



NIVI-notat 2009:2

**Undersøkelse blant nettverk og
prosjekter i Knutepunkt
Sørlandet**

**Utarbeidet på oppdrag av Kristiansand kommune i
samarbeid med Knutepunkt Sørlandet**

Av Magne Langset og Jørund K Nilsen

Innhold:

1	BAKGRUNN, PROBLEMSTILLINGER OG METODE	5
1.1	Kort om Knutepunkt Sørlandet	5
1.2	Om nettverkenes rolle	5
1.3	Problemstillinger	6
1.4	Metodisk tilnærming	6
1.5	Svarprosenter og bakgrunnsinformasjon om respondentene	7
2	RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN.....	8
2.1	Forbedringer i egen kommune	8
2.2	Forbedringer mellom kommunene i Knps regionen	10
2.3	Forhold i egen kommune som reduserer resultatoppnåelse i nettverk/prosjekt	10
2.4	Forhold ved samarbeidet som reduserer resultatoppnåelse i nettverk/prosjekt	11
2.5	Hovedkonklusjoner om samarbeidet.....	13
2.6	Endringsbehov.....	16
2.7	Prioritering av tiltak	18
3	HOVEDINNTRYKK FRA INTERVJU MED NØKKELINFORMANTER	20

Forord

Notatet presenterer en spørreundersøkelse rettet mot 10 nettverk i Knutepunkt Sørlandet (KnpS). Undersøkelsen er gjennomført av NIVI Analyse på oppdrag av Kristiansand kommune i samarbeid med KnpS. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden desember 2008 og januar 2009 og er rettet mot administrative ledere og fagpersonell som deltar i formaliserte nettverk og prosjekter. Hovedtemaene i undersøkelsen dreier seg om deltakernes erfaringer og syn på endringsbehov. I notatet presenteres hovedtallene fra undersøkelsen, inkl. svar avgitt i åpne svarkategorier.

NIVI Analyse håper undersøkelsen kan legge grunnlag for en konstruktiv debatt om nåsituasjonen i KnpS og mulige tiltak for å styrke samarbeidet. Notatet er utarbeidet av Magne Langset og Jørund K. Nilsen.

Oslo 2. februar 2009.

Oppsummering av undersøkelsen

Undersøkelsen ble gjennomført i perioden desember 2008 og januar 2009 og består av en spørreskjemaundersøkelse til deltakerne i 10 nettverk og prosjekter og 16 oppfølgende telefonintervjuer med nøkkelinformanter (ledere av nettverk, rådmenn og tillitsvalgte). I alt 95 spørreskjemaer ble sendt ut. Av disse ble 66 besvart noe som gir en svarprosent på nærmere 70. Følgende nettverk deltok: arbeidsgiver, IKT, økonomi, helse-, sosial-, omsorg, skole, barnehage, næring, brann og redning, innkjøp og kultur.

Nedenfor presenteres kort resultatene fra spørreundersøkelsen i lys av hovedtemaene.

Forbedringer i egen kommune som følge av samarbeidet

Om lag halvparten av de spurte opplever at samarbeidet har styrket kompetansen i egen kommune. En fjerdedel oppgir at samarbeidet har økt kommunens påvirkningskraft overfor regionale og nasjonale aktører. Litt under en fjerdedel opplever at samarbeidet har medført bedre kvalitet på tjenestene, mens 22 prosent opplever at arbeidsformene har blitt bedre.

Forbedringer mellom kommunene i KnS-regionen

Et stort flertall oppgir at nettverkene/prosjektene har gitt bedre samarbeidsrelasjoner mellom kommunene og styrket kompetansen i kommunene samlet. Nærmere 50 prosent oppgir at samarbeidet har gitt nye og forbedrete arbeidsformer mellom kommunene. I underkant av 30 prosent har svart at samarbeidet har økt påvirkningskraften overfor regionale og nasjonale aktører, og ført tilbedre tjenester i regionen.

Forhold i egen kommune som reduserer resultatoppnåelse i nettverk/prosjekt

Litt over 40 prosent oppgir at liten interesse eller lav prioritering fra egen administrativ ledelse reduserer resultatoppnåelsen i samarbeidet. En fjerdedel av respondentene oppgir at manglende beslutningsevne vedrørende forhold knyttet til nettverket reduserer resultatoppnåelse.

Forhold ved samarbeide/nettverket som reduserer resultatoppnåelse i nettverk/prosjekt

For liten kapasitet i noen enkelte kommuner oppgis av godt over halvparten til å være et forhold som reduserer resultatoppnåelsen. Ellers sprer svarene seg forholdsvis jevnt på mange typer hindringer, både mangler knyttet til kapasitet, ulike samarbeidsbehov, maktfordeling, organisering etc.

Hovedkonklusjoner om samarbeidet

Nærmere 60 prosent mener netteverket/prosjektet er ganske vellykket eller svært vellykket. Deretter følger verken/eller med 25 prosent og i overkant av 10 prosent som mener nettverket/prosjektet er ganske mislykket. Ingen mener nettverket/prosjektet er svært mislykket. Samlet gir det et ganske positivt bilde av hvordan samarbeidet vurderes.

Det er imidlertid variasjoner i oppfatninger mellom nettverkene. Et betydelig flertall av deltakerne i regionalt brannvern, barnehagenettverket, skolenettverket, helse, sosial og omsorg og arbeidsgivernettverket mener nettverket/prosjektet er

svært eller ganske vellykket. For næringsutvalgets del svarer halvparten at nettverket verken er vellykket eller mislykket. Over 80 prosent av respondentene i økonominettverket mener nettverket er verken vellykket eller mislykket, mens de øvrige i dette nettverket oppgir at samarbeidet er ganske mislykket. Når det gjelder IKT-nettverket mener 2/3 at nettverket er ganske mislykket. Svarene fra innkjøpsnettverket og kulturnettverket er ikke gjengitt ved presentasjonen av variasjoner mellom nettverkene, pga. lav svarprosent og få respondenter i disse to nettverkene.

Når det gjelder deltakerne fra Kristiansand kommunes vurderinger kontra øvrige deltakere, er forskjellene mindre når det gjelder hovedkonklusjonen. Andelen som svarer positivt ("svært eller ganske vellykket") er noe høyere for Kristiansand. Andelen som vurderer samarbeidet som ganske mislykket er over dobbelt så høy blant andre deltakere enn Kristiansand. Samlet gir det et bilde av at respondentene fra Kristiansand sier seg noe mer fornøyd med samarbeidet enn det som er tilfelle for øvrige deltakere.

Endringsbehov

Nærmere 70 prosent av samtlige spurte mener det er behov for tiltak for å styrke samarbeidet. Nærmere 20 prosent ser ikke behov for å iverksette tiltak. Selv om et flertall oppfatter samarbeidet som ganske eller svært vellykket, gis det altså uttrykk for et markert behov for å gjennomføre endringer.

Også her er det variasjoner mellom nettverkene. Samtlige av de som har svart i næringsutvalget peker på behov for å iverksette tiltak for å styrke samarbeidet. Et betydelig flertall fra helse, sosial og omsorg, barnehage og økonominettverket svarer det samme. Også for IKT-nettverkets del påpeker (et noe mindre) flertall behov for å iverksette tiltak. For skolenettverket og arbeidsgivernettverket er bildet mer sammensatt. Bare for regionalt brannvern er andelen som ønsker endring mindre enn andelen som svarer nei på dette spørsmålet.

Når det gjelder forskjellene mellom Kristiansand kontra øvrige deltakere, er andelen som ser behov for å gjøre endringer og gjennomføre tiltak for å styrke samarbeidet høyere i Kristiansand (67 prosent) enn for de øvrige deltakerne (54 prosent).

Prioritering av tiltak

Svarfordelingen tyder på at respondentene ser behov for mange typer tiltak. Flest har pekt på behov for å tydeliggjøre rolle, mål og mandat for nettverket/prosjektet. Deretter følger tydeligere integrering inn mot kommunenes fagområder og ordinære styringssystem og styrket kontakt med rådmannsutvalget i KnS. Det er ellers en jevn fordeling på de ulike alternativene til tiltak som var listet opp.

Det er ingen klare mønstre når det gjelder hvilke tiltak som prioriteres av de ulike nettverkene.

Når det gjelder Kristiansand kommune kontra de øvrige deltakernes svar på prioritering av tiltak, får tiltak for å tydeliggjøre rolle, mål og mandat for nettverket/prosjektet størst oppslutning i gruppen "øvrige deltakere". For Kristiansands vedkommende gir flest respondenter støtte til tiltak for å tydeliggjøre roller og ansvar mellom nettverket og sekretariatet i KnS. Innenfor begge respondentgrupper er det ellers en jevn svarfordeling på de ulike alternativene til tiltak, og det er bare i liten grad variasjon på tvers av de to gruppene.

Hovedinntrykk fra intervjuene med nøkkelinformanter

NIVI Analyse opplever ikke at det er store forskjeller mellom informantene i de ulike kommunene når det gjelder hvordan samarbeidet vurderes. Generelt svarer rådmennene og tillitsvalgte at de har overordnet kjennskap til nettverkene, herunder målsettinger, arbeidsformer, deltakelse mv.

Det uttrykkes glede over såpass gode tilbakemeldinger fra flertallet av nettverkene/prosjektene. Mange peker på at nettverkene hvor flertallet av deltakerne er relativt positive til nettvektets måloppnåelse, arbeider med saker som er mindre kontroversielle og at de ikke utfordrer den enkelte kommunenes personale, organisering og ressurser i samme grad som for eksempel økonomi og IKT.

Mange er ikke overrasket over at IKT-nettverket og økonominettverket er mindre tilfredse enn de øvrige nettverkene. Det blir påpekt at disse nettverkenes oppgaver og målsettinger, kan få direkte konsekvenser for morkommunene. Flere mener IKT-strategien har vært for ambisiøs og at det er behov for å tone ned ambisjonene slik at målsettinger kan nås og resultater oppnås. Flere påpeker at ambisjonene og arbeidet i støttenettverkene må styres ut fra fagsektorenes og fagnettverkenes behov.

Mange uttrykker at nettverksorganisering er en spennende, lærerik, nødvendig og god arbeidsform. Imidlertid kan den også være krevende og man må være bevisst på kjennetegnene og forutsetningene ved slikt samarbeid, herunder at nettverkene har en flat struktur der nettverksledelsen har få styringsverktøy og er avhengige av den enkelte kommune og deltakers prioriteringer og ressurser.

Mange mener rådmannsutvalget ikke bruker nok tid på å følge opp det enkelte nettverks mål og strategier og/eller nettverkenes arbeid. Flertallet av rådmennene ser behov for bedre oversikt og kunnskap om nettverkene og etterspør utvikling av rutiner for oppfølging på overordnet plan i rådmannsutvalget.

Svært mange påpeker at Kristiansand er en nødvendig og positiv ressurs for nettverkenes arbeid. Samtidig påpeker flere at det må forventes at de øvrige kommunene prioriterer deltakelsen og ressurser i nettverksarbeid Andre igjen påpeker at det med dagens omfang av nettverk kan det være urealistisk at de mindre kommunene alltid har ressurser og kapasitet til å følge opp nettverksarbeidet.

Mange peker på at sekretariatet i KnPS er en nødvendig forutsetning for at samarbeidet skal lykkes. Samtidig er sekretariatet avhengig av å få fram det beste i kommunenes fagmiljøer. I den forbindelse peker mange på at sekretariatet i KnPS må være seg bevisst at de ikke har fullmakter eller myndighet overfor kommuneadministrasjonene.

Svært mange ser behov for en konsolidering der antall nettverk, deres målsettinger og deres organisering gjøres gjenstand for en gjennomgang og eventuell ny prioritering.

1 Bakgrunn, problemstillinger og metode

1.1 Kort om Knutepunkt Sørlandet

Knutepunkt Sørlandet (KnpS) er et samarbeidsorgan mellom kommunene Birkenes, Lillesand og Iveland i Aust-Agder og Kristiansand, Songdalen, Søgne, og Vennesla i Vest-Agder. KnpS skal samordne interkommunalt samarbeid mellom deltakerkommunene, og skal arbeide aktivt for å fremme tiltak som skaper effektive og gode løsninger for innbyggerne og næringslivet. KnpS er organisert etter kommunelovens § 27 og er et eget rettssubjekt¹.

KnpS har fra høsten 2007 etablert en ny felles politisk styringsmodell for interkommunalt samarbeid i regionen. Regionrådet er sterkt utvidet etter endringen med etablering av et representantskap med 43 medlemmer som overordnet politisk styringsorgan. Hensikten er å styrke politisk styring og oversikt når det gjelder interkommunalt samarbeid i regionen.

Arbeidsutvalget er underlagt representantskapet og består av den til enhver tid fungerende ordfører i hver deltakerkommune. Kristiansand deltar i tillegg med to representanter. De ansattes organisasjoner er representert i arbeidsutvalget med en representant fra hver av de hovedsammenslutningene. Arbeidsutvalget ivaretar den løpende politiske styringen i KnpS.

Rådmennene (rådmannsutvalget) utgjør KnpS administrative samarbeidsorgan. Rådmannsutvalget har ansvar for å behandle saker til representantskap og arbeidsutvalg og utarbeider forslag til virksomhetsplaner og budsjett som vedtas av representantskapet.

KnpS administrasjon består av 2 fast ansatte medarbeidere og ledes av daglig leder.

1.2 Om nettverkenes rolle

I KnpS er det etablert om lag 15 nettverk, prosjekter og utvalg. Det er 10 av nettverkene og prosjektene som er gjenstand for undersøkelse i dette notatet. Nettverkene og prosjektene dekker både velferdstjenester, støtteoppgaver og utviklingsoppgaver. Arbeidsmetodikken baseres på forstudier der det avklares behov og vilje til langsiktig og forpliktende samarbeid. Dersom kommunene ønsker å gå videre med et samarbeidsområde etableres nettverk og prosjekter. Nettverkene og prosjektene er avtalebaserte samarbeider og er i liten grad formalisert med en organisatorisk overbygning. Det er forutsatt at medlemmene i nettverkene for primærtjenester møter med rådmannens myndighet. Nettverkene iverksetter og styrer prosjekter, arbeidsgrupper og prosesser innen respektive virksomhetsområder.

Kommunenes rolle i nettverkene varierer. Det er også variasjoner når det gjelder hvordan utviklingsarbeid initieres, forankres og organiseres. Det gjelder særlig forholdet mellom sekretariat, fagnettverk og rådmannsutvalg.

¹ For nærmere informasjon om KnpS, se www.knutepunktsorlandet.no

De fleste av nettverkene og prosjektene som er med i denne undersøkelsen er etablert de siste to årene. Det gjelder økonominettverket, barnehagenettverket, skolenetteverket, helse-, sosial- og omsorgnettverket og brann. Kulturnettverket ble i nåværende form etablert i siste halvår 2008. Næringsutvalgets historikk skriver seg tilbake til 1990, arbeidsgivernettverkene fra 1996, IKT-nettverket fra 1999 og innkjøpsnettverket fra 2005.

Møtehyppigheten varierer mellom nettverkene. De fleste nettverkene har møter om lag 8 ganger i året. Innkjøp angir at de har hatt om lag 4 møter årlig, men at dette reduseres til 2 i 2009.

Nettverkene har formuleret mandater og målsettinger for arbeidet, med unntak av kulturnettverket som høsten 2008 igangsatt en forstudie for avklaring av bl.a. mandat og mål.

Antall medlemmer i nettverkene varierer fra 6 i innkjøpsnettverket og kulturnettverket til 13 i arbeidsgivernettverket og 14 i skolenettverket

1.3 Problemstillinger

Kristiansand kommune i samarbeid med KnpS, så høsten 2008 behov for å avklare hvordan deltakerne i nettverk og prosjekter vurderer egen rolle og samarbeidet så langt. På den bakgrunn er det gjennomført en undersøkelse som kartlegger oppfatninger og vurderinger når det gjelder styrker, utfordringer og hovedkonklusjoner om samarbeidet fra deltakerne i 10 av nettverkene/prosjektene. Deltakernes forslag til eventuelle endringer og tiltak er også kartlagt. Undersøkelsen omfatter følgende hovedtemaer:

- Styrker ved samarbeidet og nettverket/prosjektet
- Utfordringer i samarbeidet og nettverket/prosjektet
- Hovedkonklusjon om samarbeidet
- Forslag til endringer og aktuelle tiltak

1.4 Metodisk tilnærming

Undersøkelsen ble gjennomført i perioden desember 2008 og januar 2009 og består av en spørreskjemaundersøkelse og 16 oppfølgende telefonintervjuer med nøkkelinformeranter.

Spørreskjemaet ble utarbeidet av NIVI Analyse og godkjent av oppdragsgiver i slutten av november 2008. Spørreskjema ble sendt ut per e-post til deltakerne i 10 nettverk/prosjekter i KnpS. E-postadressene som ble brukt, ble skaffet til veie av oppdragsgiver. Første utsendelse skjedde 2. desember 2008 med en ukes svarfrist. 10. desember ble spørreskjemaet sendt ut på ny til respondenter som ikke hadde svart innen svarfristens utløp. Noen personer deltar i flere nettverk og de aktuelle har da blitt bedt om å besvare flere spørreskjemaer.

I desember 2008 og januar 2009 ble det gjennomført 16 telefonintervjuer med nøkkelinformeranter i kommunene og nettverkene/prosjektene (rådmenn, ledere av flere av nettverkene og to tillitsvalgte).

1.5 Svarprosenter og bakgrunnsinformasjon om respondentene

I alt 95 spørreskjemaer ble sendt ut. Av disse ble 66 besvart noe som gir en svarprosent på nærmere 70. Ser vi nærmere på svarprosentene i de ulike nettverkene og prosjektene finner vi at frafallet er stort i kulturnettverket og til dels også i innkjøpsnettverket. Det er ikke store forskjeller i svarprosent mellom kommunene, med unntak av Birkenes hvor svarprosenten er noe lav (36 pst).

Tabell 3.1 Svarprosenter for de 10 nettverkene

Nettverk/prosjekt	Utsendte skjema	Besvart	Svarprosent
Arbeidsgiver	13	10	77
IKT	8	6	75
Økonomi	9	6	67
Helse, sosial, omsorg	11	8	73
Skole	14	11	79
Barnehage	9	7	78
Næring	10	6	60
Brann og redning	9	7	78
Innkjøp	6	3	50
Kultur	6	2	33
Sum	95	66	

Sammensetning av utvalget etter respondentenes tilhørighet og stilling/funksjon framgår av tabellene nedenfor.

Tabell 3.2 Utvalgets sammensetning etter respondentenes tilhørighet

Kommune	Antall	Andel i prosent
Iveland	7	11
Birkenes	4	6
Kristiansand	18	27
Vennesla	10	15
Søgne	7	10
Songdalen	5	8
Lillesand	8	12
Knutepunkt Sørlandets sekretariat	3	5
Annен organisasjon/instans	4	6
SUM	66	100

Tabell 3.3 Utvalgets sammensetning etter respondentenes stilling eller funksjon

Funksjon	Antall	Andel i prosent
Administrativ leder/nestleder	14	21
Ordinært medlem	35	53
Tillitsvalgt	6	9
Inngår i nettverkets sekretariat	6	9
Annен rolle	5	8
SUM	66	100

2 Resultater fra spørreundersøkelsen

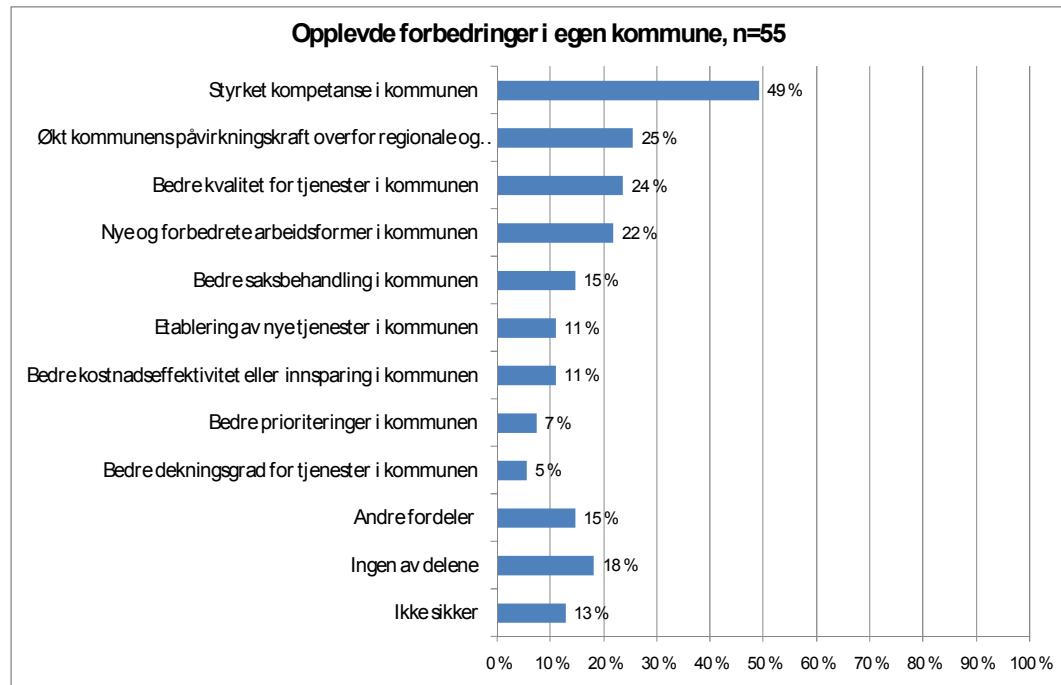
I det følgende presenteres en oppsummering av svarfordelinger på de ulike spørsmålene i undersøkelsen, inkl. svar avgitt i åpne svarkategorier. I tillegg til å gi en samlet fremstilling av alle svar, presenterer vi en oversikt over svarene på hovedspørsmål fra de enkelte nettverk/prosjekter og hvordan svarfordelingen er mellom hhv Kristiansand kommune og øvrige deltakere. Resultatene fra kulturnettverket og innkjøpsnettverket er ikke gjengitt da disse hadde en svarprosent på hhv 33 prosent og 50 prosent (hhv 2 og 3 svar). Spørreskjemaet er lagt inn som vedlegg til sist i dette notatet.

2.1 Forbedringer i egen kommune

Følgende spørsmål ble stilt: *Mener du nettverket/prosjektet du deltar i har medført forbedringer i din kommune på noen av følgende områder?* Figur 3.1 viser

fordelingen av svar for de som representerer en kommune i undersøkelsen² (n=55). Flere svaralternativer var mulig.

Figur 3.1: Forbedringer i egen kommune som følge av deltagelse i nettverk/prosjekt



Figuren viser at om lag halvparten av de spurte opplever at samarbeidet har styrket kompetansen i egen kommune. En fjerdedel oppgir at samarbeidet har økt kommunens påvirkningskraft overfor regionale og nasjonale aktører. Litt under en fjerdedel opplever at samarbeidet har medført bedre kvalitet på tjenestene, mens 22 prosent opplever at arbeidsformene har blitt bedre. Kun 11 prosent gir tilslutning til at samarbeidet har ført til bedre kostnadseffektivitet eller innsparing i kommunen. Det er også bare et lite mindretall som har svart at samarbeidet har ført til bedre prioriteringer i kommunen og bedre dekningsgrad for tjenester i kommunen.

15 prosent av respondentene har notert andre fordeler for egen kommune enn de som var listet i spørreskjemaet. Eksempler på åpne svar fra kategorien ”andre fordeler” er:

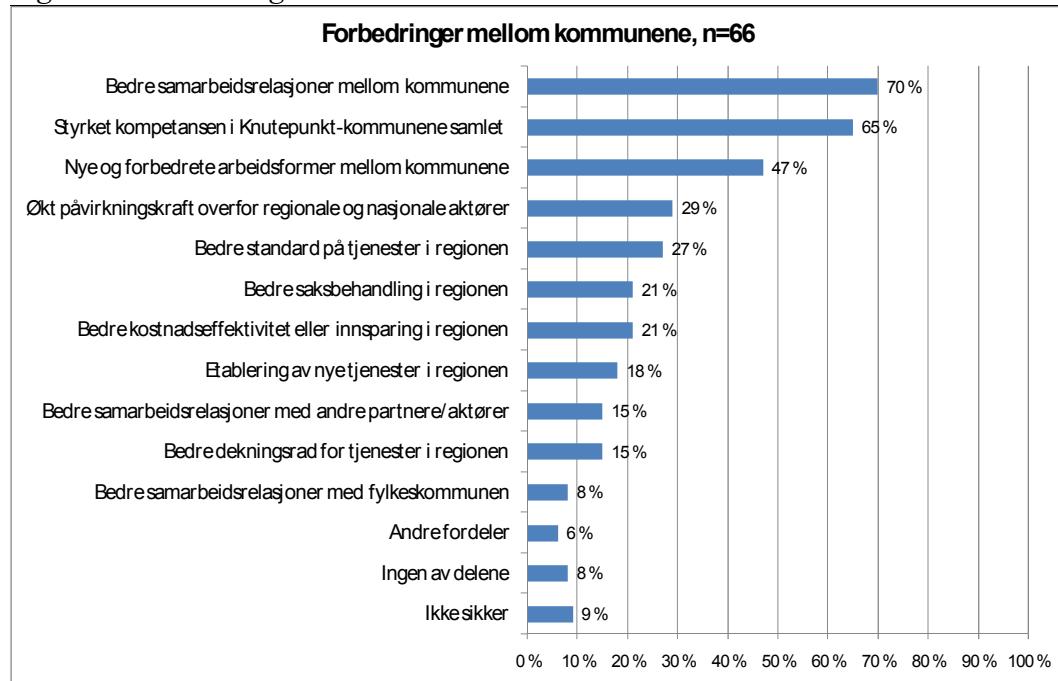
- Et bedret tilbud til befolkningen i KnS på områder der hver og en kommune faglig sett blir for små.
- Blir kjent med flere innen arbeidsfeltet.
- Samarbeid/samme grunnlag - felles agenda/stordrift
- Økt kontakt og bedre kommunikasjon.

² Respondenter som ikke kommer fra en kommune er også tilknyttet flere nettverk og er med i undersøkelsen, men arbeidsgiver kan f eks være KS, fylkeskommunen eller sekretariatet i KnS. Disse er ikke bedt om å besvare forhold internt i egen kommune.

2.2 Forbedringer mellom kommunene i Knps regionen

Følgende spørsmål ble stilt: *Mener du nettverket/prosjektet du deltar i har medført forbedringer mellom kommunene i KnpS regionen på noen av følgende områder?* Figur 3.2 viser fordelingen av svar for alle spurte (n=66). Flere svaralternativer var mulig.

Figur 3.2 Forbedringer mellom kommunene

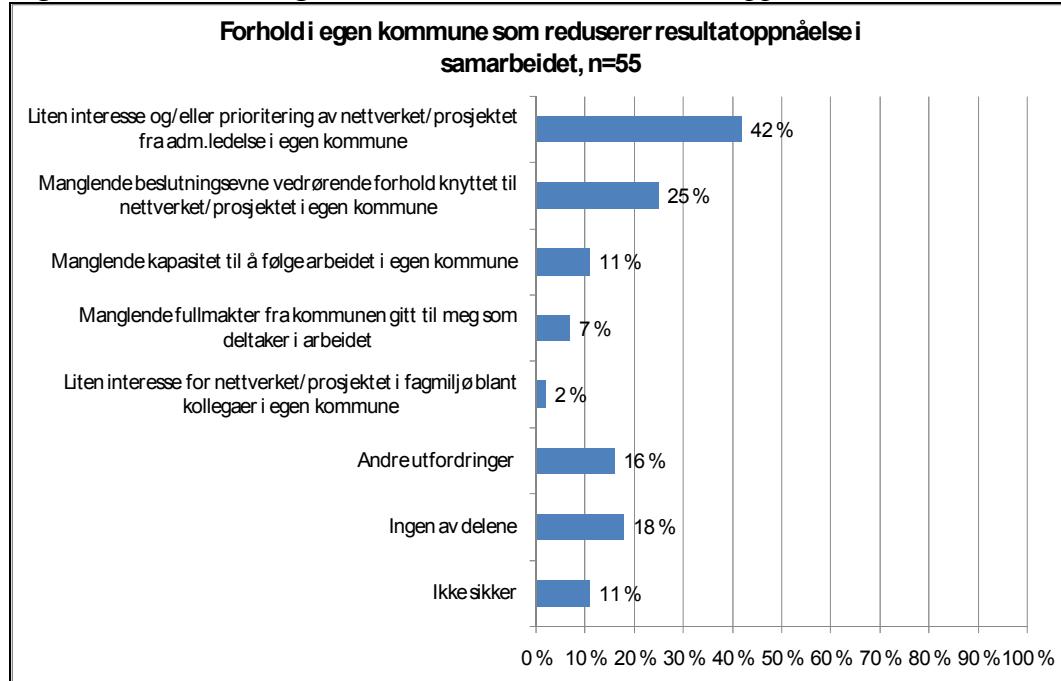


Et stort flertall oppgir at nettverkene/prosjektene har gitt bedre samarbeidsrelasjoner mellom kommunene og styrket kompetansen i kommunene samlet. Nærmere 50 prosent oppgir at samarbeidet har gitt nye og forbedrete arbeidsformer mellom kommunene. I underkant av 30 prosent har svart at samarbeidet har økt påvirkningskraften overfor regionale og nasjonale aktører, og ført til bedre tjenester i regionen. Relativt få peker på at samarbeidet har ført til etablering av nye tjenester i regionen og bedre dekningsgrad for tjenester i regionen. Kun 8 prosent sier seg enig i at samarbeidet har styrket samarbeidsrelasjonene til fylkeskommunen. Vi gjengir nedenfor ikke eksempler på beskrivelser av ”andre fordeler” da andelen som noterte andre fordeler var lav (6 pst).

2.3 Forhold i egen kommune som reduserer resultatoppnåelse i nettverk/prosjekt

Følgende spørsmål ble stilt: *Mener du noen av følgende forhold i din kommune reduserer resultatoppnåelsen i nettverket/prosjektet?* Figur 3.3 viser fordelingen av svar for de som representerer en kommune i undersøkelsen (n=55). Flere svaralternativer var mulig.

Figur 3.3 Forhold i egen kommune som reduserer måloppnåelsen i samarbeidet



Litt over 40 prosent oppgir at liten interesse eller lav prioritering fra egen administrativ ledelse reduserer resultatoppnåelsen i samarbeidet. En fjerdedel av respondentene er enig at manglende beslutningsevne vedrørende forhold knyttet til nettverket reduserer resultatoppnåelse. De andre påstandene oppnår støtte bare fra mindre andeler av respondentene. Kun 2 prosent opplever at liten interesse i kommunens fagmiljø er et forhold som påvirker resultatoppnåelsen negativt.

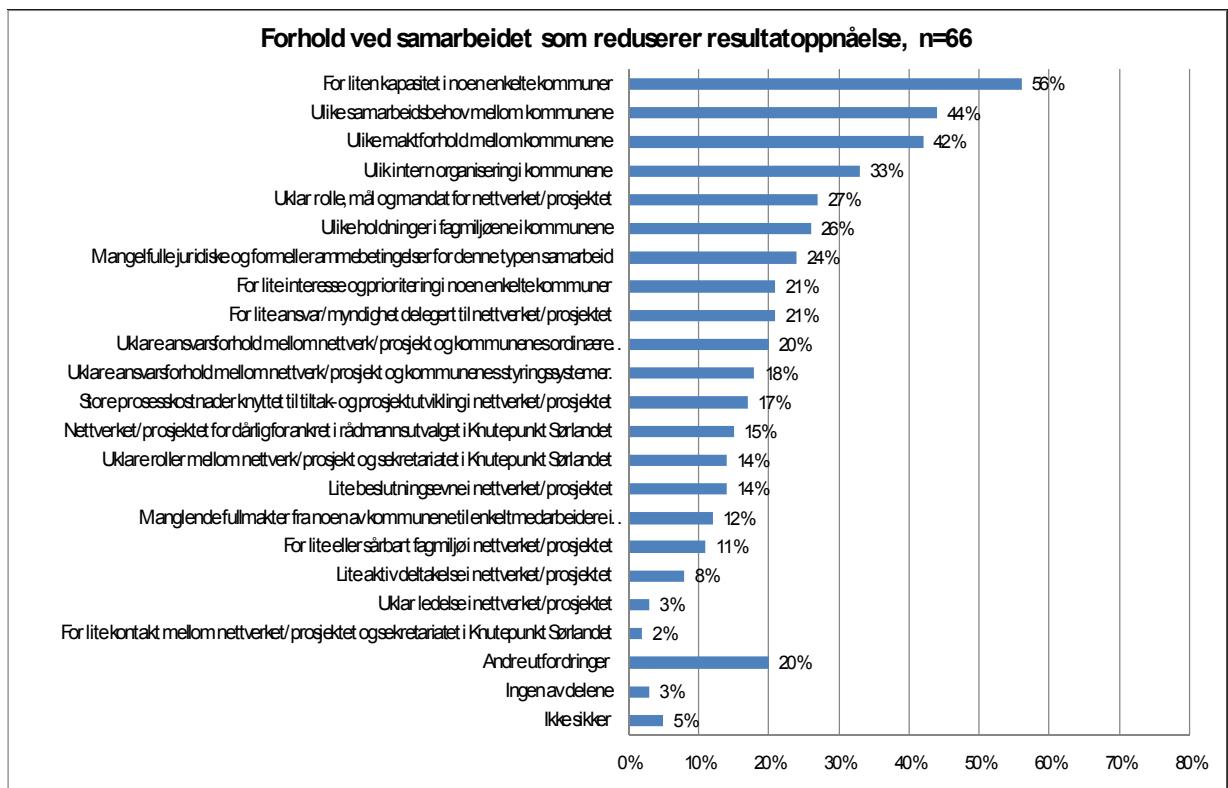
16 prosent av respondentene har pekt på andre utfordringer som kan svekke resultatoppnåelsen. Eksempler på åpne svar fra kategorien ”andre utfordringer”:

- Det er en generell usikkerhet ift. nettverkets rolle, ansvar og oppgaver. Informasjon og forventningsavklaring mangler. I tillegg er det utfordrende å samkjøre alle aktivitetene med kommunens egne prosesser
- Iveland blir en annerledes kommune pga størrelsen og har i tillegg et bredt samarbeid i Setesdal innenfor mange områder
- Tidkrevende, ingen administrasjonsressurs i vår kommune. Det blir fritidsarbeid
- Medbestemmelse og drøftingsplikt i kommunene
- Sikre forankring underveis, mange viktige detaljer er ikke avklart
- For dårlig forankring internt i kommune - mellom rådmann og ned f eks til økonomisjefer

2.4 Forhold ved samarbeidet som reduserer resultatoppnåelse i nettverk/prosjekt

Følgende spørsmål ble stilt: *Mener du noen av følgende forhold generelt ved samarbeidet reduserer resultatoppnåelsen i nettverket/prosjektet?* Figur 3.4 viser svarfordelingen for alle spurte (n=66). Flere svaralternativer var mulig.

Figur 3.4 Forhold ved samarbeidet som reduserer måloppnåelsen³



For liten kapasitet i noen enkelte kommuner oppgis av godt over halvparten til å være et forhold som reduserer resultatoppnåelsen. Ellers sprer svarene seg forholdsvis jevnt på mange typer hindringer, både mangler knyttet til kapasitet, ulike samarbeidsbehov, maktfordeling, organisering etc. Uklar ledelse av nettverkene oppleves ikke som et problematisk forhold. Kun 3 prosent gir støtte til en slik påstand. For lite kontakt mellom nettverkene og sekretariatet i Knps er heller ikke en påstand som får tilslutning blant respondentene (2 prosent).

20 prosent har pekt på andre utfordringer ved samarbeidet som kan bidra til å redusere resultatoppnåelse. Omfanget åpne svar gjenspeiler at mange ser svakheter ved status.

Eksempler på åpne svar fra kategorien ”andre utfordringer”:

- Behov for tydeliggjøring av at sekretariatet er nettopp et sekretariat og har ingen instruksjon eller myndighet i forhold til nettverkene.
- Deltagerkommunene betaler for stillinger i Kristiansand som ikke prioriterer de øvrige kommunene godt nok. Først Kristiansand - ledig kapasitet - oss andre dersom oppgaven ikke er for omfattende
- Leder av nettverket har ingen ”makt” i forhold til å få medlemmene til å utføre arbeidsoppgaver innen frist. Ved sykdom og lignende i den enkelte kommune står leder ”maktesløs”.
- Flaskehals-problematikk: Ting kan ta veldig lang tid når arbeidet skal forankres i alle kommuner.

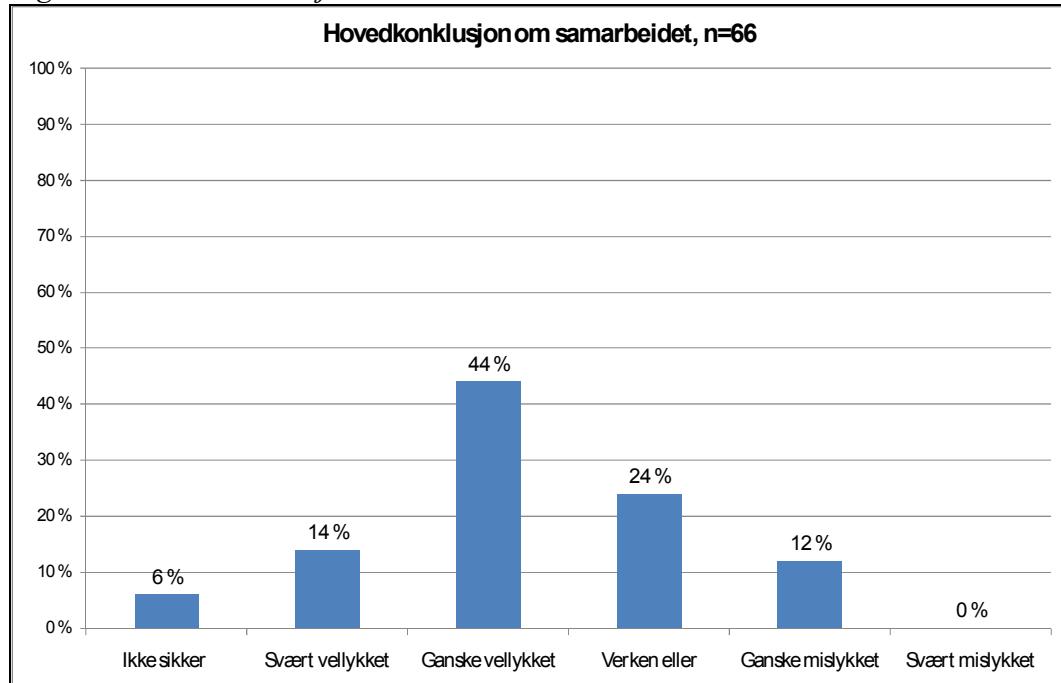
³ Det vises til spørsmål 7 i spørreskjema (vedlagt) for fullstendig formulering av påstander.

- Ulike behov for samarbeid, liten kommune kan gjøre arbeid fort og enkelt, i nettverket tar det lang tid og man bruker mye arbeidstid unødig. Stor forskjell på behovene i stor og liten kommune.
- For uklare (vage) styringssignaler fra styrende organer (rådmannsutvalg / representantskap)
- Så lenge det ligger politisk klart at vi skal være 7 selvstendige kommuner vil vi alltid ha et kjempeproblem med å være beslutningsdyktige i samarbeid der det ikke er åpenbare gevinster. Eksempel: Fra ide til beslutning skal først 7 fagpersoner, så syv enhetsledere, så syv rådmenn og til slutt 7 kommunestyrer (som bevilger pengene) bli enige. Innen den tid er enten ideen enten for gammel, for mange problemer belyst, uenigheten for stor, eller så mange kompromisser inngått at prosjektet blir mislykket.
- Veien fra start til mål på en utfordring blir/er blitt utrolig lang. Mye byråkrati. Det oppstår da plutselige behov som en kommune bare må løse ad hoc, og da fungerer ikke samarbeidet lenger.
- Kjempeutfordring at en av partene er så stor og kan/vil overkjøre randkommunene. (forståelig, men likevel et stort problem)
- Etter 3 år har samarbeidsprosjektene ikke skapt trygghet i det hele tatt, Snarere tvert imot. Usikkerhet og utsettelser. Dette er ødeleggende for motivasjon. Det virker også demoralisering med så mye ressursbruk uten at det gir resultater.
- Altfor mange prosjekter, forstudier og forprosjekter. Knutepunktsamarbeidet har så mange gamle og nye prosjekter definert at ingen har oversikt. Mange av dem er stoppet opp og døende, men nye blir opprettet i et imponerende tempo. Tviler på at Vårherre har oversikt engang. Randkommunene har neppe ansatte nok til å kunne bemannet alle prosjektene og samtidig kunne utføre sine egentlige oppgaver tilfredsstillende.
- Mange nettverk/prosjekter og fagmiljøer synes å vente på andres avklaringer uten at de vet hvorfor. Resultatet er at "alle venter på alle" og vi blir handlingslammet.
- Nødvendige saksbehandlings- og vedtaksprosesser ifht. politisk nivå og drøftingsplikt ifht. tillitsvalgte, utfordrer knutepunktsamarbeidet og de enkelte kommunene i mange saker. Graden av prinsipielt innhold i sakene og saksbehandlingsprosess må vurderes gang på gang, og dette er slitsomt for samarbeidet da kommunene er ulikt organisert og har ulike behandlingsformer.
- Det skjer for mye, krever for mye resurser

2.5 Hovedkonklusjoner om samarbeidet

Følgende spørsmål ble stilt: *Alt i alt – hvor vellykket eller mislykket er nettverket/prosjektet sett i forhold til intensjonene?* Figur 3.5 viser svarfordelingen for alle spurte (n=66). Kun ett svaralternativ var mulig.

Figur 3.5 Hovedkonklusjon om samarbeidet



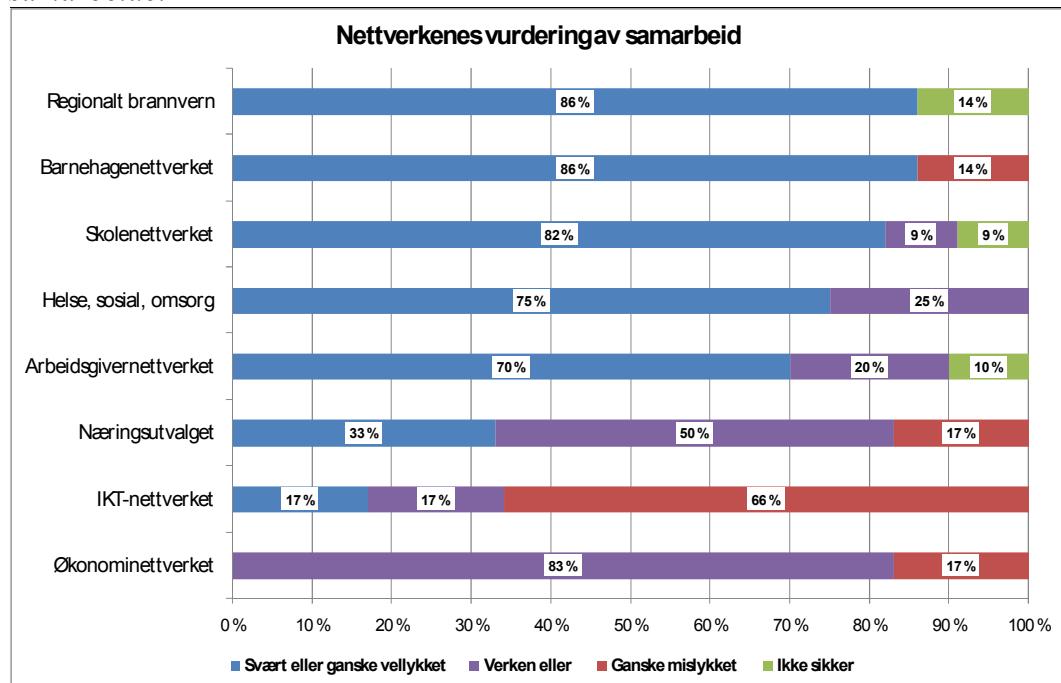
Nærmere 60 prosent mener netteverket/prosjektet er ganske vellykket eller svært vellykket. Deretter følger verken eller med 25 prosent og i overkant av 10 prosent som mener nettverket/prosjektet er ganske mislykket. Ingen mener nettverket/prosjektet er svært mislykket. Samlet gir det et ganske positivt bilde av hvordan samarbeidet vurderes.

Hovedtallene kan imidlertid skjule variasjoner i oppfatninger mellom undergrupper blant respondentene. Vi har derfor sett på svarfordelingen til to undergrupper. Først ser vi på svarfordelingen mellom nettverkene og deretter gis en oversikt over hvordan svarfordelingen er mellom hhv Kristiansand kommune på den ene siden og øvrige deltakere på den andre⁴.

⁴ Vi presenterer ikke svarfordelingen mellom kommunene, sekretariatet i KnP-S og ”andre kategorien” da antall respondenter i disse undergruppene ofte er svært få. Vår inntrykk gjennom stikkprøver er imidlertid at det ikke er vesentlige forskjeller.

Figur 3.6 viser svarfordelingen for respondentene i de enkelte nettverkene (n= varierer mellom nettverk).

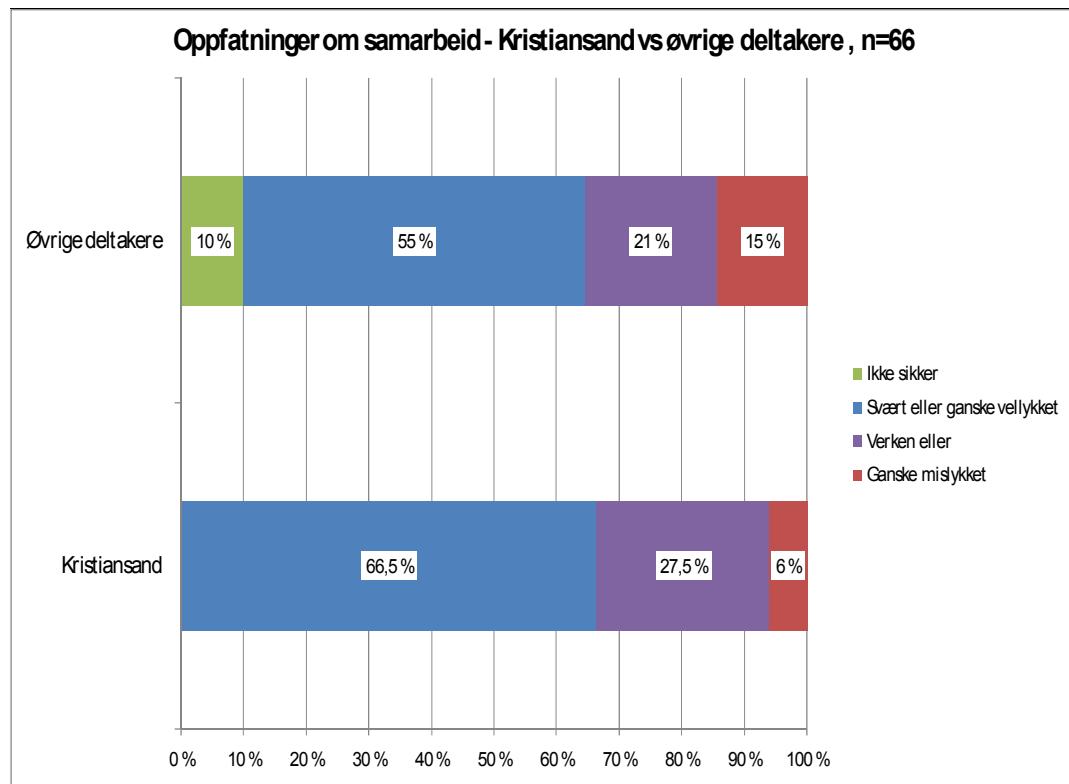
Figur 3.6 Nettverkens vurderinger av samarbeidet



Det er til dels store variasjoner i oppfatninger mellom nettverkene. Et betydelig flertall av deltakerne i regionalt brannvern, barnehagenettverket, skolenettverket, helse, sosial og omsorg og arbeidsgivernettverket mener nettverket/prosjektet er svært eller ganske vellykket. For næringsutvalgets del svarer halvparten at nettverket verken er vellykket eller mislykket. Over 80 prosent av respondentene i økonominnettverket mener nettverket er verken vellykket eller mislykket, mens de øvrige i dette nettverket oppgir at samarbeidet er ganske mislykket. Når det gjelder IKT-nettverket mener 2/3 at samarbeidet er ganske mislykket. Resultatene fra kulturnettverket og innkjøpsnettverket er ikke gjengitt da disse hadde en svarprosent på hhv 33 prosent og 50 prosent (hhv 2 og 3 svar).

Figur 3.7 viser Kristiansand (n=18) og de øvrige deltakernes vurdering av samarbeidet (n= 48⁵). N samlet er 66.

Figur 3.7 Kristiansand og øvrige deltakeres vurdering av samarbeidet



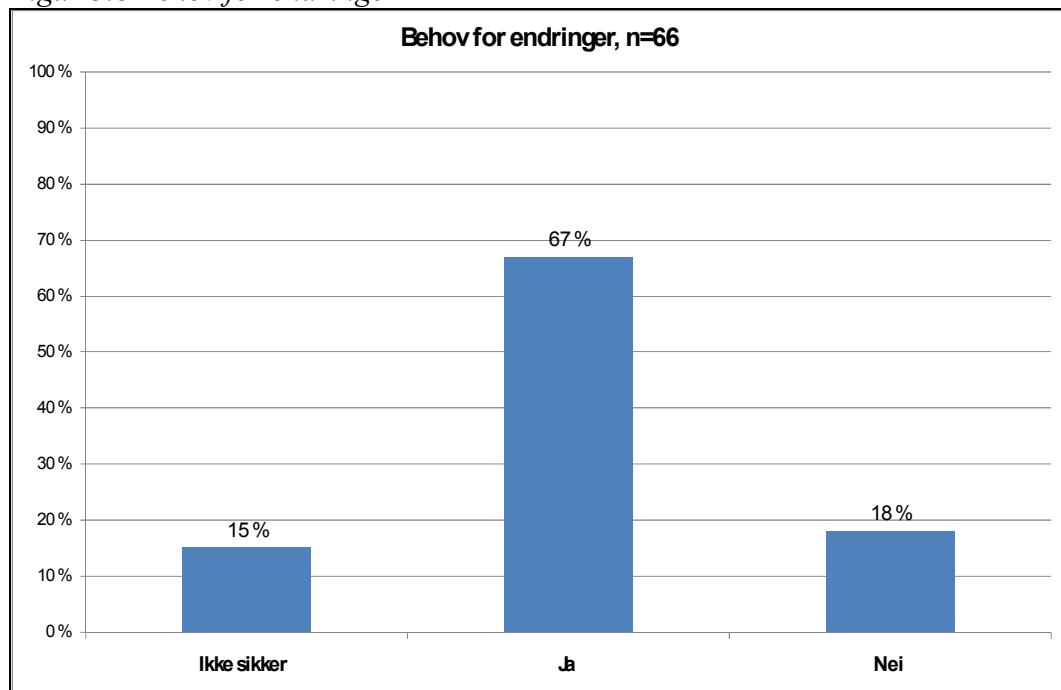
Figuren viser at et flertall av respondentene fra både Kristiansand (66,5 prosent) og øvrige deltakerne (55 prosent) vurderer samarbeidet som svært eller ganske vellykket. Andelen som svarer positivt ("svært eller ganske vellykket") er noe høyere for Kristiansand. Andelen som vurderer samarbeidet som ganske mislykket er over dobbelt så høy i blant andre deltakere enn deltakere fra Kristiansand. Ingen oppgir at samarbeidet har vært svært mislykket. Samlet gir det et bilde av at respondentene fra Kristiansand sier seg noe mer fornøyd med samarbeidet enn det som er tilfelle for øvrige.

2.6 Endringsbehov

Følgende spørsmål ble stilt: *Ser du behov for å gjennomføre endringer og tiltak for å styrke samarbeidet og resultatoppnåelsen for nettverket/prosjektet?* Figur 3.8 viser svarfordelingen for alle spurte (n=66). Kun ett svaralternativ var mulig.

⁵ 7 av andre deltakere kategorien er fra sekretariat i KnP/S/annen innstans. De resterende representerer de øvrige kommunene.

Figur 3.8 Behov for endringer

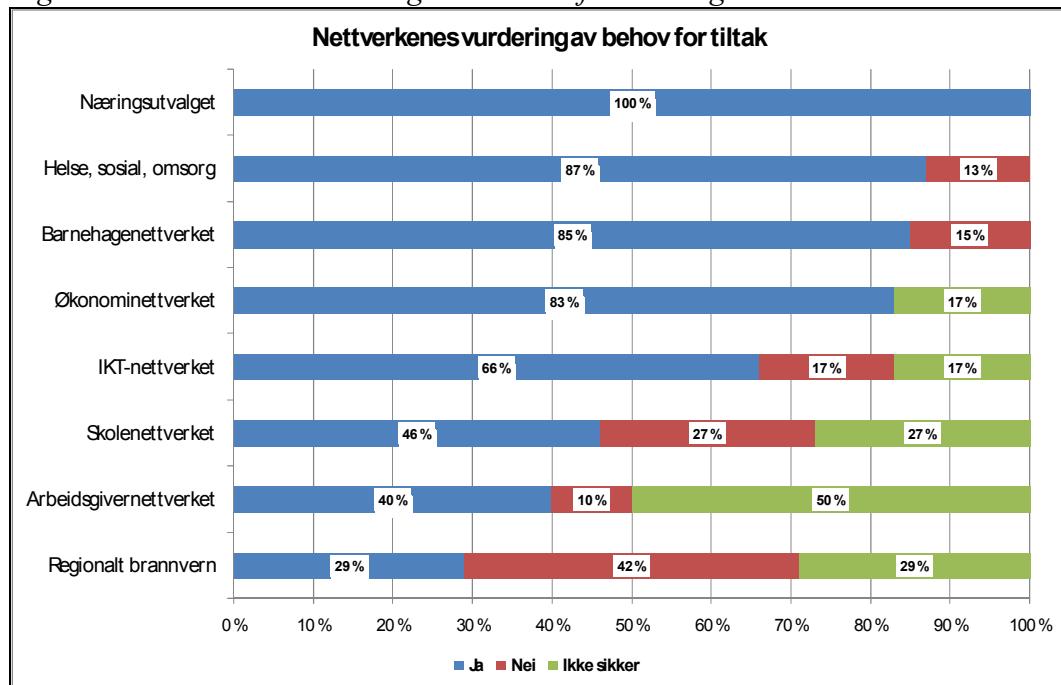


Nærmere 70 prosent mener det er behov for tiltak for å styrke samarbeidet. Nærmere 20 prosent ser ikke behov for å iverksette tiltak. Selv om et flertall oppfatter samarbeidet som ganske eller svært vellykket, gis det uttrykk for et markert behov for å gjennomføre endringer.

Også for dette spørsmålet er variasjoner i svarfordelingen til de to undergruppene undersøkt. Først presenteres variasjonene mellom nettverkene og deretter Kristiansand sammenlignet med øvrige deltakere.

Figur 3.9 viser svarfordelingen for respondentene i det enkelte nettverk (n= varierer mellom nettverk). Kun ett svaralternativ var mulig.

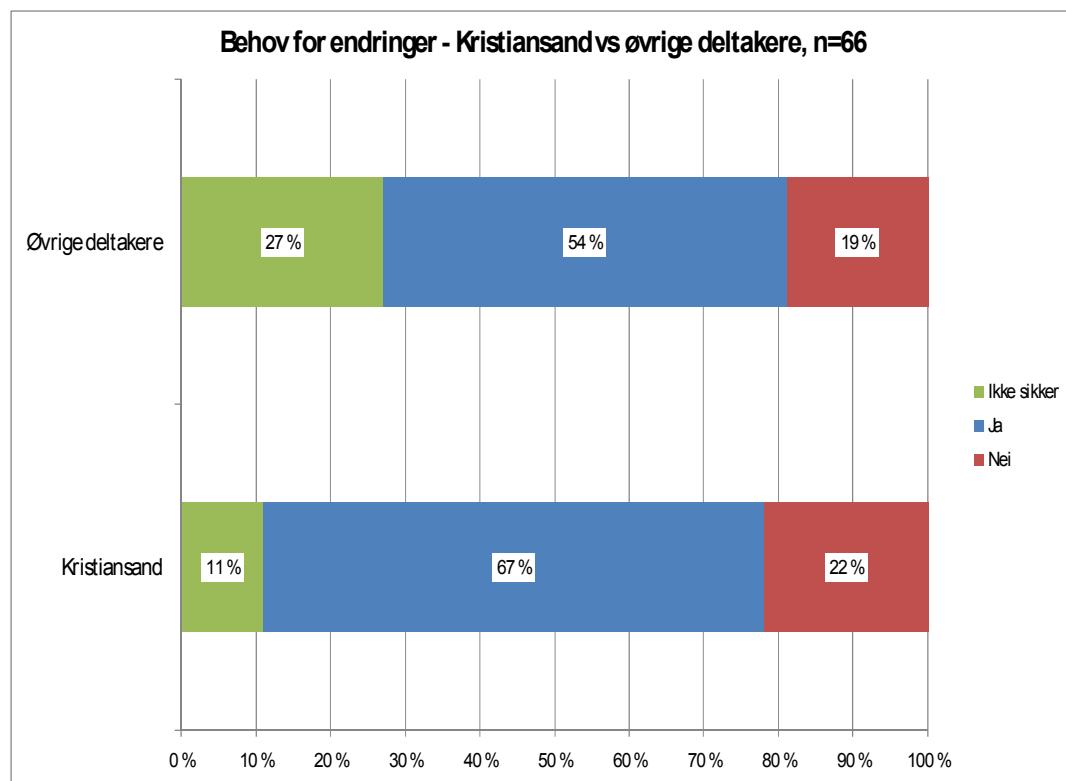
Figur 3.9 Nettverkens vurderinger av behov for endringer



Også her er det variasjoner mellom nettverkene. Samtlige av de som har svart i næringsutvalget peker på behov for å iverksette tiltak for å styrke samarbeidet. Et betydelig flertall fra helse, sosial og omsorg, barnehage og økonominnettverket svarer det samme. Også for IKT-nettverkets del påpeker flertallet behov for å iverksette tiltak. For skolenettverket og arbeidsgivernettverket er bildet mer sammensatt. Bare for regionalt brannvern er andelen som ønsker endring mindre enn andelen som svarer nei på dette spørsmålet. Resultatene fra kulturnettverket og innkjøpsnettverket er ikke gjengitt da disse hadde en svarprosent på hhv 33 prosent og 50 prosent (hhv 2 og 3 svar).

Figur 3.10 viser svarfordelingen for respondenter fra hhv. Kristiansand (n=18) og øvrige deltakere (n=48). N samlet er 66.

Figur 3.10 Kristiansands og øvrige deltakeres vurdering av endringsbehov

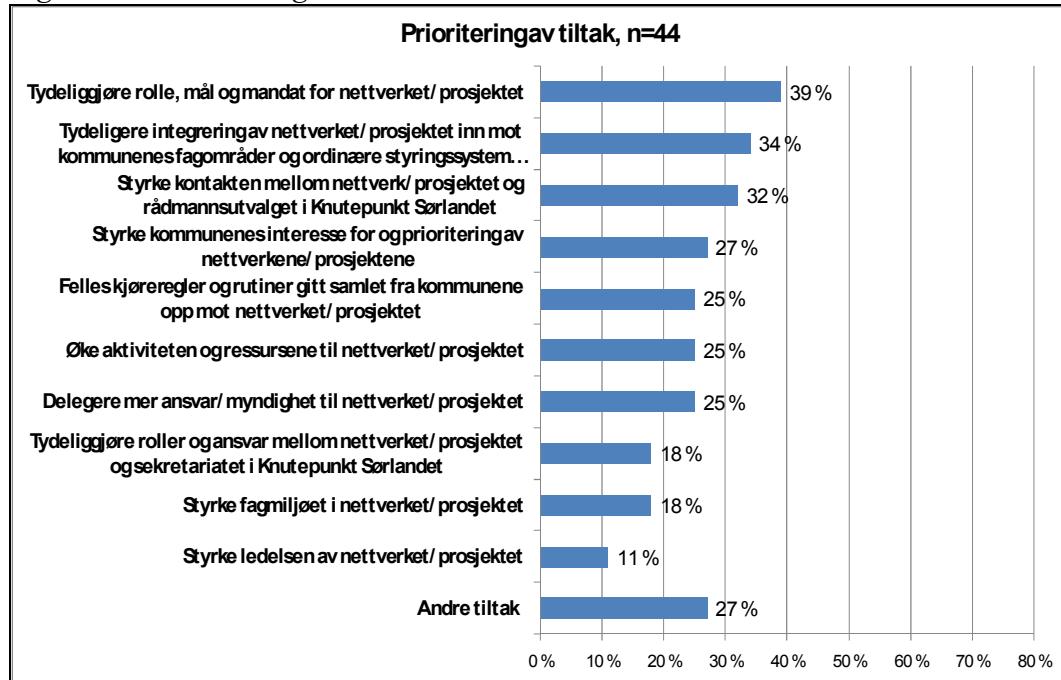


I begge respondentgrupper er det et flertall som ser behov for å gjøre endringer og gjennomføre tiltak for å styrke samarbeidet. Andelen som mener dette er høyere i Kristiansand (67 prosent) enn for øvrige deltakeres del (54 prosent). Mindretallene som ikke ser behov for å gjennomføre endringer er om lag like store i begge grupper.

2.7 Prioritering av tiltak

Følgende spørsmål ble stilt: *Dersom ja i ovennevnte spørsmål, hvilke av følgende endringer/tiltak ville du prioritert?* Figur 3.11 viser svarfordelingen for alle respondenter som svarte ja på spørsmål om endringsbehov (n=44).

Figur 3.11 Prioritering av tiltak



Svarefordelingen tyder på at respondentene ser behov for mange typer tiltak. Flest har pekt på behov for å tydeliggjøre rolle, mål og mandat for nettverket/prosjektet. Deretter følger tydeligere integrering inn mot kommunenes fagområder og ordinære styringssystem og styrket kontakt med rådmannsutvalget i Knutepunkt Sørlandet. Det er ellers en jevn fordeling på de ulike alternativene til tiltak som var listet opp.

Eksempel på åpne svar fra kategorien ”andre tiltak”:

- Klargjøre rollen til sekretariatet – Knutepunktet er et redskap for kommunene - ikke en ”overkommune”.
- Vi må bli enige om en felles dag for nettverkene, det vil øke deltagelsen
- Utarbeide en strategisk handlingsplan for samarbeidet (4 år), hvor strategiske samarbeidsområder prioriteres, slik at alle nettverkene kan samkjøres og ha en felles retning.
- Sikre fokus på styring av samarbeidsprosjekter uansett form, slik at intensjonene bak samarbeidet oppfylles. Dette bør økonominetverket sammen med arbeidsgivernetverket ha et felles fokus på, men dette mandatet er ikke tydeliggjort i dag. Rådmannsutvalget trenger beslutnings- og styringsstøtte.
- Informasjon og forankring tar tid men er viktig. Det bør settes av mer ressurser til prosessledelse.
- Øke administrasjonsressursen i egen kommune, ellers er det ikke mulig å delta.
- Ikke så dominant ledelse fra Kristiansand.
- Man må stille spørsmål med hva våre innbyggere vil oppnå ved å slå sammen kommunale enheter fremfor samarbeid.
- Gjøre slutt på at Kristiansand alltid skal være premissgiver for de andre kommunene. Behovene er forskjellige.

- Det bør utarbeides en IT-strategi basert på behov i organisasjonen, og ikke på oppkonstruerte behov fremmet av teknisk IT personale. IT er et verktøy for å oppå mål som organisasjonen setter. Ikke et middel for å tvinge organisasjonen til endring.
- Prosjektene og tiltakene må forankres i kommunene gjennom Hovedavtalen.
- Viktig at deltagerne gjør oppgavene innen de tidsfristene som blir satt.
- Rådmannsutvalget/representantskapet må bli tydeligere på målene og gjennomføring av tiltak. Nå er det slik at så fort det oppstår utfordringer og da spesielt de som impliserer organisatoriske endringer/oppgavefordeling mellom kommunene, blir rådmannsutvalget unnvikende til å skjære igjennom. Dette må man kanskje leve med fordi man har en kollektiv ledelse, men det vil forsinke prosesser, og dette igjen kan medføre at den enkelte kommune velger å prioritere egne prosesser/strategier fordi det går for sent i Knutepunktet.
- Gjøre ting enklere. Færre og bedre avgrensede samarbeidsprosjekter. Starte med prosjekter det er åpenbar gevinst på som en er noenlunde trygge på suksess. Et annet alternativ er rene utviklingsprosjekter.
- Start med prosjekter som gir åpenbar gevinst. Ikke prestisjeprosjekter med stor fallhøyde. Skap suksesser! Det gir lyst til å utvide samarbeidet.
- Man må få mer fokus på hva som egentlig bygger en region – og samtidig ha fokus på kostnadseffektive og fleksible organisasjoner. Det får man ikke ved å lage seg et ennå større byråkrati.

Det er ingen klare mønstre når det gjelder hvilke tiltak som prioriteres av de ulike nettverkene.

Når det gjelder Kristiansand kommune kontra øvrige deltakeres svar på prioritering av tiltak, får tiltak for å tydeliggjøre rolle, mål og mandat for nettverket/prosjektet størst oppslutning i gruppen ”øvrige deltakere”. For Kristiansands vedkommende gir flest respondenter støtte til tiltak for å tydeliggjøre roller og ansvar mellom nettverket og sekretariatet i KnS. Innenfor begge respondentgrupper er det ellers en jevn svarfordeling på de ulike alternativene til tiltak, og det er bare i liten grad variasjon på tvers av de to gruppene.

3 Hovedinntrykk fra intervju med nøkkelinformanter

I etterkant av at spørreundersøkelsen var gjennomført, gjennomførte NIVI Analyse oppfølgende telefonintervjuer av nøkkelinformanter i kommunene og nettverkene/prosjektene (rådmenn, ledere av flere av nettverkene og tillitsvalgte). Intervjuene ble gjennomført etter at hovedresultatene fra spørreundersøkelsen var kjent for NIVI Analyse og etter en felles intervjuguide som i hovedsak var strukturert i tråd med fremstillingen nedenfor. Informantene ble kort orientert om hovedresultatene fra undersøkelsen.

Ikke store forskjeller mellom informanter fra de ulike kommunene

NIVI Analyse opplever ikke at det er store forskjeller mellom informantene i de ulike kommunene når det gjelder hvordan samarbeidet vurderes.

Overordnet kunnskap om nettverkene

Generelt svarer rådmennene og tillitsvalgte at de har overordnet kjennskap til nettverkene, herunder målsettinger, arbeidsformer, deltagelse mv. Mange kjenner enkeltnettverk bedre enn øvrige nettverk, men det er ingen nettverk som utpeker seg til på være mer kjent enn andre.

Kjennetegn ved nettverkene hvor flertallet i stor grad er positive til resultat og måloppnåelsen

Samtlige uttrykker glede over såpass gode tilbakemeldinger fra flertallet av nettverkene/prosjektene. Mange peker på at nettverkene hvor flertallet av deltakerne er relativt positive til nettverkets måloppnåelse (f eks innenfor velferdstjenestene), arbeider etter konsensusprinsippet, at sakene er mindre kontroversielle og at de ikke utfordrer den enkelte kommunenes personale, organisering og ressurser i samme grad som for eksempel økonomi og IKT. Et annet kjennetegn ved mange av disse nettverkene er at de i hovedsak fokuserer på faglig utvikling og påvirkningskraft overfor omverdenen som samler felles krefter lokalt og gir vinn-vinn situasjoner.

Av andre forhold som nevnes, er at flere av disse nettverkene har avklarte forventninger og rammer for arbeidet og at målsettingene og temaområdene ikke har vært for omfattende. Dermed er forventningene i større grad innfridd og målene har i større grad kunne bli realisert.

Reaksjoner på mindre tilfredshet i IKT-nettverket og økonominnettverket enn de øvrige

Mange er ikke overrasket over at deltakerne i IKT-nettverket og økonominnettverket er mindre tilfredse enn de øvrige nettverkene. Flere årsaker ble nevnt. Av flere ble det påpekt at IKT-nettverket og til dels økonominnettverkets oppgaver og målsettinger, kan få direkte konsekvenser for morkommunene, både når det gjelder IKT-infrastrukturen og IKT-driften. Det igjen kan få personalmessige og organisatoriske konsekvenser. Dermed kan nettverket oppleves utfordrende både for deltakerne og kommunenes administrasjoner. Dette er ikke i samme grad tilfelle for de øvrige nettverkene

Flere mener IKT-strategien har vært for ambisiøs og lite gjennomførbar og at det er behov for å tone ned ambisjonene slik at målsettinger kan nås og resultater oppnås. Mer realisme etterlyses. Behovet for at strategien er forankret i kommunene og i rådmannsgruppen fremheves.

Mange påpeker at ambisjonene og arbeidet i støttenettverkene må styres ut fra fagsektorenes og fagnettverkenes behov. I dag virker arbeidet og ambisjonene til å være for teknisk drevet og ikke tilpasset et reelt behov.

Støttenettverkene med oppgaver som kan ha personal eller organisatoriske konsekvenser i morkommunene, kan trenge styrking av sekretariatsressurser og ikke minst eksterne ressurser for å sikre fremdrift og et overordnet

regionperspektiv og felles virkelighetsforståelse. Ekstern hjelp kan redusere rivalisering.

Kjennetegn og generelle utfordringer ved nettverksorganiseringen

Mange uttrykker at nettverksorganisering er en spennende, lærerik, nødvendig og god arbeidsform. Imidlertid kan den også være krevende og man må være bevisste på kjennetegnene, forutsetningene og egenskapene ved slikt samarbeid. Mange påpeker at et kjennetegn ved nettverksorganiseringen, er at de har en flat struktur. Styringslinjen for den enkelte deltaker er den enkelte kommune og ikke nettverkets leder. Lederne av nettverkene er avhengig av at rådmennene prioriterer arbeidet, men dette kan være vanskelig gitt at noen av kommunene har små fagmiljøer eller manglende oppmerksomhet fra rådmennenes side. Mangel på kontinuitet i deltakelsen kan være et problem. En annen ulempe er at deltakerne i nettverkene kan ha vidt ulike forutsetninger og myndighet til å representer kommunen i nettverkene - deltakerne møter ikke alltid med rådmanns myndighet slik det er lagt opp til. Flere påpeker at det å jobbe i nettverk krever tid og kjennskap til hverandre for å bygge tillit. Nødvendig dedikert sekretær bistand innad i nettverket oppleves også som en avgjørende suksessfaktor av mange.

Rådmennenes og rådmannsutvalgets forhold til nettverkene

Mange mener rådmannsutvalget ikke bruker nok tid på å følge opp det enkelte nettverks mål og strategier og/eller nettverkenes arbeid. Rådmannsutvalget må gi nettverkene legitimitet og støtte opp om nettverkenes arbeid.

Flertallet av rådmennene ser behov for bedre oversikt og kunnskap om nettverkene og etterspør utvikling av rutiner for oppfølging på overordnet plan i rådmannsutvalget. Forankring av nettverkens arbeid er nødvendig. Eksempler på tiltak som nevnes er at rådmennene bør klargjøre og diskutere strategier og nettverkenes mardater og målsettinger. Tilsvarende bør rutiner for resultatrapportering og informasjon om nettverket utvikles.

Av andre tiltak som nevnes er at rådmannsutvalget bør møtes oftere og at saksframleggene og dagsordenen for møtene bør forbredes og kortes ned slik at en kan kunne gå dypere inn i sakene.

Forholdet mellom Kristiansand og de øvrige kommunene

Svært mange påpeker at Kristiansand er en nødvendig og positiv ressurs for nettverkenes arbeid. Kristiansand har kompetanse og kapasitet som er avgjørende for nettverkenes arbeid. Samtidig påpeker flere at det må forventes at de øvrige kommunene prioriterer deltakelsen og ressurser i nettverksarbeid så lenge kommunene har vedtatt deltakelse. Andre igjen påpeker at det med dagens omfang av nettverk kan det være urealistisk at de mindre kommunene alltid har ressurser og kapasitet til å følge opp nettverksarbeidet. Både fordi deltakerne i flere småkommuner arbeider innen flere sektorområder og fordi stillinger ofte innebærer både lederfunksjoner og operative funksjoner.

Sekretariatet i KnpS

Mange peker på at sekretariatet i KnpS er en nødvendig forutsetning for at samarbeidet skal lykkes. Ingen andre i regionen har den nødvendige kunnskap om og oppmerksomhet om arbeidet i nettverkene. Flere påpeker at

sekretariatsressursene må styrkes dersom omfanget av samarbeidet skal videreføres.

Samtidig er sekretariatet avhengig av å få fram det beste i kommunenes fagmiljøer. I den forbindelse peker mange på at sekretariatet i KnS må være seg bevisste at de ikke har fullmakter eller myndighet overfor kommuneadministrasjonene. Sekretariatet har - og skal ha - en pådriver- og informasjonsrolle, men ikke mer. Flere påpeker at det kan være en utfordrende rolle. I noen sammenhenger opplever enkelte at sekretariatet tiltar seg mer myndighet enn de egentlig har.

Tanker om antall og ambisjonene for nettverkene

Svært mange poengterer at antallet nettverk i KnS er mange, at organiseringen er noe uoversiktlig, at man i en fase har etablert stadig nye initiativ til nettverk og at nettverkenes målsettinger kan være uklare eller ukjente. Svært mange ser behov for en konsolidering der antall nettverk, deres målsettinger og deres organisering gjøres gjenstand for en gjennomgang og eventuell ny prioritering.

Flere påpeker at deltakelse i nettverk ikke må være en tvangstrøye. Det må være frivillig og legitimt for enkeltkommuner å si nei til deltakelse i nettverk dersom kommunene opplever å ikke ha behov for eller ressurser til deltakelse.

Vedlegg: Spørreskjema

I – Bakgrunnsinformasjon

1. Hvilken kommune/organisasjon har du tilknytning til? Sett ett kryss.

- Iveland
- Birkenes
- Kristiansand
- Vennesla
- Søgne
- Songdalen
- Lillesand
- Knutepunkt Sørlandets sekretariat
- Annen organisasjon – instans

2. Hvilket nettverk/prosjekt er du tilknyttet? Sett ett kryss.

- Arbeidsgivernettverket
- IKT-nettverket
- Økonominnettverket
- Helse, sosial, omsorg
- Skolenettverket
- Barnehagenettverket
- Kulturnettverket
- Næringsutvalget
- Regionalt brannvern



Knutepunkt Sørlandet innkjøp

3. Hvilken rolle har du i nettverket/prosjektet? Sett ett kryss

- Administrativ leder/nestleder
- Ordinært medlem
- Tillitsvalgt
- Inngår i nettverkets/prosjektets sekretariat
- Annen rolle - noter:

II - Styrker ved samarbeidet og nettverket/prosjektet

4. Mener du nettverket/prosjektet du deltar i har medført forbedringer **i din kommune** på noen av følgende områder? Sett så mange kryss som passer.

Besvares kun dersom du representerer en kommune!

- Styrket kompetanse i kommunen
- Nye og forbedrete arbeidsformer i kommunen
- Bedre kostnadseffektivitet eller innsparing i kommunen
- Bedre prioriteringer i kommunen
- Bedre kvalitet for tjenester i kommunen
- Bedre dekningsgrad for tjenester i kommunen
- Bedre saksbehandling i kommunen
- Etablering av nye tjenester i kommunen
- Økt kommunens påvirkningskraft overfor regionale og nasjonale aktører
- Andre fordeler - noter:
- Ingen av delene
- Ikke sikker

5. Mener du nettverket/prosjektet du deltar i har medført forbedringer **mellom kommunene/i KnpS regionen** på noen av følgende områder? Sett så mange kryss som passer. **Besvares av samtlige!**

	Styrket kompetansen i Knutepunkt-kommunene samlet
	Nye og forbedrete arbeidsformer mellom kommunene
	Bedre kostnadseffektivitet eller innsparing i regionen
	Bedre standard på tjenester i regionen
	Bedre dekningsrad for tjenester i regionen
	Bedre saksbehandling i regionen
	Etablering av nye tjenester i regionen
	Bedre samarbeidsrelasjoner mellom kommunene
	Bedre samarbeidsrelasjoner med fylkeskommunen
	Bedre samarbeidsrelasjoner med andre partnere/aktører, noter aktør:
	Økt påvirkningskraft overfor regionale og nasjonale aktører
	Andre fordeler- noter:
	Ingen av delene
	Ikke sikker

III Utfordringer i samarbeidet

6. Mener du noen av følgende forhold i **din kommune** reduserer resultatoppnåelsen i nettverket/prosjektet? Sett så mange kryss som passer. **Besvares kun dersom du representerer en kommune!**

- | | |
|--|---|
| | Liten interesse og/eller prioritering av nettverket/prosjektet fra adm.ledelse i egen kommune |
| | Liten interesse for nettverket/prosjektet i fagmiljø blant kollegaer i egen kommune |
| | Manglende beslutningsevne vedrørende forhold knyttet til nettverket/prosjektet i egen kommune |
| | Manglende kapasitet til å følge arbeidet i egen kommune |
| | Manglende fullmakter fra kommunen gitt til meg som deltaker i arbeidet |
| | Andre utfordringer - noter: |
| | Ingen av delene |
| | Ikke sikker |

7. Mener du noen av følgende forhold generelt ved samarbeidet reduserer resultatoppnåelsen i nettverket/prosjektet? Sett så mange kryss som passer. **Besvares av samtlige!**

- | | |
|--|---|
| | Uklar rolle, mål og mandat for nettverket/prosjektet |
| | For lite ansvar/myndighet delegert til nettverket/prosjektet |
| | Mangelfulle juridiske og formelle rammebetingelser for denne typen samarbeid |
| | Manglende fullmakter fra noen av kommunene til enkeltmedarbeidere i nettverket/prosjektet |
| | For lite eller sårbart fagmiljø i nettverket/prosjektet |
| | Lite aktiv deltakelse i nettverket/prosjektet |
| | Lite beslutningsevne i nettverket/prosjektet |
| | Uklar ledelse i nettverket/prosjektet |
| | Store prosesskostnader knyttet til tiltak- og prosjektutvikling i nettverket/prosjektet |

<input type="checkbox"/>	Uklare ansvarsforhold mellom nettverk/prosjekt og kommunenes ordinære driftsoppgaver
<input type="checkbox"/>	Uklare ansvarsforhold mellom nettverk/prosjekt og kommunenes styringssystemer.
<input type="checkbox"/>	Ulik intern organisering i kommunene
<input type="checkbox"/>	For lite interesse og prioritering i noen enkelte kommuner
<input type="checkbox"/>	For liten kapasitet i noen enkelte kommuner
<input type="checkbox"/>	Ulike holdninger i fagmiljøene i kommunene
<input type="checkbox"/>	Ulike samarbeidsbehov mellom kommunene
<input type="checkbox"/>	Ulike maktforhold mellom kommunene
<input type="checkbox"/>	Uklare roller mellom nettverk/prosjekt og <u>sekretariatet</u> i Knutepunkt Sørlandet
<input type="checkbox"/>	For lite kontakt mellom nettverket/prosjektet og <u>sekretariatet</u> i Knutepunkt Sørlandet
<input type="checkbox"/>	Nettverket/prosjektet for dårlig forankret i <u>rådmannsutvalget</u> i Knutepunkt Sørlandet
<input type="checkbox"/>	Andre utfordringer - noter:
<input type="checkbox"/>	Ingen av delene
<input type="checkbox"/>	Ikke sikker

IV - Hovedkonklusjon om samarbeidet

8. Alt i alt – hvor vellykket eller mislykket er nettverket/prosjektet sett i forhold til intensionene? Sett ett kryss. **Besvares av samtlige!**

<input type="checkbox"/>	Svært vellykket
<input type="checkbox"/>	Ganske vellykket
<input type="checkbox"/>	Verken eller
<input type="checkbox"/>	Ganske mislykket
<input type="checkbox"/>	Svært mislykket
<input type="checkbox"/>	Ikke sikker

V - Endringer og tiltak

9. Ser du behov for å gjennomføre endringer og tiltak for å styrke samarbeidet og resultatoppnåelsen for nettverket/prosjektet? Sett ett kryss. **Besvares av samtlige!**

- | | |
|--|-------------|
| | Ja |
| | Nei |
| | Ikke sikker |

10. Dersom JA i spørsmål 9, hvilke av følgende endringer/tiltak ville du prioritert? **Sett inntil 3 kryss. Besvares av samtlige!**

- | | |
|--|---|
| | Tydeliggjøre rolle, mål og mandat for nettverket/prosjektet |
| | Delegerere mer ansvar/myndighet til nettverket/prosjektet |
| | Styrke fagmiljøet i nettverket/prosjektet |
| | Øke aktiviteten og ressursene til nettverket/prosjektet |
| | Styrke ledelsen av nettverket/prosjektet |
| | Styrke kommunenes interesse for og prioritering av nettverkene/prosjektene |
| | Tydeligere integrering av nettverket/prosjektet inn mot kommunenes fagområder og ordinære styringssystem (handlingsprogram, budsjett og planverk) |
| | Tydeliggjøre roller og ansvar mellom nettverket/prosjektet og sekretariatet i Knutepunkt Sørlandet |
| | Styrke kontakten mellom nettverk/prosjektet og rådmannsutvalget i Knutepunkt Sørlandet |
| | Felles kjøreregler og rutiner gitt samlet fra kommunene opp mot nettverket/prosjektet |
| | Andre tiltak – noter: |