



Rapport Del I

Behovs og nåsituasjonsanalyse og mobilisering

Jobbe Smartere Sammen

Future Place
Leadership™

Rapport Del I

Behovs og nåsituasjonsanalyse og mobilisering

Jobbe Smartere Sammen

Vi är tacksamma över at have vundet opgaven og fremsender hermed første delrapport.

Med vänlig hälsning,

Team Future Place Leadership:
Marcus Andersson
Mats Segerström
Morten King-Grubert
Lumi Gala Tomren
Pärtel-Peeter Pere.

ma@futureplaceleadership.com
[@placeleadership](https://www.futureplaceleadership.com)
www.futureplaceleadership.com

Jobbe Smartere Sammen
2019

Sammendrag

Telemark fylkeskommune har inngått en avtale med Future Place Leadership som tar ansvar for det faglige innholdet i et kompetansetilbud til aktører som jobber med samfunns- og forretningsutvikling samt ansatte i virkemiddelapparatet i Telemark. Denne rapporten oppsummerer status til prosjektet *Jobbe smartere sammen* i forbindelse med avslutningen av Del 1: Behov og nåtidsanalyse og mobilisering i slutten av august 2019. Den primære innsatsen inkluderer intervju med sentrale aktører i Telemark, analyse for å skape forståelse for Telemarks nåværende situasjon, eksempler på best-practices for å inspirasjon og gjennomføring av Samling 1 med deltakelse av utvalgte aktører for å diskutere behov, nå-tilstand og mobilisering i Telemark.

Ved å ta utgangspunkt i intervjuer av sentrale aktører i Telemark og diskusjonen om Telemarks nåværende situasjon under Samling 1, kan det foreløpig konkluderes med at **sentralisering, digitalisering, det grønne skiftet og talenter er de primære trendene som målgruppen anser påvirker Telemark mest**. I følge deltakerne er **attraksjonskraften for innbyggere og næringsliv den største utfordringen**. Deretter følger mer interne regionale perspektiver som utfordringer knyttet til ressurser og kunnskapsinnhenting, samt konkurransementalitet fremfor samarbeidstenkning, der nettopp disse bør kunne forbedres gjennom prosjektet *Jobbe smartere sammen* inkludert tilhørende verktøykasse og coaching-kurs. Basert på deltakernes innspill har Future Place Leadership så langt **identifisert 5 kjerneutfordringer som kan danne utgangspunktet for prosjektets videre arbeid: arbeidsplasser, kompetanse, nye forretningsidéer i etablerte bedrifter/FoU-miljøer, nedgang i innbyggertall og manglende tilgang til ressurser og virkemidler**.

I forhold til å jobbe smart sammen, har deltakerne allerede trukket frem gode eksempler på samarbeid i Telemark som de selv har opplevd. Eksempler inkluderer alt fra byplanlegging og stedsutvikling, idéfangst og kompetansemegling, innovative satsinger i akademia, til markedsføring av regionen og klyngeprosjekter. Suksessfaktorer som ble nevnt oftest var god organisering, bredt engasjement, tillitsfulle forhold, nøkkelpersoner med høy kompetanse og sterkt lederskap. I tillegg har Future Place Leadership **under Samling 1 introdusert en rekke verktøy** som kan øke kvaliteten av samarbeidet mellom aktører i Telemark. Denne verktøykassen vil være under kontinuerlig utvikling i prosjektprosessen. I denne rapporten introduseres de første teoretiske verktøyene: Trinnene mot samarbeid, Ulike kontekster for samarbeid og samhandling, Flernivåstyre og målgrupper, Ulike kontekster for orkestrering, Effekt-logikk - en modell for regional utvikling, og bruk av Hvorfor spørsmålet til regional utvikling og Jobbe smartere sammen. Fremover i prosjektet, vil vi sette et nytt verktøy, Design Thinking, i praksis sammen med deltakerne under Samling 2 og 3.

Deltagere i *Jobbe er smartere sammen* oppfordres videre til å finne inspirasjon fra prosjektets fire case-studier (Nordland fylkeskommune, Västra Götalandsregionen og Västernorrland i Sverige, samt København), som belyser hvordan andre nordiske aktører har løst sentrale utfordringer på en nyskapende måte. På tvers av de fire case-studiene kan aktører fra Telemark finne inspirasjon om temaer som samhandling mot et grønt skifte, innovative anbudsprosesser og anbud for innovasjon, fokus på regional lederskap, opprettelsen av regionale innovasjonssystemer og nedbrytning av siloer. Future Place Leadership vurderer at det er et stort potensiale og engasjement til å jobbe smartere i regionen. Det er et sterk behov for å skape en felles forståelse av Telemarks utfordringer og utvikling av en visjon, som kan understøtte løsningen av disse. Mange felles temaer dukket opp i denne analysefasen, i intervjuer og Samling 1. Å avdekke disse og drøfte dem sammen være en del av prosessene, som kan føre til at Telemark kan jobbe smartere sammen i fremtiden, der det vil være et behov for en plattform og digital løsning for dialog og utvikling, både online og offline.

I forberedelsen av Del 2 og Samling 2 (5.-6.september) er det særlig viktig å forholde seg proaktivt til

Future Place Leadership™

deltakernes forventninger til programmet, trender som påvirker Telemark, utfordringer i dag og delte utfordringer som basis for nye prosjekter. Disse skaper forutsetninger for innovasjon og samskaping i utviklingsprosjekter. Som et verktøy for samarbeid og problemløsning vil fokus i neste del være kreative metoder som Design Thinking og coaching fra Future Place Leadership.

Innhold

SAMMENDRAG	3
1.0 INTRODUKSJON OG BAKGRUNN JOBBE SMARTERE SAMMEN	5
1.1 OPPDRAG OG MÅLGRUPPER.....	6
1.2 RESULTAT- OG EFFEKTMÅL	6
1.3 FREMDRIFTSPLAN MED MILEPÆLER.....	7
1.4 SPESIFIKASJON DEL 1: BEHOV- OG TILSTANDSANALYSE OG MOBILISERING.....	8
2.0 LEVERANSER DEL 1:	9
BEHOVS OG TILSTANDSANALYSE OG	9
MOBILISERING	9
2.1 FASE 1 OPPSTART, PROSJEKTPLANLEGGING OG INTERESSENTANALYSE.....	9
2.2 FASE 2: INTERVJUER MED NØKKELINTERESSENER.....	10
2.3 FASE 3: ANALYSE – FORSTÅELSE AV TELEMARKS NÅTILSTAND OG EKSEMPLER PÅ BEST/INNOVATIVE PRACTICE	12
<i>Overordnede anbefalinger til Telemark basert på case studiene</i>	18
2.4 FASE 4: SAMLING 1 – BEHOV, NÅTILSTAND OG MOBILISERING	20
<i>Forventninger til programmet</i>	20
<i>Trender som påvirker Telemark</i>	21
<i>Utfordringer i dag</i>	22
<i>Goda erfaringen med samhandling</i>	22
<i>Delte utfordringer som basis for nye prosjekter</i>	23
<i>Modeller som bakgrunn til verktøykasse</i>	24
<i>The steps toward collaboration (Trinnene mot samarbeid)</i>	24
<i>Different contexts for cooperation and collaboration</i>	25
<i>Multi-level governance and target groups (Fjernivåstyre og målgrupper)</i>	26
<i>Different contexts for orchestration (Ulike kontekster for orkestrering)</i>	27
<i>Effect logic – a model for regional development (Effektlogikk - en modell for regional utvikling)</i>	28
<i>Applying the WHY question to regional development and Jobbe Smartere Sammen</i>	29
<i>Design Thinking – for innovation & development (Design thinking - for innovasjon og utvikling)</i>	30
3.0 NESTE SKRITT OG KONKLUSJON	31
3.1 OVERGANG TIL DEL 2: LÆRING OG SAMSKAPING OG INNOVASJON.....	31
<i>Fase 5: Samling 2 – Læring og samskaping og innovasjon – del 1</i>	31
<i>Fase 6: Coaching</i>	31
3.2 KONKLUSJON	32
3.2.1 <i>Det finnes potensiale og ønske om å jobbe smartere i regionen</i>	32
3.2.2 <i>En plattform for diskusjon er nødvendig offline og online</i>	32
3.2.3 <i>Uten en felles problemforståelse, finnes ingen felles løsning</i>	32
3.2.4 <i>Det er behov og potensiale for en felles visjon for Telemark</i>	32
3.2.5 <i>Start prosessen med å jobbe smartere sammen</i>	32

I.0 Introduksjon og bakgrunn Jobbe smartere sammen

Telemark fylkeskommune har inngått en avtale med Future Place Leadership (leverandør) som et kompetansemiljø som kan ta ansvar for det faglige innholdet i et kompetansetilbud til utvalgte målgrupper i Telemark. Prosjektperioden er 29.04.2019 - 15.03. 2020. Følgende avsnitt oppsummerer hovedperspektivene i det originale tilbudet og den påfølgende kontrakten, slik at alle som leser denne rapporten kjenner til den generelle konteksten.

I.1 Oppdrag og målgrupper

Omfanget av Future Place Leaderships arbeide med Telemark fylkeskommune inkluderer:

Forberedelser: Leverandøren skal i samarbeid med Telemark fylkeskommune utarbeide endelig kompetanseprogram basert på tilbudet innenfor den økonomiske rammen.

Gjennomføring: Leverandøren har hovedansvar for program i 3-4 samlinger i Telemark som foregår lunsj til lunsj i løpet av 2019.

Oppsummering og avslutning: Leverandøren skal utvikle en «verktøykasse» tilpasset forholdene i Telemark, basert på eksempler.

Det er to primære målgrupper for *kompetansetilbudet*:

- 1) Aktører som jobber med samfunns- og næringsutvikling.
- 2) Ansatte i virkemiddelapparatet.

I.2 Resultat- og effektmål

Prosjektet har sammensatt følgende resultat- og effektmål:

Resultatmål:

- *Lede en læringsprosess der tidligere og nåværende praksis utforskes i form av eksempler* - både om hvordan aktører jobber i regionen i dag og hvordan andre regioner i Norge og Norden jobber med utvikling og samarbeid.
- *Skape kreativitet, motivasjon og innovasjon.* Kompleksiteten i utfordringen med å jobbe smartere sammen i regionen krever et stort mål av innovasjon og kreativitet - så vel som aktører som er motiverte til å endre status quo. Vårt prosessforslag er designet for å muliggjøre både innovasjon og varig endring - og for å bygge langsiktig beredskap for å håndtere utfordringer.
- *Deltakerne skal ha fått oversikt over nåværende utviklingsstrategier og metoder*, både de som har blitt brukt vellykket i Telemark, samt eksempler fra forskning og praksis i andre regioner i Norge og de andre nordiske landene.
- *Utvikle en verktøykasse som er tilpasset forholdene i Telemark, basert på eksempler og anbefalinger.* Ved å gjøre deltakerne til medskapere av verktøytassen sikrer vi at den oppfyller behovene og forholdene som finnes i Telemark.

Effektmål:

- Flere kommuner og aktører i innovasjonssystemet bidrar med kapasitet og kompetanse til utvikling og nye samarbeid for å bygge attraktive lokalsamfunn. Effektmålet oppnås ved å fokusere under prosessen på å "prototype" nye løsninger og utviklingsinnsats med kreative arbeidsmetoder og ved å skape bevissthet om behovet for endring. Kunnskapsoverføring etter "train-the-trainer"-prinsippet sikrer også at aktørene i innovasjonssystemet selv blir forandringsagenter som kan øke andres kapasitet.
- Flere kommuner og aktører gjennomfører en aktiv styring av initiativ fra innbyggere, bedrifter, gründere, ildsjeler og frivillige organisasjoner. Dette oppnås ved å øke kapasiteten til nøkkelspillerne og som igjen kan øke kapasiteten til andre spillere. Muligheten til å begynne å jobbe med konkrete utviklingsprosjekter innenfor rammen av prosessen vil også bidra til måloppnåelse.
- Sikre at initiativene blir integrert i utviklingsarbeidet. Effektmålet blir oppfylt ved å gi støtte til nye utviklingsprosjekter og i sluttfasen av prosessen fokusere på hvordan de nye initiativene kan skaleres opp fra prototyper til pilot- eller fullskala-initiativ, samt ved å samle verktøy i verktøykassen, som sikrer ny kraft til eksisterende utviklingsarbeid.
- Flere kommuner lykkes med sosial utvikling ved å jobbe smartere sammen. Dette oppnås ved å legge inn innovasjon og motivasjon i prosessen, som oppnås her ved for eksempel å bruke kreativ problemløsning (med metoder som designtenking), og at prosessen utføres på en måte som støtter reell endring (i henhold til prinsipper for vellykket endringsledelse).

1.3 Fremdriftsplan med milepæler

Future Place Leadership har delt prosessen i tre deler og totalt 10 faser: *del 1: Behovsinventering, tilstandsanalyse og mobilisering, del 2: Læring og samskaping og innovasjon og del 3: Kunnskapsspredning og implementering.*

De konkrete fasene innenfor hver milepæl og respektive deadlines fremgår i tabell 1.3.1:

Fase:	Tidsplan -Milepæler
Del 1 Behov- og tilstandsanalyse og mobilisering	29.04.2019 - 31.08.2019
Fase 1 Oppstart, prosjektplanlegging og interessentanalyse	
Fase 2: Intervju med nøkkelinteressenter	
Fase 3: Analyse – forståelse av «best-practice»	
Fase 4: Samling 1 – behov, nåsituasjon og mobilisering	
Del 2: Læring- samskaping og innovasjon	31.08.2019 – 31.11.2109
Fase 5: Samling 2 - Læring- samskaping og innovasjon – del 1	
Fase 6: Veiledning og trening	
Fase 7: Utvikle Telemarks verktøykasse for smart samarbeid	
Fase 8: Samling 3 – Samskaping og innovasjon – del 2	
Del 3: Kunnskapsoverføring og implementering	31.11.2019 – 15.03.2019
Fase 9: Samling 4 - Kunnskapsoverføring og implementering	
Fase 10: Evaluering	

Tabell 1.3.1 Fremdriftsplan med milepæler.

I.4 Spesifikasjon Del I: Behov- og tilstandsanalyse og mobilisering

Formålet med Del I er å nå følgende delmål:

- Planlegging og interessentanalyse for å legge grunnlaget for en gjennomført prosess og prosjekt, og for å forstå hvilke aktører (organisasjoner og enkeltpersoner) som bør involveres i prosessen.
- Behov og situasjonsforståelse: Ved å forstå innovasjonssystemet og de enkelte aktørenes behov med tanke på kapasitet og kompetanse, kan vi bedre planlegge de senere delene av prosessen for å skape grobunn for læring og kunnskapsdeling, samt innovasjon og
- Mobilisering gjennom "sense of urgency": Den er en avgjørende komponent i forandringsledelse, som best skapes gjennom å vise til utfordringer og muligheter for kommunene og fylket.
- Felles visjon: Skape en felles visjon og et felles HVORFOR for det framtidige samarbeidet i fylket. Visjonen fungerer som en viktig fellesnevner som skaper engasjement og retning i utviklingen av smarte arbeidsmetoder.

Del I har bestått av 4 konkrete faser:

Fase 1: Oppstart, prosjektplanlegging og interessentanalyse. Oppstartsmøte mellom Telemarks prosjektgruppe og FPL med drøfting av planen og prosjektplanen; klargjøring av en tydelig rollefordeling mellom alle involverte og en felles forståelse av hva prosjektet skal oppnå, og avklaring av interessentanalyse for å forstå hvilke organisasjoner og personer som bør inviteres til prosessen.

Fase 2: Intervjuer med sentrale aktører. Hovedformålet med denne innsatsen er å forstå behovene og utfordringene til aktørene i innovasjonssystemet i Telemark. Et tilleggsmål er å mobilisere aktørenes motivasjon og engasjement. Intervjuer gjennomføres som en kombinasjon av fysiske intervjuer for best resultat, supplert med telefonintervjuer for å fremme kostnadseffektivitet.

Fase 3: Analyse - forståelse av best/innovative practice- eksempler og Telemarks nåtilstand. Analysefasen begynner med valg av case-studier og forstå suksessfaktorene i Norge og de andre nordiske landene som kan tjene som inspirasjon når det gjelder å jobbe smart sammen. Disse eksemplene vil tjene to formål: å inspirere til samarbeid ved å vise mulige utviklingsstrategier, men også for å skape sense of urgency ved å vise hvordan andre regioner har klart å skape konkurransedyktige samarbeid. Det andre formålet med fase 3 er å forstå Telemarks nåtilstand når det gjelder økonomisk vekst og attraksjons- og konkurransekraft. Dette gjøres hovedsakelig gjennom desk research og intervjuene i trinn 2.

Fase 4: Samling I - behov, nåtilstand og mobilisering avholdt i Skien 11/12. Juni. Samling I hadde tre formål: 1) Analysere behovene til fylket i fellesskap, de individuelle organisasjonene og individene i dem når det gjelder samfunns- og forretningsutvikling. 2) Mobilisere engasjement av aktørene ved å vise fakta om situasjonen i fylket (fra den aktuelle analysen) og gode eksempler; med andre ord, skape en sense of urgency. 3) Begynne arbeidet med en felles visjon for prosessen, som kan fungere både under prosessen, men også etter endt prosjekt.

2.0 Leveranser Del I: Behovs og tilstandsanalyse og mobilisering

I følgende avsnitt presenteres konklusjoner fra de fire fasene i del I av prosjektet for perioden 29. april 2019 til 31. august 2019.

2.1 Fase I Oppstart, prosjektplanlegging og interessentanalyse

Fase I handler primært om valg av relevante interessenter og case-studier for å sette i gang den konkrete behov- og tilstandsanalyse og mobilisering, som reelt foregår i følgende faser.

Innledningsvis ble kategorier av aktører definert som:

- 1) Aktører innen samfunn- og næringsutvikling i bred forstand, inkl. kultur og utdanning, med spesielt fokus på aktører i innovasjonssystemet og arbeidsplasser og næring
- 2) Aktører innen virkemiddelapparatet

Nøkkelord for utvalg av aktører ble definert som: Attraktivitet for arbeidsplassvekst, smart spesialisering, bærekraft (særlig med tanke på SDG mål). Konkrete aktører ble definert som følgende:

- 1) Offentlige organisasjoner (kommuner, fylkeskommunen, nasjonale myndigheter med regional forankring)
- 2) Høgskoler og universitet
- 3) Private foretak som nås via klyngeorganisasjoner
- 4) Sivile samfunnet: f.eks. via forum for frivillige, turistforeninger

På bakgrunn av ovenstående ble det besluttet å anvende Telemark fylkeskommune egen kjennskap til og kontaktflate med nøkkelpersoner i regionen. Således ble omkring 50 personer invitert til intervjuer og den etterfølgende Samling I.

Som inspirasjon til hvordan Telemark kan jobbe smartere sammen ble følgende case-studier utvalgt:

1. Nordland fylkeskommune, Norge – Fokus: Samarbeid for Smart Spesialisering
2. Västra Götalandsregionen, Sverige – Fokus: Samarbeid om innovasjonssystemet/forskningsparker
3. København, Danmark – Fokus: Satsning på Climate Neutral Capital 2025, hvordan smarte samarbeid skapes for å fremme klimanøytralitet
4. Västernorrland, Sverige – fokus: Smart spesialisering og lokal involvering av interessenter.

2.2 Fase 2: Intervjuer med nøkkelinteressenter

I alt har Future Place Leadership gjennomført 10 fysiske intervjuer komplementert med 9 telefonintervjuer for å fremme kostnadseffektiviteten. Til sammen har 23 personer blitt intervjuet.

Gjennomførte fysiske intervjuer:

1. Bent Gurholt, Midt-Telemark Næringsutvikling AS
2. Kari Theting og Geir Lia, Kragerø kommune
3. Arne Etterstad og Mona Stenberg Straume, Drangedal kommune
4. Irene Siljan Vestby, Industrial Green Tech
5. Anne Aasmundtveit, Knut Martin, Eirik Naess, Vest-Telemark Næringshage
6. Rune Kolstad, Etablerertjenesten i Telemark
7. Pål Kleffegård, Telemarkskanalen regionalpark
8. Runar Gundersen, USN
9. Marit Svalastog, Sa-Ho
10. Gunn Kristin Leikvoll, Telemarksforskning

Gjennomførte telefonintervjuer:

1. Helene Norli, Vekst i Grenland
2. Karin Rø, Visit Rjukan AS
3. Monika Lønnebakke, Proventia
4. Morten Hvidsten, USN
5. Øyvind Solbakken, Porsgrunn kommune
6. Tone Tesdal, Notodden Utvikling AS
7. Tor Helge Flåto, Rjukan Næringsutvikling AS
8. Torstein Haugland, Porsgrunn kommune
9. Audun Mogen, Telemark Fylkeskommune

Intervjuspørsmålene var oppdelt i tre deler: utfordringer; interne behov og samarbeid; behov og ønskemål om framtidig samarbeid:

Del 1 – utfordringer

- 1) Hvilke globale eller nasjonale trender påvirker dere mest?
(F.eks. klimaforandring, urbanisering eller annet?)
- 2) Hva er deres største utfordring i dag - som organisasjon/kommune/sted?
(F.eks. næringsliv, utvandring, innvandring, ensomhet, ressurser (for velferd, transport eller annet) eller annet?)
- 3) Hvordan håndterer dere disse utfordringene i dag?
(Har dere f. eks. nok kunnskap, trening, ressurser, strukturert samarbeid på plass?)

Del 2 – Interne behov og samarbeid

- 4) Finnes det felles utfordringer i fylket, som noen kommuner deler? I så fall, hvilke?
(F.eks. tilgang til ressurser, svakheter med attraksjonskraft)
- 5) Hvordan samarbeider din avdeling eller organisasjon i dag med andre kommuner / organisasjoner i fylket? I hvilke konstellasjoner?
(F.eks. hvilke konstellasjoner - tenk Quad Helix! Har dere god og nær nok kontakt med andre kommuner?)

Future Place Leadership™

6) Hva er mulige hindre og utfordringer for at din kommune / organisasjon kan samarbeid med andre kommuner / organisasjoner i fylket (regionen)?

Del 3 - Behov og ønsker for fremtidig samarbeid

7) Hvilke utfordringer skulle din kommune/organisasjon ønske hjelp fra andre kommuner/organisasjoner med å løse? Hva kan bidra til å spare tid, ressurser eller penger? (Nevn 3 prioriteringer.) *(For eksempel for å løse hvilke utfordringer / problemer eller for å frigjøre muligheter?)*

8) Hvordan vil dere samarbeide fremover? Hvordan samarbeide mer eller smartere? For å løse hvilke utfordringer / problemer eller frigjøre muligheter?

9) Hva skal til for å samarbeide mer? Noe som hindrer?

10) Hvem eller hvilke bør lede eller koordinere denne prosessen?

11) Hva kan organisasjonen din og din personlige rolle i prosessen være?

12) Hva er forventningene dine i programmet Jobbe smartere sammen?

Delkonklusjoner fra intervjuene finnes i vedlegg 4.1. Future Place Leaderships sammendrag presenteres i neste avsnitt ift. fase 3 Telemarks nåtilstand. Innspill fra intervjuene og delkonklusjoner ble presentert og diskutert under Samling 1. Se avsnitt 2.4.

2.3 Fase 3: Analyse – forståelse av Telemarks nåtilstand og eksempler på *best/innovative practice*

Telemarks nåtilstand basert på intervjuer og desk research

Basert på intervjuene og desk research, vurderer Future Place Leadership at Telemarks nåværende situasjon kan beskrives som nedenfor. Perspektivene fra denne foreløpige analysen ble testet gjennom Samling 1, og ligger i grunn for den endelige tilstandsanalysen og videre handling beskrevet i avsnitt 2.4.

Noen utfordringer

Det er enighet om overordnede ambisjoner om flere arbeidsplasser, tilflyttere og besøkende. Disse ambisjonene ligger i politiske bestillinger, men det er mange ulike syn på regionale forutsetninger og hvilke tiltak som er mest virkningsfulle. Ulike hindere til samskaping nevnes, men overordnet legges det til grunn for at det er en “dårlig kultur” for samarbeid og strukturelle årsaker som gjør samarbeid utfordrende. Det etterspørres et felles kunnskapsgrunnlag som potensielt kan brukes til å utvikle en felles problemforståelse og veilede i beslutningsprosesser. Flere av intervjupersonene beskriver at kommunale prosjekter ofte gjennomføres “ad-hoc”, det vil si at de ikke er forankret i planer eller strategier. Prosjektene blir vanskelig å sette i en større sammenheng og måle effekten av. Et felles rammeverk for evaluering og feedback etterspørres.

Behov for kommunikasjon og kunnskapsutveksling mellom ulike kommuner

Regionale forskjeller i fylket sees som et mulig hinder for samarbeid. Noen ser på kontrastene som en viktig merkevare for regionen og ønsker å skape en felles visjon for hele fylket. Andre stiller seg mer skeptiske til denne ideén og stiller spørsmål om det er hensiktsmessig, særlig da det er kommuner som samarbeider tettere med kommuner utenfor fylket enn med kommuner i Telemark. Et felles ønske er likevel økt kunnskapsutveksling mellom kommunene. Kommuner og ulike aktører har ofte kjennskap til prosjekter gjennomført i andre kommuner/institusjoner, men mangler passende arenaer og rutiner for å lære av hverandre og ta nytte av hverandres erfaringer. Temaene som ble nevnt oftest i denne sammenheng er stedsutvikling, metoder for medvirkning og destinasjonsutvikling. En annen delt bekymring blant aktører er lav politisk deltakelse blant innbyggere. Det er bred enighet om at særlig denne utfordringer krever samkjørt handling i hele regionen for å bygge tillit hos Telemarks borgere, til sine hjemkommuner og til fylkeskommunen. Generelt etterspørres nye kanaler for kommunikasjon og informasjonsflyt for utveksling av kunnskap.

Behov for bedre samarbeid mellom de forskjellige aktørene i regionen - offentlig sektor, akademia, næringsliv, sivilsamfunn (quad helix)

Det sees et stort uforløst potensiale i å samarbeide tettere med universitetet. Det er allerede flere aktører som samarbeider om ulike fagområder som bygger opp under regionens spesialiseringer. Tiltak for å knytte bedrifter opp mot universitetet har hatt gode resultater og flere større prosjekter er iverksatt, for eksempel Birkelandsinitiativet. Det skorter likevel på en god kommunikasjonsflyt og en manglende oversikt over hvilke aktører som arbeider med hva. Den nylige sammenslåing av de tidligere campusene gjør at universitetet har en utfordring i organisering av interne strukturer. Intervjupersoner ønsker å styrke nettverk og skape flere prosjekter sammen og har tro på nyskaping om det legges til rette for at aktører på tvers av sektorer kan arbeide sammen. Flere uttrykker et ønske om å skape en arena eller kanal som gjør det enklere å sette sammen de riktige spillerne med ulik kompetanse for å iverksette prosjekter.

Fremgang i forretningsutvikling, men opplevd risiko for intern konkurranse

Intervjupersonene som arbeider innen næringslivsutvikling uttrykker at de har et godt samarbeid med sine kontakter i kommunene, fylkeskommunen, universitetet og andre aktører som jobber med tilsvarende samfunnsansvar i regionen og de bruker hverandres nettverk aktivt. Det påpekes derimot at støttebidler tildes etter antall aktiviteter og dette fører til overlappende arbeid innen noen områder, særlig i innovasjonssystemet. Entreprenører tilbys mange liknende aktiviteter og tilbud, som gjør det vanskelig for dem å navigere mellom støtteordninger. Et mindre fragmentert virkemiddelapparat kan bidra til en organisering som både er mer brukerorientert og kan gi større effekt i utviklingen regionale spesialiseringer. En frustrasjon ligger i nasjonale føringer og støtteordninger som ikke er tilpasset regionens behov. Disse som kan være et hinder i å samkjøre satsinger og fordele oppgaver mellom ulike næringsutviklere på en effektiv måte. Det ligger en forventning i at fylkeskommunen skal ta bedre hånd om flernivåkoordinering og redusere fragmentering så langt det er mulig. Intervjupersonene stiller seg positive og åpne til å fordele roller og ansvar dersom de gis mandat.

Jobbe smartere sammen fremadrettet

På spørsmål om hvordan aktørene i prosjektet ønsker å jobbe mer og smartere sammen, kan følgende relevante punkter trekkes frem fra den foreløpige prosessen (intervjuer):

- Synergier mellom eksisterende næringer og forskningsmiljø
- Tettere samarbeid mellom kommunene og fylkeskommunen
- Skape en felles regional identitet
- Kjenne tillit
- Tydelige roller
- Gode møteplasser
- Involvere FoU-miljøet mer
- Klyngen kan være tolk mellom næringslivet og fylkeskommunen
- Løse lojalitetsspørsmålet
- Verdsette hverandres egenskaper og kunnskap
- Heller samarbeide enn konkurrere om investeringer regionalt
- Samarbeide mer og være mindre styrt av føringer satt av finansiering
- Forståelse av best/innovative practices, lære av eksempler

Eksempler på best/innovative practices

De fire utvalgte case-studiene er tilgjengelige i full lengde i vedlegget. Under er korte utdrag av kjernekonklusjonene fra hvert case.

1. Nordland fylkeskommune, Norge – Fokus: Samarbeid for Smart Spesialisering

Smart spesialisering er et verktøy for regional næringsutvikling som på kort tid har blitt populær over hele verden. I Norge var Nordland fylkeskommune først ute med å ta i bruk smart spesialisering og metoden er fylkets viktigste næringsrettede verktøy for innovasjon og utvikling. Allerede i 2013 tilsluttet Nordland seg til EUs plattform for smart spesialisering (S3) som den første regionen utenfor EU. Etterfølgende har offentlige, akademiske og private aktører i Nordland samarbeidet om å utvikle en solid strategi for å utvikle nye spesialiseringer i regionen. Fylkets tidlige bruk av smart spesialisering kan sees i tråd med en lengre tradisjon for både europeisk engasjement og satsning på regional forskning og næringsutvikling. Samtidig som metoden bygger på eksisterende tankegods og politiske prioriteringer har arbeidet med smart spesialisering satt nye føringer for hvordan strategi- og planprosesser planlegges og følges opp, der flere aktører bidrar.

Analyser med bred involvering har vært et viktig steg i prosessen, både for å kartlegge hvilke deler av innovasjonssystemet er fragmentert, men også for å samle aktører rundt en felles problemforståelse og et felles kunnskapsgrunnlag. Effekten av en god prosess sees både internt i de offentlige institusjonene og i samarbeidet på tvers av sektorer. I fylkeskommunen har prosessen ført til en økt samkoordinering mellom avdelinger og nye partnerskap mellom FoU-miljøer og bedrifter har blitt etablert. En rekke initiativer for nyskaping er iverksatt for å stimulere innovasjon i de sentrale næringene og særlig i reiselivsnæringen har man hatt gode resultater med en fremvekst av nye nisjer og produkter. Allikevel er det mye som tyder på at strategien først vil nå sitt fulle potensiale når den får en bedre forankring i næringslivet og samkoordinering mellom virkemiddelapparatene styrkes ytterligere.

Future Place Leadership™

2. Västra Götalandsregionen, Sverige – Fokus: Samarbeid om innovasjonssystemet/Science Parks

Det er påfallende hvordan en region - i dette tilfellet Västra Götaland - kan gjøre en strategisk investering i innovasjonsmiljøene gjennom forskningsparker som på tre forskjellige steder gir opphav til særegne spesialiseringer og kompetanseprofiler. Samtidig som det er mindre byer, har universitetet i hvert tilfelle vært med på å forme utviklingen. Selvfølgelig har enhver bys industrihistorie også vært en styrende faktor.

Samarbeid mellom de forskjellige innovasjonsmiljøene er trolig lettet av at de har utviklet forskjellige profiler og kompetanser. Dette betyr at aktørene og selskapene kan samarbeide uten å konkurrere med hverandre, og at det blir naturlig å henvise til en av de andre forskningsparkene hvis de skulle ha bedre ferdigheter og lengre erfaring på et bestemt område. Dette har også medført at regionen som helhet har fått en sterk portefølje med forskjellige styrker og som reduserer bransje- og konjunkturrisikoer, samtidig som de mest spissede områdene forvaltes på en god måte.

3. København, Danmark – Fokus: Satsning på Climate Neutral Capital 2025 - Hvordan smart samarbeid skapes for å fremme klimanøytralitet.

København Kommunes visjon om at være verdens første CO₂-nøytrale hovedstad er visjonær og sterk place branding. Særlig fordi den er tro mot byens DNA og støttes av en ambisiøs og konkret handlingsplan. Med fokus på områdene energiforbruk, energiproduksjon, grønn mobilitet og kommunens egne selskaper og bygninger, har København oppnådd en betydelig reduksjon i CO₂-utslipp og satt i gang en rekke initiativer.

Samarbeidet har fokusert på københavnerne selv, virksomheter, kunnskapsinstitusjoner, selskapene som Københavns Kommune selv eier eller er medeier i og staten. København kommune jobber med en handlingsplan og et veikart, der dagens veikart går fra 2017-2020. Samlet forståes CO₂-nøytralitet som en viktig faktor for økt livskvalitet, innovasjon, jobbskaping og investering.

Selv om København i størrelse og klimainnsatsens volum betydelig overstiger en region som Telemark, er det likevel viktige anbefalinger som kan komme Telemark til nytte både i forhold til innovasjonsprosesser generelt og for å jobbe smartere sammen, men ikke minst, hvis et økt fokus på klima er på dagsordenen. Særlig understreker Copenhagen Solutions Lab viktigheten av en organisasjonsstruktur, der den utøvende kraft både er nær den sentrale administrasjonen (for å ha en forståelse av strategien og tilgangen til beslutningstakere), men faktisk enda nærmere de aktuelle fokusområdene og nisje-kompetanser. Denne proaktive enheten har et ben i den offentlige og private leiren, slik at den kan være navet i utvikling og innovasjon som en slags one-stop-shop for forretninger.

Kjernen i utviklingen handler om å gå fra innovasjon til ny teknologi, der resultater kan sees på som effektiviseringstiltak (å gjøre ting billigere), kvalitetsforbedringer (bedre service til borgere) og byutvikling (gjøre byen mer attraktiv for målgrupper). Det understrekes også at en kommune kan være særlig vellykket med innovative private partnerskap hvis den beskjefter seg med viktige strukturelle problemer. Dvs. globale utfordringer som gir lokal verdi for både kommune, næringsliv og innbyggere. En kommune skal aldri prøve å løse utfordringene på egen hånd, men i partnerskap med både kjernevirksomheter i kommunen og markedet. Kommunen bør sette KPI på skalering, ikke på sparte kroner eller gevinst eller på endrede arbeidsgange. Kort sagt: Har man løst problemet? Dette kan sees om løsningen er skalert. Fra et klyngeperspektiv er kommunen en spennende samarbeidspartner når den er ambisiøs og vil bidra til å løse en konkret samfunnsoppgave med en markedsbasert tilnærming. Men kommunen må forstå sine begrensninger og vite når en annen bedrift eller privat aktør bedre kan levere løsningen enn det offentlige.

4. Västernorrland, Sverige – fokus: Smart spesialisering og involvering av lokale interessenter

I likhet med mange distriktsfylker i Norden har Västernorrland i Sverige over flere tiår hatt en utfordring med å holde på innbyggere, næringsliv og tiltrekke besøkende. På tross av en IT-næring som har stått sterkt siden 80-tallet har ikke regionen i et nasjonalt eller internasjonalt perspektiv vært synlig som et viktig IT-senter og næringen har hatt liten effekt på regionens attraktivitet. En historisk sterk tømmerindustri har på sin side blitt automatisert og ført til et behov for å skape nye arbeidsplasser i andre næringer. Istedenfor å satse bredt på å styrke mange ulike områder har regionen tatt utgangspunkt i de eksisterende ressursene og bygget videre på disse.

Strategisk samhandling og en felles visjon blant aktører fra det offentlige, private og FoU-miljøene har ført til at regionen har opparbeidet et nytt renommé som et senter for innovasjon innen digitale tjenester og ny teknologi for skogindustri. Innsatsen har hatt en positiv effekt og tiltrukket entreprenører og bedrifter til regionen. Västernorrlands suksess med å synliggjøre regionen er et resultat av god samhandling mellom aktører som med ulik kompetanse har arbeidet mot et felles mål. Aktører innen privat sektor har organisert seg på en smart måte for å dekke ulike behov og gjøre det enkelt for entreprenører å navigere seg i et regionalt innovasjonssystem. Myndighetene i Västernorrland har på sin side løftet frem samarbeid som det aller viktigste verktøyet for samfunnsutvikling og satt rammer for å sikre kontinuitet i samhandling. Resultatet er større måloppnåelse og bedre oversikt i politiske planer, tettere dialog mellom aktører fra ulike sektorer og en åpenhet for å eksperimentere med ulike metoder for samarbeid.

Overordnede anbefalinger til Telemark basert på case studiene

Future Place Leadership har sammenligner de fire case-studiene for å identifisere fellestrekk som kan tjene som overordnede anbefalinger for Telemark:

1 - Skap et grønt skifte i Telemark gjennom samhandling à la København

Klimaendringer har bidratt til å sette det “grønne skiftet” høyt på dagsorden både politisk og i samfunnet. Det pågår flere innsatser, og Vestfold og Telemark (det nye fylket fra 2020) har dette høyt på agendaen. Som sådan kan København-caset tjene som inspirasjon til hvordan man kan optimalisere den pågående innsatsen fra et strategisk og operasjonelt synspunkt.

Samhandlingen med en innovasjonshub som Copenhagen Solutions Lab og et sterkt klyngefokus har vært avgjørende for København når det kommer til grønn byutvikling og grønn økonomi. Dersom det å jobbe smartere sammen er målet, grønn økonomi blir sett på som en stor mulighet og innflytelsesrik trend; hvis Telemark fylkeskommune blir sett på som den naturlige lederen; og hvis det er en sterk klynge som vil bli sterkere fremdeles, bør aktører lære og sammen vurderer hvordan et kommunestyre i samarbeid med en klynge kan drive et grønt skifte i tandem, der andre aktører i Telemark og andre utenfor regionen også kan bidra. Telemark fylkeskommune kan sette rammebetingelser, definere mål og fasilitere strategisk samarbeid. Klyngeorganisasjon kan deretter utføre benarbeidet. Et første skritt kan være å diskutere denne potensielle retningen i Jobbe smartere sammen-programmet, hvoretter en inkluderende prosess for en felles visjon bør settes i gang (en “Grønn Telemark”-visjon og veikart). Dette handler om økonomisk vekst, arbeidsplasser og investeringer, noe som vil bidra til en mer attraktiv region. Den private sektoren er derfor helt avgjørende i denne prosessen, da nødvendige løsninger vil tilbys og levers fra private selskaper. Gode spørsmål å begynne med er hvilke behov og mulige løsninger lokale bedrifter allerede kan tilby? Hva kan løses nå, gitt at offentlig sektor kan bidra? Dette kan sees i Västernorrland også, der en av de viktigste suksessfaktorene bygger på en felles forståelse av de store utfordringer som gjør at aktører drar i samme retning. En suksessfaktor i denne case-studien ligger også i hvordan inkubatoren BizMaker (som er regional, ikke kommunal) krever at alle sine start-ups jobber med mot minst ett av FNs mål for bærekraftig utvikling. Dette bidrar med å trekke regionen mot en grønn og bærekraftig utvikling, et mål som selvsagt også inngår i politiske strategier og planer.

Les mer i vedlegget:

Västernorrland case-studie - Oppsummering, anbefaling Økt fokus på bærekraft og avsnitt Samhandling i Region Västernorrland og den 10 årige RUS-planen.

Copenhagen case-studie: Om effekter, Måling af resultater og succesfaktorer og Anbefalinger.

2 - Innovér anbudsprosessen og lag anbud for innovasjon

Offentlige anbud er ofte kjent som å være administrativt tunge for private aktører. For å øke samarbeidet med næringslivet og optimalisere multi-helix-samarbeidsmodellen med alle relevante aktører, kan Telemark finne inspirasjon i anbefalingen fra klyngeorganisasjonen CLEAN i Danmark, som eksemplifisert i København case-studiet, foreslår å omdanne offentlige anbud til innovative anbud. Utgangspunktet er at det ikke gir mening med en innovasjonsprosess der søkeren i år minus 1 (når søknaden faktisk blir skrevet) må definere de nøyaktige aktivitetene, resultatene og effektene i år 3 (sluttperioden), før søkeren og partnerne i det hele tatt har begynt å innovere og finne frem til den virkelige løsningen. Dermed kan man gå bort fra anbud med ferdig kravspesifikasjon om innovasjon i fremtiden, til en mer innovativt design- og utviklingsprosess som bedre samsvarer med virkeligheten og er mer attraktivt for private aktører. Ved å få flere kommuner til å jobbe smartere sammen, kan man samtidig skape store driftsfordeler, så investeringen i tid og ressurser fra privat sektor kommer til nytte. Et eksempel på dette er fra Danmark, der 40 kommuner har gått sammen om et anbud for et nytt plasssorterings-anlegg.

Les mer i vedlegget: København case-studie, Om offentlige anbud

3 - Fokuser på kvaliteten av regionalt lederskap

Om aktører i Telemark så langt har uttrykt et behov for bedre samarbeid, lederskap, tydelig rolleavklaring og ansvarsfordeling, er de ikke alene, og her kan vi kan trekke frem case-studiene for inspirasjon. I Västra Götalandsregion har forankring av strategier og prosesser blitt satt i fokus, til tross for at det kan virke elementært. Realiteten er ofte en annen. Hvis en aktør i regionen eller i partnerskapskjeden opplever en fordel, kan det ofte overføres videre til noen andre. En annen observasjon fra denne regionen og påpekt av intervjupersoner derfra er at utover strukturelle samarbeidsprosesser som må være tydelige, forankrede og fungerende, må person- til personnivået også fungere. For at det skal gå, kan en veiledende felles visjon eller et delt "Hvorfor?" bidra til å trekke i samme retning. Tydelige rollefordelinger blant næring- og samfunnsutviklere innen et innovasjonsmiljø sørger for at aktører ikke jobber dobbelt og kan fokusere på å møte ulike brukerbehov. En god forutsetning her er at disse ikke kjemper om de samme offentlige midlene. For å sikre godt og stabilt samarbeid over lengre tid er det lurt å sette rammeverk som ikke påvirkes av endringer i politiske prioriteringer og valg. I Västernorrland har man opprettet ulike råd og forumer for ulike utviklingsområder, der aktører fra flere sektorer jobber sammen over flere år. Fokuser altså på å lage en struktur som inkluderer relevante aktører som forstår hvilket ansvar og fordeler deltakelsen i potensielle styringsgruppemøter har. Gjør fordelene, ansvaret og synergiene forståelige.

Les mer i vedlegget

Västra Götalands case, avsnitt Framgångsfaktorerna.

Västernorrlands case, avsnitt Oppsummering.

Nordland case, avsnitt Oppsummering

4 - Skap regionale innovasjonssystemer og bryt ned siloer

Dersom Telemark ønsker å jobbe smartere sammen, vil arbeidet også måtte bli mer regionalt. Flere organisasjoner kan ha et kommunalt eller lokalt ansvar, som knyttes til finansiering, krav til rapportering osv. Flere deltakere i prosjektet har hittil belyst en utfordringen med at aktører i regionen jobber siloer og at det ofte er konkurranse om den samme offentlige finansieringen. Som de fleste nødvendige endringer, er omstilling lettere sagt enn gjort. Men det er ikke umulig. Ta for eksempel caset Västernorrland, der den lokale næringsinkubatoren BizMaker (tidligere Åkroken Sciencepark) ble omgjort til en regional aktør. Dette ble gjort på inkubatorens eget initiativ, med god støtte fra regionalt hold. Nå kan de tilby tjenester i hele regionen uten å komme i konflikt med hjemkommunen. Omorganisering fra det som var en liten kommunal aktør til BizMaker har ført til at kommunikasjonen innen innovasjonsmiljøet med aktører fra universitet, næringsutviklere, virkemiddelapparatene og klynger har blitt strømlinjet. Siloer har blitt brutt ned og aktører arbeider med mindre overlapp. BizMakers regionale posisjon, størrelse og kompetanse i å fasilitere samarbeid har vært avgjørende. Rådet er å gi kompetente aktører i innovasjonsmiljøet mandat og økonomisk støtte til å operere regionalt. En organisert og innsiktsfull utvikler, som BizMaker i Västernorrland, kan med sin kompetanse bryte ned siloer og fasilitere samarbeid på tvers av kommunale grenser.

Les mer i vedlegget:

Västernorrlands case, avsnitt Oppsummering.

Nordland case, avsnitt Oppsummering

2.4 Fase 4: Samling I – behov, nåtilstand og mobilisering

Samling I ble holdt d. 11/12 juni i Skien og hadde 3 formål:

1. Analysere behovene til Telemarksregionen, de ulike organisasjonene og personene om samfunns- og næringsutvikling
2. Involvere og engasjere aktørene i analysen av dagens situasjon, basert på workshops og casestudier
3. Begynne å jobbe mot en felles visjon for prosessen, som fungerer både underveis i prosessen og etter prosjektet.

Over de 2 dagene deltok i gjennomsnitt 30-35 personer invitert av Telemark Fylkeskommune.

Full oppsummering av Samling I finnes i vedlegget under Rapport Samling I. I neste del fremheves viktige innspill og konklusjoner.

Forventninger til programmet

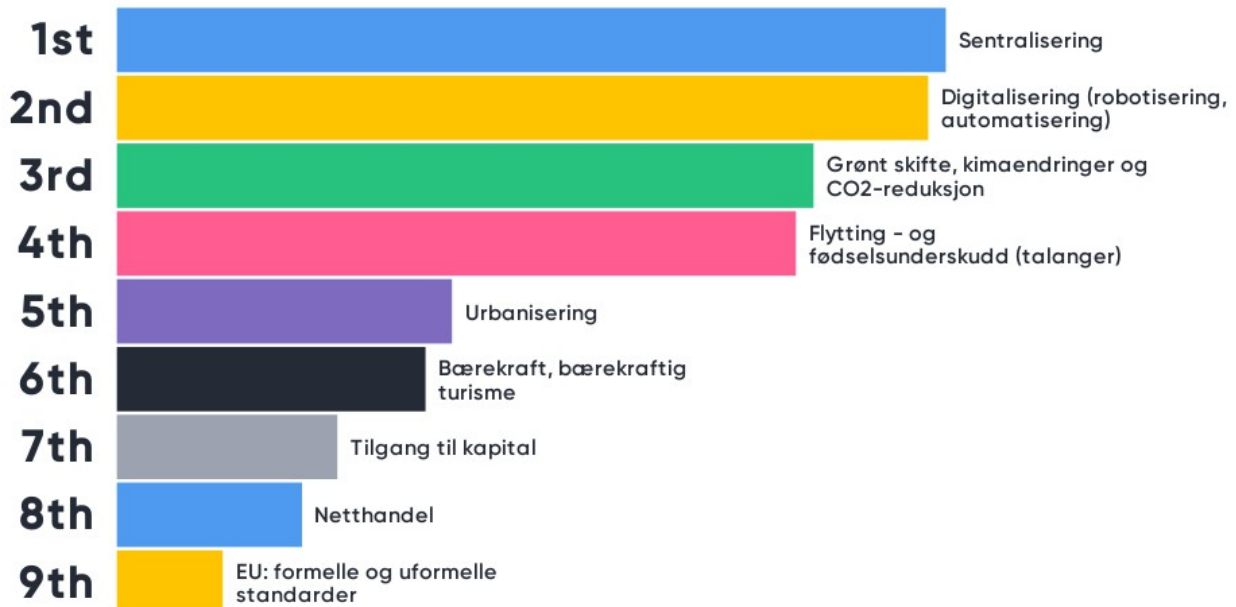
Future Place Leadership presenterte under Samling I en sammenfatning av forventningene til programmet Jobbe Smartere Sammen, basert på de første intervjuene med lokale aktører i Telemark. Det var enighet blant deltakerne under samlingen om at nedenstående punkter gir et dekkende bilde av forventninger til programmet, som er vesentlig å holde i bakhodet under videre utviklingen av programmet.

- Tettere dialog med Fylkeskommunen
- Større tillit mellom (konkurrerende) aktører i regionen
- Raskere beslutninger/behandlingstid i prosjekter
- Kommunene og fylkeskommunen skape en felles visjon og dra i samme retning
- Skape en metode og en felles arena for å finne frem til en X-faktor for regionen
- Skape en arena der vi faktisk prater med hverandre
- En rutine eller plattform der man får vite hvilke aktører bør prate med hverandre
- Et eksternt perspektiv på hvordan vi kan forberede oss
- Tenke annerledes enn i dag og lære nye arbeidsmetoder
- Strategisk styring fra fylkeskommunen
- Mindre tid på søknader og mer tid på å jobbe
- Å bli Norges beste region

Noen av forventningene rettes mot andre aktører i fylket, der økt innsats og ansvar forventes av andre, og kanskje ikke av en selv. Etter hvert som prosjektet utvikler seg, er det viktig å avklare hva hver enkelt kan bidra med og i visse tilfeller utforske mer i dybden hva som ligger bak forventninger som stilles til andre.

Trender som påvirker Telemark

Spørsmålet om hvilke globale eller nasjonale trender som påvirker Telemark og intervjuvarene, ble også diskutert under samling I. For å få en ide om hvilke som kan anses å ha størst innvirkning, ba vi deltakerne om å rangere trendene ved en avstemning presentert nedenfor. :

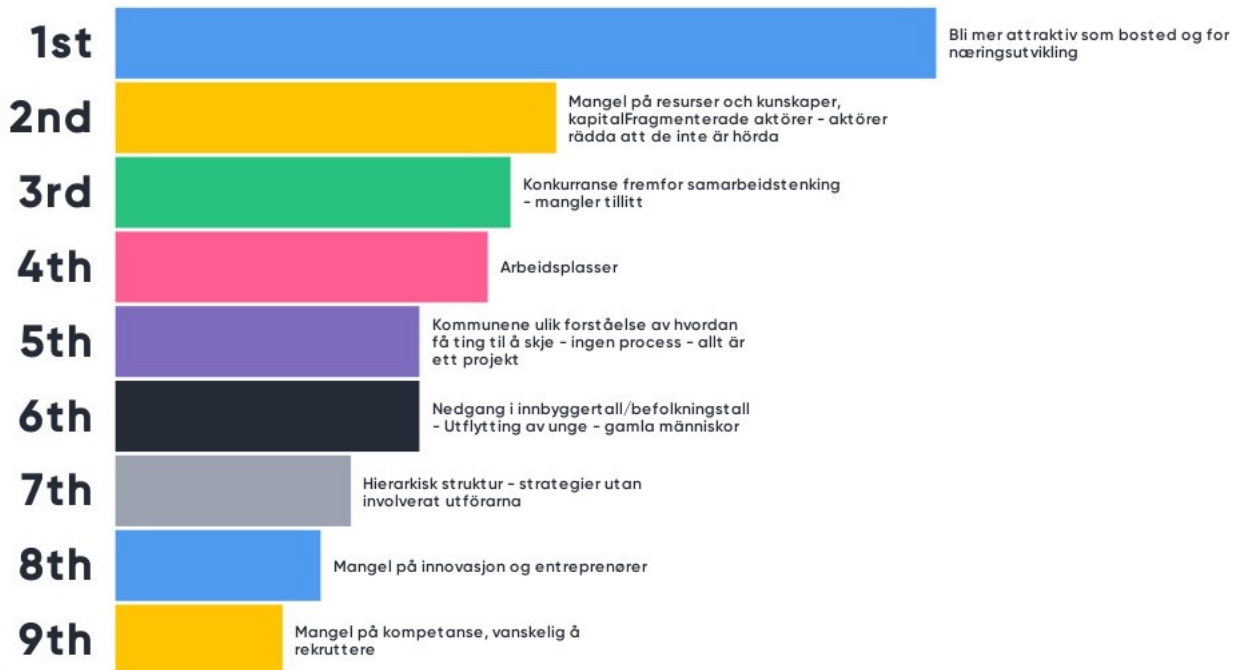


Figur 2.4.1 Trender som påvirker Telemark

Konkluderende kan det sies, at sentralisering, digitalisering, grønt skifte og talenter er de primære trendene som målgruppen vurderer påvirker Telemark mest.

Utfordringer i dag

Deltakerne ved Samling I ble også bedt om å forholde seg til utfordringer i dag, identifisert under fase 2: Intervjuer med nøkkelinteressenter, og rangere dem. For organisasjoner / kommuner / steder i Telemark er utfordringen rangert slik:



Figur 2.4.2 Utfordringer i dag

I følge deltakerne er attraksjonskraften for innbyggere og næringsliv den største utfordringen. Deretter følger mer interne regionale perspektiver som utfordringer knyttet til ressurser og kunnskapsinnhenting, samt konkurransementalitet fremfor samarbeidstenking. Nettopp disse bør kunne forbedres gjennom prosjektet *Jobbe smartere sammen* med tilhørende verktøykasse og coaching-kurs. Sist på rangeringen kommer forretningsrelaterte utfordringer som mangel på innovasjon og utfordring med rekruttering. Det skal imidlertid bemerkes at bedrifter ikke var til stede i salen og kunne derfor ikke bidra med sin stemme.

Gode erfaringen med samhandling

Under Samling I ble deltakerne bedt om å gi gode eksempler på samskaping i Telemark som de selv har opplevd. Fordelt i fem grupper diskuterte og delte deltakerne sine erfaringer fra ulike prosjekter. Til sist ble 15 prosjekter presentert som gode eksempler på samarbeid i regionen. Eksempelene inkluderte alt fra byplanlegging og stedsutvikling, idéfangst og kompetansemegling, sjelde jordbruksmetaller og fruktproduksjon, innovative satsinger i akademia, til markedsføringen av regionen og klyngeprosjekter. Suksessfaktorer som ble nevnt oftest var god organisering, bred involvering, tillitsfulle relasjoner, nøkkelpersoner med høy kompetanse og sterkt lederskap.

Blant prosjektene som ble nevnt:

Telemark Sykkelfylke, Arena Samferdsel, Birkelandsinitiativet, Kontrast Telemark (design-profil), Toke Brygge,

Bystrategi Grenland, sjeldne jordbruksmetaller, fruktproduksjon, vei- og trafikksikring, idéfangst, kompetansemegling.

Delte utfordringer som basis for nye prosjekter

Basert på fase 2: Intervjuer med sentrale interessenter og fase 3: Analyse - Telemarks nåtilstand og forståelse av best/innovation practices, mener Future Place Leadership at følgende utfordringer kan være nyttige utgangspunkt i utviklingen av konkrete pilotprosjekter i regi av Jobbe smartere sammen:

1. Arbeidsplasser - sustainable job creation
2. Kompetanse – challenge to recruit skilled workforce
3. Ikke mange nye forretningsideer i etablerte bedrifter og heller ikke så mange ideer fra universitetene som kan bli til nye bedrifter – lack of new business ideas
4. Nedgang i innbyggertall/befolkningstall – young people moving away
5. Lite tilgang på ressurser og virkemidler – lack of capital & funding

Når vi ser på de fem utfordringene som er oppført, kan de alle sies å støtte det høyt fokuserte målet for Vestfold og Telemark (den nye regionen i 2020) om økt verdiskaping. I tillegg skal det nevnes at for å sikre og øke verdiskaping i regionen, bør videre kompetanse utvikles. I dialog med Telemark fylkeskommune trekkes digitalisering frem som en nøkkelfaktor. Verdt å nevne fra diskusjoner med Telemark fylkeskommune er at noen politiske mål kanskje ikke støtter verdiskaping på kort sikt, men at de fremdeles er veldig viktige. For eksempel, den nasjonale politikken for å opprettholde befolkning på landsbygda eller vedtak for å tilpasse seg til FNs bærekraftige utviklingsmål. Til sist er det ingen indikasjoner i regionale data at Telemark har mindre forretningsidéer sammenlignet med andre regioner. For eksempel er ikke registrering av antall nye selskaper i Telemark spesielt bak andre regioner. Det som kan være tilfellet er at få har ambisjoner om stor vekst. Siden Telemark-regionen er delvis industriell og delvis landbruksmessig, kan risikoen i disse områdene knyttet til entreprenørskap være et hinder for vekst. Det kan også være tankesett og risikovilje som er hindere her. I så fall har andre nordiske land og regioner også opplevd dette og kommet med initiativer, kampanjer og programmer som har som mål å guide og støtte gründere. Om nødvendig kan vi gi dette mer fokus i prosjektet.

Under samling i jobbet deltakerne med disse temaene i workshop-format. Flere av gruppenes diskusjoner om deres utfordring stoppet ved "resultater", i henhold til Effekt-logikk-modellen (se avsnitt om modeller nedenfor). Det vil si at investeringer, raskere utvikling, attraksjon fremheves. Ulike grupper konstaterte også at Hvorfor oppgaven er viktig, er at den kan ha en positiv innvirkning på folks liv og hverdag. Denne workshop-øvelsen viser hvor vanskelig det kan være på kort tid å svare på spørsmålet Hvorfor og å kunne beskrive ønskelige effekter. Under møte 2 vil vi derfor bruke tilleggsmetoder (for eksempel design tenking) for å systematisk svare på spørsmålene med en dypere forståelse.

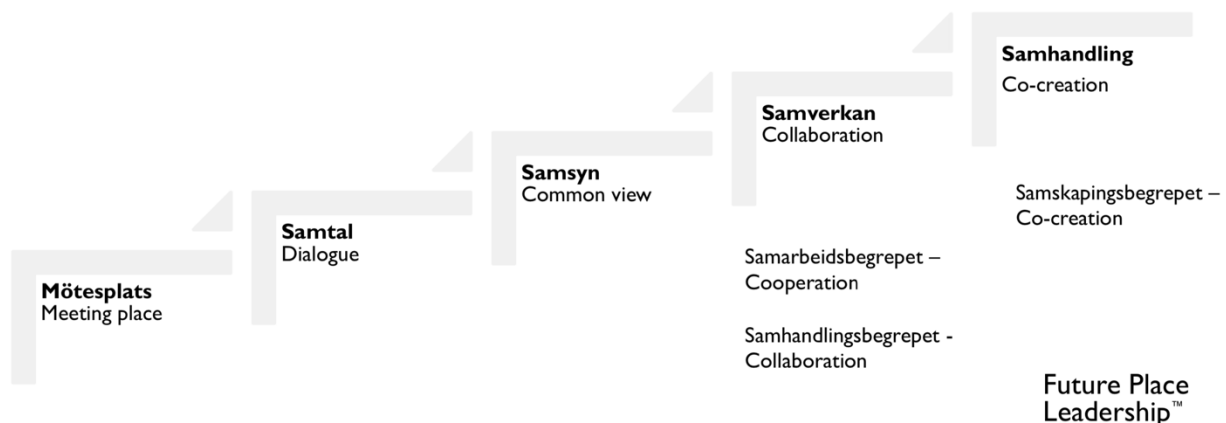
Modeller som bakgrunn til verktøykasse

Et av sluttproduktene i prosjektet er en verktøykasse som aktører i Telemark fylkeskommune kan bruke for å jobbe smartere sammen. Denne verktøykassen vil være under kontinuerlig utvikling i prosjektprosessen. Innledningsvis presenteres følgende utvalgte teoretiske verktøy, som ble presentert under Samling I: Trinnene mot samarbeid, Ulike kontekster for samarbeid og samhandling, Flernivåstyre og målgrupper, Ulike kontekster for orkestrering, Effekt-logikk - en modell for regional utvikling, Bruke HVORFOR spørsmålet til regional utvikling og Jobb smartere sammen og Design Thinking - for innovasjon og utvikling. Disse presenteres kort her:

The steps toward collaboration (Trinnene mot samarbeid)

Fra møteplass til samtale til samsyn til samhandling til samskaping representerer stegene eller utviklingen som er nødvendig for at man går fra å bare ha møtt hverandre eller ha et fysisk sted å møtes til å rent faktisk skape innovasjon gjennom samskaping (co-creation) og derved reelt jobbe smartere sammen.

The steps toward collaboration



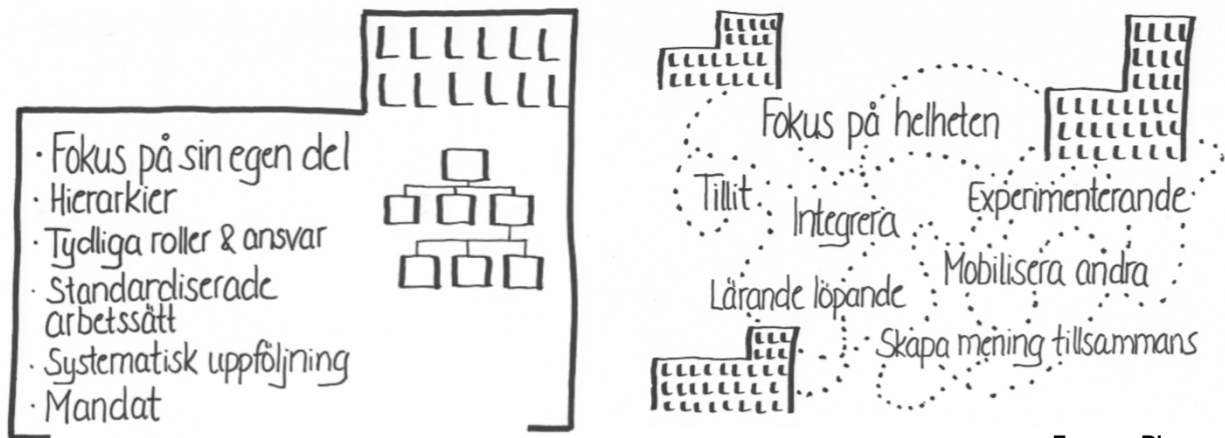
Figur 2.4.3. Kilde: Future Place Leadership Samling I slidedeck 10

Different contexts for cooperation and collaboration (Ulike kontekster for samarbeid og samhandling)

De sentrale forskjellene mellom “samhandling” (collaboration) og “samskaping” (co-creation) defineres i denne modellen med kjerneelementer som fokus på seg selv, hierakier, tydelige roller og ansvar (collaboration) versus fokus på helheten, eksperimentell og løpende læring (co-creation), hvor det nettopp i Jobbe smartere sammen er co-creation, vi ønsker å oppnå.

Future Place Leadership™

Different contexts for cooperation and collaboration



Future Place Leadership™

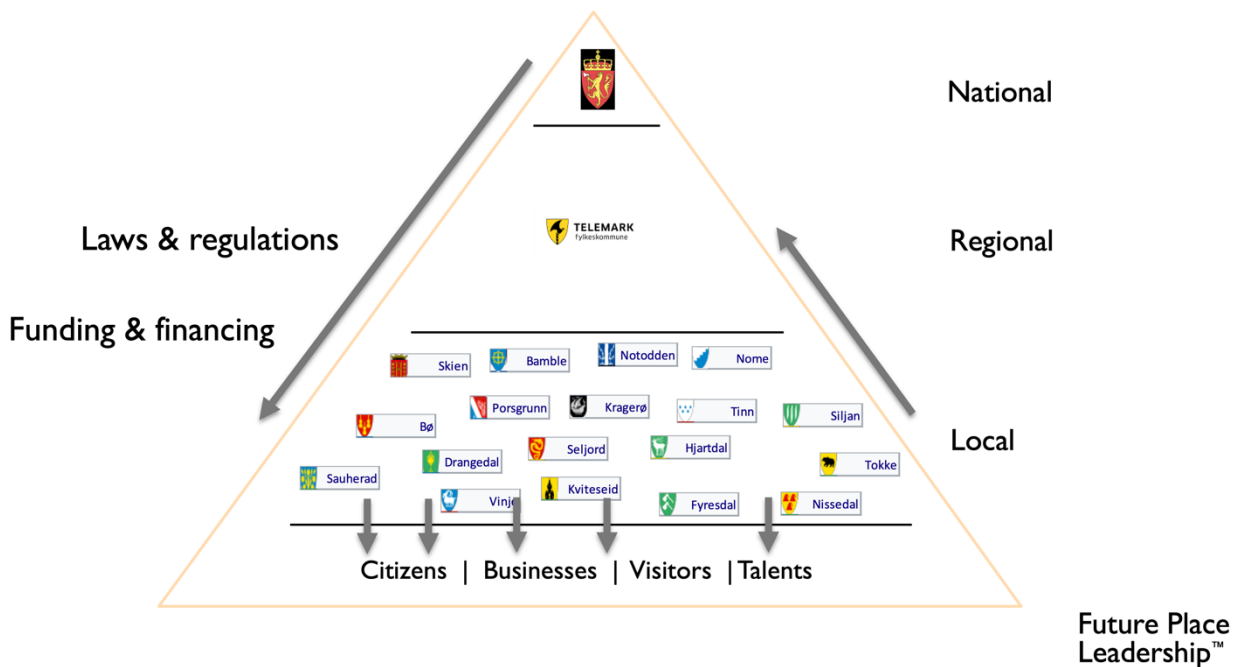
Källa: Att lyckas leda i samverkan, Zingmark och Bottheim 2019, Länka Consulting

Figur 2.4.4. Kilde: Future Place Leadership Samling I slidedeck 55

Multi-level governance and target groups (Flernivåstyre og målgrupper)

Det er en fare i å ikke ha fullt fokus på sluttbrukeren i forhold til den gitte aktiviteten, resultatet og effektene, som typisk vil være innbygger, næringsliv, turist eller internasjonalt talent du vil tiltrekke deg. Samtidig er det verdt å huske på de forskjellige nivåene på offentlig side - spesielt nasjonalt, regionalt og kommunalt nivå i forhold til hvem som gjør hva og hvordan koordineringen skjer på tvers.

Multi-level governance and target groups:

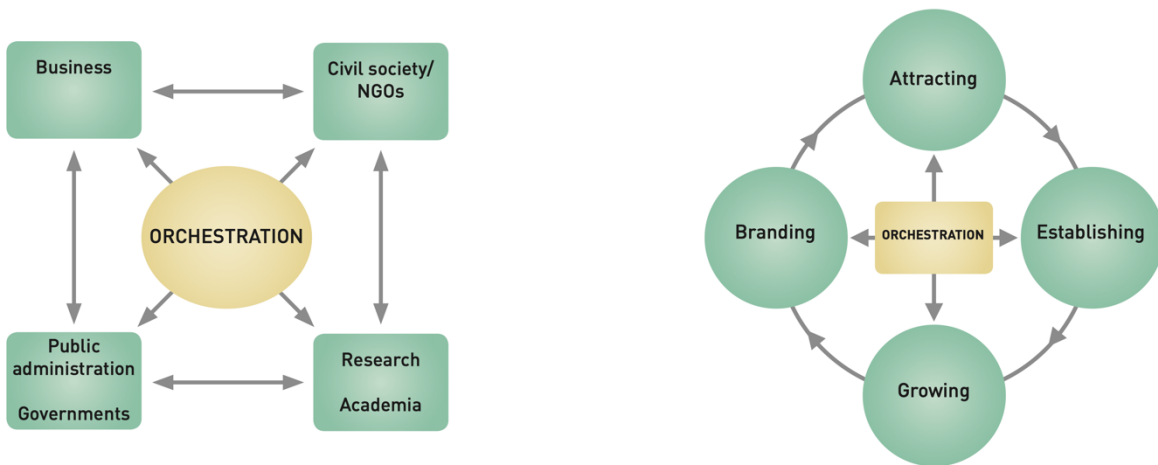


Figur 2.4.5. Kilde: Future Place Leadership Samling I slidedeck 23

Different contexts for orchestration (Ulike kontekster for orkestrering)

Future Place Leadership har i regional utvikling god erfaring med å anvende denne modellen for koordinering av samarbeid og innsats i den gitte regionen. På den ene siden er det sentralt at det illustrativt er en dirigent for orkesteret, som sørger for at alle aktørene i en quadruple helix tankegang blir hørt og at alle spiller den samme melodien og tempo, samtidig som at det tas hensyn til hvilket fokusområdet blir tatt i betraktning, og dermed hvilket konkrete leveranse det er snakk om.

Different contexts for orchestration



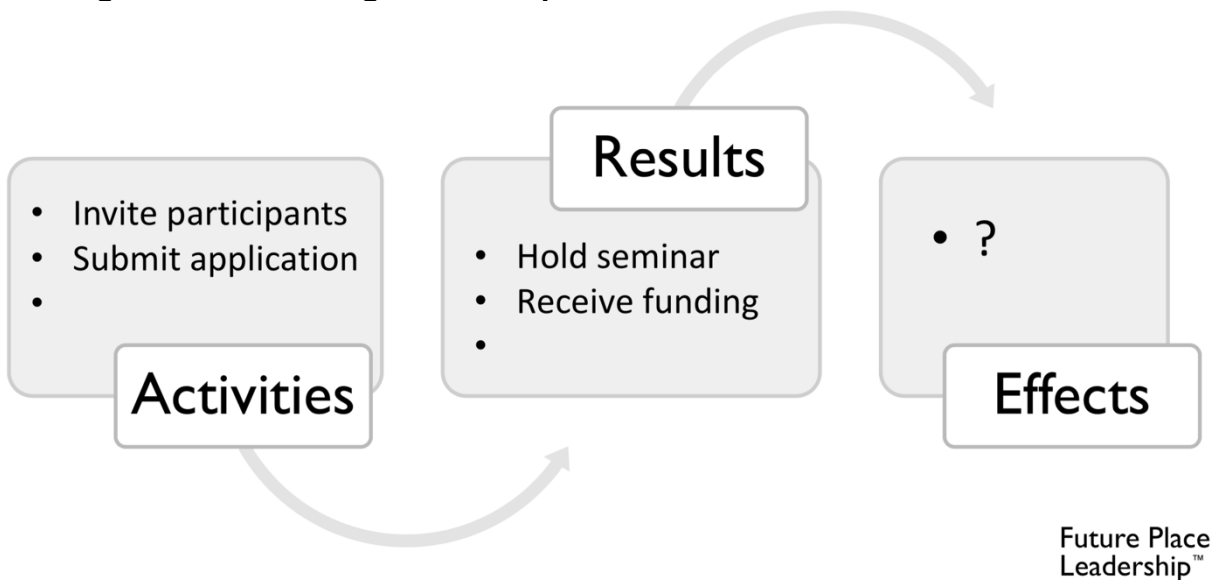
Future Place Leadership™

Figur 2.4.6. Kilde: Future Place Leadership Samling I slidedeck 56

Effect logic – a model for regional development (Effektlogikk - en modell for regional utvikling)

Alt for ofte fokuserer aktører på den spesifikke aktiviteten og resultatet av den, men ikke den samfunnsøkonomiske gevinsten (effekten) som regionen kan oppnå gjennom den gitte aktiviteten eller det konkrete samarbeidet med en annen aktør. Effekten skulle gjerne komme slutt målgruppen til gode, for eksempel borgere, turister, selskaper eller talenter, jf. Flernivåstyring og målgrupper.

Effect logic – a model for regional development

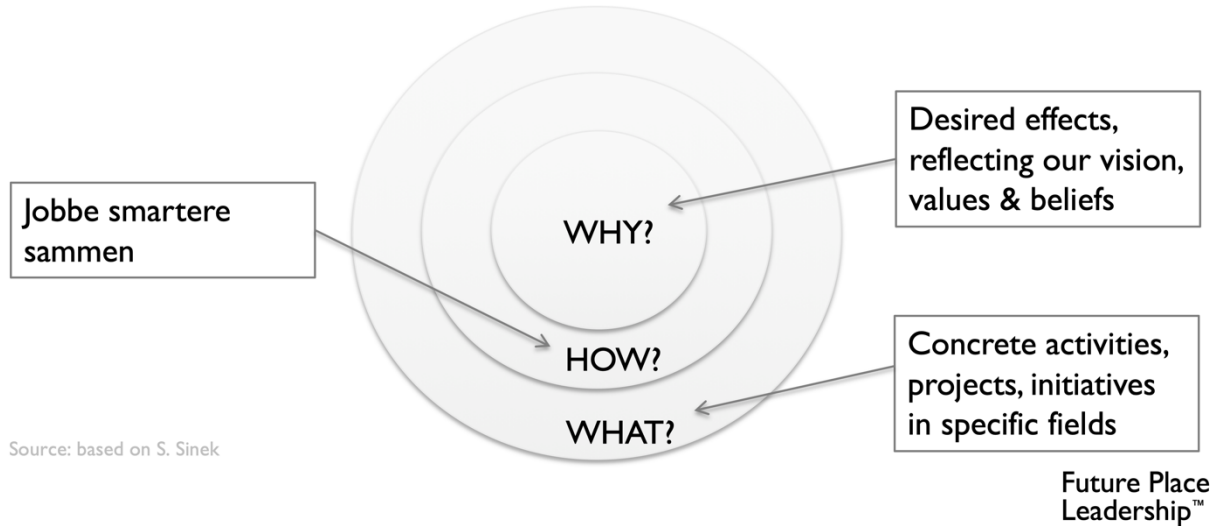


Figur 2.4.7. Kilde: Future Place Leadership Samling I slidedeck 21

Applying the WHY question to regional development and Jobbe Smartere Sammen

Jobbe smartere sammen kommer i forhold til regional utvikling å utgjøre en betydelig forskjell i koblingen mellom hva (what) (aktiviteter, prosjekter eller initiativ), hvor aktører kan arbeide sammen og deretter hvorfor (why) de ønskede effektene kan skape verdi for målgruppen basert på en delt visjon. Løsningen ligger i hvordan (how) vi fremover jobber sammen i Telemark fylkeskommune smartere enn noen annen.

Applying the WHY question to regional development and Jobbe Smartere Sammen

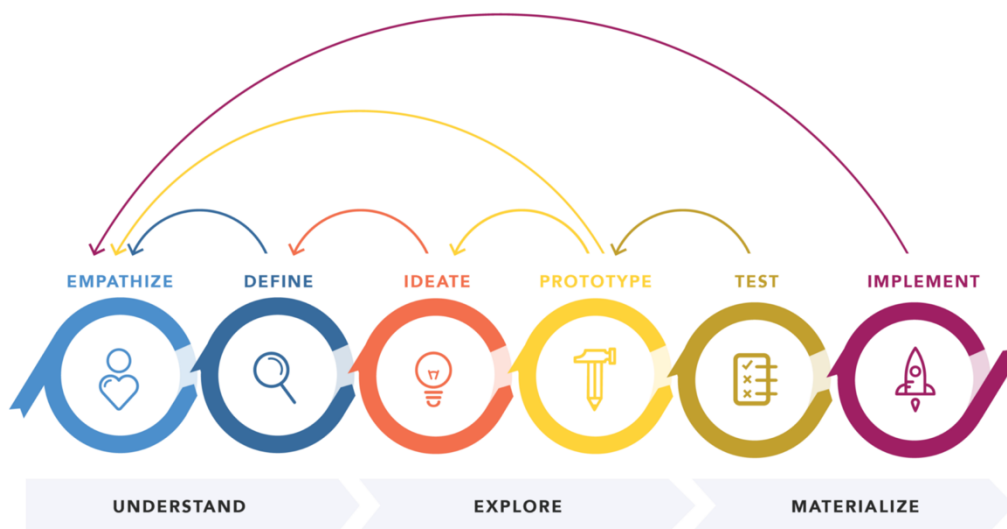


Figur 2.4.8. Kilde: Future Place Leadership Samling I slidedeck 137

Design Thinking – for innovation & development (Design thinking - for innovasjon og utvikling)

For å jobbe smartere sammen vil deltakerne på høsten sammen identifisere nyttige verktøy for utvikling, i tillegg til at de vil utvikle prototyper for fremtidig utviklingsinnsats der flere kommuner eller aktører jobber sammen. Til dette formålet vil Future Place Leadership skreddersy Design Thinking metoder som et konsept for en regional utviklingsprosess.

Design Thinking – for innovation & development



Future Place Leadership™

Figur 2.4.9. Kilde: Future Place Leadership Samling I slidedeck I 43

3.0 Neste skritt og konklusjon

3.1 Overgang til Del 2: Læring og samskaping og innovasjon

Neste skritt i prosjektet er Del 2 inklusiv Samling 2, som vil finne sted d. 5/6 september 2019.

Hensikten med del 2 er å skape forutsetninger for å lære om forskjellige utviklingsstrategier og verktøy for endring, samarbeid, attraktivitet og innovasjon, og å skape forutsetninger for innovasjon og samskaping av utviklingsinitiativer og verktøy ved å bruke kreative metoder for samarbeid og problemløsning som f.eks. *design thinking*.

Både Del 2 og Samling 2 er sentrert omkring fase 5 og 6, som er styrende for den videre fremdriften i prosjektet:

Fase 5: Samling 2 – Læring og samskaping og innovasjon – del I

Hensikten er å: 1) Skape læring om utviklingsstrategier og verktøy for smart regional og lokal utvikling, innovasjon og attraktivitet. Disse blir introdusert og diskutert i lys av de gode eksemplene så vel som etablert forskning og FPLs eget bibliotek med gode eksempler. 2) Fremme innovasjon, kreativitet og engasjement for hvordan kommuner og andre aktører kan jobbe smartere sammen. Å bruke workshop metoder inspirert av *design thinking* setter ideelle forhold for kreativitet, innovasjon og problemløsning. Deltakerne skal sammen identifisere nyttige verktøy for utvikling, samt prototyper for framtidig utviklingsarbeid der flere kommuner eller aktører jobber sammen. For hvert utviklingsprosjekt kan deltakerne i workshopen melde sin interesse for å jobbe med utviklingsprosjekt sammen med en hovedansvarlig (lead). Personene i respektive team kommer videre til å tilbys coaching og støtte (i fas 6).

Fase 6: Coaching

Deltakere i prosessen blir tilbudt kapasitets- og kompetansehevende coaching, for å støtte deres læring og muligheter til å utvikle de respektive prosjektene til fungerende samarbeid. Coachingen består av ett fysisk møte per utviklingsinnsats (i løpet av november), samt to coaching-samtaler (telekonferanse eller videokonferanse) med prosjektlederen, før øktene 3 og 4, for å forberede hvordan prosjektet kan integreres i det siste kunnskapsformidlings-workshopen. Coachingsamtalene brukes også til å "teste" verktøyene og metodene som vil bli inkludert i verktøykassen ved å få tilbakemeldinger fra deltakerne.

Som forberedelse av del 2 og samling 2 er det viktig at Future Place Leadership og Telemark fylkeskommune er spesielt proaktive når det gjelder å imøtekomme forventningene til programmet, trender som påvirker Telemark, utfordringer i dag og delte utfordringer som grunnlag for nye prosjekter som angitt andre steder i denne rapporten. Til sammen utgjør disse elementene et godt grunnlag for den videre konkretiseringen av prosessen som deltakerne må gjennom og den avledede verdiskapingen for både deltakerne og Telemark som helhet.

3.2 Konklusjon

3.2.1 Det finnes potensiale og ønske om å jobbe smartere i regionen

De åpne spørsmålene er hvordan og under hvilket lederskap og med hva slags prosess? Dette er store spørsmål å skulle svare på, men som det ser ut til nå, under den regnfulle sommeren 2019, er viljen og momentumet som trengs allerede på plass. Det er gode eksempler på samarbeid å lære fra, i case-studiene fra Future Place Leadership, så vel som i Telemark. For eksempel har Kragerø sammen med Innovasjon Norge, kommunal og privat sektor arbeidet for å gjøre Kragerø til en helårsdestinasjon.

3.2.2 En plattform for diskusjon er nødvendig offline og online

Mange av intervjupersonene ga uttrykk for et ønske om en møteplattform. Regionen er stor, avstandene er lange, alle har ting å ta seg til, prosjekter gjøres ad-hoc og det tar ofte langt tid å etablere tillitsfulle samarbeid. Hva Jobbe Smartere Sammen nøyaktig vil være ligger fortsatt i fremtiden. Analysen vår viser at en del av svaret ligger i å opprette en regional møteplass, en styringsstruktur (minst for trippel-helix aktører) og et digitalt verktøy der samtaler og oppgaver kan holdes gående mellom møtene. Målet er å få informasjonen til å flyte og la folk bli kjent, noe som sannsynligvis vil resultere i nye samarbeidsprosjekter og innovative ideer. Future Place Leadership anbefaler Slack og Basecamp som to relevante verktøy som enkelt kan implementeres.

3.2.3 Uten en felles problemforståelse, finnes ingen felles løsning

I løpet av denne forskningsfasen, med intervjuer og workshops var det mange temaer som dukket opp flere ganger. Å avdekke disse og diskutere dem sammen er en del av prosessen som kan føre til løsninger. Selve prosessen med å analysere, diskutere og finne en felles forståelse av utfordringer baner vei for å artikulere mulige løsninger og muligheter. Styrken i dette bør ikke undervurderes, selv om det kan virke tregt før man ser endring. Mer diskusjon har dessuten blitt uttrykt som noe ønskelig.

3.2.4 Det er behov og potensiale for en felles visjon for Telemark

Et av verktøyene som ble diskutert var Why-How-What-modellen (Simon Sinek). Denne første research fasen avdekket at det er et behov og gjentatte etterspørsel for bedre samhandling mellom offentlige så vel som offentlig-private aktører. Altfor ofte søker folk om finansiering til ad hoc-prosjekter og rapporterer senere. Synergier, disruptiv innovasjon, "2 + 2 = 5" type samarbeid skjer ikke. Hvis en felles forståelse av problemer er blitt formulert, kan det være et felles delt svar på disse utfordringene. Når dette prosjektet fortsetter, vil disse utfordringene bli finjustert og forankret ytterligere. Dette skaper potensial for å bidra til å få til en felles visjon for Telemark som kan ha muligheten til å mobilisere samarbeid mellom forskjellige aktører og bringe mennesker til samme bølgelengde. En slik visjon skal ikke være et langt strategidokument som blir skrinlagt. Det bør være en kort, samskapt og samlende visjon som denne prosessen (eller *umiddelbar neste*) vil være med på å skape. Fordelen er at dens samskaping allerede bygger tillit. Når visjonen er formulert, vil den være som et kompass for hele regionen og hjelpe forskjellige aktører å trekke i samme retning, prioritere prosjekter, finne finansiering, samarbeidsprosjekter, dele ressurser, organisere felles delegasjoner, besøk i utlandet osv.

3.2.5 Start prosessen med å jobbe smartere sammen

Spesielt vil kommende samling 2 fokusere på å avdekke de vanlige utfordringene mer i dybden og ved å bruke Design Thinking som et verktøy, sette i gang prosessen med å jobbe smartere sammen og utvikle de nødvendige løsningene på en innovativ og samskapende måte.

Future Place Leadership™