?	12. Hva er din stilling?
7b. Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	Pearson korrelasjon	1	-,115	,265**
	Sig. (2 tailed)		,169	,002
	N	149	145	139
2. Hvor mange ansatte er det i din bedrift?	Pearson korrelasjon	-,115	1	,037
	Sig. (2 tailed)	,169		,617
	N	145	202	185
12. Hva er din stilling?	Pearson korrelasjon	,265**	,037	1
	Sig. (2 tailed)	,002	,617	
	N	139	185	192

* signifikant på 0.05 nivå/ ** signifikant på 0.01 nivå

1) Variabel 7b er 5-delt med følgende skala: (1) Svært sannsynlig (2) sannsynlig (3) hverken eller (4) usannsynlig (5) svært usannsynlig

2) Variabel 2 er 3-delt med følgende skala: (1) Mellom 10 og 20 ansatte (2) Mellom 20 og 100 ansatte (3) Over 100 ansatte

3) Variabel 12 er 3-delt med følgende skala: (1) Toppleder (2) Mellomleder (3) Fag-/stabsansvarlig/annet.

Jamfør Pettigrew`s teori om den spesialiserte prosessen trodde vi det var mest sannsynlig at vi skulle finne planfaglige spesialister i strukturer som maskinbyråkratiet og den divisjonaliserte strukturen, som begge kjennetegnes av at de har en teknostruktur knyttet til seg.

Korrelasjonen i tabell 5.7 viser at det er en signifikant sammenheng mellom stillingstype og ønsket om å avgi hørings svar om de hadde fått bedre informasjon om muligheten til å avgi høringsinnspill, men signifikansen peker i retning av at det er toppledere som ser nytten av å avgi hørings svar og ikke bedriftenes planfaglige ansvarlige (teknostrukturen). Dermed får vi ikke bekreftet vår hypotese. Samtidig kan vi heller ikke avkrefte vår hypotese som er basert på den nevnte teorien i kapittel tre. Dette kan forklares i at det kan være en svakhet i vårt datagrunnlag hvor svarene i tabell 5.6 er skjevfordelt, og at det er toppledere, og i mye mindre grad fagansvarlige, som har besvart vår undersøkelse.

Vi hadde et utvalg på 691 bedrifter vi sendte ut spørreskjema til, hvorav antall bedrifter som har besvart denne undersøkelsen er rett i overkant av 200 bedrifter. Det kan ikke bekreftes eller avkreftes om skjevfordelingen på stillingstyper som har besvart undersøkelsen hadde fordelt seg annerledes om man hadde fått en enda høyere deltakelse. Dersom vi hadde valgt å benytte hele populasjonen, fremfor et utvalg, kunne resultatet ha blitt annerledes.

I forhold til vår andre hypotese – og vårt datagrunnlag – konkluderer vi derfor med at vi verken kan bekrefte eller avkrefte vår hypotese, men legger til grunn at dersom vi hadde hatt et enda større utvalg kunne vi kanskje i større grad fått avklart denne hypotesen.

Vår tredje hypotese (H3) var som følger:

«Toppledere i bedrifter er mer opptatt av å delta i den regionale planleggingen enn øvrige ansatte»

Vi hadde 192 respondenter som besvarte spørsmålet om hvilken stilling de hadde. Dette fremkommer i frekvensen under tabell 5.6. Av samtlige som besvarte, oppga 72 % prosent (139 stk.), å være toppledere, 22 % (42 stk) mellomledere og 6 % (11 stk.) oppgav å være fag-/stabsansvarlige eller annet.

Som vist i tabell 5.7 valgte vi videre å korrelere spørsmål 12 med spørsmål 7b i undersøkelsen vår, som lød som følger: *«Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?»*. Denne korrelasjonen viste at det var en signifikant sammenheng mellom spørsmål 7b og 12, når det kom til korrelasjoner mellom bedriftens størrelse og stillingstype i bedriftene som deltar.

I svarene på spørsmål 12 var det hele 92 % som var enten toppledere eller mellomledere, og denne svarprosenten forteller oss at vår hypotese langt på vei bekreftes – i alle fall sett i forhold til hva slags stillingstype våre respondenter innehar.

Vi antok at toppledere ville være av de som var mest interesserte i å delta i den regionale planleggingen når vi utledet våre hypoteser. Denne bekreftelsen er nyttig inn mot fremtidige

planprosesser fylkeskommunen skal gjennomføre. Toppledere som uttrykker et økt behov for å få mer informasjon i forkant for å kunne delta mer aktivt med sin kunnskap og sine behov for å bli hørt inn mot den regionale planleggingen er et tydelig signal. Deres kompetanse kan berike og forsterke en regionplan på flere områder. Ikke minst vil man muligens klare å forankre en regionplan inn mot næringslivet i større grad enn hva tilfellet er i dag, hvor det stort sett er kommuner som henviser til regionplanen i sitt arbeid for å legge til rette infrastruktur, stedsutvikling, forebygging av levekårsutfordringer, osv. for å nevne noen. Det offentlige apparatet (kommunene) etterlyser i mange sammenhenger et behov for å kunne koordinere og samarbeide med næringslivet for å kunne lykkes med flere av de viktigste samfunnsoppgavene i vårt samfunn, der jeg og du bor, hvor jeg og du jobber, der jeg og du mottar tjenester.

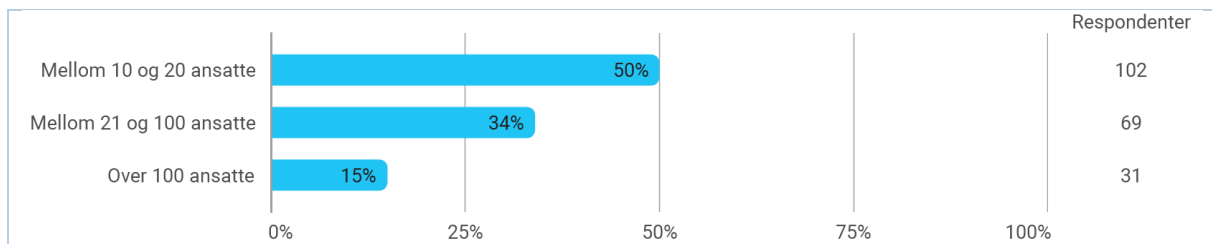
Vil så fylkeskommunen som ansvarlig for å koordinere privat næringsliv inn mot deres offentlige planprosesser i større grad finne gode og fremtidsrettede arenaer for å sikre god informasjon og medvirkning fra næringslivet i Agder? Hva kunne man vunnet av merverdi inn i den offentlige planleggingen knyttet til hvilke områder som skal prioriteres og hvilke tiltak man skal sette størst trykk på for å få til en samlet kraft inn mot hovedsatsingene i RPA 2030? Disse spørsmålene lar vi henge i luften inntil vi skal diskutere problemstillingens del 3 i neste kapittel.

Oppsummert ser vi at vi har fått bekreftet vår hypotese og at toppledere som sitter med god oversikt over sine bedrifter i større grad enn andre ansatte ser fordeler av å delta i den regionale planleggingen. Dette er et positivt funn som gir mulighet for å lykkes i enda større grad med involvering av privat næringsliv ved både revisjoner og rullering av kommende regionplaner med tilhørende handlingsprogram. Forutsetningen for å lykkes avhenger blant annet av om fylkeskommunen er villig til å lære av innspill, evalueringsrapporter og undersøkelser som blant annet vår oppgave.

Dette bringer oss videre til vår fjerde hypotese (H4) som var:

«Store bedrifter ønsker å medvirke i den regionale planleggingen i større grad enn mellomstore og små virksomheter.»

Tabell 5.8: Frekvens relatert til antall ansatte i respondentenes bedrifter



Vår tabell 5.8 viser at vi fikk svar fra 202 bedrifter i Agder knyttet til hvor mange ansatte de hadde i sin bedrift. Halvparten av de som svarte var små bedrifter med mellom 10 og 20 ansatte, og 69 mellomstore bedrifter med 21-100 ansatte besvarte videre på vår undersøkelse. Under definisjonen vår av store bedrifter med over 100 ansatte var det 31 bedrifter som besvarte.

Tabell 5.9: Korrelasjon mellom AVAR og bedriftens størrelse

		7b. Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	2. Hvor mange ansatte er det i din bedrift? Her ber vi deg inkludere totalt antall ansatte i bedriften, på tvers av lokaliseringer i Agder.
7b. Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	Pearson korrelasjon	1	-,207*
	Sig. (2 tailed)		,014
	N	144	140
2. Hvor mange ansatte er det i din bedrift? Her ber vi deg inkludere totalt antall ansatte i bedriften, på tvers av lokaliseringer i Agder.	Pearson korrelasjon	-,207*	1
	Sig. (2 tailed)	,014	
	N	140	202

* signifikant på 0.05 nivå/ ** signifikant på 0.01 nivå

1) Variabel 7b er 5-delt med følgende skala: (1) Svært sannsynlig (2) sannsynlig (3) hverken eller (4) usannsynlig (5) svært usannsynlig

2) Variabel 2 er 3-delt med følgende skala: (1) Mellom 10 og 20 ansatte (2) Mellom 20 og 100 ansatte (3) Over 100 ansatte

Ser man på vår uavhengige variabel nr. 2 i tabell 5.9, hvor vi ser på korrelasjonen mellom den avhengige variabelen som spør «Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt

høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om mulighetene til dette?» og mot den uavhengige variabelen knyttet til størrelsen på bedriften, ser vi at det er en positiv sammenheng. Det er altså en positiv sammenheng mellom jo flere ansatte i en bedrift i Agder og ønsket om å avgi høringsinnspill.

Dette betyr at vår hypotese blir bekreftet ut fra våre undersøkelser. Våre antagelser om at størrelse på bedrift er av betydning når fylkeskommunen mobiliserer til planprosesser og involvering, ble bekreftet. Vi mente at den indre konteksten knyttet til bedriftens størrelse i form av tilgang på flere administrative ressurser, større spesialisert kompetanse innenfor strategi og strategisk planlegging var noen av faktorene som ville være fordelaktig i de største bedriftene. Hva sier så dette oss? Skal Fylkeskommunen for fremtiden kun ha mest fokus på bedrifter med 100 ansatte eller flere? Og bør de kanskje i større grad mobilisere mer målrettet mot disse store bedriftene for å sikre at de får informasjonen om å avgi høring?

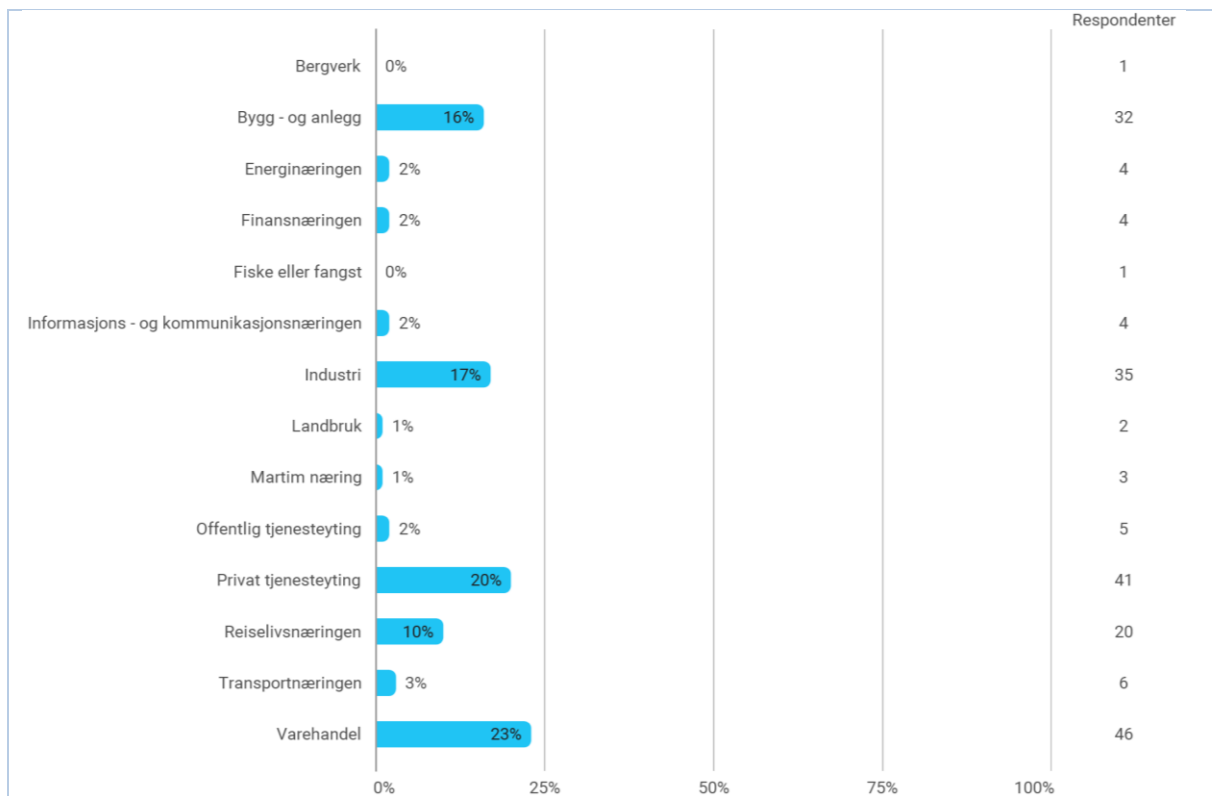
Ut fra våre funn er det lett å trekke denne konklusjonen med å svare bekræftende på disse spørsmålene, men Fylkeskommunens ansvar for å være en regional fasilitator for alt næringsliv på Agder, hindrer dem i å ha et så ensidig fokus og innsatsområde.

Fylkeskommunens uttalte mål er å ta hele Agder i bruk, noe som da innebærer og også sikre og motivere til medvirkning hos alle bedrifter, også de med 100 ansatte eller færre. Man kan kanskje si at etter våre funn, vil den største jobben ved en rullering eller revisjon av RPA, ligge akkurat i det å klare å motivere alle bedriftsstørrelser til å aktivt medvirke, hvor «første bud» vil være å gjøre bedriftene oppmerksomme og opplyste om mulighetene med å involvere seg gjennom høringsinnspill og synliggjøre påvirkningskraften en involvering kan medføre.

Vår femte hypotese (H5) var som følger:

«Bransjer som har økonomiske interesser av det regionale politikkområdet EBA-prosjekter vil være mer interessert i å medvirke i den regionale planleggingen enn øvrige bransjer».

Tabell 5.10: Frekvens relatert til hvilken bransje respondentene tilhører



Vi har tatt utgangspunkt i tabell 5.10 som viser oss en frekvens relatert til respondentenes bransjetilhørighet. Her hadde vi totalt 203 respondenter, hvorav 16% (32 respondenter) tilhørte bransjen *bygg og anlegg*. Samtidig fant vi ytterligere tre bransjer som pekte seg ut, *industri* med 17% (35 respondenter), *privat tjenesteyting* med 20% (41 respondenter) og den høyeste andelen som er *varehandel* med 23% (46 respondenter).

Vår hypotese baserte seg på at vi mente at bransjetilhørighet *kunne* ha betydning bedrifters medvirkning inn mot RPA 2030. Dette var fordi det vil være viktig for bedrifter å arbeide strategisk inn mot fylkeskommunens store investeringsportefølje med et budsjett på nærmere 1 milliard kroner. Planprosesser som indirekte involverer oppdrag og kontrakter som kan tilfalle regionens bedrifter antok vi at ville være attraktive for næringslivet å kunne medvirke i, og da spesielt innenfor bransjen bygg og anlegg.

Vi ser her nødvendigheten av å understreke at det kan være svakheter med tanke på skjevhet i hvilke bransjer som har besvart vår spørreundersøkelse. Hadde hele vårt tilfeldige utvalg på 691 bedrifter besvart, kunne både frekvenser og korrelasjoner sett annerledes ut. Dette er det viktig for oss å belyse og vise at vi er oppmerksomme på, samtidig som det videre er

interessant å diskutere de funnene vi har fått ut fra de som avga svar på vår undersøkelse opp mot vår hypotese.

Våre funn viser fire bransjer som både direkte og indirekte ville kunne høste fordeler av å kunne medvirke til innspill for hva RPA 2030 skal ha som satsingsområder i en 10 års periode. Vi er tilbake til bransjer som motiveres av å medvirke med bakgrunn i konkurransefortrinn og kundeoppdrag, som igjen faller ned på bransjenes vurdering av «What`s in it for us»

Våre funn viser for eksempel *industri*, som er opptatt av god infrastruktur for god logistikk, kan være ekstra opptatt av å medvirke inn mot den strategiske planleggingen fylkeskommunen gjør, forutsatt at de kjenner til muligheten til å medvirke. Et konkret eksempel er dersom man kunne fått til en enda mer effektiv avkjøring fra ferjer i Kristiansand ved å bruke ATP midler (areal- og transportplan), kan det bety millioner spart på bunnlinjen for en enkelt bedrift i Agder som eksporterer og importerer varer i sin produksjon. Så vet jo vi nå ut fra våre funn at det er svært lite sannsynlig at dette konkrete innspillet er kommet frem gjennom høringsprosessen. Vil det da være tilfeldigheter som gjør at et slikt eksempel blir løftet opp til politisk prioritering inn mot budsjettvedtak eller fylkeskommunens interne kompetanse som klarer å ivareta interessene til de private aktørene innenfor disse områdene. Vil det ikke være betimelig å spørre seg om det hadde vært større sannsynlighet for å forankre en slik investering politisk, dersom den også var nevnt i påfølgende handlingsprogram til RPA 2030, med bakgrunn i at RPA 2030 har fokus på nettopp dette? Dette gjelder selvfølgelig også andre lignende prioriteringer som kan påvirke de andre bransjene som hadde høy svarprosent i denne frekvensen.

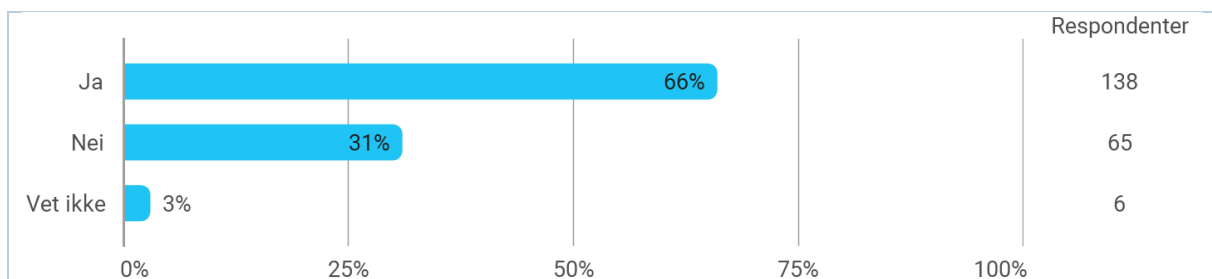
Vi mener å kunne se en tendens til at bransjer som har økonomiske interesser av prioriteringer innenfor det regionale politikkområdet knyttet til EBA-prosjekter vil være mer interesserte i å medvirke i den regionale planleggingen enn andre bransjer. Som nevnt tidligere er utvalget lite og vi kan ikke bastant bekrefte eller avkrefte denne hypotesen.

Vår sjette hypotese (H6) var som følger:

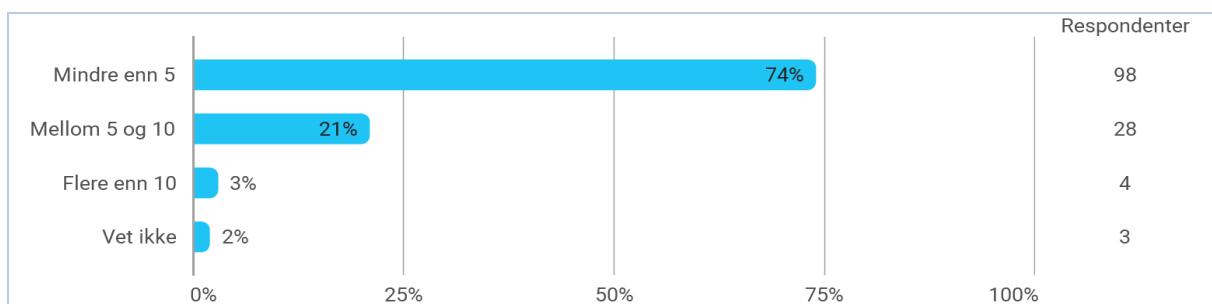
«Bedrifter som deltar i nettverk/partnerskap ønsker i større grad å være mer involvert i medvirkningsprosesser enn de som ikke deltar i nettverk/partnerskap.»

Bakgrunnen for denne hypotesen strekker seg tilbake til den indre konteksten i bedriftene og vår antagelse om at bedrifter som deltar og er medlem av ulike nettverk/partnerskap øker sin interesse også for de overordnede regionale prosesser. Dette begrunner vi i at man i et større nettverk gjerne løfter blikket litt mer på strategisk nivå, samt også fordi man i nettverk eller partnerskap ser nytten av å involvere seg i regionale planprosesser med tanke på å skape seg konkurransefortrinn innenfor sitt område.

Tabell 5.11: Frekvens relatert til om bedriften deltar i nettverk eller partnerskap



Tabell 5.12: Frekvens relatert til de antall nettverk eller partnerskap bedriften deltar i



Dersom man ser på tabellene 5.11 og 5.12 bekrefter over 130 bedrifter at de deltar i ett eller flere nettverk eller partnerskap.

Tabell 5.13: Korrelasjon mellom AVAR og bedriftens deltakelse i nettverk

		7b. Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	5a. Hvor mange nettverk eller partnerskap deltar din bedrift i?
7b. Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	Pearson korrelasjon	1	,015
	Sig. (2 tailed)		,889
	N	144	92
5a. Hvor mange nettverk eller partnerskap deltar din bedrift i?	Pearson korrelasjon	,015	1
	Sig. (2 tailed)	,889	
	N	92	130

* signifikant på 0.05 nivå/ ** signifikant på 0.01 nivå

1) Variabel 7b er 5-delt med følgende skala: (1) Svært sannsynlig (2) sannsynlig (3) hverken eller (4) usannsynlig (5) svært usannsynlig

2) Variabel 5a er 4-delt med følgende skala: (1) Mindre enn 5 (2) Mellom 5 og 10 (3) Flere enn 10 (4) Vet ikke

Når vi videre testet ut vår avhengige variabel (sannsynligheten for at bedriften hadde avgitt høringsinnspill dersom de hadde hatt bedre informasjon) opp mot denne uavhengige variabelen (deltagelse i nettverk) i tabell 5.13, finner vi likevel ikke å kunne bekrefte vår hypotese, ettersom det ikke er noen sammenheng mellom den avhengige variabelen og uavhengige variabelen. Det var ingen klare resultater i vår undersøkelse som tilsier at ved å delta i nettverk eller partnerskap, får man automatisk økt involvering eller økt innflytelse på fylkeskommunens regionplan for Agder.

For vår del var dette litt overraskende, men ved å reflektere over dette blir det kanskje større forståelse for at nettverk og partnerskap har fokus på spesifikke bransjeinteresser, fremfor offentlige planprosesser som skal favne bredt. Tid brukt i nettverkssamarbeid er tid borte fra verdiskaping i egen bedrift, og det er da en større forventning om at slik tidsbruk av ressurser skal gi direkte avkastning i deltagerens bedrifter, fremfor å supplere det offentlige med deres kunnskap og behov. Våre erfaringer med privat næringsliv tilsier at de arbeider selvstendig og har forventning om å kunne bære seg selv både økonomisk og kompetansemessig, uten for mye drahjelp fra kommuner eller fylkeskommuner.

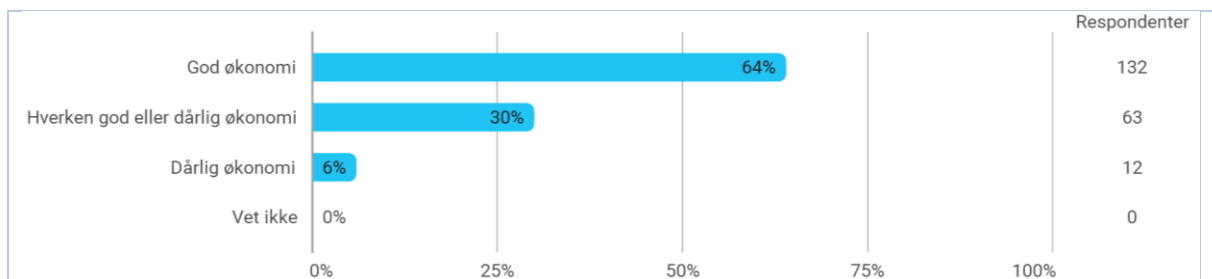
Med bakgrunn i våre undersøkelser ser vi ingen signifikant sammenheng mellom deltagelse i nettverk eller partnerskap knyttet opp mot ønsket om å bidra med høringsinnspill til RPA2030. For fylkeskommunen vil dette være nyttig kunnskap når de selv skal vurdere ressurser til ekstern deltagelse og invitasjoner til nettverk og partnerskap i privat næringsliv.

Vår syvende og siste hypotese (H7) var som følger:

«Bedrifter med opplevd god økonomi ønsker å være mer involvert i medvirkningsprosesser enn de med mindre god opplevd økonomi».

Den indre konteksten knyttet til bedriftens økonomiske stilling og opplevelsen av å ha en god økonomi antok vi ville ha betydning for ønsket om å ha en større interesse for involvering i regional planlegging enn bedrifter som opplevde å ha en dårligere opplevelse av egne økonomiske forutsetninger. I utarbeidelsen av denne hypotesen var vi usikre på om denne antagelsen kunne snus, og at det ville være de bedriftene som selv opplevde å ha en mindre god økonomi som i større grad ville være mer motivert for å involvere seg i RPA 2030 om de ble gitt muligheten.

Tabell 5.14: Frekvens relatert til respondentenes opplevelse av bedriftens økonomi



I tabell 5.14 ser vi at 132 bedrifter opplevde å ha «god økonomi», 63 bedrifter svarte «hverken eller» på spørsmålet, og kun 12 bedrifter svarte at de hadde «dårlig økonomi».

Tabell 5.15: Korrelasjon mellom AVAR og bedriftens økonomi

		7b. Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	3. Hvordan vil du vurdere din bedrifts økonomi?
7b. Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	Pearson korrelasjon	1	-,073
	Sig. (2 tailed)		,380
	N	149	147
3. Hvordan vil du vurdere din bedrifts økonomi?	Pearson korrelasjon	-,073	1
	Sig. (2 tailed)	,380	
	N	147	207

* signifikant på 0.05 nivå/ ** signifikant på 0.01 nivå

1) Variabel 7b er 5-delt med følgende skala: (1) Svært sannsynlig (2) sannsynlig (3) hverken eller (4) usannsynlig (5) svært usannsynlig

2) Variabel 3 er 4-delt med følgende skala: (1) God økonomi (2) Hverken god eller dårlig økonomi (3) Dårlig økonomi (4) Vet ikke

Når vi så satte denne uavhengige variabelen (vurdering av bedriftens økonomi) opp mot den avhengige variabelen (sannsynligheten for at bedriften hadde avgitt høringsinnspill dersom de hadde hatt bedre informasjon) i tabell 5.15, fant vi ingen signifikant sammenheng mellom disse to. Med andre ord fikk vi ingen bekreftelse på at bedrifter med god økonomi i større grad ville deltatt inn med høringsinnspill til RPA2030.

Dette er for oss et spennende og interessant funn, i og med at vi antok at økonomiske rammevilkår ville spille en vesentlig rolle i forhold til hvordan man interesserer seg og gis mulighet til å involvere seg i ulike prosesser. Man skulle tro at bedrifter med god økonomi i større grad ville utnytte handlingsrommet til å påvirke fylkeskommunale virkemiddelapparater gjennom høringer til sin fordel, jamfør en trend i tiden som sier at «de rike blir rikere, mens de fattige blir fattigere». Det vi konkluderer med her er at innenfor bedriftsverden er ikke dette tilfelle eller aktuelt, eller så har ikke bedriftene i Agder sett sitt snitt til å kunne påvirke til fordel for egen vinning gjennom det strategisk overordnede planverket som Agder fylkeskommune skal styre etter de neste ti årene.

Fylkeskommunen har som mål i RPA 2030 å skape flere arbeidsplasser på Agder sammen med næringslivet. Her kan man stille seg spørsmål om de vil lykkes med mindre de får innspill fra næringslivet gjennom høringer og andre medvirkningsprosesser. Høringer som må til, fra bedrifter som har økonomiske ressurser til å omstille, tilpasse og utvikle nettopp disse arbeidsplassene som fremtidens Agder vil ha behov for.

Dette kan vi trekke videre og stille seg spørsmålet om lovens minimumskrav med høringer er den beste måten å legge opp til medvirkning på når det gjelder å få med seg næringslivet i regionale planprosesser. Vår undersøkelse viser klare indikasjoner på at næringslivet ikke blir direkte motivert av denne måten å medvirke på.

Vi kan med bakgrunn i dette konkludere med at bedriftens økonomi, dersom den opplevdes som god, ikke ville hatt noen signifikant betydning for involvering inn mot høring av RPA 2030. Fylkeskommunen kan med bakgrunn i dette funnet se bort fra de økonomiske forhold i bedriftene når man i et senere løp skal motivere til involvering i det regionale planarbeidet.

5.4. Oppsummering av kapitlet

I og med at dette har vært et omfangsrikt kapittel med mye informasjon, har vi valgt å legge inn en oppsummering av funn knyttet til problemstillingens del 1 og del 2. Hensikten med dette er å oppsummere våre funn, samle trådene og gi en samlet vurdering av funnene, før vi i neste kapittel tar fatt på å diskutere forbedringspotensialet og hvilke tiltak som kan iverksettes for å bidra til høyere grad av involvering i de regionale planprosessene.

Av 691 spurte bedrifter i Agder, besvarte over 200 bedrifter på følgende spørsmålene knyttet til vår problemstillings del 1 og del 2:

1. *I hvilken grad har næringslivet i Agder vært involvert i utviklingen av regionplan Agder 2030?*
2. *I hvilken grad ønsker næringslivet å ta del i den regionale planleggingen?*

Når det gjelder problemstillingens del 1 fikk vi bekreftet denne og konkluderte med at næringslivets involvering i utviklingen av regionplan Agder 2030 har vært lav.

I forhold til problemstillingens del 2, hadde vi utledet 7 hypoteser som vi har testet ut. Resultatet av analysen av disse syv hypotesene er fremstilt i tabell 5.16, og vi vil kommentere resultatene i det etterfølgende

Tabell 5.16: Resultat av analysen av hypotesene

Nr.	Hypoteser	Bekreftet	Verken bekreftet eller avkreftet	Avkreftet
H1	Manglende informasjon om muligheten til å medvirke i utviklingen av RPA 2030 har ført til lav deltagelse fra næringslivet i Agder.	X		
H2	Bedrifter med egen teknostruktur er mer opptatt av å delta i regionale planprosesser enn de som ikke har det.		X	
H3	Toppledere i bedrifter er mer opptatt av å delta i den regionale planleggingen enn øvrige ansatte.	X		
H4	Store bedrifter ønsker å medvirke i den regionale planleggingen i større grad enn mellomstore og små virksomheter.	X		
H5	Bransjer som har økonomiske interesser av det regionale politikkområdet EBA-prosjekter vil være mer interessert i å medvirke i den regionale planleggingen enn øvrige bransjer.		X	
H6	Bedrifter som deltar i nettverk/partnerskap ønsker i større grad å være mer involvert i medvirkningsprosesser enn de som ikke deltar i nettverk/partnerskap.			X
H7	Bedrifter med opplevd god økonomi ønsker å være mer involvert i medvirkningsprosesser enn de med mindre god opplevd økonomi.			X

Først vil vi løfte frem de tre hypotesene vi fikk bekreftet gjennom våre funn i undersøkelsen og videre analyse av vår empiri.

Ikke overraskende fikk vi bekreftet vår antagelse gjennom vår første hypotese (H1) om at manglende informasjon til bedriftene om muligheten til å medvirke i utviklingen av RPA 2030 har ført til lav deltagelse fra næringslivet i Agder.

Videre ble hypotese nummer tre (H3) bekreftet ved at toppledere i bedrifter er mer opptatt av å delta i den regionale planleggingen enn øvrige ansatte.

Til slutt fikk vi bekreftet hypotese nummer fire (H4) om at store bedrifter ønsker å medvirke i den regionale planen i større grad enn mellomstore og små bedrifter.

Alle disse tre funnene gir oss både et mulighetsbilde, men også et utfordringsbilde for fylkeskommunen når det kommer til den videre drøftingen av mulige tiltak knyttet til problemstillingens del tre som vi snart skal ta for oss.

Videre faller det seg naturlig å oppsummere de to hypotesene vi ikke fikk bekreftet.

Hypotese nummer seks (H6) som påstod at bedrifter som deltar i nettverk/partnerskap i større grad ønsker å være mer involvert i medvirkningsprosesser enn de bedrifter som ikke er en del av et nettverk eller partnerskap. Her viste resultatene oss at dette ikke kunne bekreftes, da det ikke ble funnet noen klare resultat som tilsa at man fikk økt involvering eller økt innflytelse av å delta i et nettverk eller partnerskap.

Dette bringer oss videre til den andre hypotesen som ikke ble bekreftet, vår hypotese nummer syv (H7). Vi hadde en påstand om at bedrifter som opplever god økonomi ønsker å være mer involvert i medvirkningsprosesser enn de med mindre god opplevd økonomi. Heller ikke her fikk vi noen bekreftelse på at god økonomi hos en bedrift økte sannsynligheten for at de ville deltatt i større grad inn i høringsarbeidet knyttet til RPA 2030.

Oppsummert kan man si ut fra våre funn knyttet til disse to hypotesene at hverken deltagelse i nettverk/partnerskap eller opplevelse av å ha god økonomi vil øke graden av involveringen i medvirkningsprosesser knyttet til regional planlegging.

Dette er både interessante og til dels overraskende funn som det er verdt å bite seg merke i. Mange vil nok intuitivt tenke at både god økonomisk situasjon og deltagelse i nettverk/partnerskap har en klar sammenheng med interesse for og ønske om å delta på tverrsektorielle arenaer. Forklaringen kan jo ligge i at vi har målt dette i forhold til regionplan Agder 2030, og at resultatet kunne blitt et annet om det var medvirkning på andre arenaer vi

hadde målt. Uansett blir dette interessant å ta med i den videre diskusjonen og da spesielt i relasjon til fylkeskommunens fokus mot hovedsammenslutninger, bransjeorganisasjoner, næringsklynger og enkeltbedrifter.

Til slutt har vi to hypoteser som vi verken fikk bekreftet eller avkreftet. Vi har prøvd å belyse utfordringene knyttet til datagrunnlaget og dets skjevfordelinger i svarene, og at vi også må ta høyde for at svarene kunne sett annerledes ut om man hadde fått en høyere svarprosent sammenlagt fra vårt tilfeldige utvalg på 691 bedrifter.

I hypotese nummer to (H2) fremholdt vi at det ville være bedrifter med egen teknostruktur som så størst nytte av å delta i regionale planprosesser. Her fikk vi ingen bekreftelse på teorien som er lagt til grunn for påstanden, men vi ser samtidig at dette ville kunne sett helt annerledes ut dersom vi hadde hatt en større svarprosent. Samtidig vet vi jo nå at det har vært et lavt antall bedrifter som har avgitt høringssvar til RPA 2030, noe som også kan indikere på at man i spørsmålet knyttet til teknostruktur opp mot RPA 2030, vanskelig vil kunne få et utvalg stort nok til å få det bekreftet eller avkreftet.

Vår femte hypotese (H5) pekte på at bransjer som har økonomiske interesser av det regionale politikkområdet EBA-prosjekter vil være mer interessert i å medvirke i den regionale planleggingen enn øvrige bransjer. Her kunne vi kun vise til en tendens, men altså ingen signifikante funn som kan bekrefte hypotesen. Her vil også vårt datagrunnlag kunne inneholde svakheter med skjevfordeling mellom bransjer som er spurt i utgangspunktet gjennom vårt tilfeldige utvalg, men også en mulig skjevfordeling ut fra hvilken bransje de som besvarte vår undersøkelse var fra. Samtidig er vi tilfreds med å kunne se at tendensen ut fra de fire bransjene som utmerket seg mest, også er bransjer som vil kunne ha økonomiske interesser og fordeler i å medvirke i den regionale planleggingen.

Dette bringer oss videre til vår diskusjon av problemstillingens del 3, hvor vi vil benytte våre funn fra analysen så langt, samt annen empiri og teoretisk forståelse. Vårt fokus i kapittel 6 vil være forbedringspotensialet og hvilke tiltak man kan vurdere iverksatt for videre arbeid med involvering av næringslivet i forhold til regionale planprosesser i fremtiden.

6. Hvilke tiltak kan iverksettes for å bidra til høyere grad av involvering i den regionale planleggingen?

6.1. Innledning til kapitlet

I dette kapitlet vil vi ha fokus på problemstillingens del 3 som handler om hvilke tiltak som kan iverksettes for å bidra til høyere grad av involvering i fremtidig regional planlegging i Agder. Det gjøres derfor rede for den empiri og analyse som vi har vurdert som relevant i forhold til forbedringspotensial, tiltak og mulighetsrom som kan tas i bruk for å bidra til enda høyere grad av involvering og reell medvirkning i fremtidige regionale planprosesser.

Vi har valgt et oppsett i dette kapitlet også hvor vi først synliggjør vår empiri for så å diskutere og analysere denne.

6.2. Forbedringspotensial, tiltak og mulighetsrom

Helt innledningsvis kan man stille seg spørsmålet om dette i det hele tatt er en utfordring i Agder? Kanskje har fylkeskommunen allerede alle nødvendige tiltak på plass for å ivareta en høy nok grad av involvering i sitt regionale planarbeid?

Funnene i kapittel 5 peker i retning av at det er et forbedringspotensial, og at våre antagelser i stort har vist seg å være riktige basert på de svar vi har fått på våre spørsmål og diskusjonen av våre hypoteser. Det er videre både interessant og relevant å se hva næringslivet selv har svart når det gjelder forslag til tiltak fra dem.

I det etterfølgende har vi derfor innledningsvis sett på korrelasjoner mellom vår avhengige variabel og arenaer for regional planlegging og involvering i planarbeid.

Tabell 6.1: Korrelasjoner mellom AVAR og arenaer for regional planlegging og involvering i planarbeid

		Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om regional planlegging?			
		7b Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	9b. Det finnes gode arena for dialog med fylkeskommunen	9a. Det er viktig for min bedrift å involvere seg i planarbeid på regionalt nivå	9c. Min bedrift ønsker flere arena for dialog med fylkeskommunen
7b Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	Pearson korrelasjon	1	-,098	,432**	,336**
	Sig. (2 tailed)		,252	,000	,000
	N	144	140	140	140
Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om regional planlegging?					
9b. Det finnes gode arena for dialog med fylkeskommunen	Pearson korrelasjon	-,098	1	,040	-,172*
	Sig. (2 tailed)	,252		,575	,015
	N	140	199	199	198
9a. Det er viktig for min bedrift å involvere seg i planarbeid på regionalt nivå	Pearson korrelasjon	,432**	,040	1	,372**
	Sig. (2 tailed)	,000	,575		,000
	N	140	199	199	198
9c. Min bedrift ønsker flere arena for dialog med fylkeskommunen	Pearson korrelasjon	,336**	-,172*	,372**	1
	Sig. (2 tailed)	,000	,015	,015	
	N	140	198	198	198

* signifikant på 0.05 nivå/ ** signifikant på 0.01 nivå

1) Variabel 7b er 5-delt med følgende skala: (1) Svært sannsynlig (2) sannsynlig (3) hverken eller (4) usannsynlig (5) svært usannsynlig

2) Variabel 9b er 5-delt med følgende skala: (1) Svært enig (2) enig (3) hverken enig eller uenig (4) uenig (5) svært uenig

3) Variabel 9a er 5-delt med følgende skala: (1) Svært enig (2) enig (3) hverken enig eller uenig (4) uenig (5) svært uenig

4) Variabel 9c er 5-delt med følgende skala: (1) Svært enig (2) enig (3) hverken enig eller uenig (4) uenig (5) svært uenig

I tabell 6.1 ser vi to positive sammenhenger.

Den første positive sammenhengen var at bedriftene oppga at det er av betydning for bedriften å involvere seg i regionalt planarbeid og den andre positive sammenhengen vi fant var at bedriften ønsker seg flere arenaer for dialog med fylkeskommunen.

Disse funnene tilsier at næringslivet opplever at en regional strategisk plan i regi av Agder fylkeskommune ikke vil være likegyldig for dem, tvert imot så viser våre funn at næringslivet mener at en slik plan kan være av betydning for dem og deres arbeid. Fylkeskommunen som regional planleggingsmyndighet, har dermed et godt utgangspunkt for å motivere og engasjere det private næringslivet. Næringen selv opplyser i vår undersøkelse at de til nå har manglet informasjon om denne muligheten og dermed også forutsetningene til å kunne delta i den grad de uttrykker ønske om.

Fylkeskommunens politikk og administrative arbeid påvirker den strategiske utviklingen av Agder som region, og dermed også næringslivet. En økt samordning og dialog knyttet til relevante tema for næringslivet vil kunne vitalisere Agder fylkeskommune og dets samarbeid med bedriftene. Gevinstene man i større grad kunne hentet ut var felles forståelse av utfordringsbildet, som regionplanen baserer sine handlingsprogram på gjennom denne ti års perioden som Regionplan Agder 2030 gjelder for.

Våre funn viser at de tiltak fylkeskommunen har benyttet seg av for å få mest mulig involvering gjennom høringsinnspill, ikke har lyktes i stor nok grad etter hva man tenker seg var hensikten. Fylkeskommunen bør derfor utfordre seg selv på hvilke kanaler de kommuniserer gjennom inn mot det private næringslivet, for å motivere og engasjere til høringsinnspill, slik at bedriftene opplever en reell involvering. Her vil konseptet for medvirkning som illustreres i figur 3.5 «Medvirkningsstige» kunne være et godt utgangspunkt. Det som fremkommer gjennom fritekstinnspill i vår undersøkelse er viktigheten av å ha tilpassede fora og «ansikt til ansikt» møter inn mot høringene. Dette vil kunne være krevende, både med tanke på tid og ressurser for fylkeskommunen å gjennomføre i hele Agder. På den andre siden er det nettopp denne samordningen og koordinerende rollen fylkeskommunen er tillagt å ivareta. Et kjent mantra er å gjøre mer av det som nytter og mindre av det som ikke virker. Ut fra våre resultater i undersøkelsen er det på tide at fylkeskommunen gjør mer av det som bidrar til reell involvering inn mot fremtidige

planprosesser, knyttet til RPA arbeidet. Våre funn tilsier at det kan se ut til at det kun er lovens minimumskrav i forhold til planprogram om å innhente høringsinnspill etter plan- og bygningsloven som blir fulgt opp, uten særlig større grad av innsats fra fylkeskommunens side for å sikre enda større og bredere medvirkning. Om Agder fylkeskommune har benyttet seg av andre former for involvering har ikke vår oppgave klart å fange opp, og vi tar det forbehold om at det kan ha vært tilfelle. Vi har tatt utgangspunkt i høringsrunden til RPA 2030, og de tilbakemeldinger som har fremkommet her, som forteller oss at det i tilfelle må ha vært begrenset med annen form for involvering, ettersom bedrifter melder tilbake om at de ikke kjente til muligheten om å avgi hørings svar. Når vi oppsummerer funnet som sier at bedriftene anser det som viktig for dem å involvere seg i regionalt planarbeid, sammen med mangelen på opplevd involvering, blir vi stående igjen med et ubesvart spørsmål. Nemlig om bedriftene har blitt «fratatt» muligheten for medvirkning på områder som bedriftene anser som viktige for dem, ettersom involveringen har vært så lav? I så fall, hvilken forskjell ville det gitt for Agder som region dersom bedriftene hadde medvirket i enda større grad?

Dette bringer oss videre til vårt andre positive funn, som nevnte over, at næringslivet ønsker flere arenaer for dialog med fylkeskommunen. Disse to funnene henger godt sammen, for man trenger arenaer for å møtes og snakke sammen, slik at man kan målrette hva som er av betydning for bedriftene i Agder sett opp mot fylkeskommunens planarbeid. Våre funn sier oss at det fortsatt mangler flere gode arenaer for dialog. Dette samsvarer også med funnene til PwC, som pekte på tilbakemeldingene fra næringslivet om å skape gode arenaer for dialog med fylkeskommunen. Som tidligere nevnt, vet vi jo nå at PwC's evalueringsrapport ble ferdigstilt *etter* at arbeidet med høringene til RPA 2030 ble gjennomført. Dette er i seg selv, slik vi ser det utenfra, uheldig. Det er vanskelig å forstå hvordan fylkeskommunens bestilling på en evaluering var tenkt fulgt opp mot en ny regionplan, all den tid man ikke valgte å ta evalueringen med seg inn i arbeidet for verken planprogrammet eller høringsdokumentet til RPA 2030.

Det er for ettertiden kun gjenstand for spekulasjoner om involveringen av det private næringslivet hadde vært bedre i forhold til RPA 2030, om man hadde gjennomført evalueringen i forkant av utarbeidelsen av planprogrammet til regionplanen. Samtidig tillegger vi våre funn såpass stor relevans at vi mener ønsket fra bedriftene om flere arenaer for dialog med fylkeskommunen står seg like sterkt våren 2021 som da evalueringen til PwC ble ferdigstilt nøyaktig to år tidligere, i mai 2019. Det kan derfor synes som om

fylkeskommunen bør ta på alvor tilbakemeldinger fra næringslivet knyttet til ønsket om flere arenaer for dialog og gjennomføre nye tiltak for å ivareta dette på en bedre måte i fremtiden. Det ville vært svært uheldig om man for tredje gang, ved utvikling av nye regionale planer, fikk lignende funn eller tilbakemeldinger gjennom evalueringer eller undersøkelser. Heldigvis er dette relativt enkle grep for fylkeskommunen å gjøre noe med, men det vil etter all sannsynlighet kreve endringer i både organisasjonens forståelse for, og selve gjennomføringsprosessen knyttet til, medvirkning.

For å underbygge dette, ønsker vi å synliggjøre noen tilbakemeldinger vi fikk i vår undersøkelse med sitater direkte fra bedrifter.

Dette var noe av det de sa:

«Viktig med besøk og møte ansikt til ansikt. «Etter vår mening» så er vår bedrift viktig for hele Agder. Få personer/politikere i «Vest-Agder» kjenner til hva vi driver med. Da fylket nå er slått i sammen, så trenger vi fysiske møter og ikke kun digitale linker å forholde oss til. Vanskelig å forklare og fortelle når en ikke ser det visuelt.»

«Vi, som private bedrifter i vår bransje, opplever at vi ikke blir tatt med i slike fora/undersøkelser o.l. på regionalt nivå»

«Vi opplever en tett og god dialog med Næringsforeningen, som igjen mottar innspill fra oss medlemmer og jobber for viktige saker i Agder. Er likevel usikker på om jeg har gitt informasjon til dem når det kommer til regionplanen.»

Sistnevnte sitat indikerer også at de ulike bransjesammenslutninger eller næringsforeninger som bedriftene er tilsluttet, må ta et felles ansvar sammen med fylkeskommunen når det kommer til medvirkning i regionale planprosesser. Dette for å sikre at deres medlemsbedrifter medvirker der de kan og som de også uttaler at vil være av betydning for deres bedrifter.

Tabell 6.2: Korrelasjoner mellom AVAR og regionplanens betydning for bedriftens strategiske utvikling, utvikling av flere arbeidsplasser og politisk innflytelse

		Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om regional planlegging?				
		7b Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	10a. RPA 2030 påvirker bedriftens strategiske utvikling	10b. RPA 2030 er et verktøy for å utvikle flere arbeidsplasser i Agder	10c. Min bedrift ønsker arenaer for å påvirke fylkespolitikere inn mot utarbeidelsen av RPA 2030	10d. Min bedrift ønsker at fylkeskommunen legger til rette for en mer formalisert deltagelse inn mot «Agderbenken» ⁹
7b Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om muligheten til dette?	Pearson korrelasjon	1	,293**	,276**	,344**	,244**
	Sig. (2 tailed)		,001	,001	,000	,005
	N	144	131	131	131	131
Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om regional planlegging?						
10a. RPA 2030 påvirker bedriftens strategiske utvikling	Pearson korrelasjon	,293**	1	,226**	,170*	,116
	Sig. (2 tailed)	,001		,002	,020	,116
	N	131	188	186	186	186
10b. RPA 2030 er et verktøy for å utvikle flere arbeidsplasser i Agder	Pearson korrelasjon	,276**	,226**	1	,207**	,175*
	Sig. (2 tailed)	,001	,002		,005	,018
	N	131	186	187	184	184
10c. Min bedrift ønsker arenaer for å påvirke fylkespolitikere inn mot utarbeidelsen av RPA 2030	Pearson korrelasjon	,344**	,170*	,207**	1	,483**
	Sig. (2 tailed)	,000	,020	,005		,000
	N	131	186	184	186	185
10d. Min bedrift ønsker at fylkeskommunen legger til rette for en mer formalisert deltagelse inn mot «Agderbenken» ⁹	Pearson korrelasjon	,244**	,116	,175*	,483**	1
	Sig. (2 tailed)	,005	,116	,018	,000	
	N	131	186	184	185	187

* signifikant på 0.05 nivå/ ** signifikant på 0.01 nivå

1) Variabel 7b er 5-delt med følgende skala: (1) Svært sannsynlig (2) sannsynlig (3) hverken eller (4) usannsynlig (5) svært usannsynlig

2) Variabel 10a er 5-delt med følgende skala: (1) Svært enig (2) enig (3) hverken enig eller uenig (4) uenig (5) svært uenig

⁹ «Agderbenken» er de stortingspolitikere som representerer Agder fylke på Stortinget.

3) Variabel 10b er 5-delt med følgende skala: (1) Svært enig (2) enig (3) hverken enig eller uenig (4) uenig (5) svært uenig

4) Variabel 10c er 5-delt med følgende skala: (1) Svært enig (2) enig (3) hverken enig eller uenig (4) uenig (5) svært uenig

5) Variabel 10d er 5-delt med følgende skala: (1) Svært enig (2) enig (3) hverken enig eller uenig (4) uenig (5) svært uenig

I tabell 6.2 (Korrelasjoner mellom AVAR og regionplanens betydning for bedriftens strategiske utvikling, utvikling av flere arbeidsplasser og politisk innflytelse), fant vi fire positive sammenhenger. Disse funnene forteller oss at:

- Bedriften mener RPA 2030 påvirker bedriftens strategiske utvikling.
- Bedriften anser RPA 2030 er et verktøy for å utvikle flere arbeidsplasser i Agder.
- Bedriften ønsker arenaer for å påvirke fylkespolitikere inn mot utarbeidelse av RPA 2030.
- Bedriften ønsker at Agder fylkeskommune tilrettelegger for formalisert deltakelse inn mot Agderbenken.

Dette betyr at dersom bedriftene hadde hatt bedre informasjon knyttet til muligheten om å avgi høringsinnspill ville det være av betydning på flere måter for dem. Som vi ser av funnene knyttet til de to første kulepunktene, ser vi sammenhengen med at man må ha gode strategier for å skape flere arbeidsplasser. Her viser bedriftene til at RPA 2030 vil kunne ha betydning for deres strategiske arbeid, samt arbeidet med å utvikle flere arbeidsplasser i Agder.

Det å skape flere arbeidsplasser i Agder er ett av hovedfokusene til fylkeskommunen i RPA 2030. Samtidig er det ikke nok at fylkeskommunen har det som fokus, for nye arbeidsplasser skapes i all hovedsak innenfor det private næringslivet, og da trenger man at bedrifter har verktøyet og kunnskapen til å kunne handle strategisk innenfor egen bedrift og eget marked ut fra kjente påvirkningsfaktorer, slik som RPA 2030 vil kunne være.

Undersøkelsen avdekker klare tilbakemeldinger på at fylkeskommunen kanskje kunne ha lyktes i enda større grad med å nå sine målsettinger om flere arbeidsplasser dersom bedriftene hadde hatt større medvirkning i planprosessene. Det er selvsagt ingen garanti for dette, men samtidig vet man at god dialog mellom offentlig og privat sektor vil kunne bidra til å berede grunnlaget for fremtidig samarbeid og utvikling. Til det trengs det gjensidig forståelse og en

vilje til å sette retning sammen. Slik RPA 2030 fremstår i forhold til involveringen av næringslivet, klarer vi ikke å se at det er funn som tilsier at det har vært mulig å sette retning sammen, med bakgrunn i lav medvirkning. Dermed er RPA 2030 en plan som i hovedsak vil være forankret i offentlig sektor. Vi spør oss hvilke gode synergier man kunne hentet ut dersom fylkeskommunens gode kunnskap og kompetanse knyttet til utdanning og levekår i Agder, hadde blitt satt sammen med kunnskapen, kompetansen og behovene som bedriftene hadde meldt inn?

Hva kan så fylkeskommunen gjøre med dette? Det er flere mulige tiltak som kan iverksettes. Nylig var vi inne på viktigheten av å sikre involvering og etablere arenaer for god dialog. Så tenker vi videre, hva er det som skaper arbeidsplasser? Vil man i et høringsnotat fra fylkeskommunen kunne konkretisere behov for ulike næringer og etterspørsel etter fremtidig arbeidskraft og kompetanse som et konkret tiltak man ønsker tilbakemeldinger på? Har fylkeskommunen den riktige kompetansen eller kapasiteten til å følge dette opp? Omstillingsbehov for næringen eller andre påvirkningsfaktorer, eks nye nasjonale føringer og endringer i lover, som er relevante for hvordan en næring legger sin strategi i et ti års perspektiv, vil også være viktig for fylkeskommunen å sikre god samordning på. Toveis kommunikasjon og felles situasjonsforståelse kan være gode nøkkelord her. Tiltak for å sikre delt kunnskap begge veier, for å bidra til større måloppnåelse vil være et sentralt tiltak. Et tiltak vil kunne være så konkret som å benytte seg av den kompetansen som Universitetet i Agder eller andre universiteter sitter på knyttet til blant annet forskning på dette området, med tanke på hva som virker, hva som ikke virker.

Fylkeskommunen har som nevnt flere ganger tidligere ansvaret som regional planmyndighet og den viktige samordningsoppgaven for strategisk koordinering knyttet opp mot samfunnsaktørene i regionen, herunder næringslivet. I Agder er det ut fra vårt syn svært viktig at fylkeskommunen har strategiske planer som regionplan Agder 2030. Den skal ivareta vårt fremtidige felles behov, blant annet en bærekraftig arbeidsregion hvor det skapes nye arbeidsplasser og legges til rette for nye næringer. Verdiskapningen nye arbeidsplasser i privat sektor medfører er sårt tiltrengt i en region som har en høy andel personer som står utenfor arbeidslivet.

Vi har pekt på noen tiltak som eksempler basert på våre funn fra vår undersøkelse for hvordan Agder fylkeskommune kan sikre økt grad av involvering knyttet opp mot strategisk utvikling i

bedriftene og mulighetsrommet for å skape flere arbeidsplasser for det private næringsliv i fremtiden. Vi viser også nedenfor til flere sitater fra vår spørreundersøkelse som bidrar til å forstå utfordringsbildet og hvor skoen til næringslivet trykker, samt et par videre forslag til tiltak direkte fra næringen selv:

«Viktig å involvere næringslivet i arbeidet med de konkrete løsningene knyttet til regionplanen»

«Relativt ukjent med temaet og evt informasjonsflyt har ikke hatt trykk nok eller signifikans nok til å nå frem eller feste seg»

«For mange små bedrifter er det veldig tidkrevende å være aktive i nettverk – derfor er nok mange små bedrifter ikke med i påtrykk til myndighetene. Skulle der være tilrettelagt for en eller flere proffe representanter som kunne representere samlet grupper av småbedrifter?»

Involvering knyttet til konkrete løsninger, bedre informasjonsflyt, og muligheten for profesjonelle representanter som kan ivareta småbedrifter er tre eksempler på hva bedriftene peker på i sitatene ovenfor. Dette er konkrete tiltak, innmeldt fra bedriftene selv, når det kommer til å øke engasjement og involvering i fylkeskommunens strategiske planarbeid.

Er det bare fylkeskommunen som har en jobb å gjøre? Burde ikke bedriftene fulgt bedre med og engasjert seg i hvordan fylkeskommunen arbeider f.eks. gjennom høringer. Burde ikke bedriftene inneha kompetanse som ivaretar deres behov for å sikre at de fremstår som opplyste, om samfunnsprosesser og det mulighetsrommet som ligger i det å vise at de er en del av samfunnet, bidra med sin kompetanse, og belyse sine behov gjennom aktiv deltakelse i den regionale planleggingen? Alt dette for å sikre at det offentlige tilrettelegger både lovverk, utdanninger og støtteordninger for å nevne noen, slik at privat sektor ikke kommer i utakt med regionale myndigheter. Her ser vi at det kan være forskjell på bedrifter som har egne staber med planfaglig personell (teknostruktur) som kan besitte denne kompetansen sett i forhold til små og mellomstore bedrifter som kanskje ikke har mulighet til å ivareta dette på egenhånd grunnet sin mangel på slik kompetanse. Til det siste blir forslaget om et tiltak om å tilrettelegge for profesjonelle representanter som kan ivareta disse bedriftene veldig aktualisert. Kanskje kan fylkeskommunen bistå inn mot bedriftene med kompetanseheving knyttet til regionalt planarbeid og øke forståelsen for hvordan og når det er viktig å involvere seg?

Den norske samfunnsmodellen legger opp til at både offentlige og private virksomheter skal utvikles i takt med hverandre. Så ser vi at et gjensidig engasjement mellom fylkeskommune og næringslivet på Agder ville vært optimalt for å sikre god strategisk planlegging for begge parter, samt øke mulighetene for å skape flere arbeidsplasser. Slik er det ikke i dag, ettersom det er pålagt fylkeskommunen å ha en aktiv koordineringsrolle mot samfunnsaktørene i regionen, herunder næringslivet. Det betyr at det påhviler det offentlige et stort ansvar for å få til en samordning som sikrer at prosessene tilpasses virkelighetens behov og hva fylkeskommunes ansvar faktisk innebærer.

Til slutt ønsker vi å se på de to siste kulepunktene, som vi viste til knyttet til tabell 6.2 hvor vår undersøkelse viste en positiv sammenheng knyttet til næringslivets ønske om å kunne påvirke politikeres beslutninger, både regionalt og nasjonalt. Bedriftene ønsker både arenaer for å påvirke fylkespolitikere inn mot utarbeidelse av RPA 2030, og at fylkeskommunen tilrettelegger for formalisert deltakelse inn mot Agderbenken.

Dette tolker vi dithen at næringslivet i Agder har forstått at regionplanen skal vedtas politisk, og at det derfor er viktig for næringslivet å ha muligheten til å medvirke på arenaer sammen med både fylkes- og rikspolitikere.

Lokalt i Agder finnes det flere beslutninger hos fylkeskommunen som direkte eller indirekte påvirker næringslivets utvikling. Et eksempel er samfunnets uttalte behov for å få tak i flere fagarbeidere. Disse utdannes i fylkeskommunale videregående utdanningsløp, og skal videre i arbeid hos private eller offentlige arbeidsgivere. Vil det ikke da være naturlig at næringsliv og fylkeskommune har en tett og god dialog knyttet til utfordringer og muligheter som ligger i dette? Så kan man stille spørsmålet om ikke dette gjøres allerede i dag? Det vil vi anta, men i et så langsiktig og strategisk dokument som RPA 2030, vil det ikke da være naturlig at det skulle være mekanismer som ivaretar behovet for gode dialoger underveis i 10 års perioden for å sikre at man når målet om å få flere i arbeid, gjennom f.eks. utdanning og evt. endringer knyttet til behov underveis. Vi kan ikke se hvordan dette blir ivaretatt gjennom høringsinnspill fra næringslivet. Dette var bare et eksempel, men det vil være flere sammenlignbare caser hvor man gjennom tilrettelegging for gode arenaer kunne hjulpet og brukt kompetansen til næringslivet når politiske beslutninger tas inn i en regional plan.

RPA 2030 er som tidligere nevnt en strategisk og overordnet plan, og mange vil nok hevde at den politiske påvirkningen først skjer når handlingsprogrammene blir vedtatt. Men hva dersom hovedsatsingene i regionplanen ikke treffer næringslivet riktig? Vil man i ti år holde en strategisk kurs som ikke klarer å skape forståelse eller eierskap hos næringslivet grunnet manglende involvering eller mulighet for næringslivet til å påvirke politisk? For å si det på en litt annen måte – kommer man skjevt ut fra hoppkanten, er det sjelden at lengde og nedslag blir særlig bra.

Kan et tiltak for å ivareta dette punktet være å samle fylkespolitikere og næringsliv til møter med tema «Samskaping», hvor man løfter opp utfordringsbilder relatert til regionale planer før de sendes ut på høring, eller i det minste i selve høringsperioden? På denne måten kan man sikre at delt kunnskap kan bli felles kunnskap, og at næringslivet i større grad forstår hvordan de kan påvirke både politikere og fylkeskommunens administrative ledd med sine høringsinnspill.

Det bringer oss videre til næringslivets ønske om å aktivt være en del av et formalisert samarbeid inn mot Agderbenken (Agders stortingspolitikere). Dette funnet ble også påpekt i PwC`s evalueringsrapport. Næringslivet har tro på at deres involvering kan bidra til å påvirke den nasjonale politikken og dets satsing på næringen i Agder, men mangler den formelle arenaen hvor de jevnlig kan møte Agderbenken. I skrivende stund er det for eksempel et utrolig høyt fokus på å sikre etableringer av energikrevende industri på Agder grunnet vårt fortrinn med overskudd av fornybar energi. Utfordringen her blir at RPA 2030 i enda større grad kunne forankret utviklingsprosesser i regi av fylkeskommunen gjennom samarbeid og formalisert koordinering på ulike arenaer inn mot sentrale beslutningsmyndigheter, dersom de gjennom involvering av næringslivet i utarbeidelse av planen hadde visst hva næringslivet ønsket. Vår undersøkelse har som tidligere omtalt, avdekket at næringslivet verken hadde god nok informasjon om muligheten til å avgi høringsinnspill, eller hvordan deres innspill i det videre da eventuelt kunne preget den strategiske utviklingen av Agder, både gjennom lokal og nasjonal politikk.

Hva kan så fylkeskommunen lære av dette?

Tenker man i litt mer moderne baner, vil kanskje målrettede workshops inn mot regionenes næringsliv være mer hensiktsmessig enn lovens minimumskrav med ensidige høringsinnspill.

Faste workshops sammen med Agderbenken i forkant av utarbeidelse av nye regionplaner hvor eksempelvis også stortingsrepresentanter kan delta og bidra med sin kunnskap sammen med næringslivet inn mot høringsinnspill. Et fremtidsrettet, dynamisk og bærekraftig Agder, skapes kanskje best gjennom inkluderende og dialogbasert involvering der både fylkeskommunens administrative og politiske nivå, stortingspolitikere og næringslivet deltar i fremtiden? Slik kan fylkeskommunen bli en brobygger for næringslivet inn mot kommunene knyttet til RPA 2030. Dersom man ikke får til å gjøre dette i selve høringsperioden, vil man kunne anta at slike jevnlige samlinger i regi av fylkeskommunen ville kunne bidra til å aktualisere RPA 2030 i den perioden den gjelder. På denne måten vil man også kunne tilpasse ulike handlingsprogram underveis for å ivareta næringslivet i et Agder-perspektiv på en best mulig måte.

6.3. Oppsummering av kapitlet

Vi velger å avslutte diskusjonen av problemstillingens del 3 med en oppsummering av forbedringspotensialet, ulike tiltak og de mulighetsrom vi ser kan finnes relatert til å øke næringslivets involvering i regionale strategiske planprosesser for Agder som region.

Vår undersøkelse har belyst både behov for og ønsker om konkrete tiltak som kan bidra til høyere grad av involvering av næringslivet inn mot regionplan Agder. Noen av tiltakene er konkrete, slik som ønsket om klare arenaer for påvirkning og deltagelse i politiske fora for næringslivet i Agder. Samtidig viser vi til våre funn relatert til vår sjette hypotese, der vi ser at løsningen for fylkeskommunen ikke nødvendigvis vil være å kun henvende seg til formaliserte nettverksklynger eller ulike partnerskapssamarbeider. Våre funn viste ingen signifikante funn på at disse bedriftene var mer opptatt av medvirkning enn bedrifter som stod alene. Dette gir Agder fylkeskommune en utfordring med tanke på planlegging og gjennomføring i forbindelse med tiltak for involvering, men samtidig sikrer det en helhetlig involvering hvor ingen blir utelatt, dersom man kan finne gode tiltak som øker næringslivets involvering.

«Høring» som medvirkningsverktøy er også et aspekt som vi ønsker å løfte opp. Dette er minimumskravet i plan- og bygningsloven, men selv om det er innenfor lovverket å legge planer ut til offentlig ettersyn, mener vi det er helt på sin plass å sette spørsmålsteget ved om det er tilstrekkelig for å nå målsettingene i planen. «Høring» fordrer at man setter av tid til å

fysisk skrive et innspill. «*Tid er penger*» i privat sektor, så en mulig forklaring kan ligge her. Burde Agder fylkeskommune legge opp til mer «moderne» medvirkningsarenaer a la workshops som nevnt ovenfor, dialogmøter mot de ulike bransjene, en levende «digital postkasse» for innspill og tilbakemeldinger underveis i planens levetid, eller lignende?

Det kan nok være enklere for næringslivet å se nytten av å være fysisk til stede på arenaer hvor nettverk kan både vedlikeholdes og bygges. Dette underbygges også av våre tilbakemeldinger gitt i fritekst fra våre respondenter, som vist til overfor. Derfor bør fokuset til Agder fylkeskommune være å prioritere tiltak som gir en «ansikt til ansikt» opplevelse, hvor relasjoner og nettverk kan bygges, og hvor man sikrer ivaretagelsen av både små som store bedrifter i Agder. Et klokt valg vil være å fordele arenaene ut over i hele Agder, slik at fylkeskommunen oppleves å være nær bedriftene og næringslivet, som igjen kan skape engasjement og eierskap til fylkeskommunens regionale planer. Fylkeskommunens rolle på disse arenaene må være å fasilitere prosessene, ikke å lede de.

I forlengelsen av dette ønsker vi å adressere noen problemstillinger relatert til selve «planregimet». Kan våre observasjoner og funn være symptomer på at planregimet bør gjennomgå en revisjon? Eller kan det være at fylkeskommunens kompetanse og forståelse for planregimet er mangelfull? Dersom vi relaterer dette til våre styringsteoretiske betraktninger illustrert i figur 3.1, hvor det også blir pekt på at både kommuner og fylkeskommuner fortsatt har betydelige innslag av offentlig byråkrati og sektorlogikk, kan da våre observasjoner og funn henge sammen med struktur og kultur i fylkeskommunen?

Den fylkeskommunale organisasjonen kjennetegnes av en hierarkisk struktur, delegert myndighet og systemer for horisontal koordinering. Kultur er et vesentlig element som alltid er til stede i slike strukturer, og det er åpenbart at kulturen i fylkesadministrasjonen kan spille en rolle når det kommer til å henge igjen i gammelt planfaglig tankegods. Kulturen er hierarkisk i sin grunnleggende natur, og skal man bevege seg oppover i den styringsteoretiske trappa, må man gjøre endringer. Det bør skapes en forståelse innad i fylkeskommunen for endringer rundt planregimet, knyttet til endringer i det normative grunnlaget og verdiene som eksisterer i dag. Vi mener det er en forutsetning for å lykkes at en kultur for samskaping etableres i hele den fylkeskommunale organisasjonen. Slik vi ser det, er det avgjørende at fylkeskommunen setter fokus på struktur og kultur i den hensikt å utvikle organisasjonen til å bli den «nettverksnoden» som regionen så sårt trenger.

7. Konklusjon

Vi innleder vår konklusjon med å samle trådene fra denne «reisen» gjennom samordning av regional strategisk planlegging, og alle de tema og dimensjoner med tilhørende fasetter som vi har vært innom.

Temaet i vår oppgave er samordning av den regionale strategiske planleggingen i Agder, og vi har studert de planprosessene som skjedde forut for at regionplan Agder ble vedtatt i juni 2019. Vårt fokus i dette arbeidet har videre vært innrettet mot og avgrenset til næringslivets involvering og medvirkning i disse planprosessene.

Den «røde» tråden i vår oppgave har vært bygd rundt vår tre-delte problemstilling, som i kort handler om i hvilken grad næringslivet i Agder har vært involvert i utviklingen av regionplan Agder 2030 og i hvilken grad de ønsker å ta del i den regionale planleggingen, samt hvilke tiltak som kan iverksettes for å bidra til høyere grad av involvering i den regionale planleggingen i fremtiden.

Med bakgrunn i tema og problemstilling har vi sett denne i sammenheng med relevant teori innen plan- og styringsteorier, samordning, samstyring og nettverk, samt at vi har rammet det hele inn med teoretiske betraktninger knyttet til strategi, strategisk planlegging og endring. Ut av dette utledet vi våre 7 hypoteser som alle er relatert til problemstillingens del 2.

Vi har videre gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse blant næringslivet på Agder, hvor i overkant av 200 små, mellomstore og store bedrifter fra alle kommuner i Agder har besvart. Resultatet av denne spørreundersøkelsen har vært vår empiri-base for vår diskusjon og analyse. Det vil – som det alltid er – være mulig å problematisere hvorvidt våre funn gir et riktig bilde av virkeligheten eller ikke, men etter vår vurdering er det all grunn til å legge merke til, og i fremtiden ta hensyn til, de konklusjoner og tendenser våre undersøkelser har ledet frem til.

Hvor vi er i dag?

Vi har fått bekreftet problemstillingens del 1, og kort sagt så er konklusjonen at næringslivet i Agder i liten grad har vært involvert i utviklingen av regionplan Agder 2030.

Hvor ønsker vi å være?

Når det gjelder problemstillingens del 2, har vi fått bekreftet at næringslivet i Agder åpenbart er *motivert* for å *bidra* i den regionale utviklingen, og dette er et funn som fylkeskommunen i aller høyeste grad bør vektlegge ved fremtidig planlegging av medvirkning i planprosesser. Dette er et svært interessant funn som må utnyttes av Agder fylkeskommune - og næringslivet selv - for å utnytte de synergiene som tverrsektorielt samarbeid i planprosesser kan gi.

Hvordan skal vi komme oss fra der vi er - til dit vi ønsker å være?

Problemstillingens del 3 handler om å identifisere forbedringspotensial, tiltak og mulighetsrom. Basert på teori og våre funn stiller vi spørsmålsteget ved om Agder fylkeskommune har klart å bevege seg oppover i den styringsteoretiske trappen vi illustrerer i figur 3.1. Kan det være slik at til tross for et offensivt budskap utad om nytenking, så henger de interne systemene og ansatte i fylkeskommunen igjen i en kultur som preges av det gammeldagse offentlige byråkratiet og rollen som myndighetsutøver? Det er – slik vi ser det – indikasjoner på at Agder fylkeskommune preges fortsatt av en sterk sektorlogikk. En av våre respondenter i spørreundersøkelsen skrev at «*Det er veldig få i vår bransje som har kjennskap til regionplanen, det oppleves som en intern plan for fylkeskommunen*». Dette synes vi er et utsagn som illustrerer vårt poeng her.

Det norske samfunnet anno 2021 kan enklest beskrives som et samfunn hvor alle de tidligere nevnte styringsteoriene lever i beste velgående side om side, og som krever at det offentlige Norge, både på organisasjons- og individnivå, må erkjenne at sånn er virkeligheten og det krever endring. For å si det kort og brutalt, så vil ikke fylkeskommunen lykkes som regional «nettverksnode» i Agder med mindre de får endret seg i den retning som næringslivet forventer.

Plan- og bygningslovens minimumskrav for medvirkning i offentlige planprosesser kan ikke være det nivået som fylkeskommunen legger til grunn som tilstrekkelig eller akseptabelt i fremtiden. I så fall illustrerer det bare vår påstand om at Agder fylkeskommune henger igjen i det offentlige byråkratiet, og viser ved dette igjen mangelfull forståelse for hva som kreves for å drive god samfunnsplanlegging i våre dager. Våre undersøkelser har vist at høringer ikke fungerer på en tilfredsstillende måte når det kommer til å få involvert næringslivet i regionen. Fylkeskommunen må derfor ta initiativ for å komme i dialog med næringslivet i Agder med mål om å finne andre typer arenaer for medvirkning enn høringer, som også tar hensyn til

næringslivets ønsker og behov. Vår anbefaling vil være å fordele slike arenaer over hele fylket, og at fylkeskommunen er bevisst sin rolle som fasilitator for prosessene.

Fylkeskommunens struktur og kultur i forhold til planregimet bør settes på agendaen og jobbes målrettet med for å bevege seg oppover i den styringsteoretiske trappa. Da vil fylkeskommunen kunne utvikle seg til å bli den «nettverksnoden» som regionen trenger.

Det er «*sammen*» vi finner de gode løsningene, og det er «*sammen*» vi best kan få utviklet Agder som region. Dette bør være det nye mantraet til fylkeskommunen som danner utgangspunktet for alle fremtidige plan- og utviklingsprosesser. Vår undersøkelse forteller oss at det finnes både ressurser og kompetanse i næringslivet som fylkeskommunen bør dra nytte av for å påvirke den regionale planleggingen og utviklingen i positiv retning.

Vi innledet vår oppgave med et sitat fra Dwight D. Eisenhower, hvor vi ønsket å belyse at kjernen i hans budskap er at involvering, delaktighet, forståelse og eierskap til den prosessen som har ledet frem til den endelige planen, er av avgjørende betydning for å nå de målsettingene som nedfelt i planen. Våre funn og analyser viser at nettopp dette har vært en av utfordringene i forhold til involvering av næringslivet i planprosessene som ble gjennomført forut for at regionplan Agder 2030 ble vedtatt. Det er ikke noe galt med regionplanen i seg selv, men vi tillater oss å stille et stort spørsmålstegn med hvorvidt den er forstått, forankret og eid av samfunnsaktørene i Agder – i hvert fall når det kommer til næringslivet som en av disse samfunnsaktørene.

Undertittelen til vår masteroppgave stiller spørsmål om samordningen av den regionale strategiske planleggingen er symbolpolitikk eller medvirkning i konteksten næringslivets deltakelse i utarbeidelsen av regionplan Agder 2030. Vi har ikke noe fasitsvar å komme med på akkurat dette, men for oss fremstår det som ganske klart at Agder fylkeskommune ikke har lyktes når det gjelder næringslivets involvering, delaktighet, forståelse og eierskap relatert til regionplan Agder 2030, og vi velger derfor å avslutte som vi startet (men denne gangen med noe mer empiri som grunnlag).

«Plans are worthless, but planning is everything»

8. Overføringsverdi og forslag til ytterligere forskning

Vår oppgave har hatt sitt utgangspunkt i de planprosessene som skjedde forut for at regionplan Agder 2030 ble vedtatt. Selv om vår case er basert på Agder som region, ser vi at det kan være en overføringsverdi til andre fylkeskommuner/regioner. Det kan være at andre fylkeskommuner kan unngå å gjøre de samme «feilene» som Agder fylkeskommune gjorde, og som vi i de foregående punkt har gjort rede for.

Når det gjelder forslag til ytterligere forskning som kan være relatert til vårt tema, ser vi noen alternativer.

Det ene kan være å se på om minimumskravene i plan- og bygningsloven når det kommer til involvering og medvirkning er tilstrekkelig, eventuelt så kan dette spisses mot om offentlig sektor har tilstrekkelig kompetanse og forståelse innen samfunnsplanlegging til at de utnytter mulighetsrommet og ikke bare faller ned på at så lenge man tilfredsstiller minimumskravet så er det greit.

Et annet alternativ kan være å se nærmere på andre fylkeskommuner: Vi har kun sett på Agder fylkeskommune i konteksten av hva som skjedde forut for regionplan Agder 2030. Hvordan er det med andre fylkeskommuner og deres samfunnsplanlegging? Er det noen likhetstrekk? Har fylkeskommunene god nok kompetanse og forståelse innen samfunnsplanlegging? Har fylkeskommunene hengt med i den styringsteoretiske utviklingen i samfunnet? Har administrasjonen i fylkeskommunen opplyst fylkespolitikkerne som de skal og gitt de godt nok kunnskapsgrunnlag til å forstå dette?

Et tredje alternativ kan være å se på behovet for endringer i det tradisjonelle «planregimet» man kjenner til i det offentlige i dag. Bør man tenke annerledes omkring offentlige planprosesser, og har de holdt følge med samfunnsutviklingen for øvrig? Her kan det blant annet være interessant å se på planprogrammets rolle og om offentlig sektor har forståelse for betydningen av å «planlegge planleggingen»? I forlengelsen av dette kan det være interessant å se på betydningen av å gjennomføre evalueringer i god tid før planprogram skal utarbeides og varsel om oppstart av planarbeid iverksettes.

Et fjerde alternativ kan være å sette et kritisk søkelys på det offentlige ressursbruk relatert til planlegging. Brukes ressurser som f.eks. arbeidstid og offentlige midler på en slik måte at man sikrer best mulig effekt for samfunnet som helhet?

Litteraturliste

- Agder fylkeskommune. (2019, Høsten). *Agder fylkeskommune*. Hentet fra Regionplan Agder 2030: https://agderfk.no/_f/p1/i4d721a77-52f4-49e3-ba9e-42cb0c5a8b4e/regionplan-agder-2030.pdf
- Amdam, J., & Veggeland, N. (2011). *Teorier om samfunnsstyring og planlegging*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baldersheim, H. (2003). Norwegian regions as development agents - county council on the defensive. I H. Baldersheim, & J.-P. Daloz (red.), *Political leadership in a global age. The experiences of France and Norway*. 137-154: Ashgate.
- Baldersheim, H., & Christensen, T. (2007). Den regionale organiseringa av Noreg - embetsmannsstaten vender tilbake? I P. K. Mydske, D. H. Claes, & A. Lie (red.), *Nyliberalisme - ideer og politisk virkelighet* (ss. 105-127). Oslo: Universitetsforlaget.
- Baldersheim, H., & Rose, L. E. (2019). *Det kommunale laboratorium - Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse - Struktur, HR, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2016). *Public management and Governance*. London: Routledge.
- Bryson, J. (2010). *The strategy change cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. (2010). The Strategy Change Cycle. I J. (. Perry, *The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Bukve, O. (2012). *Lokal og regional styring. Eit institusjonelt perspektiv*. Oslo: Samlaget.
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). *ResearchGate*. Hentet fra Researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/235616360_A_Garbage_Can_Model_of_Organization_Choice/link/55d2f0c408ae7fb244f554dd/download
- Contreras, A. F., Ceberio, M., & Kreinovich, V. (2017). <https://scholarworks.utep.edu/>. Hentet fra University of Texas at El Paso: https://scholarworks.utep.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2111&context=cs_techrep
- Fimreite, A. L. (2000). Reorganiseringsteori - hvorfor kommer kommunene aldri i mål? I H. Baldersheim, & L. E. Rose, *Det kommunale laboratorium* (ss. 163-182). Bergen: Fagbokforlaget.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations*. New York: AMACOM.
- Hanssen, G. S., & Hofstad, H. (2017). Regional planlegging som flernivåkoordinering. *Kart og plan, vol. 77, 1-2017*, ss. 21-39.
- Haug, A. V. (2019, 11 29). *Forelesning "Nettverksledelse - hvordan utvikle og lede nettverk"*. Universitetet i Agder, Kristiansand.
- Haug, A. V., Øgård, M., & Baldersheim (red.), H. (u.d.). *The rise of the networking region: The challenges of regional collaboration in a globalized world*.
- Hofstad, H., & Hanssen, G. S. (2015). *Samfunnsutviklerrollen til regionalt folkevalgt nivå*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.

- Holmen, A. K. (2019, 09 04). *Plan - Tidsskrift for samfunnsplanlegging, regional- og byutvikling*. Hentet fra Plantidsskrift.no: <https://plantidsskrift.no/artikkel/styrket-rolle-i-regional-samfunnsutvikling/>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Oslo: Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm.
- Joyce, P. (1999). *Strategic management for the Public Service*. London: Open University.
- KMD. (2019, 05 14). *Kommunal- og moderniseringsdepartementet*. Hentet fra Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019–2023: <https://www.regjeringen.no/contentassets/cc2c53c65af24b8ea560c0156d885703/nasjonale-forventninger-2019-bm.pdf>
- Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy. Mobilizing power and knowledge for the common good*. ISBN 9780199289646: .
- Mulgan, G. (2010). *The art of public strategy - Mobilizing power and knowledge for the common good*. Oxford: Oxford University Press.
- Pettigrew, A. (1987). *The management of strategic change*. Oxford: Basil Blackwell.
- PwC. (2019, mai 08). *Agder fylkeskommune*. Hentet fra Regionplan Agder: <https://docplayer.me/136682205-Evaluering-av-regionplan-agder.html>
- Regjeringen. (2020, Oktober 25). *Regjeringen.no*. Hentet fra Webområde for regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/regionreform/id2628044/>
- Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2012). *Styring og samstyring - governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009, mai). Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. *Public Administration* 87(2), ss. 234 - 258.
- Øgård, M. (2019). Fra New Public Management til New Public Governance. I H. Baldersheim, & L. E. Rose, *Det kommunale laboratorium - Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (ss. 93-109). Bergen: Fagbokforlaget.
- Aarsæther, N., Falleth, E., Nyseth, T., & Kristiansen (red.), R. (2015). *Utfordringer for norsk planlegging*. Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforlaget.

Oversikt alle innspill til Regionplan Agder 2030

Totalt antall innspill:	110	
Antall innspill fra privat sektor:	28	
Antall innspill fra offentlig sektor:	50	
Antall innspill fra frivillig sektor:	29	
Antall innspill fra privatpersoner	3	

Avsender av innspill	Sektor (O/P/F)	Underkategori
Agder fylkeskystlag	Frivillig	Interesseorganisasjon
Norges Handikapforbund Agder	Frivillig	Interesseorganisasjon
Norges Handikapforbunds Ungdom Agder	Frivillig	Interesseorganisasjon
Aust- og Vest-Agder musikkråd	Frivillig	Interesseorganisasjon
Aust-Agder Mållag	Frivillig	Interesseorganisasjon
Barne- og ungdomsrådet i Agder	Frivillig	Paraplyorganisasjon for alle BUR
Bragdøya kystlag	Frivillig	Interesseorganisasjon
Studentorganisasjonen i Agder (STA)	Frivillig	Studentorganisasjon
Fortidsminneforeningen Vest-Agder	Frivillig	Interesseorganisasjon
Framtiden i våre hender Kristiansand	Frivillig	Interesseorganisasjon
FRI Sør	Frivillig	Interesseorganisasjon
Tingvatn Mållag	Frivillig	Interesseorganisasjon
Grindheim Mållag	Frivillig	Interesseorganisasjon
Utdanningsforbundet i Audnedal	Frivillig	Interesseorganisasjon
Utdanningsforbundet Kristiansand	Frivillig	Interesseorganisasjon
Utdanningsforbundet Kvinesdal	Frivillig	Interesseorganisasjon
Utdanningsforbundet Mandal	Frivillig	Interesseorganisasjon
Utdanningsforbundet Marnardal	Frivillig	Interesseorganisasjon
Utdanningsforbundet Songdalen	Frivillig	Interesseorganisasjon
Utdanningsforbundet Vest-Agder	Frivillig	Interesseorganisasjon
Utdanningsforbundet Åseral	Frivillig	Interesseorganisasjon
Lindesnes Ungdomslag	Frivillig	Interesseorganisasjon
Lista mållag	Frivillig	Interesseorganisasjon
Velferdstinget i Agder	Frivillig	Studentorganisasjon
Vennesla dialekt- og mållag	Frivillig	Interesseorganisasjon
Vest-Agder Mållag	Frivillig	Interesseorganisasjon
Vest-Agder ungdomslag	Frivillig	Interesseorganisasjon
Mållag i Agder - fellesuttalelse	Frivillig	Interesseorganisasjon
Naturvernforbundet i Agder	Frivillig	Interesseorganisasjon
Agder idrettskrets	Offentlig	Interesseorganisasjon
Arendal kommune (foreløpig uttalelse)	Offentlig	Kommune
Aust-Agder museum og arkiv	Offentlig	Foretak
Nye Lyngdal kommune	Offentlig	Kommune
Region Kristiansand	Offentlig	Interkommunalt politisk råd

RKG e-helse og velferdsteknologi	Offentlig	Regional koordineringsgruppe
Brukerpanel for Agder	Offentlig	Brukerpanel
Regionalt forskningsfond Agder	Offentlig	Statlig/fylkeskommunal tilskuddsordning
Bygland kommune	Offentlig	Kommune
Risør kommune	Offentlig	Kommune
Bykle kommune	Offentlig	Kommune
Setesdal regionråd	Offentlig	Interkommunalt politisk råd
Sirdal kommune	Offentlig	Kommune
Den Norske Kirke - Agder og Telemark Bispedømmeråd	Offentlig	Kirkelig råd
Direktoratet for mineralforvaltning	Offentlig	Direktorat
Evje og Hornnes kommune	Offentlig	Kommune
Farsund kommune	Offentlig	Kommune
Flekkefjord kommune	Offentlig	Kommune
Forsvarsbygg	Offentlig	Statlig etat
Søgne kommune	Offentlig	Kommune
Sørlandet sykehus (SSHF)	Offentlig	Helseforetak
Fylkeseldrerådet i Vest-Agder	Offentlig	Politisk utvalg
Fylkesmannen i Agder	Offentlig	Statlig etat
Grimstad kommune	Offentlig	Kommune
Tvedestrand kommune	Offentlig	Kommune
Ungdommens fylkesting	Offentlig	Fylkespolitisk utvalg
Hægebostad kommune	Offentlig	Kommune
IMDi Sør	Offentlig	Direktorat
Universitetet i Agder	Offentlig	Statlig utdanningsinstitusjon
Iveland kommune	Offentlig	Kommune
Kommunesamarbeidet InnlandAgder	Offentlig	Interkommunalt samarbeid
Kompetanse Aust-Agder	Offentlig	Fylkeskommunal virksomhet
Kristiansand kommune / Nye Kristiansand kommune	Offentlig	Kommune
KS Agder	Offentlig	Arbeidsgiverorganisasjon
Kvinesdal kommune	Offentlig	Kommune
Kystverket	Offentlig	Statlig etat
Lillesand kommune	Offentlig	Kommune
Lindesnes kommune	Offentlig	Kommune
Valle kommune	Offentlig	Kommune
Vegårshei kommune	Offentlig	Kommune
Listerrådet	Offentlig	Interkommunalt politisk råd
Vennesla kommune	Offentlig	Kommune
Mandal kommune	Offentlig	Kommune
Marnardal kommune	Offentlig	Kommune
Vest-Agder-museet IKS	Offentlig	Foretak
Østre Agder regionråd	Offentlig	Interkommunalt politisk råd
Åseral kommune	Offentlig	Kommune

Nye Lindesnes kommune	Offentlig	Kommune
Froland kommune	Offentlig	Kommune
Gjerstad kommune	Offentlig	Kommune
Aftenskolen	Privat	Ideell virksomhet
NHO Agder	Privat	Hovedsammenslutning (arbeidsgivere)
Agder energi	Privat	Bedrift
Nordisk informasjonskontor Norge	Privat	Bransjeforening
Norges Bondelag Agderkontoret	Privat	Bransjeforening
Nye Veier AS	Privat	Bedrift
Avinor	Privat	Bedrift
Næringsforeningen i Kristiansandsregionen	Privat	Bransjeforening
Bane NOR	Privat	Bedrift
Partnerskapet Blå Vekst	Privat	Partnerskap kystkommuner
Bredalsholmen dokk og fartøyvernssenter	Privat	Stiftelse
Cultiva	Privat	Stiftelse
Siva (Selskapet for industrivekst)	Privat	Statlig eid foretak
Digin	Privat	IKT-klynge
Solveig Lima	Privat	Person
Stein Storlie Bergsmark	Privat	Person
Stiftelsen Bratteklev Skipsverft	Privat	Stiftelse
Stiftelsen D/S Pelle	Privat	Stiftelse
Stiftelsen Miljøfyrtårn	Privat	Stiftelse
Sørf – Sørnorsk kompetansesenter for musikk	Privat	Interesseorganisasjon
Sørlandets Europakontor	Privat	Interesseorganisasjon
Sørlandets kompetansefond	Privat	Interesseorganisasjon
Sørnorsk filmsenter	Privat	Interesseorganisasjon
GCE Node	Privat	Bedrift
Sørnorsk jazzsenter	Privat	Interesseorganisasjon
Ungt Entreprenørskap Agder	Privat	Ideell organisasjon
LO Agder	Privat	Hovedsammenslutning (arbeidstakere)
NCE Eyde	Privat	Næringsklynge
Randi Lohndal Frestad	Privat	Privatperson
Cesare Sciardi	Privat	Privatperson
Sigrid Åsen Haugsgjerd	Privat	Privatperson

Oversikt over organisering og deltakelse i planprosessene – Regionplan Agder 2030

Prosjekteier

Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune. Fylkestingene i Aust-Agder og Vest-Agder var formell planmyndighet og vedtok planen og handlingsprogram. Fylkesutvalgene var faste utvalg for plansaker. Fylkesutvalgene la planprogram og planutkast med handlingsprogram på høring og fastsatte planprogrammet.

Politisk styringsgruppe

Medlemmene i fellesnemnda for sammenslåing av Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune. Styringsgruppen ble fortløpende orientert om fremdriften i planarbeidet, og skulle bidra til koordinerte vedtak i fylkesutvalgene og fylkestingene.

Administrativ styringsgruppe

Medlemmene i Rådmannsgruppen Agder 2020. Administrativ styringsgruppe skulle gi føringer ved viktige milepæler i planarbeidet. Medlemmene bidro til forankring av planarbeidet i sine respektive organisasjoner og hadde dialog om planarbeidet med sine viktigste samarbeidspartnere. Leder for Rådmannsgruppen innstilte til politisk styringsgruppe.

Referansegrupper

Sørlandsrådet var politisk referansegruppe. Sørlandsrådet ble fortløpende orientert om fremdriften og kunne gi innspill til planprosessen.

Prosjektgruppen

Besto av prosjektleder, et sekretariat, et arbeidsutvalg og tematiske arbeidsgrupper.

Prosjektleder

Manuel Birnbrich (Vest-Agder fylkeskommune), manuel.birnbrich@vaf.no

Sekretariatet

Ressurspersoner fra begge fylkeskommuner. Bisto med utarbeidelse av plan og handlingsprogram. Sammenstilte planforslag basert på innspill fra arbeidsgruppene og hentet inn kunnskap ved behov.

- Manuel Birnbrich (rådgiver samfunns- og næringsutvikling i Vest-Agder fylkeskommune og prosjektleder Regionplan Agder 2030), manuel.birnbrich@vaf.no
- Børje Michaelsen (rådgiver statistikk og analyse Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune), Borje.Michaelsen@vaf.no
- Endre Helgeland (kommunikasjonsrådgiver i Vest-Agder fylkeskommune), endre.helgeland@vaf.no
- Inger N. Holen (koordinator for oppfølging av Regionplan Agder 2020), Inger.Holen@vaf.no

- Trude Kjelle (rådgiver plan og natur i Aust-Agder fylkeskommune), trude.kjelle@austagderfk.no

Arbeidsutvalget

Besto av representanter fra begge fylkeskommuner, Kristiansand og Arendal kommuner, og representanter fra regionrådene. Arbeidsutvalget skulle diskutere og kvalitetssikre forslag fra sekretariatet og arbeidsgruppene før de ble videresendt til styringsgruppene.

- Anita Henriksen, seksjonsleder plan og natur Aust-Agder fylkeskommune, Anita.Henriksen@austagderfk.no
- Diderik Cappelen, seksjonsleder plan og miljø Vest-Agder fylkeskommune, Diderik.Cappelen@vaf.no
- Geir Skjæveland, kommunalsjef for området Kultur, infrastruktur og utvikling Arendal kommune, Geir.Skjaeveland@arendal.kommune.no
- Kenneth Andresen, regionalsjef Vest-Agder fylkeskommune, Kenneth.Andresen@vaf.no
- Kirsten Borge, regionalsjef Aust-Agder fylkeskommune, Kirsten.Borge@austagderfk.no
- Knut Felberg, enhetsleder for By- og samfunnsenheten i Kristiansand kommune (representerer både Kristiansand kommune og Region Kristiansand i denne gruppen), Knut.Felberg@kristiansand.kommune.no
- Ola Olsbu, plan- og samferdselssjef Aust-Agder fylkeskommune (leder for arbeidsutvalget), Ola.Olsbu@austagderfk.no
- Ole Jørgen Etholm, sekretariatsleder Østre Agder regionråd, ole.jorgen.etholm@arendal.kommune.no
- Rita Hansen, daglig leder Setesdal regionråd, rita.hansen@setesdal.no
- Svein Vangen, daglig leder Listerrådet, Svein.Vangen@kvinesdal.kommune.no
- Wenche Fresvik, næringssjef Aust-Agder fylkeskommune, Wenche.Fresvik@austagderfk.no
- Øyvin Moltumyr, daglig leder i Lindesnesregionen, Oyvin.Moltumyr@aseral.kommune.no

Tematiske arbeidsgrupper

Det ble satt ned fem arbeidsgrupper på de fem hovedsatsingsområder for regionplanen. Arbeidsgruppene skulle bli enige om sentrale utfordringer og muligheter, beskrive et ønsket fremtidsbilde for Agder i 2030, foreslå konkrete mål for å oppnå 2030-fremtidsbildet, og foreslå tiltak som vil bidra til å nå målene.

Arbeidsgruppe Transport og kommunikasjon	
Fylkeskommunene	Vidar Ose, samferdselssjef i Vest-Agder fylkeskommune (leder), Vidar.Ose@vaf.no <i>Marit Vatn Jensen, rådgiver samferdselsseksjonen i Vest-Agder fylkeskommune (sekretær), Marit.Vatn.Jensen@vaf.no</i> Arild Syvertsen, prosjektleder areal- og transportplan for Arendalsregionen, samferdselsseksjonen i Aust-Agder fylkeskommune, arild.richard.syvertsen@austagderfk.no
Kristiansand kommune	Jan Erik Lindjord, rådgiver Kristiansand kommune, Jan.Erik.Lindjord@kristiansand.kommune.no
Arendal kommune	Harald Tobiassen, interkommunal plankoordinator i Arendal kommune, harald.tobiassen@arendal.kommune.no
Listerregionen	Johan Martin Mathiassen, kommuneplanlegger Farsund kommune, Johan.Martin.Mathiassen@farsund.kommune.no
Lindesnesregionen	Hallfrid Os, enhetsleder for bydrift i Mandal kommune, Hallfrid.Os@mandal.kommune.no
Setesdal	Dagfinn Torkildsen, leder samfunnsutvikling og teknisk enhet, Valle kommune, Dagfinn.Thorkildsen@valle.kommune.no
Østre Agder	Tonje Berger Ausland, enhetsleder samfunnsenheten i Gjerstad kommune, tonje.berger.ausland@gjerstad.kommune.no
Region Kristiansand	Øyvind Raen, arealplanlegger i Birkenes kommune, Oyvind.Raen@birkenes.kommune.no
Fylkesmannen i Aust- og Vest-Agder	Thomas Kiland-Langeland, fagdirektør Miljøvern avdelingen, fmavtck@fylkesmannen.no
Universitetet i Agder	Paul Svennevig, universitetslektor Institutt for ingeniørvitenskap, paul.r.svennevig@uia.no Vara: Ephrem Taddesse, førsteamanuensis Institutt for ingeniørvitenskap, ephrem.taddesse@uia.no

Arbeidsgruppe Attraktive og livskraftige byer, tettsteder og distrikter	
Kristiansand kommune	Marit Eik, rådgiver by- og samfunnsenheten i Kristiansand kommune (leder), Marit.Eik@kristiansand.kommune.no
Fylkeskommunene	<i>Tine Eilen Gunnes, rådgiver plan og natur-seksjonen i Aust-Agder fylkeskommune (sekretær), tine.eilen.gunnes@austagderfk.no</i> Oddmund Frøystein, rådgiver folkehelse i Vest-Agder fylkeskommune, Oddmund.Froystein@vaf.no Ragnhild Hammer, prosjektleder Klimaveikart Agder, Ragnhild.Marie.Hammer@arendal.kommune.no
Arendal kommune	Michael Fuller-Gee, byplanlegger i Arendal kommune, Michael.Fuller-Gee@arendal.kommune.no
Listerregionen	Tor Arne Eiken, kommunalsjef i Kvinesdal kommune, Tor.Arne.Eiken@kvinesdal.kommune.no
Lindesnesregionen	Arne Wilhelmsen, kommunalsjef byutvikling i Mandal kommune, Arne.Wilhelmsen@mandal.kommune.no
Setesdal	Rita Hansen, daglig leder i Setesdal regionråd, rita.hansen@setesdal.no
Østre Agder	Bård Vestøl Birkedal, næringssjef i Risør kommune, baard.vestol.birkedal@risor.kommune.no
Region Kristiansand	Odd Grønberg, leder av Næringsforeningen i Vennesla, odd@og-kompetanse.no
Fylkesmannen i Aust- og Vest-Agder	Bjørn Loland, rådgiver Miljøvern avdelingen, fmavbjl@fylkesmannen.no
Universitetet i Agder	Jørn Cruickshank, førsteamanuensis Institutt for global utvikling og samfunnsplanlegging, jorn.cruickshank@uia.no Vara: Tom Viggo Nilsen, dosent Institutt for ingeniørvitenskap, tom.v.nilsen@uia.no

Arbeidsgruppe Verdiskaping og bærekraft	
Innovasjon Norge	Sveinung Hovstad, direktør Innovasjon Norge Agder (leder), Sveinung.Hovstad@innovasjonnorge.no
Fylkeskommunene	<i>Benny Andre Johansen, rådgiver seksjon for samfunns- og næringsutvikling i Vest-Agder fylkeskommune (sekretær),</i> BennyAndre.Johansen@vaf.no Wenche Fresvik, næringssjef i Aust-Agder fylkeskommune, wenche.fresvik@autagderfk.no
Kristiansand kommune	Elizabeth Rojas, rådgiver Kristiansand kommune, Elizabeth.Rojas@kristiansand.kommune.no Geir Askvik Haugum, leder Business Region Kristiansand, Geir.Askvik.Haugum@kristiansand.kommune.no
Arendal kommune	Kåre Andersen, næringssjef i Arendal kommune, kare.andersen@arendal.kommune.no
Listerregionen	Liv Øyulvstad, næringssjef i Kvinesdal kommune, Liv.Oyulvstad@kvinesdal.kommune.no
Lindesnesregionen	Øyvin Moltumyr, næringssjef i Åseral kommune, Oyvin.Moltumyr@aseral.kommune.no
Setesdal	Runar Granheim, rådgiver Setesdal regionråd, Runar.Granheim@setesdal.no
Østre Agder	John S. Sigridnes, prosjektleder i Åmli kommune, John.Salve.Sigridnes@amli.kommune.no
Region Kristiansand	Agate Folgerø, samhandlingskoordinator i helse- og omsorgsnettverket i Region Kristiansand, agate.folgero@vennesla.kommune.no
Fylkesmannen i Aust- og Vest-Agder	Reidar Tveiten, seniorrådgiver Landbruksavdelingen, fmavrtv@fylkesmannen.no
Universitetet i Agder	Mikaela Vasstrøm, førsteamanuensis Institutt for global utvikling og samfunnsplanlegging, mikaela.vasstrom@uia.no Vara: Arne Isaksen, professor Institutt for arbeidsliv og innovasjon, arne.isaksen@uia.no

Arbeidsgruppe Utdanning og kompetanse	
Arendal kommune	Roar Aaserud, kommunalsjef (leder), Roar.Aaserud@arendal.kommune.no Vara: Øystein Neegaard, spesialrådgiver, oystein.neegaard@arendal.kommune.no
Fylkeskommunene	Stein Kristiansen, utdanningssjef Aust-Agder fylkeskommune, Stein.Kristiansen@austagderfk.no Vara: Halvard Berg, ass. utdanningssjef, halvard.berg@austagderfk.no Arly Hauge, fylkesutdanningssjef Vest-Agder fylkeskommune, Arly.Hauge@vaf.no Vara: Åse Lill Kimestad, ass. fylkesutdanningssjef, AseLill.Kimestad@vaf.no <i>Sekretær: Reidar Kyllerdal, seksjonsleder utdanningsavdelingen i Vest-Agder fylkeskommune, ReidarKyllerdal@vaf.no</i>
Kristiansand kommune	Svein Ove Ueland, oppvekstdirektør, Svein.Ove.Ueland@kristiansand.kommune.no Vara: Roy Wiken, virksomhetsleder, Roy.Wiken@kristiansand.kommune.no og Nina Skjeseth
Listerregionen	Geir Bruli, kommunalsjef i Kvinesdal kommune, Geir.Bruli@kvinesdal.kommune.no Vara: Sara Aamodt, PP-rådgiver i Flekkefjord kommune, Sara.Aamodt@flekkefjord.kommune.no
Lindesnesregionen	Bente Naglestad, lærer ved Byremo Videregående skole, ben2@vaf.no
Setesdal	Line Håberg Løvdal, rådgiver oppvekst Evje og Hornnes kommune, Line.Haberg.Lovdal@e-h.kommune.no Vara: Henri Tore Viki, skolefaglig ansvarlig i Valle kommune, henri.tore.viki@valle.kommune.no
Østre Agder	Arne Mowatt Haugland, ass. kommunalsjef i Grimstad kommune, arne.mowatt.haugland@grimstad.kommune.no Vara: Hogne Rydningen
Region Kristiansand	Bess Thormodsæther, rådgiver innen barnehagefeltet i Vennesla kommune, Bess.MS.Thormodsater@vennesla.kommune.no Vara: Steinar Harbo, oppvekstsjef i Vennesla kommune, steinar.harbo@vennesla.kommune.no
Fylkesmannen i Aust- og Vest-Agder	Tore Haus, utdanningsdirektør, fmavtkh@fylkesmannen.no Vara: Magnus Mork, seniorrådgiver utdannings- og barnevernsavdelingen, fmavmmo@fylkesmannen.no
KS Agder	Christiane Marie Ødegård, rådgiver, Christiane.Marie.Odegard@ks.no
Universitetet i Agder	Astrid Birgitte Eggen, viserektor for utdanning, astrid.b.eggen@uia.no Vara: Sunniva Whittaker, dekan fakultet for humaniora og pedagogikk, sunniva.whittaker@uia.no
Utdanningsforbundet Aust-Agder	Ottar Stordal, leder, Ottar.Stordal@utdanningsforbundet.no Vara: Hanne Hansson, nestleder, hanhan@udf.no
Utdanningsforbundet Vest-Agder	Svein Ove Olsen, leder, sveols@udf.no Vara: Tor Anders Råbu

Arbeidsgruppe Kultur	
Fylkeskommunene	<p>Anne Tone Hageland, kultursjef i Vest-Agder fylkeskommune (leder), AnneTone.Hageland@vaf.no <i>Kåre Kristiansen, rådgiver fylkeskonservatoren i Vest-Agder fylkeskommune (sekretær), Kare.Kristiansen@vaf.no</i> Yvonne Fernmar Willumsen, fylkeskonservator i Vest-Agder fk, YvonneFernmar.Willumsen@vaf.no Hege Solli, kultursjef i Aust-Agder fk, Hege.Solli@austagderfk.no Aadne G. Sollid, seksjonsleder kulturminne i Aust-Agder fk, Aadne.Gunnar.Sollid@austagderfk.no</p>
Kristiansand kommune	Stein Tore Sorthé, kulturdirektør i Kristiansand kommune, stein.sorthé@kristiansand.kommune.no
Arendal kommune	Linda Sætra, kulturdirektør i Arendal kommune, linda.sætra@arendal.kommune.no
Listerregionen	Jan Schou, kultursjef i Kvinesdal kommune, Jan.Schou@kvinesdal.kommune.no
Lindenesregionen	Stein Christian Midling-Jenssen, museumsrådgiver, Marnardal kommune, Stein.Christian.Midling-Jenssen@marnardal.kommune.no
Setesdal	Torunn Charlotte Nyberg, kultursjef i Valle kommune, torunn.charlotte.nyberg@valle.kommune.no
Østre Agder	Reidun Brinchmann, kommunalsjef i Froland kommune, reidun.brinchmann@froland.kommune.no
Region Kristiansand	Magne Haugen, kultursjef i Lillesand kommune, magne.haugen@lillesand.kommune.no
Fylkesmannen/Staten	Harald Tallaksen, arkitekt, har arbeidet med kulturminner i AAfk og arbeider i dag i Statens vegvesen, Harald.tallaksen@vegvesen.no
Universitetet i Agder	Marit Wergeland-Yates, førstelektor i Teater, Fakultet for kunsthøgskolen, marit.wergeland-yates@uia.no Vara: Jan Oddvar Skisland, fakultetsdirektør, Fakultet for kunsthøgskolen, jan.oddvar.skisland@uia.no

Arbeidsgruppe kunnskapsgrunnlag

Denne gruppen ble etablert i forberedende planfase og besto av fagpersoner fra begge fylkeskommuner. Gruppen skulle utarbeide et regionalt kunnskapsgrunnlag og fremskaffe relevant statistikk til arbeidet med de ulike plantema.

- Børje Michaelsen (leder for gruppen) rådgiver statistikk og analyse Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune, Borje.Michaelsen@vaf.no
- Gunnar O. Lindaas, rådgiver plan- og naturseksjonen, Aust-Agder fylkeskommune, gunnar.ogwyn.lindaas@ Austagderfk.no
- Halvard Berg, rådgiver utdanningsavdelingen, Aust-Agder fylkeskommune, halvard.berg@ Austagderfk.no
- Oddmund Frøystein, rådgiver folkehelse, Vest-Agder fylkeskommune, Oddmund.Froystein@vaf.no
- Elisabeth H. Mathisen, rådgiver samferdselsseksjonen, Vest-Agder fylkeskommune, ElisabethHording.Mathisen@vaf.no
- Kåre Kristiansen, rådgiver regionalavdelingen, Vest-Agder fylkeskommune, Kare.Kristiansen@vaf.no
- Barb L. Wang, rådgiver kulturseksjonen, Vest-Agder fylkeskommune, BWA@vaf.no

Oversikt over spørsmålene i spørreundersøkelsen

1. I hvilken kommune ligger din bedrift?
2. Hvor mange ansatte er det i din bedrift?
3. Hvordan vil du vurdere din bedrifts økonomi?
4. Hvilken bransje tilhører din bedrift?

5. Er din bedrift med i et eller flere nettverk eller partnerskap?
 - 5a. Hvor mange nettverk eller partnerskap deltar din bedrift i?
 - 5b. Hvilken type nettverk deltar din bedrift i?

6. Har din bedrift deltatt i planprosessene knyttet til Regionplan Agder 2030 (RPA2030)?
 - 6a. På hvilken måte har din bedrift deltatt i planprosessen?

7. Har din bedrift fått informasjon om å avgi høringsinnspill knyttet til RPA2030?
 - 7a. Hvor fikk din bedrift informasjon om muligheten til å gi innspill til RPA 2030?
 - 7b. Hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift ville avgitt høringsinnspill dersom dere hadde fått bedre informasjon om dette? (AVAR)

8. Avga din bedrift høringsinnspill til RPA 2030?
 - 8a. Hva er årsaken til at din bedrift avga høringsinnspill til RPA2030?
 - 8b. Finnes det etablerte regler eller rutiner for hvem i din bedrift som deltar på utarbeidelse av høringsinnspill?
 - 8c. Hvem deltok i utarbeidelse av høringsinnspill i din bedrift?
 - 8d. I hvilken grad tror du bedriftens høringsinnspill fikk betydning?
 - 8e. I hvilken grad ble din bedrift involvert i utarbeidelsen av RPA 2030 etter avgitt høringsinnspill?
 - 8f. I hvilken grad hadde det vært aktuelt for din bedrift å bli involvert i prosessen etter at høringsinnspillet var avgitt og i utarbeidelsen av RPA2030?
 - 8g. Hva var årsaken til at din bedrift ikke avga høringsinnspill?

9. Hvor enig eller uenig er du følgende påstander om regional planlegging?
 - Det er viktig for min bedrift å involvere seg i planarbeid på regionalt nivå
 - Det finnes gode arena for dialog med fylkeskommunen
 - Min bedrift ønsker flere arena for dialog med fylkeskommunen

10. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander knyttet til RPA2030?
 - RPA2030 påvirker bedriftens strategiske utvikling
 - RPA2030 er et verktøy for å utvikle flere arbeidsplasser i Agder
 - Min bedrift ønsker arenaer for å påvirke fylkespolitikere inn mot utarbeidelse av RPA2030
 - Min bedrift ønsker at fylkeskommunen legger til rette for en mer formalisert deltagelse inn mot "Agderbenken" (Agders stortingspolitikere)

11. Opplever du at RPA 2030 bidrar til å gi din bedrift mulighet til å komme i kontakt med sentrale politiske organer med påvirkningskraft inn mot beslutninger?
- 11a. Har din bedrift gitt innspill eller tilbakemelding om at det var ønskelig med flere/bedre muligheter til å komme i kontakt med sentrale politiske organer?

12. Hva er din stilling?
13. Høyeste fullførte utdanningsnivå?
14. Din alder
15. Kjønn