

# Interregionalt samarbeid

Evaluering av Hordaland fylkeskommune si deltaking i Interreg-prosjekt 2007-2013



Utgivar:	Hordaland fylkeskommune, Regionalavdelinga Analyse, utgreiing og dokumentasjon (AUD) <a href="http://www.hordaland.no/aud">http://www.hordaland.no/aud</a>
Tittel:	Interreg-evaluering – Evaluering av Hordaland fylkeskommune si deltaking i Interreg-prosjekt 2007-2013
Publikasjonsserie/nr:	AUD-rapport nr: 06-15 <a href="http://www.hordaland.no/aud-rapportar">http://www.hordaland.no/aud-rapportar</a>
Dato:	28. mai 2015
Forfattar:	Kristian Severeide, Lasse Kolbjørn Anke Hansen og Agnete Wiborg E-post: <a href="mailto:kristian.severeide@hfk.no">kristian.severeide@hfk.no</a> , <a href="mailto:lasse.hansen@hfk.no">lasse.hansen@hfk.no</a> , <a href="mailto:agnete.wiborg@hfk.no">agnete.wiborg@hfk.no</a> ,
Framsdebilde:	Ein av Skyss sine nye maksibussar, som er delfinansiert gjennom eit Interreg-prosjektet. Foto: Hordaland fylkeskommune.

# Innhold

Innhold .....	2
1. Innleiing.....	3
2. Oppsummering.....	4
3. Om Interreg .....	7
4. Om prosjekta fylkeskommunen har vore med på.....	10
4.1 StratMoS.....	10
4.2 Economusée / Craft International .....	11
4.3 Coast Alive! .....	12
4.4 Clean North Sea Shipping / CNSS-IDI.....	13
4.5 Ecoregions.....	14
4.6 Baltic Biogas Bus / More Baltic Biogas Bus.....	15
4.7 Care North+ .....	16
5. Korleis blei (deltakinga i) prosjekta initiert?.....	18
5.1 Korleis blei Hordaland fylkeskommune med i prosjekta?.....	18
5.2 I kva grad kunne fylkeskommunen påverke prosjektutforminga? .....	19
5.3 Korleis passa prosjekta inn i arbeidet i fylkeskommunen?.....	19
6. Korleis blei prosjekta organisert og gjennomført?.....	20
6.1 Hordaland fylkeskommune som lead partner .....	20
6.2 Hordaland fylkeskommune som ordinær partner.....	20
6.3 Bruk av intern kompetanse i fylkeskommunen .....	21
7. Korleis blei resultatata spreidde og tatt i bruk? .....	22
7.1 Resultatoppnåing.....	22
7.2 Spreiing av resultat.....	22
7. 3 Bruk av resultat.....	23
8. Diskusjon og tilrådingar .....	24
8.1 Forankring i organisasjonen .....	24
8.2 Ressursbruk .....	26
Intervjuguide .....	28

## 1. Innleiing

Eit av tiltaka i handlingsplanen for Internasjonal strategi 2013-2016 er å evaluere Hordaland fylkeskommune si deltaking i europeiske program i førre programperiode, 2007-2013. Stabseininga analyse, utgreiing og dokumentasjon (AUD) har på oppdrag frå Fylkesdirektør for regional utvikling evaluert Hordaland fylkeskommune si deltaking i Interreg-prosjekt i denne perioden. Fylkeskommunen har til saman vore med på ti prosjekt<sup>1</sup>. Målet med ein slik gjennomgang er å få eit overblikk over erfaringane ein har gjort seg og kva som kan forbetrast. Det evalueringa skal gje svar på er:

1. Korleis blei prosjekta initiert?
2. Korleis blei prosjekta organisert og gjennomført?
3. Korleis blei resultatata spreidde og tatt i bruk?
4. Kva erfaringar kan fylkeskommunen trekkje med seg i det vidare arbeidet?

Det er ulike måtar å evaluere eit prosjekt på. I evalueringforskinga skil ein mellom to hovudtilnærmingar; målevaluering og prosessevaluering. Målevalueringar, ofte kalla *resultat-* eller *effektevalueringar*, dreier seg om å vurdere om, og i kva grad måla og resultatata er oppnådd, eller om effektane har blitt som forventa. Ei prosessevaluering retter søkjelyset mot det som skjer undervegs i arbeidet for å kunne forklare utfallet og resultatet av prosjektet. Denne evalueringa er ein kombinasjon av resultat- og prosessevaluering. Fokuset er på Hordaland fylkeskommune si deltaking i dei aktuell prosjekta og kva resultat prosjekta har gitt for fylkeskommunen og andre aktørar i Hordaland, ikkje på prosjekta som heilskap. Føremålet er å få ein systematisk oversikt over dei erfaringane som er opparbeidd og lære av desse med tanke på deltaking i nye prosjekt. I tillegg må erfaringane med deltakinga vurderast ut frå kor stor innsats fylkeskommunen har hatt, kva rolle fylkeskommunen har hatt i prosjekta og kva som var målsettinga med deltaking i dei enkelte prosjekta. Når vi snakkar om resultat av prosjekta, er det resultat som er knytt til Hordaland fylkeskommune sin deltaking, og ikkje resultat av heile Interreg-prosjektet. Samanhengen mellom kor gode resultatata frå prosjektet er ut frå sine målsettingar, og kva fylkeskommunen sit igjen med av erfaringar og lærdom som er viktige for det prioriterte arbeidet i organisasjonen, er ikkje alltid like klart.

Datagrunnlaget kjem i all hovudsak frå intervju, i tillegg til dokument produsert av prosjekta og saksframlegg til politisk handsaming. Det blei i alt gjennomført 13 semistrukturerte intervju i løpet av 2014. Vi har intervjuar alle prosjektansvarlege i fylkeskommunen og leiarar som har vore involvert i prosjekta. Intervjuguiden er vedlagt.

---

<sup>1</sup> Eit av prosjekt, CNSS-IDI, kom i stand så seint at det ikkje er ein del av denne evalueringa. Vi vil i det vidare derfor snakke om ni prosjekt.

## 2. Oppsummering

### Korleis blei prosjekta initiert?

- Grovt sett er det fire til dels overlappende måtar fylkeskommunen har blitt med i Interreg-prosjekt på:
  - Prosjekt som er blitt fanga opp gjennom dei faglege nettverka til fylkeskommunen/tilsette.
  - Fylkeskommunen har sjølv kome med ideen til prosjektet, og deretter gått ut for å rekruttere partnarar.
  - Vidareføringar av tidlegare prosjekt som fylkeskommunen har vore med i.
  - Prosjekt som har vore sterkt ønska frå politisk hald eller av eksterne samarbeidspartnarar.
- Alle Interreg-prosjekt fylkeskommunen har vore med på, har i større eller mindre grad vore eksplisitt forankra i planar eller strategiar i fylkeskommunen. Vi har likevel identifisert tre tildels overlappende døme på korleis arbeidet med Interreg-prosjekta passa inn i det prioriterte arbeidet ved utøvande seksjon/avdeling:
  - Prosjekt som passa inn i arbeidsoppgåvene i seksjonen/avdelinga til dei som deltok frå fylkeskommunen. Ofte er dette også hovudmotivasjonen for at dei valde å gå inn i prosjekta.
  - Prosjekt som har *tema* og *mål* som har vore relatert til satsingsområda til seksjonen/avdelinga på eit overordna nivå, men kor ikkje alle respondentane er samde i kva grad arbeidet har vore forankra i eininga. I fleire tilfelle blei prosjekta nesten den einaste arbeidsoppgåva i prosjektperioden for deltakarane frå fylkeskommunen.
  - Prosjekt som blei drive fordi dei var ønska frå delar av den administrative eller politiske leiinga, men som i liten grad blei følgt opp av leiarane til dei som jobba med prosjekta.
- Avgjerdsla om å delta i dei ulike Interreg-prosjekta har enten blitt tatt på politisk nivå eller direktørnivå i fylkesadministrasjonen. Nokre prosjekt har samstundes blitt drive relativt langt før spørsmål om deltaking har kome til handsaming hos politisk og administrativ leiing, slik at fylkeskommunen til dels allereie har vore forplikta.

### Korleis blei prosjektet organisert og gjennomført?

- Korleis Hordaland fylkeskommune har organisert eiga deltaking i Interreg-prosjekt, er avhengig av kva for rolle fylkeskommunen har hatt i prosjektet.
- I fire av Interreg-prosjekta har Hordaland fylkeskommune vore såkalla lead partner. Det inneber at ein både har ansvar for Hordaland fylkeskommune sitt arbeid inn i prosjektet og prosjektet som heilskap. I desse prosjekta har:
  - Fylkeskommunen hatt høve til å setje eigne idear og planar ut i live gjennom europeisk samarbeid og finansiering. I hovudsak har prosjekta blitt gjennomført etter intensjonen og gitt eit ønska resultat for Hordaland.
  - Rolla som lead partner har ført med seg eit omfattande og krevjande arbeid i form av halvårleg rapportering til EU og Interreg-sekretariatet, koordinering av partnarane og oppfølging av deira bidrag inn prosjektet.
  - Prosjektleiariar vore tilsett på engasjement. Med seg har prosjektleiariaren hatt 2-3 andre medarbeidarar som har jobba tilnærma fulltid med prosjektet. Prosjektleiariar har i stor

grad hatt ansvar for den overordna koordineringa, medan dei andre medarbeidarane har hatt ansvar for Hordaland fylkeskommune sitt arbeid inn i prosjektet.

- Som ordinær partner har arbeidsmengda vore mindre. Her har prosjektmedarbeidarane berre hatt ansvar for fylkeskommunen sitt bidrag. Hordaland fylkeskommune sitt arbeid inn i dei ulike arbeidspakkane i prosjektet har i hovudsak vore utarbeiding av rapportar og analyser som prosjektet som heilskap skal dra nytte av, samt møteverksemd.
- Tilsette som har jobba meir eller mindre åleine med fylkeskommunen si deltaking, har gjerne følt seg isolert, med liten interesse og kunnskap om prosjektet frå både leiarar og andre tilsette.
- Dei fleste prosjekta har nytta anna kompetanse internt i fylkesadministrasjonen i løpet av prosjektperioden. Det gjeld spesielt økonomiavdelinga og økonomikonsulentar i dei respektive avdelingane, som har levert tenester knytt til budsjett og rapportering.
- I fleire tilfelle har prosjektansvarlege i ein tidleg fase kopla på andre seksjonar/avdelingar i fylkeskommunen. Dette fordi den spesifikke fagkompetansen ein trengte inn i prosjektet, ikkje fantes på den opphavlege seksjonen/avdelinga, men i andre deler av organisasjonen.
- I fleire prosjekt, der tema er breitt og sektorkryssande, har ein ikkje klart å lyfte Hordaland fylkeskommune si deltaking utover eigen seksjon/avdeling.
- Kva rolle fylkeskommunen har i prosjekta og korleis leiinga av prosjektet blir organisert, har betydning for korleis gjennomføringa av prosjektet blir og korleis dei involvert aktørane opplev arbeidet.
- Ei gjennomgåande erfaring er at det har vore utfordrande å handtere dei oppgåvene som ein har forplikta seg til å gjennomføre gjennom prosjektet i høve til dei ressursane organisasjonen stiller til rådvelde og dei forventingane organisasjonen har til arbeidsinnsats.

### **Korleis blei resultatata spreidde og tatt i bruk?**

- Kva slags resultat som har kome ut av prosjektet, har betydning for korleis dei kan spreia og brukast i organisasjonen. Resultata kan vere direkte slik som konkrete, og ofte materielle resultat eller arbeidsmetodar og erfaringar knytt til utvikling av tiltak, men også indirekte i form av utvikling av nettverk og politisk merksemd.
- Dei vanlegaste kanalane for formidling av dei direkte resultatata frå prosjekta er nettsidene til fylkeskommunen, egne nettsider for prosjekta og interne og eksterne møte og presentasjonar.
- Dei direkte resultatata har i liten grad blitt spreidde undervegs i prosjekta. I nokon grad synest dette å ha samanheng med at ein ikkje har hatt arenaer kor ei slik formidling har vore etterspurt eller blitt opplevd som relevant. For nokre prosjekt har resultatata og erfaringar blitt innarbeidd i pågåande arbeid i fylkeskommunen parallelt.
- Fleire av prosjekta har utarbeidd rapportar med oversikt over tiltak eller ulike former for tilrådingar for handling og utforming av tiltak. Formidlinga frå prosjekta dreier seg både om å gi informasjon om kor interesserte aktørar kan finne informasjon om tiltaka/ rapportane, og formidling av det konkrete innhaldet.
- Einskilde prosjekt har i større grad formidla rapportar/resultat til relevante aktørar utanfor enn innanfor fylkeskommunen fordi innrettinga og temaet for prosjektet har hatt tyding for desse aktørane.



- Informasjon og formidling av dei direkte resultatata fører ikkje utan vidare til vidare bruk av resultatata i organisasjonen. Bruk av resultat i form av arbeidsmåtar og fagleg kunnskap frå prosjekta, har vist seg å vere nyttig når det blir kopla til pågåande arbeid i organisasjonen.
- For å kunne tilbakeføre erfaringar og resultat, er det viktig at det er ei god kopling mellom prosjektet og organisasjonen. Dette har vist seg å vere ei utfordring når det skjer organisatoriske endringar og endringar i prioritering eller fagleg fokus i forhold til prosjektet sine målsettingar.
- I store prosjekt med eiga leiing utan kopling til andre arbeidsoppgåver, har formidling av erfaringar tilbake til organisasjonen blitt opplevd som krevjande fordi ein har ikkje klare adressatar å formidle erfaringane til, og erfaringane er ikkje alltid relevante for dei pågåande arbeidsoppgåvene i organisasjonen.
- Deltaking i prosjekta har skapt nye arenaer for utvikling av nettverk av aktørar på regionalt nivå som kan vere nyttige for seinare samarbeid. I nokre prosjekt har resultatata ført til nye typar samarbeid/ nettverk, fagleg utvikling og grunnlag for nye prosjekt.

### **Kva erfaringar kan fylkeskommunen trekkje med seg i det vidare arbeidet?**

Oppsummert vil følgjande punkt vere viktige for at fylkeskommunen skal få mest mogeleg nytte av deltaking i interreg-prosjekt:

- Det bør vere ei strategisk vurdering av prosjektet sine potensielle resultat og nytte før det startar opp, inkludert ein strategi for å sikre bruk og spreining av erfaringar og konkrete resultat.
- Prosjektet bør ha ei god organisatorisk og tematisk kopling til og forankring i organisasjonen. Fylkesdirektør og seksjonsleiar må involverast tidleg i prosessen. Dersom temaet går utover ei avdeling, må det vurderast om andre avdelingar bør trekkjast inn. Det bør rapporterast til administrativ leiing undervegs i prosjektet.
- Det må vere sikra at det er tilstrekkeleg med økonomiske og personellmessige ressursar til å gjennomføre prosjektet etter intensjonar og forpliktingar.
- Nødvendige støttefunksjonar må stillast til disposisjon – økonomi, stab, kommunikasjon.
- Det må vere klart kva seksjon/avdeling som har ansvar for oppfølging av prosjektet etter prosjektslutt.
- Prosjektdeltakinga bør som hovudregel handsamast politisk. Dette må gjerast før administrasjonen forpliktar seg til å delta. Avdelingane bør identifisere område kor europeiske samarbeidsprosjekt vil vere nyttige. Ein samla oversikt for heile organisasjon bør presenterast for politikarane.
- Det bør utarbeidast interne rutinar for initiering og gjennomføring av prosjekta.

### 3. Om Interreg

Interreg er EU sitt program for å fremje sosial og økonomisk integrasjon over landegrensene gjennom grenseregionalt, transnasjonalt og interregionalt samarbeid. Programmet blei etablert i 1990, og sjølv om Interreg ikkje er ein del av EØS-avtalen, har Noreg tatt del i samarbeidet sidan 1996. Sidan starten har ein vore gjennom fleire programperiodar, og frå 2007-2013 er det Interreg IV som har vore gjennomført.

Interreg har følgjande delprogram:

- Interreg A-programma dreier seg om grenseregionalt samarbeid mellom tilstøytane regionar som ligg på kvar si side av landegenser internt eller langs EU si yttergrense. Etersom Hordaland ikkje har grense til eit anna EU-land, er dette programmet ikkje aktuelt.
- Interreg B-programma handlar om transnasjonalt samarbeid mellom regionar som har geografisk nærleik og felles utfordringar. Hordaland fylkeskommune kunne i førre periode delta i tre geografiske B-program; Nordsjøprogrammet, Nordlig Periferiprogrammet og Østersjøprogrammet.
- Interreg C-programmet dreier seg om interregionalt samarbeid og føregår uavhengig av geografisk plassering. Prosjekta i dette programmet kallast gjerne for kapitaliseringsprosjekt, der ein har fokus på å utveksle erfaringar og stimulere til nettverkssamarbeid.

Interreg omfattar alt frå små forprosjekt til store prosjekter, og det er særleg fylkeskommunane og landsdelsorganisasjonar som har tatt del frå Norge. Tema som har vore omfatta er mellom anna næringsutvikling, innovasjon, transport, IKT, klima og miljø, energi, kultur, folkehelse og utdanning. Dei ulike Interreg-programma har noko ulike krav til deltaking, men dei fleste krev at prosjekta har minst tre partnarar, der minimum ein av desse må vere frå eit EU-land. Prosjektstøtta er søknadsbasert og midlar lysast ut ved jamlege mellomrom. Etersom Interreg-samarbeidet ikkje er ein del av EØS-avtalen, er det ein føresetnad at norsk deltaking blir finansiert av eigne midlar. Heilt sidan 1996 har ein derfor hatt ei finansieringsordning der den norske stat dekkjer inntil 50 prosent av finansieringa, medan dei norske partnarane dekkjer resten. I programperioden 2007-2013 var det norske statlege bidraget til Interreg-samarbeidet på om lag 730 millionar kroner. For Interreg B- og C-programma, som er dei programma Hordaland fylkeskommune har hatt høve til å delta i, har det statlege bidrag vore i underkant av 200 millionar kroner.

Hordaland fylkeskommune har tatt del i fleire Interreg-prosjekt i dei føregåande programperiodane. Nokre av prosjekta i denne evalueringa er i stor grad direkte oppfølgingar av tidlegare prosjekt der Hordaland fylkeskommune har vore med. Det er ikkje uvanleg at eit Interreg-prosjekt ender opp med å bli vidareført i nye prosjekt. Dette gjeld fleire av Interreg-prosjekta der norske deltakarar har vore med.

Eit Interreg-prosjekt har alltid ein lead partner, som har ansvaret for prosjektet som heilskap og at gjennomføringa skjer etter intensjonen. Å vere lead partner inneber eit tidkrevjande og omfattande rapporteringsarbeid inn mot EU og programsekretariatet som følgje av detaljerte prosedyrar og strenge dokumentasjonskrav. Kvart halvår skal det rapporterast og lead partner har ansvar for å hente inn rekneskap og dokumentasjon frå kvar enkelt



samarbeidspartner, sette dette saman og sende inn til sekretariatet. Hordaland fylkeskommune har vore lead partner i totalt fire prosjekt i perioden 2007-2013.

Som ordinær partner er deltakinga ikkje like ressurskrevjande. Likevel gjeld dei sama strenge krava til dokumentasjon og prosedyrar også her. Hordaland fylkeskommune var ordinær partner i fire interreg-prosjekt i førre programperiode. I tillegg var Hordaland fylkeskommune med i eit prosjekt som såkalla «dissemination partner», der ein ikkje har ei konkret oppgåve inn i prosjektet, men er med for å hauste erfaringar og ta i bruk den informasjonen og kunnskapen som prosjektet bringar frem.

Dei fleste Interreg-prosjekta blir organisert i arbeidspakkar der partnerane blir delt inn i ulike, og gjerne tematiske grupper. Som partner kan ein som regel sjølv velje kva for arbeidspakke-/pakkar ein ønskjer å være med på ut frå eige behov og interesser. Ein av arbeidspakkane vil vere sjølve prosjektleiinga og lea partner sitt ansvar, medan det er vanleg at nokon av dei ordinære partnerane leier dei andre arbeidspakkane.

Tabell 1: Oversikt over Interreg-prosjekt med deltaking frå Hordaland fylkeskommune 2007-2013.

Prosjekt	Avdeling	Program	Fylkeskommunen si rolle	Total-budsjett €	Tal partnarar	Fylkeskommunen sitt budsjett €	Stønad	Periode
<b>StratMos</b>	Samferdselsavdelinga	Interreg IVB – Nordsjø	Partner	5 349 464	29	16 000	50%	01.04.2008 - 31.03.2011
<b>Economusée Northern Europe</b>	Kultur –og idrettsavdelinga	Interreg IVB – Nordlig Periferi	Lead Partner	1 838 282	6	270 414	50%	01.01.2008 - 31.03.2011
<b>Craft International</b>	Kultur –og idrettsavdelinga/ regionalavdelinga	Interreg IVB – Nordlig Periferi	Lead Partner	1 715 641	8	168 667	50%	01.07.2011 – 31.03.2014
<b>Coast Alive!</b>	Regionalavdelinga	Interreg IVB – Nordsjø	Lead Partner	3 471 112	12	116 239	30%	01.02.2009 - 31.12.2012
<b>Clean North Sea Shipping (CNSS)</b>	Kultur –og idrettsavdelinga	Interreg IVB – Nordsjø	Lead Partner	4 130 137	18	420 735	50%	01.10.2010 – 31.03.2014
<b>CNSS - Improved dissemination and impact</b>	Regionalavdelinga	Interreg IVB – Nordsjø	Lead Partner	350 000	6	40 000	50 %	01.07.2014 – 30.06.2015
<b>EcoRegions</b>	Regionalavdelinga	Interreg IVC	Partner	1 560 970	11	75 000	50%	02.01.2012 - 30.09.2014
<b>Baltic Biogas Bus</b>	Regionalavdelinga	Interreg IVB – Østersjø	Dissemination partner	4 173 260	12	15 000	50%	10.06.2009 – 09.09.2012
<b>More Baltic Biogas</b>	Skyss/samferdselsavdelinga	Interreg IVB – Østersjø	Partner	3 232 410	9	776 875	50%	01.06.2013 - 01.09.2014
<b>Care North+</b>	Skyss/samferdselsavdelinga	Interreg IVB – Nordsjø	Partner	700 000	10	38 000	50%	01.09.2013 – 01.06.2015

## 4. Om prosjekta fylkeskommunen har vore med på

I perioden 2007 - 2013 deltok Hordaland fylkeskommune i til saman ni Interreg-prosjekt. To av prosjekta var direkte vidareføringar av andre prosjekt frå same periode. Desse er omtalt saman med det opphavlege prosjektet. I presentasjonen av prosjekta blir bakgrunn for prosjektet, den politiske handsaminga, organiseringa og resultat av prosjektet presentert.

### 4.1 StratMoS

#### Bakgrunn

StratMoS er ei vidareføring av dei tidlegare Interreg-prosjekta Nordlig Maritim Korridor I (NMC I) og Nordlig Maritim Korridor II (NMC II). I begge desse prosjekta har Hordaland fylkeskommune vore involvert; i NMC I som fullverdig partner, i NMC II som ein indirekte partner gjennom eit norsk konsortium. StratMos skulle fokusere på utviklinga av det europeiske sjømotorvegnettverk med utgangspunkt i dei resultatane som var oppnådd gjennom tidlegare fasar av NMC-prosjekta, der hovudmålsettinga var å fremje og legge til rette for eit skifte av godslast frå veg til sjø.

Allereie før NMC II-prosjektet var avslutta, arbeidde partnerskapet med utvikling av eit nytt prosjekt til det nye Interreg IVB. Hordaland fylkeskommune blei saman med dei andre NMC-partnarane og andre potensielle interessentar invitert til å delta som partner i prosjektet. Rogaland fylkeskommune hadde vore lead partner i begge NMC-prosjekta og tok på seg ansvaret for å vere det også i StratMoS.

#### Politisk handsaming

Fylkeskommunen si deltaking i StratMoS gjekk som sak til samferdselsutvalet og blei vedteke der 14. november 2007 og deretter av fylkesutvalet seks dagar seinare. Det blei mellom anna vist til resultatane som var oppnådd i dei to føregåande prosjekta. I saksframlegget blir det også informert om at ein grunna søknadsfristen for prosjektet alt hadde inngått ein forpliktande avtale med atterhald om politisk godkjenning.

#### Organisering

Samferdselsavdelinga fikk ansvaret for å ivareta Hordaland fylkeskommune si deltaking i prosjekt, der ein av dei tilsette fekk lagt prosjektet inn som ei av sine arbeidsoppgåver. Som i dei førre prosjekta NMC I og II, blei mykje av den administrative og operative gjennomføringa av prosjektet satt ut til konsultantselskapet Asplan Viak. Det økonomiske og ressursmessige bidraget frå Hordaland fylkeskommune var relativt lite.

Prosjektet var inndelt i fire arbeidspakkar og fem demonstrasjonsprosjekt, der arbeidspakkane var av strategisk og meir politisk karakter, medan demonstrasjonsprosjekta var fokusert på å produsere praktiske og konkrete resultat. Dei totalt 29 partnerane frå seks land rundt Nordsjøbassenget har vore knytt opp mot dei ulike demonstrasjonsprosjekta og/eller arbeidspakkane. Fylkeskommunen deltok i demonstrasjonsprosjekt 3, og fekk i oppgåve å skrive rapportar om ulike godsstrømmer, utviklinga av hamneutbyggingsprosessen i Bergen og delta på dei ulike møta/samlingane i regi av prosjektet.

#### Resultat

StratMoS ga i følgje prosjektansvarleg i fylkeskommunen, ingen spesifikke resultat for Hordaland. Prosjektet som heilskap var likevel vellukka. Blant resultatane i prosjektet er overvaka segling frå Europa til Murmansk, utvikling av eit konsept om kortare fartstid mellom Noreg og Belgia, og

dokumentasjon av nordleg maritim korridor som ei forlenging av Vest-Europas "Motorway of the Sea". Indirekte vil dette vere resultat også for Hordaland.

Prosjektet utarbeidde ein sluttrapport som har blitt spreidd til relevante aktørar, men resultata har ikkje blitt anvendt i Hordaland fylkeskommune.

## **4.2 Economusée / Craft International**

### **Bakgrunn**

Historia bak Economusée strekk seg tilbake til arbeidet i kulturlandskapssenteret i Hordaland fylkeskommune. Gjennom dette arbeidet såg ein behov for å lage eit grunnlag for styrka ivaretaking av gamle handverkstradisjonar. Etter tips tok ein kontakt med den etablerte Économusée Society Network-organisasjonen i Canada. Her hadde konseptet vore under utvikling i over 20 år og har knytt til meir enn 70 handverkarar med gode økonomiske, reiselivsmessige og kulturelle resultat. Målet med prosjektet var ikkje å utvikle reine museum, men levande handverksverksemder som både produserer tradisjonelle og nyskapande handverksprodukt og legg til rette for formidling og opplevingar.

Etter fleire fasar med forprosjekt knytte prosjektet til seg ein ekstern prosjektleiar som fekk i oppdrag å sy prosjektet saman til å kunne bli eit Interreg-prosjekt. Prosjektleiaren som vart leigd inn, var blitt brukt av Hordaland fylkeskommune i tidlegare prosjekt og hadde vore involvert i forløparane til Coast Alive!

### **Politisk handsaming**

Fylkesrådmannen la fram rapporten frå forprosjektet til Economusée for kultur- og ressursutvalet (KURE) i Hordaland fylkeskommune 25. september 2007, der ein vedtok at ein eventuell EU-søknad skulle leggjast fram for fylkesutvalet i november same år. Da fylkesutvalet skulle behandle fylkeskommunen si deltaking i prosjektet 20.november 2007, hadde allereie søknaden til EU blitt sendt inn. Innstillinga til rådmannen om deltaking fekk ikkje nok røyster og fall, men i møte 4. desember same år bad fylkesutvalet fylkesrådmannen «ta kontakt med Bergen kommune om ei medfinansiering til saka om ECONO-museum. Ei eventuell ny sak om dette vert å fremja på ny for fylkeskommunale organ». Etter positivt svar frå Bergen kommune blei saka behandla på nytt og godkjent av fylkesutvalet 13.februar 2008. På dette tidspunktet var søknaden allereie godkjent av EU.

I 2011 blei Economusée-prosjektet avslutta. Det internasjonale partnerskapet var allereie då einige om å vidareføre prosjektet i ein ny Interreg-søknad.

Mot slutten av den første prosjektperioden blei det fremma ei ny sak til KURE og fylkesutvalet om å vidareføre prosjektet i ein ny periode. Fylkesrådmannen innstilte likevel på at prosjektet skulle avsluttast etter første periode. Dette var mellom anna grunngeve med at «prosjektforma ikkje eignar seg for oppgåver av meir permanent eller langvarig karakter» og at ein heller burde vidareføre arbeidet i regi av musea. I KURE blei det likevel vedteke å vidareføre prosjektet med Hordaland som lead partner. Etter at fylkesutvalet først utsette saka fordi dei ville ha eit konkret finansieringsopplegg, vedtok også dei at prosjektet skulle vidareførast. Craft International, som det nye prosjektet blei kalla, starta formelt opp 1. juli 2011 etter å ha blitt godkjent av fylkesutvalet og sekretariatet til Nordlig Periferi-programmet.

## **Organisering**

Prosjektet blei lagt til kultur- og idrettsavdelinga, kulturlandsskapsenteret. I hovudsak har det vore tre tilsette, der to har arbeidd på kortare engasjement. Ein historikar kom inn hausen 2008, medan ein grafikar blei kopla på prosjektet vinteren 2008/2009. Dei same personane i fylkeskommunen jobba vidare med prosjektet i neste fase, då som Craft International.

Den internasjonale styringsgruppa blei leia av dåverande leiar i kultur- og ressursutvalet i Hordaland fylkeskommune. I styringsgruppa satt også prosjektleiinga i regionane som var knytt til prosjektet.

Craft International blei flytta til næringsseksjonen på regionalavdelinga i 2012. Dette var etter ønske frå både prosjektet sjølv, næringsseksjonen og kultur- og idrettsavdelinga. Hensikta var å knytte det opp til arbeidet med lokalsamfunnsutvikling. Prosjektet blei avslutta 31. mars 2014.

## **Resultat**

Det er blitt etablert ti economusée på Vestlandet som ein følgje av desse to prosjekta, halvparten i kvar prosjektperiode. Fire av dei fem prosjekta i første periode og tre av dei fem i andre periode, ligg i Hordaland. I ei orientering til fylkesutvalet i april 2014 skriv fylkesrådmannen at «det kan visast til gode resultat og ei aukande interesse frå handverksbedrifter, kommunar og organisasjonar om å ta del i utviklinga av konseptet over store delar av landet» sidan starten i 2008.

Economusée/Craft lanserte også ei eiga nettside i 2012, og i 2014 fekk prosjektet ei eiga side for nettsal av produkt frå deltakarane. Samstundes peikar prosjektleiinga på at sida ikkje har vore godt nok oppdatert. Det er også laga filmar om deltakarane frå Hordaland. Generelt seier dei at informasjonsarbeidet kunne vore betre, men at det sto på tid og ressursar. Likevel har ein fått ein del mediadekning, og prosjektet har også blitt presentert på konferansar knytt til regional utvikling og på møter internt i fylkeskommunen. Prosjektet har også knytt til seg politikarar i styringsgruppa og desse har vore med på ulike arrangement.

Ved utgangen av prosjektperioden for Craft blei det vedtatt av fylkesutvalet at prosjektet skulle søke Kommunal- og moderniseringsdepartementet om midlar til å etablere eit nasjonalt Economusée-prosjekt. Søknaden blei avvist av departementet, men prosjektleiinga jobbar likevel vidare med å finne anna finansiering. I februar 2015 blei søknad om ei vidareføring av prosjektet i den nye programperioden godkjent. Prosjektet er flytta ut av fylkeskommunen, og Norges Vel har tatt over som lead partner. Dette er eit forsøk på å spreie resultatata og metoden som er utvikla utanfor fylkeskommunen. Tidlegare prosjektansvarleg for Economusée/Craft i Hordaland fylkeskommune skal jobbe 20 prosent for Norges Vel med dette nye prosjektet.

## **4.3 Coast Alive!**

### **Bakgrunn**

Det som etterkvart blei Interreg-prosjektet Coast Alive! starta allereie på 80-talet med restaurering av kulturminner langs kysten. På grunnlag av tidlegare samarbeid blei prosjektet Nordsjøløypen (North Sea Trail) sett i gang tidleg på 2000-talet. Prosjektet bygde på det tidlegare kystkulturarbeidet og fokuserte på den fysiske strukturen, slik som skilting av løyper, samt informasjonsarbeid og lokal mobilisering.

### **Politisk handsaming**

I 2006 vedtok kultur- og ressursutvalet i Hordaland fylkeskommune (KURE) at ein skulle forsøke å vidareføre arbeidet frå dei tidlegare prosjekta og om mogleg delta i Interreg IV-programma. Grunna endra fokus i det nye Interreg-programmet, måtte også prosjektet endrast, og i Coast Alive! skulle ein

jobba meir strategisk og overordna. Arbeidet blei knytt opp mot folkehelse, berekraft og mobiliseringstiltak. Hordaland fylkeskommune tok på seg rolla som lead partner. Dåverande fylkesordfører var med på avslutningskonferansen for Nordsjøløypa, kor ein begynte å leggje planane for vidare arbeid med Coast Alive!, og ho forplikta fylkeskommunen til å delta i arbeidet med ein ny prosjektsøknad.

Coast Alive! blei vedteke i KURE 6. mars 2008 og i fylkesutvalet ei veke seinare. I vedtaka blei det slått fast at fylkeskommunen skulle delta i vidareføringa av dei tidlegare prosjekta, samt skulle vere lead partner, men det var ein føresetnad for begge delar at prosjektet fekk støtte frå Interreg og at dei fekk tilstrekkeleg tal partnarar.

### **Organisering**

Ansvaret for prosjektet i Hordaland fylkeskommune blei lagt til kulturlandsskapsenteret, som var dei som hadde jobba fram prosjektsøknaden. Etter at kulturlandsskapsenteret blei lagt ned, følgde denne oppgåve dei tilsette over i ein annan seksjon i kultur- og idrettsavdelinga. Det blei hyra inn ein ekstern prosjektleiar med tilhaldsstad i England og lang erfaring frå internasjonale prosjekt. Dette var same prosjektleiar som for Economusée (sjå over). Det administrative arbeidet og den lokale delen av prosjektarbeidet blei gjort i avdelinga, og dei fekk hjelp frå økonomiavdelinga.

Partnarane blei rekrutterte med bakgrunn i nettverket frå dei føregåande prosjekta, i tillegg til ein del nye frå nettverka til prosjektleiinga. I planleggingsfasen jobba dei mykje med fag- og interessemiljø i Storbritannia som hadde nyttig erfaring og kunnskap, og undervegs vart ekspertar på ulike felt leigd inn. Prosjektet var delt opp i arbeidspakkar, og fylkeskommunen var med i alle pakkane. Styringsgruppa bestod av ein representant frå kvart partnarland pluss prosjektleiinga. Partnarane valde sjølve kva pakkar dei ville vere med på. Dei enkelte landa organiserte seg også i konsortium der dei møttes for å drøfte felles problemstillingar og løysingar.

### **Resultat**

Coast Alive!-prosjektet resulterte i ei verktøykasse (database) med over 150 tiltak som er sett i verk og testa hos partnarane. Til uttestinga blei det fordelt tiltaksmidlar til stimuleringstiltak innan folkehelse og friluftsliv. Dei uttesta tiltaka er tilgjengelege gjennom prosjektet si nettside, og eit samandrag med eksemplar blei publisert i ein eigen rapport. Prosjektet har også blitt presentert på Hordaland fylkeskommune sitt intranett og i møter internt i fylkeskommunen. I ettertid er det ikkje blitt sett i verk tiltak i Hordaland basert på erfaringane frå prosjektet. Prosjektleiinga peiker på at det ligg føre mykje dokumentasjon som kan vere nyttig for fylkeskommunen sitt arbeid, men at dei konkrete tiltaka kanskje ikkje har blitt godt nok kommunisert og spreidd internt i organisasjonen. Uttesting av tiltak rundt omkring i fylket blei gjort i samarbeid eller utført av relevante aktørar, slik som Bergen og Omland Friluftsråd.

## **4.4 Clean North Sea Shipping / CNSS-IDI**

### **Bakgrunn**

Clean North Sea Shipping (CNSS) blei tatt initiativ til med bakgrunn i samarbeidet i Nordsjøkommisjonen. Det var Schleswig-Holstein som var lead partner i byrjinga av prosessen, men grunna politiske endringar måtte dei trekkje seg. Dåverande fylkesvaraordfører tok derfor initiativ til at Hordaland fylkeskommune skulle ta over som lead partner. Fylkesutvalet ga 16. desember 2009 si tilslutning til det vidare arbeidet med prosjektet med sikte på å kome med i Interreg-programmet. Føremålet, slik det var formulert i saksframlegget, var å «reduere forureining frå skipstrafikken og etablere meir miljøvenleg skipstrafikk.» I innstillinga blei det også sagt at Hordaland fylkeskommune skulle vere lead partner. Grunngevinga for at fylkeskommunen skulle ta ei leiarrolle, var mellom anna



at spesielt Bergen var utsett for partikkelforureining, og at fylket har ein betydeleg maritim industri. Arbeidet med prosjektet hadde gått ei stund før det kom opp i fylkesutvalet, og det var lagt opp til eit partnarmøte i Lübeck allereie dagen etter handsaminga.

I februar 2010 vedtok fylkesutvalet å løyve 150 000 kroner til arbeidet med CNSS fordi det hadde vist seg at oppgåva som lead partner ville bli ressurskrevjande, og at prosjektleiinga mellom anna ønskte å knytte til seg Vestlandsforskning. I den forbindelse påpeika fylkesrådmannen også at prosjektet låg «godt innanfor Hordaland fylkeskommune sine mål om internasjonalt engasjement.»

### **Organisering**

Etter kvart blei det engasjert ein ekstern prosjektleiar på fulltid i prosjektperioden, samstundes med at interne personalressursar, hovudsakleg frå regionalavdelinga i fylkeskommunen, blei knytt til prosjektet. I arbeidet med å byggje partnerskapet i prosjektet fekk ein hjelp frå ein tysk konsulent som også hadde vore med tidlegare i utforminga av prosjektet. Fylkeskommunen knytte også til seg ein fagperson frå Vestlandsforskning med god kjennskap til EU- og Interreg-systemet, og som hadde vore med fylkeskommunen i eit EU-prosjekt tidlegare.

Prosjektet blei delt opp i arbeidspakkar som fokuserte på ulike tema og som kvar hadde eigne leiarar. Fylkeskommunen hadde i tillegg til den overordna koordineringa, ansvaret for to arbeidspakkar som gjekk på prosjektstyring og kommunikasjon. Dei ulike partnerane meldte seg på dei pakkane dei var interesserte i. Prosjektleiinga fann etterkvart ut at denne organiseringa ikkje var heilt hensiktsmessig og virka hemmande grunna tunge administrative rutinar, så mot slutten av prosjektet vedtok dei at alle partnerane skulle vere med i alle pakkane. Dette var mellom anna fordi det var behov for å samle trådane i policy-diskusjonen.

### **Resultat**

Heilt konkret munna CNSS ut i eit sett med anbefalte retningslinjer for hamner og skipsfart for å sikre meir klima- og miljøvenleg sjøtransport. Desse var mellom anna basert på den forskinga som blei gjort i tilknytning til prosjektet, og blei oppsummert i ein sluttrapport som blei presentert på ein avslutningskonferanse i Bergen.

Prosjektleiinga meiner at ein i større grad kunne informert og spreidd resultata frå prosjektet internt i fylkeskommunen. CNSS har blitt presentert både på ulike møte og på Hordaland fylkeskommune sitt intranett, men dei ville gjerne gjort meir. Samstundes er dei konkrete resultata frå prosjektet mest relevante for aktørar utanfor fylkeshuset, så det er der hovudfokusert har vore.

Eksternt har prosjektet blitt kommunisert gjennom nokre kronikkar og anna kontakt med media i relevante saker. I tillegg har CNSS fått midlar frå EU til eit etterprosjekt (CNSS-IDI) i eit år, kor mellom anna ein av dei involverte frå fylkeskommunen skal jobbe for å informere aktuelle miljø om funna og anbefalingane, såkalla «improved dissemination and impact». Prosjektleiaren er også tilsett i Bergen og Omland Havnevesen for å jobbe vidare med dei same problemstillingane som ein slags «spin-off».

## **4.5 Ecoregions**

### **Bakgrunn**

Ecoregions er eit såkalla kapitaliseringsprosjekt som har som føremål å identifisere «best practices» hos partnerane innan regionalpolitiske tiltak for å stimulere små og mellomstore føretak til å leggje om til ein grønarare produksjon. Desse skal så bli spreidd til andre partnerar. Hordaland fylkeskommune blei invitert inn i prosjektet av Freistaat Thüringen, som fylkeskommunen har samarbeidd med sidan 1990-tallet. Temaa for prosjektet var i følgje prosjektansvarleg, i tråd med

både Klimaplanen og Regional utviklingsprogram (RUP), og ga også ein sjanse til å byggje internasjonal prosjektkompetanse i organisasjonen.

### **Politisk handsaming**

Fylkesutvalet fekk ei melding frå fylkesrådmannen om Ecoregions 17. januar 2012 . Her står det at fylkeskommunen i 2010 blei invitert med inn i partnerskapet som hadde som hovudmål «å sjå nærare på vellukka, regionalpolitiske grep som er gjort for m.a. å stimulera til at små og mellomstore bedrifter legg om til ein ”grønare produksjon av varer og tenester”, og deretter formidla strategiane til andre regionar i Europa (Capitalization of Good Practices)».

### **Organisering**

Det var næringsseksjonen i regionalavdelinga som først blei involvert i Ecoregions, og dei hadde det administrative og koordinerande ansvaret for fylkeskommunen si deltaking. Dei fekk etterkvart med seg klima- og naturressursseksjonen som fagleg ansvarleg. Økonomiavdelinga blei også kopla på økonomibiten, hovudsakleg knytt til rapportering. Trass i at fylkeskommunen ikkje er lead partner, er oppfatninga blant deltakarane at fylkeskommunen har hatt gode påverknadsmoglegheiter i prosjektet, samstundes som ein har unngått mykje av prosjekt- og rapporteringsansvaret.

### **Resultat**

Alle partnerane skulle gjennom prosjektet «eksportere» to eigne tiltak, samt «importere» to tiltak frå ein eller fleire av dei andre partnarane i prosjektet. Hordaland fylkeskommune presenterte to modellar for partnerskapet; Handlingsprogrammet til Klimaplan for Hordaland 2010-2020 og HOG Energi sitt arbeid med infrastruktur knytt til biogassproduksjon. Det var berre klimaplanens handlingsprogram det var interesse for, der tre av partnarane importere dette tiltaket. Hordaland fylkeskommune fekk også høve til å presentere dette tiltak under sluttkonferansen i Brussel våren 2014.

Hordaland fylkeskommune valde å importere to tiltak frå Thüringen, der berre eitt av desse kan reknast som vellukka. Det gjaldt modellen bak Energy Efficiency Network, som gjekk ut på korleis bedrifter kan komme saman og lære av kvarandre om korleis ein kan få til ein grønare produksjon. Dette har vore relevant i arbeidet med etableringa av Klimapartnere Hordaland i 2014, der Hordaland fylkeskommune er ein sentral aktør.

I kjølvatnet av prosjektet har det blitt utarbeidd eit dokument med politisk anbefalingar. Fleire av partnerane har også initiert meir bilaterale samarbeidsprosjekt, men dette gjeld førebels ikkje Hordaland. Sjølv om det ikkje er planlagt oppfølgingsprosjekt, har Ecoregions tilført Hordaland fylkeskommune nye erfaringar og inspirasjon som vil kunne vere aktuelle i det vidare klima- og miljøarbeidet. Når det gjeld spreiding internt i fylkeskommunen, har det skjedd gjennom prosjektet sitt eige nyheitsbrev og diverse nettsaker på både inter-og intranett hos Hordaland fylkeskommune.

## **4.6 Baltic Biogas Bus / More Baltic Biogas Bus**

### **Bakgrunn**

Fylkeskommunen si deltaking i Baltic Biogas Bus kom i stand gjennom initiativ frå HOG Energi, kor Hordaland fylkeskommune er medlem. Denne oppgåva blei lagt til Skyss. Det var i utgangspunktet ikkje ei prioritert oppgåve for Skyss å delta i europeiske program, men samtidig var det så mykje politisk merksemd rundt bruk av naturgass på bussane i Bergen, at fylkeskommunen likevel gjekk inn i prosjektet.

## **Politisk handsaming**

Fylkeskommunen si deltaking i Baltic Biogas Bus blei ikkje handsama eller vedteke politisk. Avgjersla blei tatt på direktørnivå i samferdselsavdelinga og Skyss. Samtidig blei det fatta vedtak i samferdselsutvalet, fylkesutvalet og fylkestinget i same periode (både februar 2010 og august 2012) som gjekk på drivstoffløysingar for busstrafikken, herunder biogass. Det var i dette politiske klimaet deltakinga i Baltic Biogas Bus blei bestemt.

## **Organisering**

I den første fasen av Baltic Biogas Bus blei Hordaland fylkeskommune/Skyss med som såkalla «dissemination partner» og hadde dermed ingen spesifikke oppgåver i prosjektet. Målet var å lære og hente erfaringar. Skyss blei som nemnd, involvert i prosjektet gjennom HOG Energi som var aktiv i prosjektet. HOG Energi var involvert i fleire arbeidspakkar og arbeidde mellom anna med transport av biogass og utgreiing av potensialet til biogassproduksjon i vår region.

## **Resultat**

Baltic Biogas Bus ble formelt avslutta i 2012. Gjennom prosjektet hadde ein fått fram informasjon om tekniske løysingar og dokumentasjon på utslipp og miljøpåverknad frå ulike drivstoff. I 2013 blei prosjektet utvida som More Baltic Biogas Bus, og Skyss fekk høve og finansiering til å skaffe og teste ut biogass-hybridbussar. Hausten 2014 kom to slike maksibussar til Bergen, og dei blei sett i drift ved utgangen av 2014. Bussane er både eit bidrag til Skyss sitt kollektivtilbod og den vidare utviklinga av biogass som drivstoff, samt at bussen har fått mykje omtale både internt og eksternt. I så måte har dette fungert som ei marknadsføring av kollektivtrafikk generelt og Skyss spesielt. Prosjektet har også resultert i samarbeid med Høgskolen i Bergen om analyse av utslepp og energiforbruk.

I dei seinare åra har det vore mykje interesse, også politisk, for nye typar drivstoff til kollektivtrafikk. Indirekte har dette ført til at Skyss har fått høve til å spreie både informasjon om arbeidet og resultatata frå Interreg-prosjektet. Her har mellom anna Gasskonferansen i Bergen, som blir arrangert kvart år, vore ein viktig arena.

## **4.7 Care North+**

### **Bakgrunn**

Care North+ er ei oppfølging av Care North og har som føremål å utvikle ei ny tilnærming til urban- og regional transport og tilgjengelegheit i Nordsjøregionen som tar omsyn til klima og minkande oljeressursar. Hordaland fylkeskommune deltok ikkje i Care North, men blei invitert med i Care North+ gjennom kontaktar i Nordsjøkommisjonen<sup>2</sup>. Ein av grunnane til at fylkeskommunen er med, er at lågkarbon-/lågutsleppsmobilitet er eit stort tema i Klimaplanen for Hordaland. Avgjersla om å delta blei teken på direktørnivå utan politisk handsaming på grunn av kort tidsfrist og fordi det var snakk om relativt små midlar (€ 38.000). Politikarar og direktørar blei informert per e-post om at fylkeskommunen hadde fått midlar gjennom prosjektet.

### **Organisering**

Care North+ er organisert i arbeidspakker med ulike tema og arbeidspakkeleiarar. Fylkeskommunen har delteke i begge arbeidspakkane; mobilitetsfremjande tiltak og lågutsleppstransport. Det er samferdselsavdelinga og regionalavdelinga som har vore med, og dei har involvert seg i det som passar med deira oppgåver og mål. Klima- og naturressursseksjonen på regionalavdelinga har tatt seg av det administrative og organisatoriske arbeidet, medan samferdselsavdelinga har bidrege med transportfagleg kompetanse.

---

<sup>2</sup> Nordsjøkommisjonen er ein politisk organisasjon som består av regionar i Nordsjøområdet. Hovudmålet er å fremje samarbeid mellom regionane rundt Nordsjøen og arbeide for å påverke EU.

## **Resultat**

Prosjektet er ikkje ferdig før sommaren 2015, derfor er det framleis ikkje klart kva dei endelege resultata vil bli. Care North+ er eit prosjekt med fokus på erfaringsutveksling, og den erfaringsutvekslinga som finn stad i møtet med andre som jobbar innan same fagfelt blir heldt fram som ei gevinst av deltakinga. Reint konkret ønskjer ein å overføre nokre av dei løysingane som kjem fram i prosjektet til eigen region. Gjennom prosjektet har Hordaland fylkeskommune og Bergen kommune løfta fram samkøyring med bil og prøvekøyring av el-sykkel ([provekjore.no](http://provekjore.no)) som egne tiltak.

## 5. Korleis blei (deltakinga i) prosjekta initiert?

Grunnlaget for det som etter kvart blir utvikla til Interreg-prosjekt, blir ofte lagt i internasjonale fora og nettverk kor politikarar eller personar med fagkompetanse frå ulike land og regionar møtast, og oppdagar at dei har felles utfordringar. Hordaland fylkeskommune har i lang tid vore ein aktiv deltakar på slike møter og har drive med internasjonalt prosjektarbeid i mange tiår. Denne evalueringa tar for seg ni prosjekt frå den førre Interreg-programperioden, men bakgrunnen for mykje av det som blir diskutert i denne evalueringa, ligg langt tilbake i tid. Det er i fleire tilfelle derfor vanskeleg å sette eit eksakt starttidspunkt, ettersom mange prosjekt har utvikla seg gjennom fleire år, og det ikkje er klart kor eller når den første kimen oppsto. Vi har likevel, så langt det let seg gjere, forsøkt å identifisere og kategorisere korleis og kvifor fylkeskommunen har blitt involvert i prosjekta, for på den måten å sjå etter fellestrekk. Mykje av grunnlaget for dei andre og seinare delane av prosjekta, slik som organisering, resultat og læring blei lagt i denne første fasen.

### 5.1 Korleis blei Hordaland fylkeskommune med i prosjekta?

Gjennomgangen har vist at det grovt sett er fire måtar fylkeskommunen har blitt med i Interreg-prosjekt, og desse er til dels overlappende.

Mange prosjekt har kome til fylkeskommunen gjennom nettverka fylkeskommunen deltar i, enten internasjonalt eller lokalt. Eit fellestrekk er at dei tilsette i administrasjonen har nettverk i sitt daglege arbeid, og gjennom desse blir fylkeskommunen invitert inn i planlagde Interreg-prosjekt. Dermed er det langt på veg vore personavhengig kva type prosjekt fylkeskommunen får tilbod og moglegheit til å delta i. Det er variasjon i kor aktiv dei tilsette sjølv har vore for å finne prosjekt gjennom sine nettverk.

Nokre prosjekt vaks også ut av tidlegare prosjekt kor fylkeskommunen deltok. Her er det delt mellom dei prosjekta som blei vidareført som ei spissing eller konkretisering av det førre prosjektet og dei som blei vidareført fordi ein ikkje var i mål med prosjektet innan utgangen av første prosjektperiode.

Den tredje gruppa prosjekt er dei kor fylkeskommunen sjølv kom med ideen til prosjektet og var pådrivar for søknadsarbeidet. Desse var i denne samanhengen hovudsakleg vidareføringar av tidlegare prosjekt kor fylkeskommunen hadde ei leiande rolle, men i eit tilfelle var det snakk om ei heilt ny løysing på ei problemstilling som hadde vore oppe lenge. Felles for desse er at fylkeskommunen har tatt rollen som lead partner.

I intervjuar har det også kome fram at ein del prosjekt har vore sterkt ønska frå politisk hald eller eksterne samarbeidspartnarar heilt frå starten. I enkelte tilfelle var politisk leiing aktivt med i prosessane som leia fram til deltaking frå fylkeskommunen og forplikta fylkeskommunen til å vere lead partner når dette spørsmålet blei diskutert i internasjonale fora. I eitt prosjekt oppfatta administrasjonen at det var sterkt ønska frå politisk hald at dei skulle drive med prosjekt innan spesifikke fagfelt, og at ein derfor blei med sjølv om ein var skeptisk i utgangspunktet. Det har også vore tilfelle kor det var usemje i administrasjonen om fylkeskommunen skulle delta i prosjekt, men der ein grunna press frå eksterne samarbeidspartnarar, likevel sa «ja».

Felles for mange av prosjekta er at dei har blitt drive fram av administrasjonen i fylkeskommunen ved at tilsette har hatt handlingsrom til å finne relevante prosjekt innanfor avdelinga sitt ansvarsområde. Samtidig er det også høve der prosjekt har blitt drive relativt langt før spørsmål om deltaking har kome til handsaming hos administrativ og politisk leiing, slik at fylkeskommunen til dels allereie har vore forplikta. Ifølgje intervjuar har dette blitt stramma inn på dei seinare åra, så dei fleste nyare prosjekta har ei litt anna forhistorie.

## 5.2 I kva grad kunne fylkeskommunen påverke prosjektutforminga?

I fire av prosjekta har fylkeskommunen sjølv vore pådrivar for prosjektet, eller i alle fall den delen kor ein har delteke. Dermed har ein kunne påverke mål og innhald på eit tidleg stadium. Fleire av desse er vidareføringar av tidlegare prosjekt, og i tre tilfelle har fylkeskommunen vore lead partner.

I eitt prosjekt kom fylkeskommunen med på eit tidleg stadium, men var ikkje sjølv pådrivar. Den interne organiseringa i fylkeskommunen kom heller ikkje på plass før relativt seint i prosessen. Det innebar at då dei som skulle jobbe med prosjektet blei kopla på, var allereie planlegginga kome så langt at dei ikkje i same grad fikk vere med på å forme innhaldet i prosjektet.

I resten av prosjekta kom fylkeskommunen med på eit seinare stadium og var dermed ikkje med i planleggingsfasen. Det er ikkje dermed sagt at innhaldet ikkje var godt eller i tråd med fylkeskommunen sine ønske. Desse prosjekta peiker seg til dømes ikkje nemneverdig ut i negativ retning når det gjeld om dei passar inn i det prioriterte arbeidet på seksjonane/avdelingane.

## 5.3 Korleis passa prosjekta inn i arbeidet i fylkeskommunen?

Alle Interreg-prosjekt fylkeskommunen har vore med på, har i større eller mindre grad vore eksplisitt forankra i planar eller strategiar i fylkeskommunen. Det viser seg mellom anna i sakene som har vore lagt fram til politisk handsaming. Samtidig er det ein del variasjon i kva grad respondentane meiner prosjekta har passa inn i det pågåande arbeidet på deira seksjon/avdeling, og ikkje minst i kva grad dei meiner at resten av eininga har involvert seg i prosjekta.

Nokre av prosjekta blei planlagt i ei tid kor fylkeskommunen hadde ei anna organisering enn i dag, og andre oppgåver og tema var prioriterte. Når prosjekta går over fleire år, kan det derfor vere ei ekstra utfordring å samordne prosjektarbeidet med endringar i organisering og prioriterte oppgåver.

I intervju med dei ansvarlege for prosjekta i fylkeskommunen har vi identifisert fire tildels overlappende døme på korleis arbeidet med Interreg-prosjekta passa inn i det prioriterte arbeidet ved utøvande seksjon/avdeling.

Ein del av prosjekta passa inn i arbeidsoppgåvene i seksjonen/avdelinga til dei som deltok frå fylkeskommunen. Desse prosjekta har litt ulikt opphav, men felles for dei er at respondentane i intervju var tydelege på at tema og mål for prosjekta fell saman med det prioriterte arbeidet på seksjonane/avdelinga. Ofte er dette også hovudmotivasjonen for at dei valde å gå inn i prosjekta.

Den neste kategorien er dei prosjekta som har vore relatert til satsingsområda til seksjonen/avdelinga på eit overordna nivå, men ikkje alle respondentane er samde i kva grad arbeidet har vore forankra i eininga. Respondentane meiner at resten av seksjonen/avdelinga i for liten grad har blitt involvert og tatt del i prosjekta, slik at ein kunne fått spreidd kompetansen og resultata til fleire. I fleire tilfelle blei også prosjekta nesten den einaste arbeidsoppgåva i prosjektperioden for deltakarane frå fylkeskommunen. Fylkeskommunen har ofte vore lead partner i desse prosjekta, og dei har dermed vore svært tidkrevjande for dei involverte.

Ein siste kategori er dei prosjekta der dei ansvarlege for å drive prosjekta i fylkeskommunen i utgangspunktet ikkje hadde eit særleg ønske og engasjement knytt til deltakinga. Prosjekta blei likevel gjennomført fordi det var ønskja frå delar av leiinga, anten politisk eller administrativt. Det har vist seg at desse prosjekta i liten grad blei fylgt opp av leiarane til dei som jobba med prosjekta og koplinga til dei andre arbeidsoppgåvene har vore svak.



## 6. Korleis blei prosjekta organisert og gjennomført?

Som nemnt i kapittel 2, er det ulike roller ein partner kan ha i eit Interreg-prosjekt. Når vi no skal drøfte Hordaland fylkeskommune si rolle i organiseringa og gjennomføringa av prosjekta, er det naudsynt å skilje mellom dei prosjekta der fylkeskommunen har vore lead partner og der ein har vore ordinær partner. I tillegg må ein skilje mellom korleis ein har organisert sjølve prosjektet og korleis ein har organisert Hordaland fylkeskommune si deltaking.

### 6.1 Hordaland fylkeskommune som lead partner

Hordaland fylkeskommune har vore lead partner i fire Interreg-prosjekt. Fordelen med å vere lead partner er at eigne idear og planar kan få finansiering og bli satt ut i live. Som leiar har ein eit større ansvar, nærleik og eigarskap til prosjektet. Samstundes inneber det å vere lead partner på den eine sida eit omfattande rapporteringsarbeid inn til EU og Interreg-sekretariatet, og på den andre sida må ein koordinere partnerane og fylgje opp arbeidet som gjerast. Dette har i nokre tilfelle vist seg å vere krevjande, blant anna der partnerar har falt frå eller ikkje har klart å gjennomføre etter planen. Å kunne holde partnarskapen samla gjennom heile prosjektet er utfordrande og set krav til at lead partner må kunne tilpasse prosjektet. Samstundes vil store prosjekt med mange partnerar ha ein viss risiko for at nokon ikkje klarar å vere med, noko ein må ta omsyn til allereie i planlegginga av prosjektet.

Sjølv om målsettingane med dei fire Interreg-prosjekta har vore svært forskjellige, har alle prosjekta vore organisert og delt opp i ulike arbeidspakkar. Her vel kvar partner seg ut ein eller fleire arbeidspakkar dei ønskjer å jobbe innanfor. I tre av prosjekta der Hordaland fylkeskommune har vore lead partner, har prosjektet hatt ein struktur med ei prosjektleiing og ei internasjonal styringsgruppe. Prosjektleiinga har hatt ansvar for den daglege koordineringa og oppfølginga av prosjekta, medan den internasjonale styringsgruppa har møttes eit par gangar i året. I den internasjonale styringsgruppa har enten alle partnerane eller ein partner for kvart land har vore med. I eitt prosjekt har Hordaland fylkeskommune sin representant i denne styringsgruppa vore frå administrasjonen, i dei andre har representanten vore ein politiskar.

Når det gjeld intern organisering av Interreg-prosjekt der fylkeskommunen er lead partner, er det fleire fellestrekk. I alle prosjekta har prosjektleiaren vore tilsett på engasjement og ved eitt høve hatt fast kontor plass i fylkeskommunen. Med seg har denne leiaren hatt to-tre andre som har jobba tilnærma fulltid i kvart av prosjekta. I to av prosjekta har desse medarbeidarane vore fast tilsette i fylkeskommunen, medan i dei to andre prosjekta har desse blitt rekruttert eksplisitt til prosjektet og hatt andre og ulike tilsetningsforhold.

Alle desse prosjekta har hatt ei arbeidsfordeling der prosjektleiar følgjer opp prosjektet som heilskap, medan dei andre prosjektmedarbeidarane har i mykje større grad ansvar for Hordaland/Hordaland fylkeskommune sitt bidrag inn i prosjektet. Denne inndelinga har i det store og heile fungert bra, men i nokre tilfelle har arbeidet med prosjektrapportering vore så omfattande at ein ikkje har klart å jobbe like mykje med bidraget frå Hordaland som ein hadde planlagt og ønska.

### 6.2 Hordaland fylkeskommune som ordinær partner

I dei prosjekta der fylkeskommunen har vore ordinær partner, har arbeidsmengda vore mindre. Her har prosjektmedarbeidarane berre ansvar for Hordaland fylkeskommune sitt bidrag inn i prosjektet. Deltakinga har vore organisert på ulike måtar, men gjennomgåande har dei prosjektansvarlege i Hordaland fylkeskommune innlemma deltaking og prosjektoppfølgning av Interreg-prosjektet i sine

ordinære arbeidsoppgåver. Arbeidsmengda her er varierende frå prosjekt til prosjekt, men i all hovudsak har ikkje deltakinga i Interreg-prosjektet vore hovudoppgåva til den enkelte prosjektansvarlege. Oppfølging av prosjektet har stort sett toppa seg to gonger i året, ettersom innrapporteringa skjer kvart halvår.

I dei aller fleste prosjekta har Hordaland fylkeskommune forplikta seg til å vere med i ein eller fleire arbeidspakkar. Her har oppgåva vore å produsere mellom anna rapportar og analysar som prosjektet som heilskap skal kunne dra nytte av. Samstundes skal dette arbeidet også ha ein verdi for Hordaland og Hordaland fylkeskommune. Utover dette arbeidet har prosjektansvarlege deltatt på internasjonale møte i regi av prosjektet. Kor ofte slike møte har funne sted, har variert frå prosjekt til prosjekt, men vanlegvis har det vore snakk om to-tre samlingar årleg.

På den andre sida viser intervjua at nokre tilsette har jobba meir eller mindre åleine med fylkeskommunen si deltaking i prosjektet og gjerne har følt seg isolert, med lita interesse eller kunnskap om prosjektet korkje frå leiar eller andre tilsette. I fleire prosjekt har desse prosjektansvarlege også fått beskjed om å avgrense deltakinga i prosjektet.

### **6.3 Bruk av intern kompetanse i fylkeskommunen**

Dei aller fleste Interreg-prosjekta har i varierende grad nytta seg av annan kompetanse internt i administrasjonen i form av formaliserte ordningar. Dette gjeld spesielt økonomiavdelinga som har medverka inn i arbeidet med budsjett og rapportering. Her er det viktig å understreke at det har vore ønskjeleg frå leiinga i avdelinga at tilsette skal auke kompetansen på internasjonale prosjekt. I tillegg har økonomikonsulentar i avdelingsstabane ved fleire høve vore involvert i dei ulike prosjekta, spesielt i samband med dei halvårlege rapporteringane inn til lead partner og/eller programsekretariatet. Når det gjeld kommunikasjonsseksjonen, har dei i liten grad vore koplå på prosjekta utover å lage artiklar til fylkeskommunen sine nettsider.

I nokre tilfelle har dei prosjektansvarlege allereie i initierende fase koplå på andre seksjonar/avdelingar. Dette blei gjort fordi mykje av fagkunnskapen ein trengte inn i prosjektet, ikkje fantes i den einskilde og opphavlege seksjonen/avdelinga, men i andre delar av organisasjonen. Intervjua viser at samarbeid på tvers i organisasjonen i all hovudsak har vore til gunst for Hordaland fylkeskommune si deltaking og utbytte av dei aktuelle prosjekta.

Samstundes viser evalueringa at dette med hell kunne ha blitt gjort i større utstrekning. I fleire prosjekt der tema er breitt og sektorkryssande, har man ikkje klart å heve Hordaland fylkeskommune si deltaking utover eigen seksjon/avdeling. Frå prosjektleiinga i eitt prosjekt ble det tidleg fremma eit ønskje om å etablere ei tverrfagleg koordineringsgruppe med representantar frå fleire avdelingar, nettopp fordi innhaldet i prosjektet var sektorkryssande. Av uvisse grunnar klarte ein ikkje å få på plass ei slik gruppe, noko som medverka til at prosjektdeltakinga derfor blei verande hos den ansvarlege seksjonen.

Kva rolle fylkeskommunen har i prosjekta som heilskap, og korleis leiinga av fylkeskommunens del av prosjektet blir plassert organisatorisk, har betydning for gjennomføring av prosjektet og korleis dei involverte aktørane opplever arbeidet. Ei gjennomgåande erfaring er at det kan vere utfordringar med å handtere dei oppgåvene som ein har forplikta seg til å gjennomføre gjennom deltaking i prosjektet ut frå dei ressursane og forventningar til arbeidsinnsats som fylkeskommunen stiller til rådvelde. Generelt har det vore ein utfordring å integrere eller koplå prosjektarbeidet til andre aktiviteter og/eller aktørar i organisasjonen.

## 7. Korleis blei resultatata spreidde og tatt i bruk?

Kva slags resultat som kjem frå prosjekta, og kva ein kan forvente av prosjekta, må sjåast i samanheng med prosjekta sine målsettingar, innretningar og omfang. Samstundes har kvart prosjekt gitt fleire typar resultat; både konkrete og meir indirekte. I tillegg må ein skilje mellom resultat som kjem frå heile prosjektet og resultat som kjem frå fylkeskommunen si deltaking. Kva type resultat og kva for innretting prosjekta har hatt, har igjen innverknad på korleis resultatata har blitt spreidd og brukt i organisasjonen. I kva grad tiltaka har gitt resultat i forhold til den overordna målsettinga for prosjekta, har ikkje vore fokus i denne evalueringa.

### 7.1 Resultatoppnåing

#### Direkte resultat

Nokre resultat er konkrete og materielle, slik som etablering av eit bestemt tal economuseer, utvikling av turstiar eller innkjøp av ein biogassbuss. Dette er resultat som har sin verknad der dei er og for aktørar som deltar i aktivitetar knytt til resultatata som å gå på turstiane, besøke economusea eller bruke bussane. Andre resultat dreier seg om kunnskap og erfaringar om korleis ein kan arbeide for å skape fleire slike og tilgrensande resultat. Dette dreier seg om rapportar med forskingsresultat og anbefalte retningslinjer (for hamnar og skipsfart), database med oversikt over tiltak som er blitt prøvd ut lokalt, modellar for utvikling av tiltak, kunnskap om biogassbussar og utvikling av nye typar samarbeid. Resultat frå andre prosjekter igjen, dreier seg om utprøving av konkrete tiltak eller bruk av erfaringar til utvikling av eigne arbeidsmåtar for å betre resultat av det arbeidet ein er i gang med. Resultata frå eit av prosjekta har ingen direkte relevans for Hordaland fylkeskommune som organisasjon, men er vellukka og nyttige for prosjektet som heilskap.

#### Indirekte resultat

Ein annan type resultat som er meir indirekte, er utvikling av nettverk, både regionalt og internasjonalt, og kunnskap om å jobbe i slike prosjekt. Desse nettverka kan på ulike måtar bli brukt til å utvikle nye prosjekt eller vidareføre arbeidet i prosjekt i andre former, eller utvikle samarbeid som kan bidra til arbeidet i Hordaland fylkeskommune. Denne type resultat er relativt uavhengig av innhaldet i prosjektet, og er eit resultat av dei fleste prosjekta. Graden av vidare nytte av slike nettverk er avhengig av fleire forhold. Det dreier seg blant anna om kontinuitet av dei som deltar i nettverka og i kva grad det er mogeleg å bruke nettverka til samarbeid om prosjekt som er relevante for fylkeskommunen og/ eller andre aktørar i Hordaland. Å utvikle internasjonale nettverk blir trekt fram som eit resultat frå fleire av prosjekta. Ein anna side ved utvikling av nettverk, er at det internasjonale samarbeidet synes å fungere som ein arena kor regionale aktørar møtast og utviklar nettverk som kan vere nyttige for samarbeid på regionalt nivå.

Politisk merksemd og merksemd i media for resultatet og temaet for prosjektet er ein anna form for indirekte resultat. Dette gjeld til dømes merksemda knytt til ulike typar klima- og miljøtiltak og lokal samfunns- og næringsutvikling. Den politiske merksemda og mediemerksemda knytt til prosjekta, gir også merksemd til fylkeskommunen som regional aktør knytt til dei aktuelle felta.

### 7.2 Spreiing av resultat

For at resultatata skal bli spreidd i organisasjonen, må dei formidlast på ein eller annan måte. Det inneber at det er erfaringane og lærdomen sett ut frå dei som formidlar, både skriftleg og munnleg, som blir spreidd og/eller at erfaringane blir brukt til utvikling av det pågåande arbeidet i fylkeskommunen eller hjå andre aktørar i Hordaland. Kva som kan spreiest og brukast i organisasjonen frå prosjekta, har samanheng med kva slags resultat som har kome ut av arbeidet.

Korleis resultat og erfaringane blei spreidd i organisasjonen, har igjen samanheng med korleis prosjektet har vore forankra i fylkeskommunen både tematisk/fagleg og organisatorisk.

Dei vanlegaste kanalane for formidling frå prosjekta er nettsidene til fylkeskommunen, eigne nettsider for prosjekta og interne og eksterne møte og presentasjonar. Det er variasjon i korleis og kor mykje informasjon frå prosjekta som har blitt spreidd, og om det har vore klart kven som kunne ta resultat av, og erfaringane frå prosjekta vidare. I nokre av prosjekta har formidlinga av resultat og erfaringar undervegs i prosjektet ikkje vore prioritert, eller det har ikkje vore kapasitet til å gjøre det på grunn av arbeidsmengda i prosjektet. I nokon grad synes dette også å ha samanheng med at ein ikkje har hatt arenaer kor ein slik formidling har vore etterspurt eller blitt opplevd som relevant. Når det har vore relativt lite informasjon om prosjektet og formidling av erfaringar undervegs i prosjektperioden, skapar det utfordringar for spreiding og bruk av resultat etter prosjektslutt.

For nokre prosjekt har resultat og erfaringar blitt innarbeidd i pågåande arbeid i fylkeskommunen. Det dreier seg om prosjekt kor formålet har vore erfaringsutveksling. Arbeidet i prosjekta har føregått parallelt med det ordinære arbeidet. Deltaking i prosjekta har gitt relevant kunnskap som både har gitt seg utslag i konkrete tiltak og i arbeidsmåtar/ perspektiv på arbeidet. Deltaking i prosjekta har dermed gitt eit positivt bidrag til arbeidet. Samstundes blir det påpekt at det har vore relativt arbeidskrevjande å få desse erfaringane.

Fleire av prosjekta har utarbeidd rapportar med oversikt over tiltak eller ulike former for anbefalingar for handling og utforming av tiltak. Formidlinga frå prosjekta dreier seg både om å gi informasjon om kor interesserte aktørar kan finne informasjon om tiltaka/rapportane, og formidling av det konkrete innhaldet. Prosjekta har i liten grad lagt opp ein strategi for korleis ein skulle vidareføre og bruke erfaringane i fylkeskommunen.

Einskilde prosjekt har hatt meir fokus på å formidle rapportar/resultat til relevante aktørar utanfor enn innanfor fylkeskommunen fordi innretninga og temaet for prosjektet har vore meir relevant for eksterne aktørar. I nokre tilfelle har prosjektet resultert i forslag til vidare arbeid som andre aktørar har tatt vidare i eit nytt prosjekt utanfor fylkeskommunen. Fylkeskommunens rolle har da vore som samarbeidspartnar og bidragsytar på ulike måtar. Resultata har da blitt formidla gjennom organisasjonane til partnarane i prosjektet. Ein årsak til at arbeidet blei tatt vidare av andre regionale aktørar, har vore at dei har syntes at resultat var relevante for deira arbeid, samstundes som innhaldet i prosjektet ikkje blir sett på som ein prioritert oppgåve for fylkeskommunen. Det nettverket som har vore utvikla gjennom prosjektet, har vore viktig for vidareføringa av arbeidet. I slike prosjekt har fylkeskommunen hatt ei viktig rolle for å få i gang prosessar som andre aktørar har ført vidare for å finne løysningar for felles regionale utfordringar.

### **7.3 Bruk av resultat**

Ei utfordring for bruk av resultat frå prosjekta, er knytt til korleis prosjektet har vore organisert og forankra i organisasjonen. Nokre prosjekt blei starta med bakgrunn i ei anna organisering i fylkeskommunen enn den ein har i dag. Ei utfordring med prosjektarbeid som går over tid, er at organiseringa i fylkeskommunen, og kva som er prioriterte oppgåver og tema, er i gradvis endring. Det betyr at sjølv om eit prosjekt generelt sett har vore forankra organisatorisk og/eller tematisk ved prosjektstart, kan dette vere endra ved prosjektslutt. Dette har vore situasjonen for eit par av prosjekta. Det inneber at det er endra føresetnader for korleis resultat ved prosjektslutt kan nyttast og kor relevante dei er for det pågåande arbeidet. Dei organisatoriske endringane som har skjedd, har bidrege til at prosjekta etterkvart har fått ein dårlegare organisatorisk forankring. Nyare planar og strategiar knytt til desse områda bidreg også til at den tematiske forankringa til ein viss grad er blitt ei

utfordring. Innretting og tema for prosjekta gjer at nokre av dei no er i eit grenseland mellom ulike avdelingar og seksjonar. Når prosjekta ikkje lenger har organisatorisk forankring og tematisk kopling til prioriterte oppgåver, skapar dette utfordringar for spreining og bruk av resultat. I desse tilfella har interessa for resultatata blitt mindre enn det ein forventar ved prosjektstart fordi dei ikkje lenger blir oppfatta som sentrale for det arbeidet som går føre seg, eller som er planlagt.

Nokre prosjekt har resultat som er synlege og har eit tema som gir merksemd utad. Merksemd i media for ein skilde prosjekt har bidrege til engasjement for prosjektet både administrativt og politisk, og samarbeidspartnar bidrar også til merksemd og spreining av resultatata. Merksemda gjer at prosjektet er kjent både internt i og utanfor organisasjonen.

### **Intern bruk**

Det at informasjon om erfaringar og resultatata frå prosjektet er blitt formidla i organisasjonen, betyr ikkje nødvendigvis at resultatata/erfaringane er blitt brukt. For at innhaldet i rapportane skal bli tilstrekkeleg kjent slik at andre kan gjere bruk av det, krev det at nokon ser det som relevant, set seg inn i rapportane og får eller tar ansvar for oppfølginga og at resultatata/erfaringane kan bli knytt til prioriterte oppgåver. Viktige resultat av deltaking i prosjekt dreier seg om utvikling av arbeidsmåtar og perspektiv. For at resultatata skal bli brukt og erfaringane vidareført, er det derfor viktig å kople dei til pågåande arbeid og prosessar undervegs i prosjektet. I ein skilde prosjekt kan ein seie at ein slik prosess har blitt sett i gang.

### **Ekstern bruk**

Nokre prosjekt har hatt ein prosjektorganisasjonen som ikkje har vore direkte kopla til den ordinære organiseringa, men har representert ei form for parallell organisasjon eller ein organisasjon innanfor organisasjonen. Dette har i stor grad vore tilfelle for store prosjekt kor prosjektleiinga har vore arbeidskrevjande. Prosjekta kan beskrivast som vellukka ut frå målsettinga med prosjektet, men fylkeskommunen er ikkje organisert på ein slik måte eller har ikkje arbeidsoppgåver som gjer at erfaringane frå prosjektet utan vidare kan brukas i fylkeskommunen sitt pågåande arbeid. For å formidla og ta i bruk resultatata av nokre av prosjekta, er det blitt etablert nye prosjekt. Eit av desse prosjekta har blitt vidareført av aktørar utanfor fylkeskommunen i eit nytt Interreg-prosjekt, medan eit anna er eit samarbeid mellom fylkeskommunen og eksterne aktørar. Eksterne aktørar har med andre ord nytta seg av resultatata, men internt har resultatata i liten grad vorte nytta.

## **8. Diskusjon og tilrådingar**

Gjennomgangen av dei ni Interreg-prosjekta Hordaland fylkeskommune har deltatt i sidan 2007, har peikt på nokre erfaringar knytt til enkeltprosjekt, eller internasjonalt prosjektarbeid generelt. Vi vil nå løfte fram nokre sentrale utfordringar som vi meiner er viktige å ta omsyn til ved vurdering av deltaking i nye Interreg-prosjekt.

### **8.1 Forankring i organisasjonen**

Prosjekta har i varierende grad hatt forankring i eigen organisasjon og/eller hatt klare koplingar mot allereie vedteke strategiar og handlingsplanar. Ei erfaring er at fleire prosjekt har vore for lite forankra i eigen seksjon/avdeling. Mangel på forankring og relevans til den ein skilde seksjon/avdeling sine prioriteringar, har ført til frustrasjon for både prosjektansvarlege i prosjektet og leiingar i avdelingane. Grunngevinga varierer, og i nokre tilfelle er både tema og arbeidsform slik at det er vanskeleg å knytte prosjektet til anna arbeid i eininga. Likefullt saknar mange større interesse for prosjekta internt i fylkeskommunen, og fleire beskriv korleis dei blei sitjande relativt åleine i arbeidet med prosjektet.

For å få til ei betre forankring både av prosjektet og dei som arbeider med prosjektet, vil det derfor vere ein fordel at arbeidet er knytt til eit miljø, ikkje berre ein prosjektleiar, og at det er ei kopling til seksjon/avdeling.

Samtidig er det ikkje grunn for å hevde at fylkeskommunen berre skal gå inn i prosjekt som er ei forlenging av konkrete arbeidsoppgåver i utøvande eining. I Hordaland fylkeskommune sin internasjonale strategi (2013-2016) blir det understreka at fylkeskommunen skal bidra i internasjonalt samarbeid på regionalt nivå for å løyse globale utfordringar, til dømes utfordringar knytt til klima, transport, demografiske endringar og sosial inkludering. Dette opnar opp for deltaking i Interreg-prosjekt sjølv om det kan vere vanskeleg å kople prosjektet til pågåande arbeidsoppgåver i fylkeskommunen. I nokre tilfelle har det vore naudsynt at prosjektet har levd litt på sida, men det som då blir etterlyst, er at ein er bevisst på dette allereie når fylkeskommunen går inn i prosjekta. På den måten blir situasjonen meir føreseieleg for dei involverte. Sjølv om prosjekt ligg litt på sida av anna verksemd, er det likevel naudsynt at det har ein plass i linja, slik at det endelege ansvaret er tydeleg plassert. Dette inkluderer ansvar for korleis ein tenker at erfaringar frå prosjektet kan brukast etter prosjektslutt.

På den andre sida blir det også sagt at det er heilt naudsynt at dei som driv prosjekta på fylkeskommunen sine vegne, har fridom og tillit frå leiinga til å foreta justeringar eller forplikte på vegne av fylkeskommunen, utan at dette må gå gjennom lange, administrative og politiske prosessar. Dette blir framhaldt som ein grunnføresetnad for å drive internasjonalt arbeid.

Det er altså to til dels motstridande syn som står i mot kvarandre, men uansett meiner vi likevel at fylkeskommunen på eit relativt tidleg tidspunkt i større grad bør gjere ei vurdering av kven som kan bidra med ressursar inn i prosjektet, kor mykje ressursar ein vil bruke, om prosjektet kan bli knytt til anna arbeid i fylkeskommunen, og ikkje minst kva ein ønskjer å få ut av deltakinga. For å sikre at ressursane til fylkeskommunen blir brukt mest mogleg effektivt og i tråd med gjeldande planar og målsetningar, bør derfor drøftinga av prosjekt og det overordna ansvaret for prosjektet løftast opp i fylkesrådmannen si leiargruppe på eit relativt tidleg tidspunkt. Eit anna argument for å løfte diskusjonen om deltaking i slike prosjekt til direktørnivået, er at fleire Interreg-prosjekt har hatt eit tema og innhald som ikkje enkelt kan plasserast i Hordaland fylkeskommune sin organisasjon. På denne måten kan ein også i større grad knytte saman fagpersonar på tvers av seksjonar og avdelingar, noko som er gjort med hell i ein del prosjekt. I tillegg vil det også bidra til at vidareføringa av erfaringar blir knytt til avdelingsnivå, noko som kan vere viktig ettersom innhaldet og dermed også erfaringane, i fleire prosjekt går på tvers av ansvarsområdet til fleire seksjonar og avdelingar.

Kva ein ønskjer å få ut av prosjektet, og korleis ein tenkjer å følgje det opp, både organisatorisk og fagleg, bør vere ein del av bakgrunnen for å delta i prosjektet. Det bør vere ein jamleg kontakt med avdelinga/seksjonens undervegs, slik at det er mogleg å følgje utviklinga av prosjektet og gjere naudsynte tilpassingar under vegg og legge til rette for korleis ein kan dra best mogeleg nytte av erfaringane. Samstundes er det ikkje alltid mogeleg på førehand å vite kva for resultat det kan dreie seg om, men det bør vere ein intensjon om at ein skal bruke lærdom frå prosjektet til å forbetre eller endre arbeidsmåtar eller arbeidsoppgåver, eller vidareføre arbeidet.

Generelt er ei erfaring at det er lettare å spreie og bruke erfaringar i fylkeskommunen når prosjekta er forankra og integrert i fylkeskommunen både tematisk og organisatorisk. Det betyr at arbeidet med prosjektet inngår som ein del av det arbeidet til dei som deltar i prosjektet utfører til vanlig. Ein del av resultatet blir da ei forbetring av det arbeidet som går føre seg i organisasjonen. Deltaking i prosjektet kan då tilføre nye idear og arbeidsmetodar. På den måten blir resultatata og erfaringane frå prosjektet spreidd og brukt av fylkeskommunen undervegs i prosjektet og i etterkant. Samstundes kan det vere



ei utfordring å kople prosjekt med stor deltaking til det ordinære arbeidet fordi deltakinga kan vere veldig arbeidskrevjande. Dermed blir det også ei vurdering av kor mykje arbeidsinnsats ein ønskjer å prioritere på ulike felt i arbeid med slike prosjekt.

Det blir også stilt spørsmålsteikn ved om dei arbeidsformene som ein del av prosjekta legg opp til, høyrer heime i det fylkeskommunale verkemiddelapparatet. Dette er spesielt relevant i dei tilfella kor prosjekta ikkje har vore ein del av det ordinære arbeidet ved ein seksjon/avdeling. Å leige inn ein prosjektleiar på engasjement, inneber at erfaringane frå prosjektarbeidet og nettverket som blir bygd opp, i stor grad forsvinn ut av organisasjonen ved prosjektslutt. Dersom fylkeskommunen ønskjer å halde på kompetansen og moglegheita til å bruke erfaringane vidare, er det viktig at det blir diskutert korleis erfaringane skal innarbeidast i fylkeskommunens arbeid etter prosjektslutt. Dette er spesielt viktig når ein leiger inn delar av arbeidskrafta i prosjekta. Kva for modell for prosjektleiing som blir vald, bør derfor også bli vurdert ut frå korleis ein tenker at erfaringar frå prosjektet skal brukast etter prosjektslutt.

I prosjekt kor resultata ikkje er like relevant for det interne arbeidet i fylkeskommunen, men har betydning for Hordalandssamfunnet, er det viktig å finne andre regionale aktørar som kan bruke resultata og /eller vidareføre arbeidet. I denne samanhengen vil deltaking i regionale nettverk og involvering av andre regionale aktørar som er opptatt av temaet for prosjektet, ha innverknad på korleis resultata og erfaringane frå prosjektet kan bli brukt vidare.

## **8.2 Ressursbruk**

Evalueringa peiker på behovet, spesielt der Hordaland fylkeskommune er lead partner, for ei gjennomtenkt og veldimensjonert prosjektleiing. Samstundes går det igjen i mange intervju, uavhengig av om fylkeskommunen er lead partner eller ikkje, at det er arbeidskrevjande å delta i internasjonale prosjekt. Dette gjeld både det faglege arbeidet i prosjekta og det administrative arbeidet knytt til dei store rapporteringskrava som følgjer med deltakinga. For at prosjekta skal bli gjennomført på ein god måte, viser erfaringane at det er naudsynt at det blir sett av tilstrekkelege ressursar og kompetanse til arbeidet, og at dette er avklart ved prosjektstart.

Erfaringane viser at fleire har vore åleine med oppgåvene knytt til rapportering og har sakna nokon med naudsynt ekspertise på rapportering å vende seg til. Mange har fått god støtte frå Internasjonale tenester, staben og økonomiavdelinga, men det har vore uttrykt eit ønskje om at det fantes ein sekretariatsfunksjon i fylkeskommunen som tok seg av rapporteringsbiten. Fleire respondentar meiner at for mykje ansvar har blitt lagt på fagpersonane som har vore med i prosjekta. Dermed har dei måtte bruke mykje tid og krefter på å sette seg inn i strenge krav og reglar og fylle ut det som omtalast som svært detaljerte skjema. For enkelte har dette medført mykje usikkerheit, og det blir sagt at arbeidsmengda knytt til rapportering, også når ein ikkje er lead partner, faktisk er så stor at det står i vegen for å delta i prosjekt. Derfor er det viktig å bemanne prosjekta tilstrekkeleg med både faglege og administrative ressursar.

I forlenginga av at fleire ønskjer seg hjelp til rapporteringa, blir det også ytra ønske om klårare retningsliner som viser korleis fylkeskommunen tolkar dei ulike reglane frå EU-systemet. På den måten blir det ikkje opp til kvar medarbeidar å sjølv finne ut korleis dei skal stille seg til krav og pålegg.

Kommunikasjon og spreining av resultat er ein viktig del av eit Interreg-prosjekt. Evalueringa viser at kommunikasjonsseksjonen i Hordaland fylkeskommune i liten grad har vore kopla på prosjekta utover å lage artiklar til eigne nettsider. Her kan det ligge eit forbettringspotensial, der kompetansen til

seksjonen kan nyttast til både overordna strategisk kommunikasjonsrådgjeving og produksjon av anna informasjonsmateriale.

Evalueringa viser at det er viktig at fylkeskommunen er bevisst på den forpliktinga som ligg i å gå inn i internasjonale prosjekt, spesielt som lead partner. Fylkeskommunen må vere klar til å forplikte dei naudsynte økonomiske og personalmessige ressursane som må til for å få prosjekta i hamn. Det kan vere problematisk dersom det blir konflikter mellom det ein har forplikta seg til å gjøre i prosjektet og dei tids- og personalressursane som prosjektet får frå fylkeskommunen. Ein grunn til at slike situasjonar oppstår, kan vere at det til tider er uklart kven som avgjer at fylkeskommunen skal delta i eit internasjonalt prosjekt, kva deltakinga inneber, både fagleg og ressursmessig, og dermed også kvifor ein deltar. Dermed kan avgjerda vere tatt av andre enn både dei som skal drive prosjektet og deira leiarar, og dermed oppstår det eit misforhold mellom forventingar i dei ulike ledda i lina. Ansvarsfordelinga kan også bli uklar. Derfor er det viktig at det blir diskutert og avklart korleis ansvarsforholdet mellom dei som initierer, godkjenner og har ansvar for dei ressursmessige sidene ved prosjektet bør vere.

Ei medverkande årsak til at slike situasjonar har oppstått, er at organisasjonen endrar seg over tid, både når det gjeld organisering og mål. På denne måten kan prosjekt som strekk seg over fleire år, hamne litt på sida. Når det skjer slike endringar, er det viktig at ein tar omsyn til også denne delen av den fylkeskommunale verksemda.

Kor mange prosjekt ein ønskjer å delta i, og kor omfattande deltaking som er ønskjeleg, er eit spørsmål om prioriteringar. Derfor vil det vere nyttig å ha ein diskusjon av kriterier som skal ligge til grunn for å søke og delta i Interreg-prosjekt og kva for modellar for prosjektleiing og integrering i fylkeskommunen ein bør velje. Eigarskapet til prosjektet bør ikkje berre vere knytt til prosjektleiaren internt, men også til seksjons- og avdelingsnivå. Dette kan bidra til at fylkeskommunen og regionen kan få større utbytte av deltakinga.

Generelt kan deltaking i Interreg-prosjekt ofte vere krevjande både fagleg og når det gjeld ressursar. Samstundes kan deltakinga gi nyttig kunnskap for fylkeskommunen og Hordalandssamfunnet, og deltaking i ulike internasjonale nettverk kan bli brukt seinare. Dersom deltaking i internasjonale nettverk vurderast som viktig, kan det vere nyttig å vere strategisk når det gjeld kven som blir involvert i arbeidet, både internt og eksternt, og korleis ein tenkjer at nettverka kan ha nytte i det vidare arbeidet. Det er ikkje mogeleg å føresjå kva som vil komme ut av prosjekta, derfor vil det alltid vere ein viss risiko når det gjeld kva slags utbytte ein får av deltakinga. Deltaking i internasjonale prosjekt har høgare risiko for å mislukkast enn regionale prosjekt der samarbeidspartnarane er meir kjende og behova og forventingane i større grad er felles. Samstundes er og gevinsten av å delta i internasjonale prosjekt høgare ved at ein får inn andre perspektiv, andre erfaringar og anna kompetanse. Det må derfor vere ein aksept i organisasjonen for at alle Interreg-prosjekt ikkje kan lukkast fullt ut.

# Intervjuguide

## 1. Innleiingsfasen

- Korleis blei prosjektet initiert og kven tok initiativ?
- Kvifor blei det gjort på denne måten?
- Korleis vart det bestemt at fylkeskommunen skulle ta del i prosjektet?
- Kva var motivasjon for å delta i prosjektet frå fylkeskommunen si side?
- Korleis vart prosjektdeltakinga forankra i eigen organisasjon? Vart deltaking politisk vedtatt?
- Korleis vart partnarane vald ut/tatt med? (lead partner)
- Kvifor desse partnare? (lead partner)
- Korleis vart ein einige om finansiering?

## 2. Planleggingsfasen

- Korleis valde ein å organisere prosjektdeltakinga frå fylkeskommunen si side internt?
- Kva rolle hadde fylkeskommunen i planleggingsfasen av prosjektet? Aktiv eller passiv?
- Kvifor denne løysinga?
- Korleis vart ein einige om arbeidsfordelinga mellom partnarane?

## 3. Gjennomføringsfasen

- Korleis vart prosjektet satt i gong?
- Korleis var arbeidsfordelinga?
- Kva rolle hadde fylkeskommunen?
- Korleis gjennomførte man prosjektet?
- Kvifor blei gjennomføringa slik?
- Korleis vart budsjettet kontrollert/justert gjennom prosjektet? Over-/underbudsjettering?
- Vart det gjennomført evalueringar av fylkeskommunen si rolle i prosjektet undervegs? Kvifor/Kvifor ikkje?

## 4. Etter prosjektet

- Kva var dei viktigaste resultata for Hordaland?
- Korleis vart resultatet spreidd internt og eksternt?
- Korleis vart prosjektet tatt i bruk i organisasjonen?
- Kvifor på denne måten?
- I kva grad har ein brukt nettverket i etterkant?

## 5. Anna

- Kva utfordringar dukka opp under prosjektet? Kva kan vi lære av?
- I etterkant, kva hadde ein gjort annleis i dag?
- Hadde det vore nyttig utarbeide nye rutinar, retningslinjer eller verktøy for framtidig deltaking i? Om ja, kva skulle det vere?