

Opplegg for samtalar om regionalpolitisk reform

Tidleg argumentutkast 27.9.2015 Jørgen Amdam

INNLEIING

Dette notatet er første del av ei utgreiing til KS om korleis ein kan organisere prosessar knytt til at fylkeskommunane av storting og regjering er invitert til å snakke saman med sikte på ei regionalpolitisk reform. Sjølve oppdraget er formulert slik i *Oppdragsbeskrivelse for drøftingsopplegg om eventuelle endringer av det folkevalgte regionale nivå*, datert 08.07.2015

Sluttprodukt/-leveranse:

a. Konseptbeskrivelse: hvordan vil et endelig drøftingsopplegg se ut, hvordan er tenkt bruk, hvordan kan det skreddersys/tilrettelegges til den enkelte fylkeskommune, hva anbefales/kreves av utredninger og grunnlagsmateriale. Skal ha en form (visualisering?) som setter drøftinger inn i et helhetlig prosessløp. Bruksområde: innsalg av drøftingsopplegg, gi forståelse for bruksmåte (og dermed bruksverdi), beskrive rammer for ulike deler i en drøftingsprosess.

b. Drøftingsopplegg: strukturert og brukervennlig system for drøfting. Gjerne menybasert, slik at den enkelte fylkeskommune kan sette sammen en rekkefølge, innhold, hvem som skal delta når osv, etter eget behov. Fortrinnsvis koplet opp mot milepælsbeskrivelse for å bidra til en mest mulig strukturert og ressurseffektiv planlegging og fremdrift av drøftinger i og mellom fylkeskommunene. Hver del bør avsluttes med et forslag til vedtak, i en tre-struktur – «Dersom ja, gå til moment 2; dersom nei, gå til moment 3» - eller lignende.

c. Sluttrapport som kort oppsummerer hvilke spørsmål som bør adresseres i drøftingene i og mellom fylkeskommunene. Gjerne i form av en sjekklister.

d. Innledninger/prosessledelse: etter avtale med den enkelte fylkeskommune tilby et opplegg for å lede drøftinger på formelle arenaer (fylkesutvalg, fylkesting), og derigjennom bidra til både innholdsmessig og tidsmessig fremdrift.

Dette førebels notatet skal dekke punkt a i denne leveransen. Tidsfristane er svært knappe:

Milepæler:

1. oktober: Ferdig konseptbeskrivelse til bruk i det enkelte fylkesting, for å forberede oppstart av den faktiske drøftingen.

1. november: Ferdig drøftingsopplegg.

1. desember: sluttrapport.

Notatet er bygd opp med tre hovudfasar, sjå figur 1:

Forprosjekt – før årsskiftet 2015/16. Mål å utvikle og vedta prosessplan for samtalar og sama analyser i lag med aktuelle partnarar.

Analysefase – første halvår 2016 – sams analyse av alternativ for regionalpolitisk struktur og oppgåver. Politisk vedtak av vegen vidare.

Forhandling med staten og andre – haust 2016 – regionens framtidige oppgåver, rammer og premisser for vidare arbeid. Denne fasen bør organiserast nasjonalt i samarbeid mellom KS og fylkeskommunane med klare krav og forventningar til staten og er av den grunn lite detaljert her.

KRAV TIL FRIVILLIGE PROSESSAR

Dette notatet omhandlar korleis frivillige samtalar om samanslåing kan organiserast i trinnvis prosess, heile tida slik at det er mogleg å avslutte prosessen på ein vennskapleg måte. Notatet er skreve med utgangspunkt i partar som i liten grad har ført slike samtalar før, derfor er dette ikkje ei oppskrift men innspel som må tilpassast til den konkrete situasjonen som kva einskild fylkeskommune er i. Eg vil derfor peike på nokre forhold som kan vere avgjerande for korleis prosessane utviklar seg.

Fylkeskommunane sine samtalar med grannar er **frivillige**. Det kan vere at staten vil tvinge gjennom regionalpolitiske reformer seinare, men grunnlaget no er at regjeringa ber fylkeskommunane om å samtale seg i mellom med samanslåing som siktemål. Slike frivillige prosessar er annleis enn vanlege forhandlingar der partar kan ha ulike former for tvangsmildar for å få resultat. Nokre av krava til at slike frivillige prosessar skal gi resultat er:

Vinn – vinn - resultat. Skal ein kome fram til semje krevst det at alternativet/løysinga som blir valt står fram som betre, helst klart betre enn alternativet med ikkje å slå seg saman. Dette kravet er basis i alle frivillige forhandlingar og kan vere problematisk fordi dei fleste alternativ har fordelar og ulemper til dømes samanlikna med dagens situasjon eller samanlikna med andre aktuelle alternativ. Endringar i politisk styring må vegast opp mot endringar i organisering og lokalisering av produksjon, forvaltning og utviklingsarbeid. Slike vurderingar av moglege endringar er knytt opp mot mål og interesser og det som nokre kan sjå som positivt kan av andre bli sett som negative konsekvensar. Om mål og interesser er sprikande er det vanskeleg å få klare meiningar om kva ein kan vinne og kva ein kan tape – og alle partar må ha ein klar «nettovinst» ut frå eiga vurdering skal ein kunne få resultat. Samstundes kan til dømes staten påverke slike prosessar ved å lokke og/eller true.

Gulrøter kan vere at staten vil overføre oppgåver til regionane under føresetnad av samanslåing. I tilfelle vil samarbeidet om alternativ få tilleggsdimensjonen – kva må staten delegere av oppgåver for at ein samanslåing klart står fram som fordelaktiv samanlikna med «åleinegang» eller eit anna alternativ for samanslåing. Dette betyr at partane i tillegg til å samtale innan gjeldande rammer også må samtale om kva krav som må oppfyllest skal alle få klar vinst. Prosessen må omfatte slike nivåovergripande forhandlingar og avklaringar før fylkeskommunane kvar for seg vil/kan/bør gjere vedtak. Eg forventar at samtalen vil munne ut i klare krav til staten for at samanslåing kan vere aktuell og at dette blir forhandlingar om dette både undervegs og spesielt hausten 2016 og våren 2017.

Trussel kan vere at staten vil fjerne oppgåver om fylkeskommunane/regionane ikkje oppfyller bestemte krav – eller sagt på ein annan måte at alternativa til samanslåing ikkje er dagens situasjon men ein klart dårlegare situasjon. Tvangssamanslåing kan også vere ein slik trussel der ei frivillig samanslåing kan oppfattast som betre enn ei tvangsløysing.

Tillit og tidlegare erfaringar. I alle forhandlingar er det viktig at partane har tillit til kvarandre og spesielt tillit til at dei vil halde seg til forhandlingsresultat. Tidlegare erfaringar med aktørar kan vere avgjerande for korleis samtalar og forhandlingar utviklar seg, det er tidkrevjande å bygge tillit, men svært raskt å øydelegge. Om partar blir opplevd å ha skjulte agendaer, drive med «skinnforhandlingar» fordi dei har betre alternativ for seg som dei kan tvinge gjennom enn det som kan utviklast gjennom samtalar – så har ein store utfordringar i slike prosessar. Tillit gjeld både personar og organisasjonar og spesielt knytt til erfaringar med samarbeid. Ikkje minst mange av fylkeskommunane har erfaringar med tidlegare samanslåingsutgreiingar og som har stranda. Sams

erkjening av kvifor tidlegare prosessar stranda og kva dette betyr for noverande prosess, kan vere eit svært viktig startgrunnlag i samtalanane for å rydde vekk barrierar og bygge tillit.

Samtale krev tid og engasjement. I denne prosessen har fylkeskommunane i realiteten berre eit halvt år til disposisjon for samtale før det må gjerast vedtak og det er svært knapp tid. Eg forventar at berre fylkeskommunar som kjenner kvarandre godt, som har samarbeid tett før og no og som har klare vinn – vinn situasjonar kan greie å kome i mål innan vedtak må gjerast. Men slike samtalar kan godt føre til tillitsbyggande prosessar som på sikt kan føre til endringar, då bør ein take den tid som trengs. Forhasta prosessar kan føre til forverring av samarbeidsforhold og tillit og dermed føre til store langsiktige skader. Det kan også vere at ein kan oppnå semje om sentrale forhold som krav til oppgåvetildeling frå staten og som gjer at ein får semje om å overlate avklaring av mindre viktige spørsmål til seinare prosessar. Uansett vil det vere slik at ikkje alle spørsmål og utfordringar kan avklarast på den knappe tida som er til rådvelde, men ein kan ha tillit til at om dei store utfordringane blir handtert rett så vil ein også kunne løyse dei små. Faktisk kan det vere viktigast våren 2016 å utvikle felles oppfatningar om kva oppgåver eit regionalpolitisk nivå bør ha i framtida og kva krav dette set til storleik, avstandar, administrativ og politisk struktur m.m.

Konflikt – fakta og interesser. Det vil alltid vere forhold som kan opplevast som konfliktfylte i slike samtalar, men som har ulik karakter og som krev ulike måtar å handtere dei på. Korleis er situasjonen eigentleg – **kva er fakta**. Nokre forhold lar seg «telle», andre er mogleg å vurdere. Fakta er knytt til fortid og notid, men som ikkje alltid er like lett å måle og der det kan vere sprikande vurderingar av kva som er fakta. Då bør dette ryddast vekk om mogleg ved gjennomgang, utgreiingar og forhandlingar der det blir semje om kva fakta aktørane i fellesskap vil legge vekt på. Objektive fakta om framtida finst ikkje, men ved vurdering av alternativ og deira konsekvensar er det «framtidsfakta» ein treng. Då er det viktig at ein gjennom samtale kan bli samd om kva som er «fakta» - kva ein vil legge til grunn for vurderingar. Om nødvendig at ein er samd om at ein aktør utanfor eller eit sams organ skal gjere nødvendig avklaring. Til dømes i lønnsforhandlingar er det vanleg at faktaforhold blir avklara av eigne «beregningsutval».

Dette heng saman med at «framtidsfakta» er nært knytt til **interesser og mål**. Bevisst eller ubevisst vil aktørar vurdere «fakta» opp mot sine eigne interesser og mål og vil normalt framføre fakta som er i samsvar med eigne oppfatningar sterkare enn dei som går i mot dei. Derfor er det viktig i slike samtaleprosessar at partane klart gjer kjende kva interesser og mål dei har knytt til sjølve prosessen, men også til forhold som kan bli omfatta av prosessen. Eigne forhandlingar om målavklaring og om mogleg utvikling av sams mål kan vere avgjerande for gode resultat. Konfliktar kan også oppstå i forhold til verdiar, personlege motsetningar og formelle krav. Slike må kome fram i dagen så tidleg som mogleg og avklarast.

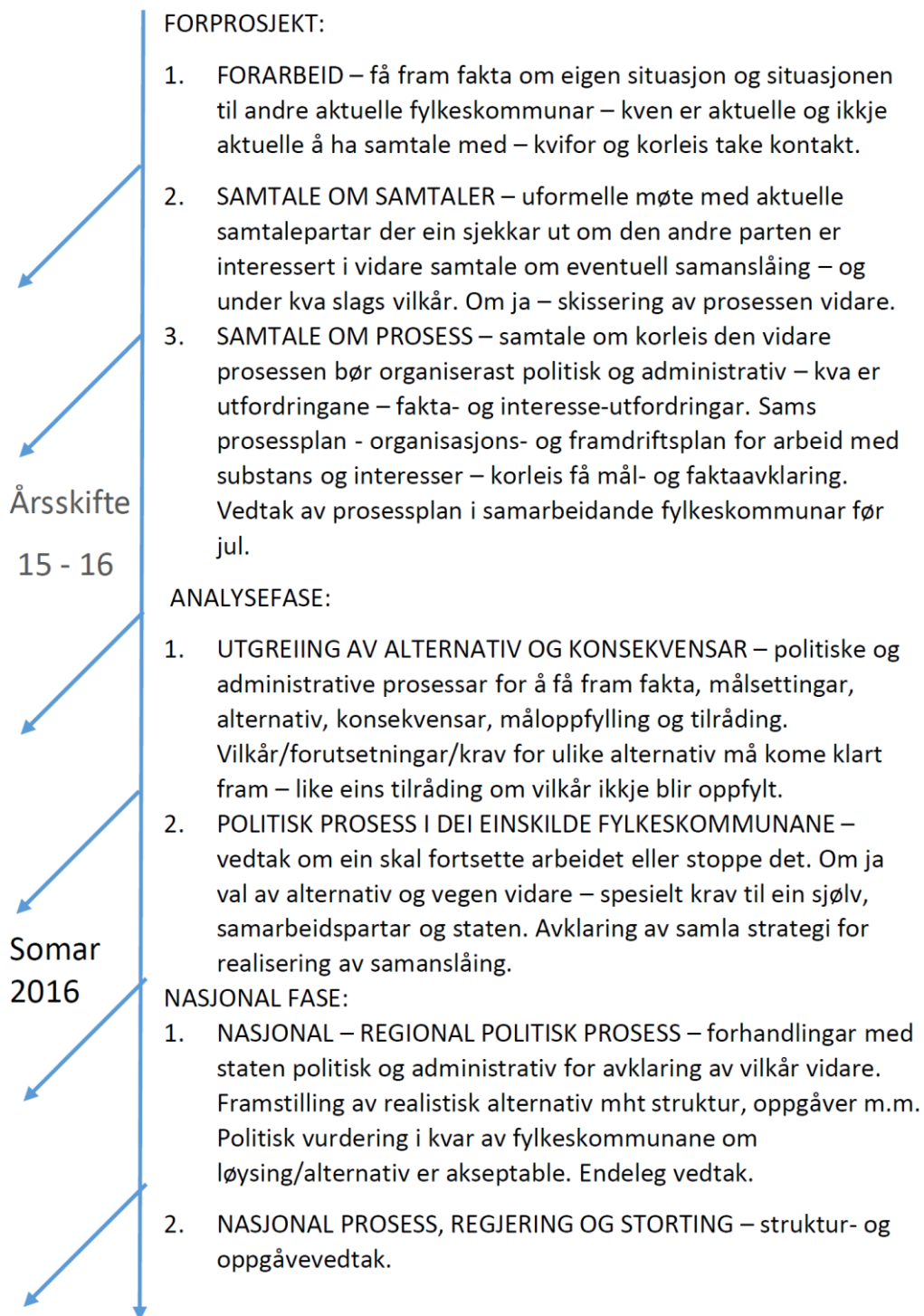
Sams utfordringar. Sams utfordringar og sams «fiendar» er ofte eit godt grunnlag for fruktbare samtalar – fordi då har ein normalt sams mål og interesser knytt til desse. Til tider kan ein oppleve at tilhøva er meir komplekse enn ein trudde. Ein har sams utfordringar, men fordi eigen situasjon er ulik så har utfordringar ulike konsekvensar og dermed ulike løysningar og som kan vere konfliktfylte.

Prosessleiing. Vanlege erfaringar frå samtalar av denne typen er at ein alt for raskt har gått laus på det som blir oppfatta som problema, at møter har skapt konflikt i staden for semje m.m. Som peika på ovanfor er det ikkje gitt at alle som er med på samtalar har dei same forventningane til innhald og arbeidsmåtar – til substans og prosess – og heller ikkje same kunnskaps- og erfaringsgrunnlaget. Derfor kan det vere fornuftig å ha ein oversiktleg prosessplan som det er brei semje om og også søke ekstern hjelp frå nokon som kjenner saksfeltet og som ikkje har eigeninteresse i den konkrete saka. Tidlegast mogleg bør ein få sams avklaring i korleis samtaleprosessane skal organiserast og når og

kvifor ein børe ha ekstern hjelp, og kva ein bør kunne takle sjølv. Som peika på ovanfor kan ein trenge «nøytral» hjelp kva gjeld fakta, det same gjeld i høg grad også prosessar. Spesielt om det er manglande tillit mellom aktørar er det store krav til samtaleleiing for å kunne bygge ny tillit.

Eigarskap. Samtalar av denne typen skal føre til at flest mogleg av aktørane blir eigarar av prosessen og av resultat ein kjem fram til. Utan slikt sams eigarskap er dei fleste frivillige reformprosessane mindre vellukka. *Samtalane skal derfor både finne fram til løysingar og utvikle daltakarane til eigarar av løysingane.* Manglande eigarskap er den viktigaste grunnen til at regionale utviklingsprosessar ikkje er vellukka. Om det er breitt eigarskap greier ein alltid å finne vegar og løysingar i fellesskap.

På figur 1 er skissert eit normalt samtaleforløp ut frå føresetnadane skissert ovanfor. Eg gjer merksam på at ulike fylkeskommunar kan og vil vere ulikt kome i samtalar med sine grannar, noko som gjer at dette opplegget må tilpassast til dei faktiske forholda. Momenta som vi vil utdjupe i den etterfylgjande teksten kan tilpassast til regionale forhold og prosessar.



Figur 1. Skisse til overordna prosess for regionalpolitiske samtalar.

FORPROSJEKTFASEN

Målet med denne fasen er å finne fram til kven ein skal samtale med våren 2016, om kva og korleis. Innan utgangen av året bør ein sams framdriftsplan for arbeidet vere vedteken av involverte fylkesting slik at det er klart eigarskap til det vidare arbeidet. Sidan det er nytt fylkesting hausten 2015 er utvikling av eigarskap ein spesielt krevjande prosess. Arbeidet bør til dømes vere ein del av folkevaldopplæringa og sentrale politikarar må involverast i prosessen så raskt som råd.

Prosessen er organisert i trinn som vist på figur 1 og med illustrasjon av at ved slutten av kvar delfase er det mogleg å konkludere med at ein ikkje kjem vidare og at samtalaner blir avslutta. Då er det viktig at alle partar er samde om dette for å unngå «vondt blod».

FORARBEID

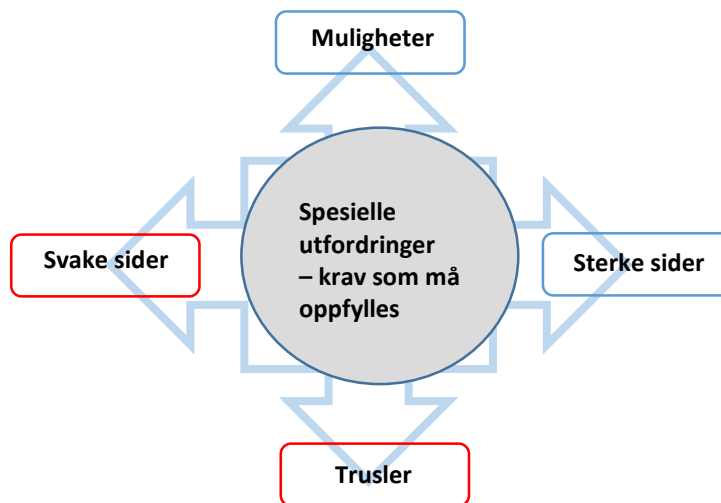
Kven er det aktuelt å innleie samtalar med, kvifor og korleis – er nokre av spørsmåla ein må ta stilling til svært tidleg og som krev eit grundig forarbeid. Ofte har ein førestillingar bygd på tidlegare erfaringar og rykte som kan gjere ein blind for moglegheiter. I forhandlingar og frivillige samtalar bør ein om mogleg kjenne den andre parten like godt som seg sjølv, derfor er systematisk forarbeid knytt til eigen og samtalepartnar sin situasjon nyttig – spesielt om ein kan få fram direkte samanlikningar. I denne situasjonen har ein knapp tid til slikt forarbeid, ein må bygge på lett tilgjengeleg materiale som offentleg statistikk, fylkesplanar m.m. Viktigare enn fakta er faktisk å vurdere fakta og erfaringar – ja nesten "magefølelse" – kan vi snakke saman eller er vi for forskjellige i situasjon og interesser. Nedanfor er ei slik vurderingsliste som ein kan utdjupe på forskjellige måtar og som kan danne grunnlag for å gjennomføre vurderingar både for eiga fylkeskommune og for aktuelle samtalepartar. Samanlikning av slike vurderingar kan gi ny erkjenning av kva ein kan og bør samtale om.

VURDERING AV SITUASJON – EIGEN OG ANDRE AKTUELLE FYLKESKOMMUNAR:

Uavhengige vurderingar av eigen situasjon og av alle aktuelle fylkeskommunar ein kan føre samtale med. I denne vurderinga kan ein bruke temalister som hjelpemiddel, spesielt om ein gjennomfører dette som ei fagleg analyse, til dømes politiske forhold, forvaltning, produksjon og utviklingsarbeid, sjå til dømes tabell 1 og figur 2.

- a. Sterke sider
- b. Svake sider
- c. Moglegheiter
- d. Truslar
- e. Spesielle utfordringar – t.d. krav som må oppfyllest
- f. Totalvurdering av situasjon no og i framtida – behovet og interesse for endring – aktuell/ikkje aktuell som samtalepartnarar. Er vi interessante – for kven? Kven er vi interessert i å samtale med - kvifor? Grunnlag for alternativvurdering.

Figur 2. Vurdering av eiga og andre fylkeskommunar ut frå mogleg regionalpolitisk strukturendring.



SAMANSLÅINGSVURDERING – EIGE FYLKESKOMMUNE MED X, Y, Z .. – KLARE ALTERNATIV:

Med grunnlag i situasjonsvurderinga ovanfor kan ein formulere og vurdere alternativ og på forhand danne seg oversiktlege oppfatningar om forhold som vil vere sentrale i samtale – og kven ein vil samtale med. Medan situasjonsvurderinga kan vere fagleg, er denne vurderinga eit viktig politisk tema og som krev at i det minste fylkesutvalet er aktive eigarar av vurdering og konklusjon. Dette er vurderingar som også har ein slik karakter at dei bør vurderast om dei skal vere offentlege eller berre avgrensa til ei forhandlargruppe.

1. Idealsituasjon for oss etter eventuell samanslåing – mogleg beste alternativ å arbeide mot
2. Skrekkbilde etter samanslåing – kva vi må unngå – kva er «minefelt»
3. Kva er absolutte krav – kva må vi oppnå som minimum? Frå samtalepartnar, frå staten ..
4. Kva kan det forhandlast om?
5. Kva kan vi tilby som samtalepartnaren er interessert i? Kva er vi interessert i frå samtaleparten?
6. Andre forhold som er viktige ved eventuell samtale – tidlegare erfaringar, samarbeid, tillit ...
7. Kva kan det vere mogleg å få av nye oppgåver og utfordringar om vi slår oss saman – kva kan det vere mogleg å få delegert frå staten m.m.? Sams politisk maktbygging.
8. Totalvurdering av kvar aktuell samtalepart – er det aktuelt å innleie samtalar med X, kva er for oss beste alternativ om vi slår oss saman – kva er ein god vinn – vinn situasjon? Kva kan vi frykte? Kva er for oss og for dei beste alternativet om vi ikkje slår oss saman?

Forarbeidet må avklare kven ein ønskjer å føre samtale med og korleis ein vil take kontakt. Like eins kven som skal ta kontakt og korleis.

PROSESS OG ORGANISERING AV FORARBEIDET

Arbeid av denne typen er krevjande både politisk og administrativt fordi det krev kapasitet som må konkurrere med daglege gjeremål. Det krev også tett kopling mellom politisk vurdering og administrativ utgreiing. I tillegg er det nyval i haust og som kan føre til endringar i politisk leiarskap. Med stor grad av forståing av ulike situasjonar i ulike fylkeskommunar kan eg tenke meg følgjande gjennomføring:

1. Arbeidet med vurdering av situasjonen i eige og aktuelle andre fylkeskommunar kan starte opp så raskt som mogleg ved danning av eit **administrativt sekretariat** med brei kompetanse og ein erfaren prosjektleiar som får tid og ressursar. Truleg bør ressurstilgangen vere fleksibel ut frå ulike behov i periodar, prosjektet bør derfor vere direkte knytt til øvste leiing.
2. **Fylkesutvalet/-rådet** er heilt sentralt som politisk styringsorgan i desse samtalane og må vere politisk eigar av arbeidet med fylkesordførar i spissen. Valet gjer at politisk makt og personar kan skifte og at det kan ta tid før ny politisk leiing er fullt ut operativ. På grunn av tidsnød må ny politisk leiing bringast inn i arbeidet så snart det lar seg gjere. Dette kan vere spesielt problematisk om ein har politisk omskifte i fylkesråd.
3. Samtale om samtale er i utgangspunktet uformell kontakt gjerne mellom personar som kjenner kvarandre godt og som har fullmakt frå politisk leiing til å samtale om det er interesse for samtalar og korleis ein skal kome i gang.

Tabell 1. Samfunnsmessige hensyn og foreslåtte kriterier. Bygd på Ekspertutvalget 2014. s. 128-9.

Samfunnsomsyn	Kriterier
TENESTEYTING	
<i>Kvalitet i tenestene</i>	<i>Tilstrekkeleg kapasitet</i>
<i>Effektiv bruk av samfunnsressursar</i>	<i>Relevant kompetanse</i>
<i>Likeverdighet</i>	<i>Effektiv tenesteproduksjon</i>
<i>Samordning – motvirke fragmentering</i>	<i>Økonomisk soliditet</i>
	<i>Valfridom</i>
	<i>Statleg rammestyring</i>
	<i>Samordning av offentleg tenester</i>
MYNDIGHEITUTØVING - FORVALTNING	
<i>Rettsikkerheit</i>	<i>Tilstrekkeleg kapasitet</i>
	<i>Relevant kompetanse</i>
	<i>Tilstrekkeleg distanse</i>
SAMFUNNSUTVIKLING OG PLANLEGGING	
<i>Heilskapleg samfunnsplanlegging</i>	<i>Funksjonelle regionar</i>
<i>Heilskapleg areal- og naturplanlegging</i>	<i>Tilstrekkeleg kapasitet</i>
<i>Samfunnssikkerheit</i>	<i>Relevant kompetanse</i>
<i>Internasjonalisering</i>	<i>Relevante arbeidsmåtar</i>
<i>Samordne offentleg virkemiddelbruk</i>	
DEMOKRATISK ARENA	
<i>Relevante og viktige oppgåver</i>	<i>Høg politisk deltaking</i>
<i>Regional politisk makt</i>	<i>Regional politisk styring</i>
<i>Levande regionalt folkestyre</i>	<i>Regional identitet</i>
<i>Aktiv regional politisk arena</i>	<i>Brei oppgåveportefølge</i>
<i>Mobilisere privat sektor, kulturliv m.m.</i>	<i>Reell makt over ansvarsområde</i>
	<i>Statleg rammestyring</i>

SAMTALE OM SAMTALAR

Ein del fylkeskommunar har hatt formelle og uformelle samtalar over til dels lang tid og må finne vegen vidare bygd på sine spesielle erfaringar. I den nye situasjonen med invitt til reform kan det vere at ein kan starte på nytt, spesielt ved at ein bør ha høve til å setje nye krav til oppgåvefordeling og som kan gi nye moglegheiter. Det kan også vere aktuelt å innleie samtalar med fleire fylkeskommunar uavhengig av kvarandre og i visse tilfelle også etablere ei samtalegruppe mellom fleire fordi det kan vere aktuelt å vurdere og slå saman meir enn to. Mest sannsynleg tidspunkt for slike samtalar er kring skiftet oktober/november når vurderingar er gjort og ny politisk leiing er på plass i fylkeskommunen. Om andre fylkeskommunar har gjennomført tilsvarande vurderingar som dei som er skissert ovanfor kan ein møte slike situasjonar:

1. Aktuell samtalepart har sjølv konkludert at dei bør gjennomføre samtalar med mitt fylke og at begge er innstilt på å få utarbeidd alternativ for samanslåing/oppgåvefordeling med tilhøyrande konsekvensvurdering. I tilfelle må ein avtale nærare korleis ein skal utarbeide ein sams prosessplan for vidare arbeid. Dette kan vere ei oppgåve der prosjektleiarane i dei to fylkeskommunane utarbeidar eit utkast for vidare utdjuing og vedtak i dei aktuelle fylkestinga før årsskiftet.
2. Aktuell samtalepart har ikkje konkludert endeleg og ønskjer å føre samtalar om premisser for vidare samtale og eventuell prosess. I tilfelle må det lagast til avtale om korleis ein skal samtale (leiing, stad, tid ..), kven som skal samtale, tema som må fram, forarbeid som bør gjerast m.m. I praksis må dei uformelle samtalane føre fram til ein enkel prosessplan for vidare samtale. Det bør dannast politiske og administrative ad hoc arbeidsgrupper på tvers av fylka for nødvendig avklaring og etter behov. Politisk leiing og prosjektleiarane vil vere sentrale i desse samtalane. Det vidare politiske og administrative arbeidet kan eventuelt føre fram til ein prosessplan for vidare arbeid (sjå punkt 1) eller ei tilråding om at ein ikkje ser det formålstenleg med vidare samtale.
3. Aktuell samtalepart har konkludert med at det ikkje er aktuelt med samanslåing med vårt fylke og ønskjer derfor ikkje å føre meir ressurskrevjande samtalar, men kan gjerne ha eit møte der vi kan legge fram våre argument. I denne situasjonen kan det vere at vi har sterke interesser av ei eventuell samanslåing og må «selje oss» til den andre. Slike prosessar er truleg meir tidkrevjande enn det den nasjonale tidsplanen gir rom for. Den aktuelle samtalepartnaren kan også prioritere andre samtalepartar og vil heller bruke ressursar på desse. I tilfelle må vi vere førebudd på å take hovudansvar for vidare prosess.
4. Begge har konkludert med at samanslåing er lite aktuelt med noverande situasjon og oppgåvefordeling, men kan gjerne kome saman for å utvikle krav til t.d. staten som må oppfyllest før ein ser det formålstenleg med vidare arbeid.

Eg vil presisere at samtalen om samtalen primært er politisk arbeid, men der administrasjonen kan gjere grundig forarbeid og også assistere i det politiske arbeidet. I mange tilfelle kan det vere at administrative leiarar kan vere døropnarar for samtale ut frå kjennskap m.m. og i denne fasen må ein vere pragmatisk for å kunne kome raskt i gang. Samtidig er utfordringa at ein bør sjekke ut kvar andre sine forventningar grundig før ein går vidare slik at ein eventuelt kan skillast som vener. Sjølv om det kan vere vurderingar ein vil halde skjult, bør ein spele med opne kort for å styrke tillit og etablere eit godt samtaleklima.

SAMTALE OM PROSESS - FORPROSJEKT

Målet med denne fasen er å lage til eit opplegg for vidare utgreiing, det som blir kalla forprosjekt i prosjektarbeid. I løpet av våren 2016 skal det lagast til ei omforent utgreiing (om mogleg) med klare tilrådingar med sikte på vedtak i dei respektive fylkestinga og innspel til stortingsmelding/proposisjon. Utgreiingsarbeidet bør vere ferdig så tidleg våren 2016 at ein kan få politisk førebels avklaring før sommaren fordi det kan/vil vere behov for omfattande forhandlingar med statsnivået om oppgåver og struktur og som bør vere fullført før departement og regjering konkluderer. Tidsplanen må om mogleg tilpassast til dette.

Prosjektplanen bør vere utarbeidd så tidleg at dei politiske organa i kvart fylke kan gjere vedtak før årsskiftet og dermed gi fullmakt til effektivt utgreiingsarbeid etter årsskiftet. Det vil vere naturleg at prosjektleiarane og prosjektgruppene i dei respektive fylka har det praktiske ansvaret for utarbeiding av prosjektplan og ut frå så klare politiske signal som mogleg. I prosjektplanen bør ein mellom anna avklare så langt det er mogleg gitt den korte tida til disposisjon:

1. *Overordna mål for arbeidet*, men også spesielle forhold m.m. som har kome fram som premisser for vidare arbeid og som vil vere avgjerande for kva utgreiingsalternativ m.m. som er aktuelle. Dette gjeld både substansmål som er direkte knytt til kva alternativ som er aktuelle og prosessmål som korleis politiske organ, tilsette og andre interesser skal involverast.
2. *Politisk styring*, til dømes ei styringsgruppe samansett av representantar frå respektive fylkeskommunar og som kan trekkast aktivt med i arbeidet og fungere som bindeledd til politiske organ for å sikre politisk eigarskap.
3. *Fagpolitisk arbeid*, klar kopling og arbeidsdeling mellom politiske og administrative organ og oppgåver. Organisering og arbeidsprosessar som støttar opp under utvikling av politisk og administrativt eigarskap.
4. *Administrativ oppfølging*, samanslåing vil få konsekvensar for administrativ organisering, struktur m.m. og til arbeidet bør det vere knytt ei eiga gruppe med administrative leiarar og tilsettere representantar spesielt frå dei ansvarsfeltene som forarbeidet viser kan bli spesielt påverka.
5. *Prosjektleiar og prosjektgruppe*. Det kan vere aktuelt å ha sams prosjektleiing sidan kvar av fylkeskommunane har eigen prosjektleiar om ein organiserer seg i samsvar med tilrådingane ovanfor. Sams leiarskap kan vere konfliktfylt og det kan vere fordelar med at eit av fylka får hovudansvar for arbeidet og dermed prosjektleiar, men med klar organisering av deltaking i utgreiingsarbeidet frå alle. Det kan vere aktuelt å danne tematiske arbeidsgrupper m.m. i samsvar med behov som har kome fram i forarbeidet eller ut frå behov som blir klarlagt under arbeidet. Slike kan om nødvendig også knytte til seg politiske aktørar for å utvikle eigarskap og for læring/vurdering undervegs.
6. *Prosjektplan – framdrift – aktivitetar – milepelar - budsjett*. Framdriftsplanen må innehalde kva aktivitetar som skal gjennomførast, når, av kven og når det må vere ferdig. Sentralt i arbeidet og som bør avklarast om mogleg i forprosjektet, er kva tema som det spesielt skal leggast vekt på. Prosjektplanen skal i prinsippet vise korleis ein kan finne svar og løysingar på alle vesentlege utfordringar om dette er mogleg, eller vise/finne korleis ein kan få slik avklaring. Tilsvarande må også avklarast kva økonomisk ramme det er for arbeidet.
7. *Arbeidsmåtar – aktiv deltaking og medverking*. Dette prosjektarbeidet har ein spesiell karakter fordi det er kort frist, det er store og viktige politiske spørsmål som skal drøftast/avklarast undervegs i prosessen og som krev både politisk og administrativ involvering for å utvikle eigarskap, men også for raskt å kunne justere arbeidet undervegs i forhold til kva som er akseptabelt. Dette krev at sentrale aktørar blir trekt med i arbeidet gjennom seminar, milepelsmøter m.m. Ideell sluttsituasjon er at resultatet av denne utgreiingsprosessen konklusjonar om alternativ og tilhøyrande tiltak som det er brei semje om og som også er forankra godt politisk og administrativt hjå samtalepartnarane.

ANALYSEFASEN VÅREN 2016

Formålet med denne fasen er å få fram så god kunnskap som mogleg om kva alternativ som er aktuelle og kva konsekvensar dei kan ført til. Tida er knapp og i tillegg til å vurdere dagens arbeidsoppgåver og struktur, må ein også vurdere kva oppgåver som bør og kan overførast til eit nytt regionalpolitisk nivå og kva konsekvensar slike endringar kan føre til og for kven. Fasen endar med innspel til regjeringa med om mogleg klare tilrådingar om oppgåver og struktur og kva dette krev av endringar.

UTGREIING AV ALTERNATIV OG KONSEKVEN SAR

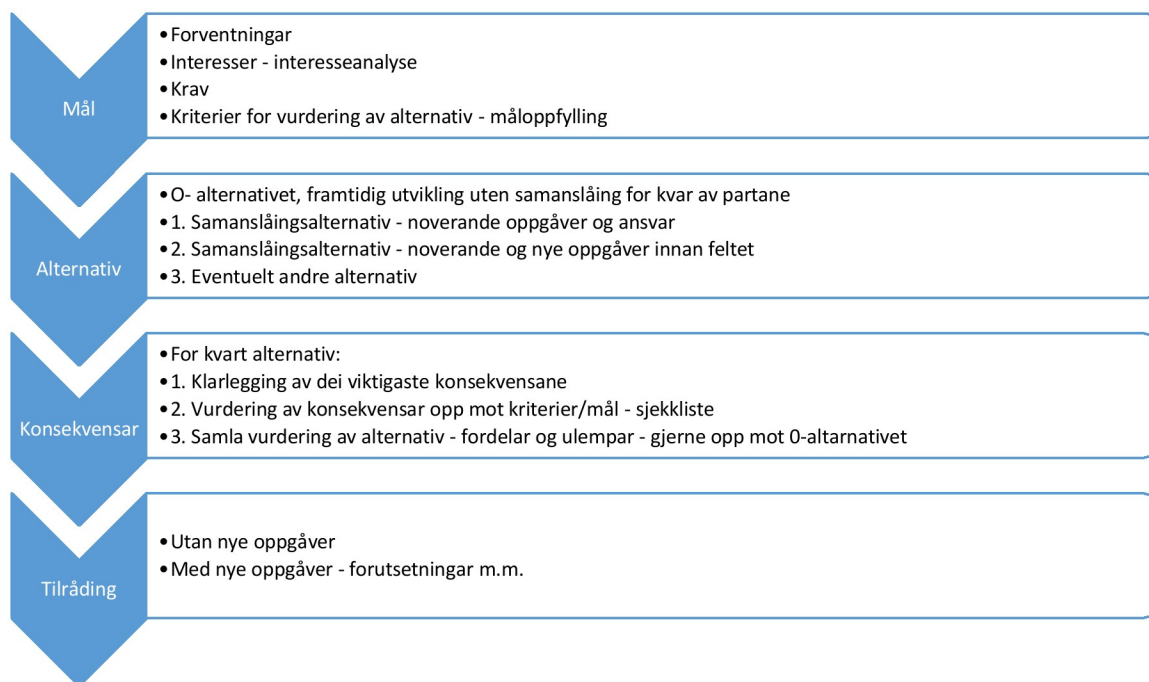
Med knappe fristar og høg kompleksitet vil eg tilrå at ein brukar "standardmodellen" for alternativsøking og konsekvensvurdering, sjå figur 3. For å vere effektiv kan det vere aktuelt å dele analysen opp i ulike tema og gjennomføre analysen for kvart tema og så "sy det saman". For kvart tema kan ein ha ei arbeidsgruppe som blir satt saman på tvers av samtalepartane og med relevant fagleg og eventuelt politisk kompetanse. I spesielt konfliktfylte saker kan det også vere aktuelt å få "nøytrale" analyser. Kva tema som er aktuelle å arbeide nærare med, korleis, med kven m.m. må avklarast nærare i forprosjektet, men vil truleg vere knytt til fylkeskommunane sin noverande aktivitet og ansvar, men også potensielle nye oppgåver og roller. Tema kan til dømes vere:

- *Regionens framtidige rolle* – overordna perspektiv og visjon for regionens framtidige rolle i samfunnet og i forhold til kommune- og statsnivå - nye oppgåver og roller (dette kan eventuelt og om nødvendig delast opp i tema med eigne utgreiingar).
- *Politisk organisering og arbeidsmåtar*. Korleis er struktur og arbeidsmåtar hjå partane i dag? Kva modellar er aktuelle ved ei eventuell samanslåing, er det aktuelt å innføre parlamentarisme? Kva utvalstruktur er aktuell? Kan det vere aktuelt å ha ei regional organisering, tettare kopling til regionråd m.m. Om nye oppgåver korleis vil/bør det innverke på politisk organisering og arbeidsmåtar?
- *Administrativ organisering*. Korleis er struktur og arbeidsmåtar hjå partane i dag? Kva slags organisering funksjonelt og territorielt er aktuell ved noverande oppgåver, ved nye oppgåver? Kva med personalpolitikk, rekruttering, lokalisering m.m.
- *Utdanning*. Korleis er struktur og arbeidsmåtar hjå partane i dag? Korleis organisere utdanning etter ei samanslåing med noverande oppgåver, nye oppgåver? Kva med grenseproblematikk knytt til skular, endringar i behov, sentralisering m.m.
- *Samferdsel*. Korleis er struktur og arbeidsmåtar hjå partane i dag? Korleis kan ei samanslåing påverke kollektivtilbod, transportsystem, vegutbygging og vedlikehald m.m. Kva nye oppgåver kan vere aktuelle og korleis?
- *Regional utvikling og planlegging*. Korleis er struktur og arbeidsmåtar hjå partane i dag? Korleis kan ei samanslåing påverke kompetanse, arbeidsmåtar, samarbeidspartar, satsingsområde m.m.
- *Kultur*. Korleis er struktur og arbeidsmåtar hjå partane i dag? Korleis kan ei samanslåing påverke kompetanse, arbeidsmåtar, samarbeidspartar, satsingsområde m.m.
- *Samfunnssikkerheit – klima og miljø*. Klima- og miljøutfordringar varierer sterkt regionalt i Noreg og bør vere ei viktig samordningsoppgåve for nye regionar
- *Tannhelse*. Korleis er struktur og arbeidsmåtar hjå partane i dag? Korleis kan ei samanslåing påverke kompetanse, arbeidsmåtar, samarbeidspartar, satsingsområde m.m.
- *Samordning av offentleg verksemd*. Maktutgreiingane peikar på at staten er sterkt fragmentert og at regionale endringar i organisering og arbeidsoppgåver har mange utilsikta

regionale konsekvensar. Regionane bør ha makt til å stoppe statlege endringar med uforutsette regionale og lokale konsekvensar.

- *Andre tema ...*

Det vil ikkje vere til å unngå at viktige vurderingar knytt til kvar av temaa vil vere territorielle og funksjonelle utfordringar så vel som økonomi, personale m.m. Prosessen kan organiserast i samsvar med figur 3 nedanfor.



Figur 3. Prosess for vurdering av alternativ for ulike tema

Målformulering – interesseanalyse. I slike prosessar har ulike aktørar spesielle interesser og forventningar, også knytt til bestemte tema. Svært ofte er det for dårleg klarlegging og forståing av forventningar (eller manglande slike), ulikskapar i interesser m.m. som fører til at prosessar havarerer. Ei vanleg erfaring er også at ein snakkar forbi kvarandre, ein oppfattar ikkje signal, ein legg ulike meiningar i same ord m.m. Derfor er det viktig å bruke tid på denne prosessen og også gå tilbake til slike drøftingar om ein oppfattar at det kan vere misstydingar eller skjulte agendaer og interesser til stades.

Alternativoppstilling kan virke teknisk men er ein viktig del av slike prosessar. Kva hender om vi ikkje slår oss saman? Det kan vere at vi slår oss saman med nokon annan, i tilfelle er det eit alternativ som vi må utgreie i lag med vedkomande og så må vi gjere ei totalvurdering og val ut frå våre interesser. I denne samanhengen vil 0-alternativet som regel vere kva som kan/vil skje om vi og samtalepartnaren fortsett "som før" – kva er då sannsynleg utvikling. Til vanleg vil dette vere basisalternativet som vi samanliknar andre alternativ med for å finne fordelar og ulempar. Det kan vere mange alternativ som er aktuelle og i tematiske utgreiingar er det ein stor fordel om ein sentralt er gitt sentrale føringar som ein kan bygge på ved å sjå på kva som er aktuelt innan temaet. To alternativgrupper bør som regel utgreiast med eventuelle underalternativ;

- a. Samanslåing med dei same oppgåvene som i dag justert med kva som er sannsynleg utvikling innan feltet utan nye oppgåver og
- b. Samanslåing der ein blir tilført nye oppgåver, eventuelt alternative tildelingar. Spesielt det siste kan også utviklast som krav/forventningar – for at det skal vere aktuelt å slå oss saman så må vi ha bestemte nye oppgåver for å kome i ein vinn-vinn situasjon som kan gi grunnlag for samanslåing.

Konsekvensvurdering. Kva er positivt og kva er negativt med ulike alternativ samanlikna med t.d. dagens situasjon? For å kunne svare på slike spørsmål må vi utvikle oppfatningar om kva som er forskjellar mellom alternativ, kva som er verknader og om slike er positive eller negative for oss ut frå våre interesser og vurderingar. Derfor vil slike prosessar normalt ha to trinn; ein blir samd om kva som er forskjellar mellom alternativ med omsyn til verknader og så vurdere om dette er positivt eller negativt sett i forhold til måla og forventningane våre. I dette ligg det at om vi har ulike interesser og mål vil vi også vurdere alternativt ulikt. Derfor er det ein stor fordel om vi i utgangspunktet har klarlagt mål og interesser, kva vi er samde om og ikkje.

Tilråding. På figur 3 er det skissert to tilrådingsalternativ; utan og med nye oppgåver. Om vi har sams interesser og mål er det rimeleg å tru at arbeidsgruppene kan kome fram til omforente vurderingar og dermed tilrådingar. Om det er sprikande interesser vil vurderingsarbeidet kunne gå ut på å finne fram til alternativ som ein kan einast om sjølv om dei ikkje er dei beste for kvar part isolert. Ein kan også få situasjonar der ein får delte vurderingar og tilrådingar. Det som er spesielt viktig her er grunngevingstvang, argument for og mot skal så langt som mogleg fram som grunnlag for samla vurdering og tilråding og også med grunnlag for kvifor ein eventuelt er usamde.

Samla vurdering og tilråding. Det som er skissert ovanfor er tematiske vurderingar og som må syast saman til ei samla vurdering og tilråding. Dette må gjerast av prosjektgruppa og styringsgruppa og på same måten som i dei tematiske gruppene må fordelar og ulemper vegast opp mot kvarandre og i dette tilfellet på tvers av tema, sektorar, område m.m. Denne tilrådinga bør om mogleg ende ut i forslag til politiske vedtak som kvar av partane må handtere kvar for seg. Sannsynlege alternativ som ein då bør forvente å ha vurderingar av med bestemte føresetnadar som grunnlag er:

1. Fortsetje åleine (eventuelt innleie samtalar med andre)
2. Samanslåing med noverande oppgåver – kva som er fordelar og lempar samanlikna med alternativ 1.
3. Samanslåing under føresetnad av nye oppgåver – kva desse er og kva som er fordelar og ulemper samanlikna med alternativ 1.

Ei svært sentral oppgåve er å gjennomtenke kva oppgåver nye regionar kan og bør ha ut frå kriteria nemnde framanfor og spesielt ut frå ei vurdering at dette er naturlege regionalpolitiske oppgåver. På figur 3 er vist oppgåver som KS hovestyre meiner kan leggast til eit nytt regionalpolitisk nivå. Tor Selstad (2004) har peika på dei same og andre oppgåver. I tillegg kan det vere mange andre oppgåver som kan styrke dei nye regionane som tenesteproducent, forvaltar og ikkje minst om utviklingsaktør og regionalpolitisk organ. Spesielt knytt til regionane som politiske organ vil vere:

- *Regional planlegging og samfunnsutvikling – strategiutvikling.* Regionane vil vere svært viktige utviklingsaktørar i tett samarbeid med næringsliv, sivilt samfunn og offentleg verksemd. Politisk og administrativt må det utviklast heilskapssyn på samla samfunnsutvikling og strategiar som gjer at ein utviklar samfunnet som heilskap i tett partnerskap og med tilstrekkelege virkemiddel. Ut frå kunnskap om og politisk forankring i

eigen region har folkevalde regionale myndigheiter ei unik oppgåve å gi strategisk retning til regional samfunnsutvikling.

- *Mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn.* For å realisere sams strategiar må regionane ha aktive utviklingspartnerskap med private så vel som offentlege aktørar. Samtale, arenaer, nettverk, tillitsbygging, incitament, avtalar m.m. er viktige arbeidsmåtar for realisering av sams strategiar og tiltak.
- *Samordne, koordinere offentleg innsats og virkemiddelbruk.* Offentleg verksemd er i stor grad fragmentert sett i ein lokal og regional samanheng, fordi sektorintern planlegging og samordning er i fokus. Regionane bør ha eit spesielt ansvar i å sjå slik virkemiddelbruk i ein regional samanheng, påpeike ineffektivitet i forhold til regionale tilhøve, rettleie og fungere som bindeledd på tvers av sektorar.

I prinsippet har fylkeskommunane/regionane oppgåvene nemnde ovanfor alt i dag, men utan å ha makt å setje bak spesielt i forhold til statlege sektormynder. Det kan vere aktuelt å gi regionane spesiell samordningsmakt innan visse felt som:

- *Samordning av statleg verksemd.* På same måten som statlege organ har «vetorett» i ein del kommunale og regionale plansaker, bør regionen som samordnande politisk eining ha «vetorett» i forhold til statleg verksemd som til dømes nedlegging, omorganisering, oppgåveendring m.m. – med spesielt fokus på regionale behov og samordning av offentleg verksemd. Om usemje skal regionane kunne krevje at Stortinget tek avgjerd.
- *Samfunnssikkerheit.* Større regionar vil kunne omfatte rimeleg homogene område med omsyn til klima-, natur- og samfunnstilstand. Med dei store variasjonane vi har regionalt, med nye viktige samfunnsoppgåver og med behov for tett samarbeid både med statleg og kommunalt nivå vil regionane vere viktige samordnarar av samfunnssikkerheit spesielt knytt til regional samfunns- og arealplanlegging. Regionane bør ha makt til å tvinge gjennom tiltak med grunnlag i godkjende planar.

PLATTFORM FOR REGIONALT FOLKESTYRE

Forslag til vedtak

Hovedstyret legger følgende prinsipper til grunn for et fremtidig regionalt folkevalgt nivå:

1. I Norge er det behov for et robust regionalt nivå underlagt direkte folkevalgt styring som kan ta et regionalt lederskap i samarbeid med kommuner, næringsliv og statlig forvaltning. Regionene skal ha klart definert ansvar og myndighet for de oppgaver/sektorer som er viktige for den regionale utviklingen, og for samordningen av disse oppgavene med kommunenes og statens virksomhet i regionen. Det regionale folkevalgte nivå styrker demokratiet og innebærer maktspredning.
2. Folkestyret må styrkes gjennom samordning av sektorinteresser på regionalt nivå fremfor statlig sektoriell detaljstyring. Oppgaver med regional/lokalt handlingsrom løses best av folkevalgte regioner i samhandling med kommunene innenfor rammen av nasjonal politikk.
3. KS legger til grunn at generalistprinsippet fremdeles skal gjelde for regionalt folkevalgt nivå.
4. Folkevalgte regioner bør få overført oppgaver innenfor følgende områder:
 - Statens vegvesens regionapparat/fylkesavdelinger
 - Kulturrådet og tildelinger til regionale formål fra Kulturdepartementet
 - Kjøp av regionale jernbanetjenester
 - Deler av Forskningsrådets programmer
 - Konesjonsoppgaver og veiledningsoppgaver fra NVE og annen naturressurforvaltning av regional karakter
 - De deler av BUF-etat som ikke kan legges til kommunene
 - Miljø/klima
 - Landbruk
 - Prosjektskjønnsmidler

Mange av oppgavene er av en slik karakter at de forutsetter en landsdelsmodell.

Figur 3. Utdrag av KS hovedstyre vedtak 12.12.2014.

POLITISK PROSESS I DEI EINSKILDE FYLKESKOMMUNANE

Før sommarferien i 2016 bør kvar fylkeskommune vurdere resultatet av samtalanane så langt og fatte vedtak om vegen vidare. Det er fleire aktuelle utkome av denne politiske vurderinga av typen:

1. Utgreiingane viser at det er lite å vinne på ei samanslåing uansett vilkår og eventuelle nye oppgåver, vidare samtale om samanslåing blir stoppa.
2. Utgreiingane viser at om bestemte oppgåver blir overført til den nye fylkeskommunen/regionen kan ein få ein vinn-vinn situasjon og klare fordelar for innbyggjarane. I lag med samtalepartnar krev ein forhandlingar med staten for å få tilført desse oppgåvene som føresetnad for samanslåing.
3. Utgreiinga viser at det er klare fordelar med å slå seg saman med samtalepartnar også med noverande oppgåver. Fylkestinget vedtek å fortsetje samarbeidet med sikte på samanslåing.

I den regionale politiske prosessen bør ein avklare moglege konfliktfelt så langt som råd. Til vanleg vil ein vente å ha utfordringar til spørsmål som:

1. *Avgrensing av eventuell ny region* – samtale mellom fylkeskommunar betyr at ein forventar ei eventuell samanslåing av eksisterande fylkeskommunar og med noverande grenser. Ny regional struktur kan føre til at grenser bør trekkast på nytt og dette bør skisserast. Ut frå tidsomsyn må ein forvente at dette blir nærare utgreidd og avgjort etter 2016.
2. *Lokalisering av funksjonar* – ein må forvente at utgreiingane greier å formulere prinsipp for lokalisering/omlokalisering/nedlegging av eksisterande og også gi nødvendige garantiar.
3. *Politisk organisering* – spesielt om sei samtalande fylkeskommunane har ulike organisatoriske løysingar som fylkesutval eller fylkesråd bør dette avklarast eller avtale korleis ein skal arbeide vidare med feltet.
4. *Administrativ organisering* – kvar skal rådhuset ligge – er eit viktig reelt og symbolsk spørsmål. Er det mogleg i nettsamfunnet å ha eit rådhusnett med fleire geografiske lokaliseringar? Dette bør avklarast eller avtalast korleis ein skal arbeide vidare med feltet.
5. *Namn på regionen?*

I den korte tidsperioden som er til disposisjon er det ikkje mogleg å kome til full semje om desse og andre spørsmål. Då må ein ha klare avtalar om korleis ein vil arbeide med desse sakene vidare og konsentrere arbeidet om dei spørsmåla som kan true samarbeid og eventuell samanslåing. Skal ein få politisk ryggdekning må ein involvere politiske organ og også kommunane i slike prosessar så tidleg og så sterkt som mogleg. Tilsvarande må ein få fram så klart som mogleg vilkår for samanslåing, kva krav som må oppfyllest internt men spesielt kva krav som staten må oppfylle gjennom oppgåvetildeling m.m.

Som minimum bør alle involverte fylkesting ha eit eige seminar våren 2016 med spesielt fokus på prosessen og for å klarlegge kva spørsmål som er spesielt viktige å få avklart før ein gjer vedtak om vegen vidare. Ideelt sett bør ein få mest mogleg open dialog med og informasjon til både tilsette og politikarar undervegs i prosessen til dømes gjennom eigne nettsider og sosiale media.

NASJONAL FASE

Denne delen må utformast av KS

NASJONAL – REGIONAL POLITISK PROSESS

Prosessane på fylkesnivå vil truleg føre til omfattande forslag til strukturendring under føresetnad om nye oppgåver og nytt ansvar. Det er sannsynleg at mange av desse er like. Ein kan tenke seg at kvart partnerskap går i forhandlingar med staten med risiko at partnerskapa blir spelt ut mot kvarandre av ein sterk og sjølvvernande fragmentert stat. Alternativt kan KS fungere som koordinator, samordne krav og forhandle direkte med den politiske staten. Dette kan skisserast slik:

1. Våren/sommaren 2016 klarlegg KS alle planar/krav m.m. som har kome fram i dei regionale prosessane. Ut frå desse innspela lagar KS til forslag til omforent strategi for kva oppgåver og roller som dei framtidige regionane skal ha. Fokus må vere på offentlege oppgåvefordeling mellom nivå og ut frå korleis vi kan få best mogleg tenesteproduksjon, forvaltning og samfunnsutvikling under klar politisk styring og arbeidsdeling.
2. Utkastet blir drøfta med dei aktuelle fylkeskommunane/partnerskapa med sikte på å få semje om eit forhandlingsutspel ovanfor staten ved regjeringa. Eigen forhandlingsdelegasjon blir utpeika.
3. Drøftingar med regjeringa tidleg haust 2016 med sikte på brei semje med regjeringa og konkrete forslag som kan fremmast til Stortinget.
4. Politisk samarbeid med Stortinget med sikte på klart politisk vedtak om prinsipp for og oppgåver til ny regionalisering våren/sommaren 2017.
5. Frå hausten 2017 – praktisk arbeid i regionane med sikte på danning av nye regionar i god tid før valet hausten 2019. Avklaring av formell overgangsstruktur i samsvar med Inndelingsloven - § 26 og 27.

Kjelder:

Amdam J., L. J. Halvorsen og G. Bakke (2014): Alternativer for regionalt folkevalgt nivå. Møreforskning Volda.

ECON 2004:16: *Sterkere regioner- en kunnskapsoversikt.* (ECON 2004:16

Ekspertutvalget 2014: *Kriterier for god kommunestruktur.* KMD. Oslo

Farsund, A. og E.Leknes (2010): *Norske byregioner. Utviklingstrekk og styringsutfordringer.*

Higdem U. (2011): Medvirkning i regional planlegging: partnerskap versus deltakelse. I Higdem m.fl. *Plan, region & politikk.* Forlag1. Oslo.

KS 2014: *Nye folkevalgte regioner.* Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av fylkesordfører-/rådslederkollegiet. KS.

Nilsen J. (2013): *Mellomnivået – behov, oppgaver og inndeling.* NIVI-notat 2013:4

Nilsen J. og Langset M. (2013): *Fylkeskommunen som regional utviklingsaktør*. NIVI-rapport 2013:5 Oslo.

Oppgavefordelingen (2014): *Oppgavefordelingen ved en kommune- og regionreform*. Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av fylkesordfører-/rådslederkollegiet. KS.

Selstad T. (2004): *Sterke regioner: Forslag til ny regioninndeling av Norge*. Kommuneforlaget. Oslo.

Selstad T., Dølvik T., Hompland A., Lesjø J.H., Ringholm T. (2012): *Scenarier for kommunesektoren 3012-2037*. ØF-rapport 01/2012. Lillehammer.

ØstlandsSamarbeidet (2015): *Hvordan utvikle sterke regioner på Østlandet?*