

Rapport

Kunnskapsgrunnlag for internasjonalt arbeid i Telemark fylkeskommune

09.10.2026

Sammendrag

Telemark fylkeskommune skal videreutvikle sitt internasjonale arbeid og revidere strategien for internasjonalt arbeid. Internasjonalt arbeid er et virkemiddel for å styrke fylkeskommunens oppgaver, tjenester og regionale utviklingsarbeid. Gjennom deltakelse i programmer, samarbeidsavtaler, prosjekter, nettverk og internasjonale samarbeid kan fylkeskommunen hente kunnskap, bygge kompetanse, etablere partnerskap og mobilisere ressurser som bidrar til å realisere målene i Telemarksplanen.

Samtidig skal internasjonalt arbeid understøtte et bredt spekter av mål og oppgaver i fylkeskommunen. Dette gir tilgang til nye samarbeidsmuligheter, kompetanse og virkemidler, men stiller også økte krav til prioritering, koordinering og tydelige valg om hvor innsatsen skal rettes. I en situasjon med begrensede ressurser og mange mulige innsatsområder må fylkeskommunen vurdere hvordan internasjonalt arbeid kan gi størst mulig verdi for egne oppgaver, fylkeskommunens tjenester og regionale utviklingsmål i tråd med Telemarksplanen.

Spørsmålet blir derfor hvordan Telemark fylkeskommune kan videreutvikle, organisere og prioritere sitt internasjonale arbeid slik at det gir størst mulig bidrag til å nå disse målene.

Rapporten viser at Telemark har etablerte nettverk, erfaring fra internasjonalt samarbeid og en tydelig politisk forankring av arbeidet. Fylkeskommunen har imidlertid behov for tydeligere prioriteringer, sterkere faglig eierskap og mer målrettet bruk av internasjonale virkemidler inn mot målene. For å styrke arbeidet handler det nødvendigvis ikke om å engasjere seg i flere internasjonale initiativer, men å konsentrere innsatsen om de områdene som i størst grad bidrar til fylkeskommunens oppgaver og målene i Telemarksplanen.

Derfor anbefales fylkeskommunen å:

- Prioritere internasjonalt arbeid der det gir størst bidrag til måloppnåelse.
- Skape forankring og eierskap i fagseksjonene.
- Utnytte nye europeiske muligheter innen finansiering, kompetanse og regional utvikling.
- Tydeliggjøre det internasjonale teamets rolle.
- Bruke samarbeidspartnere aktivt.
- Etablere indikatorer og et mer helhetlig system for oppfølging, måling og læring.

Oppsummert bør internasjonalt arbeid i større grad enn i dag innrettes som et strategisk virkemiddel for måloppnåelse i egen organisasjon og regional utvikling, fremfor en samling enkeltstående aktiviteter, prosjekter og samarbeid.

Innhold

Sammendrag **2**

Innhold **3**

1 Innledning **5**

1.1 Bakgrunn 5
1.2 Formål og BDOs oppdrag 5
1.3 Metode og forbehold 6

2 Kartlegging av internasjonalt arbeid i Telemark fylkeskommune **7**

2.1 Strategi og prioriterte innsatsområder 7
2.2 Politisk forankring og intern organisering 8
2.3 Finansiering 9
2.4 Aktivitet 10
2.5 Gode eksempler 12
2.6 Sentrale utfordringer 13
2.7 Suksesskriterier og læringspunkter 13
2.8 Samarbeidspartnere 14

3 Benchmark - internasjonalt arbeid i et utvalg fylkeskommuner **16**

3.1 Hovedtrekk ved fylkeskommunenes internasjonale arbeid 16
3.2 Nærmere om utvalgte områder 17
3.3 Telemark fylkeskommune i lys av øvrige fylkeskommuner 20

4 SWOT-analyse av Telemark fylkeskommunes internasjonale arbeid **21**

4.1 Hovedfunn i SWOT 21
4.2 Interne styrker 22
4.3 Interne svakheter 22
4.4 Eksterne muligheter 23
4.5 Eksterne trusler 25

5 Anbefalinger **26**

5.1 Prioriter internasjonalt arbeid der det gir størst bidrag til måloppnåelse 26
5.2 Skap forankring og eierskap i fagseksjonene 27
5.3 Utnytt nye europeiske muligheter innen finansiering, kompetanse og regional utvikling 27
5.4 Tydeliggjør det internasjonale teamet sin rolle 28
5.5 Bruk samarbeidspartnere aktivt 28
5.6 Etabler indikatorer og et mer helhetlig system for oppfølging, måling og læring 29

Vedlegg **30**

Vedlegg 1: Kartlegging av internasjonalt arbeid i et utvalg fylkeskommuner **31**

Møre og Romsdal 31

Innlandet 34
Agder 36
Trøndelag 38
Østfold 41

Vedlegg 2: Mulige målemetoder 44

Vedlegg 3: Kartleggingskriterier 47

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Telemark fylkeskommune skal videreutvikle sitt internasjonale arbeid og revidere strategien for internasjonalt arbeid. Internasjonalt arbeid er et virkemiddel for å styrke fylkeskommunens oppgaver, tjenester og arbeid med regional utvikling. Gjennom deltakelse i programmer, prosjekter, nettverk og internasjonale samarbeid kan fylkeskommunen hente kunnskap, bygge kompetanse og kapasitet, skape partnerskap og bidra til å realisere målene i Telemarksplanen.

Revideringen er særlig begrunnet med at regioner i økende grad får en strategisk rolle i møte med nye samfunnsmessige, sikkerhetspolitiske, og økonomiske utfordringer. Fylkestinget har samtidig vært tydelig på at strategien skal utvikles i tett samspill med Telemarksplanens mål og prioriteringer. Dette stiller økte krav til koordinering, prioritering og strategisk bruk av internasjonale relasjoner og virkemidler, særlig i en situasjon med begrensede ressurser og økende kompleksitet.

Utfordringen er derfor ikke om fylkeskommunen skal arbeide internasjonalt, men hvordan internasjonalt arbeid kan brukes mest mulig målrettet for å bidra til måloppnåelse i Telemarksplanen. Dette reiser spørsmål om hvor fylkeskommunen bør konsentrere innsatsen, hvilke samarbeid og virkemidler som bør prioriteres, og hvordan tilgjengelige ressurser kan gi størst mulig verdi for fylkeskommunen og Telemarkssamfunnet.

1.2 Formål og BDOs oppdrag

Formål

Formålet med dette kunnskapsgrunnlaget er å gi Telemark fylkeskommune et oppdatert og helhetlig grunnlag for videreutvikling av det internasjonale arbeidet og for revideringen av strategien for internasjonalt arbeid. Rapporten skal beskrive status for dagens arbeid, belyse erfaringer, resultater, utfordringer og utviklingsmuligheter, og gi et faktagrunnlag for framtidige prioriteringer.

Kunnskapsgrunnlaget skal også bidra til å vurdere hvordan internasjonale programmer, nettverk, samarbeid og finansieringsordninger best kan brukes som virkemidler for å understøtte fylkeskommunens egne mål og prioriteringer. Rapporten er ikke ment å definere den framtidige strategien, men å gi et kunnskapsbasert grunnlag for de vurderingene og beslutningene som skal gjøres i den videre strategiprosess.

BDOs oppdrag

På oppdrag fra Telemark fylkeskommune har BDO kartlagt fylkeskommunens internasjonale arbeid, herunder organisering, styring, aktiviteter, finansiering, samarbeid, nettverk og resultater. Kartleggingen omfatter også kommunenes erfaringer og behov samt perspektiver fra utvalgte samarbeidspartnere.

BDO har videre sammenlignet Telemarks internasjonale arbeid med arbeidet i utvalgte fylkeskommuner. Sammenligningen belyser forskjeller i strategi, organisering, prioritering, program- og prosjektdeltakelse, resultater og sentrale suksesskriterier. Formålet med sammenligningen er å identifisere erfaringer og arbeidsformer som kan gi læring for Telemark.

På grunnlag av kartleggingen og sammenligningen har BDO utarbeidet en SWOT-analyse av Telemarks internasjonale, vurdert sentrale utviklingsmuligheter og formulert anbefalinger for videre arbeid samt forslag til indikatorer for oppfølging over tid. Rapporten utgjør samlet et kunnskapsgrunnlag for den videre strategiprosessen og utviklingen av fylkeskommunens operative internasjonale arbeid.

1.3 Metode og forbehold

Kunnskapsgrunnlaget bygger på dokumentgjennomgang og intervjuer hos et utvalg fylkeskommuner og en spørreundersøkelse. Telemark fylkeskommune har valgt ut interne avdelinger, fylkeskommunene og samarbeidspartnerne som inngår i intervjuer og sammenligning, samt gjennomført spørreundersøkelsen blant kommunene i Telemark. BDO har analysert og vurdert det innsamlede materialet. Utvalget av interne avdelinger, fylkeskommuner og samarbeidspartnere kan innebære enkelte skjevheter i hvilke perspektiver og erfaringer som er representert i datagrunnlaget. Dette kan ha påvirket hvilke forhold som er belyst og vektlagt i rapporten.

Det er gjennomgått styringsdokumenter, planer, rapporter, aktivitets- og prosjektoversikter og annen dokumentasjon knyttet til det internasjonale arbeidet i Telemark fylkeskommune. Det er også gjennomgått dokumentasjon fra de øvrige fylkeskommunene som inngår i sammenligningen: Møre og Romsdal, Innlandet, Agder, Trøndelag og Østfold fylkeskommuner.

Det er gjennomført gruppeintervjuer med representanter for det internasjonale arbeidet og utdanningsområdet i Telemark fylkeskommune. Videre er det gjennomført intervjuer med representanter for de øvrige fylkeskommunene, samt Universitetet i Sørøst-Norge og Osloregionens Europakontor. Spørreundersøkelsen til kommunene i Telemark har vært benyttet for å innhente informasjon om kommunenes internasjonale aktivitet, behov og interesse for samarbeid. Femten kommuner besvarte undersøkelsen.

Sammenligningen med de øvrige fylkeskommunene bygger på intervjuer og tilgjengelig dokumentasjon. Arbeidsmetode, dokumentomfanget og detaljnivået varierer mellom fylkeskommunene. Sammenligningen er gjort for å synliggjøre hvordan fylkeskommune jobber med internasjonalt arbeid, ikke rangere fylkeskommunene opp mot hverandre. SWOT-analysen og anbefalingene er utarbeidet gjennom en samlet vurdering av funnene fra dokumentgjennomgangen, intervjuene, spørreundersøkelsen og sammenligningen.

2 Kartlegging av internasjonalt arbeid i Telemark fylkeskommune

Kartleggingen belyser hvordan fylkeskommunene arbeider med strategi, organisering, finansiering, nettverk, samarbeid og prosjekter, samt hvilke resultater, utfordringer og suksessfaktorer fylkeskommunen selv fremhever.

2.1 Strategi og prioriterte innsatsområder

Telemark fylkeskommunes har en gjeldende strategi, *Internasjonal strategi 2035*, vedtatt av fylkestinget i 2024. Strategien er et styringsdokument for mål og strategiske prioriteringer, og har fire strategiske fokusområder: medlemsorganisasjoner, bilaterale avtaler, prosjektarbeid, og kompetanse og kunnskapsdeling[1]. Det er vedtatt at gjeldende strategi skal revideres. Arbeidet med ny internasjonal strategi beskrives som en prioritert oppgave, og skal gi en oppdatert retning for fylkeskommunens internasjonale arbeid.

Internasjonalt samarbeid og prosjektarbeid skal brukes som virkemiddel for å bygge opp under fylkeskommunens oppgaver, tjenester og overordnede mål, samt bidra til å gjøre fylket rustet til omstillingen i tråd med FNs bærekraftsmål[2]. Den reviderte strategien skal også tydeliggjøre hvordan internasjonalt arbeid skaper verdi for Telemark.

Administrativt handlingsprogram konkretiserer strategien gjennom prioriteringer for 2026. Dette omfatter oppfølging av utvalgte medlemsorganisasjoner og samarbeidsarenaer, videreføring av bilaterale samarbeid, utvikling av nye Interreg-prosjekter, regionalt samarbeid om Horisont Europa og fortsatt oppfølging av Erasmus+, EØS-midlene og andre EU-programmer. I tillegg prioriteres intern og regional kunnskapsdeling, støtte til internasjonal prosjektutvikling og arbeidet med en ny internasjonal strategi[3].

I intervjuet opplyses det at nye prosjektmuligheter vurderes ut fra om temaet passer med prioriterte områder og planverk, og sendes videre til berørt fagområde. Dersom fagområdet ønsker å gå videre, bistår internasjonalt team med blant annet oppstart, søknadsarbeid og kobling til partnere. Det beskrives at internasjonalt arbeid skal være et virkemiddel for å styrke regionen, løse utfordringer Telemark deler med andre europeiske regioner, og som en måte å hente kunnskap, bygge relasjoner, og i noen tilfeller økonomiske bidrag.

[1] Internasjonal strategi 2035 - Internasjonal strategi for Telemark fylkeskommune mot 2035

[2] Internasjonal strategi 2035 - Internasjonal strategi for Telemark fylkeskommune mot 2035

[3] Administrativt handlingsprogram 2026: Oppfølging av internasjonal strategi mot 2035

2.2 Politisk forankring og intern organisering

2.2.1 Internasjonalt arbeid er politisk forankret gjennom vedtak, strategi, rapportering og representasjon

Internasjonalt arbeid er forankret i Telemarksplanen. Den fastslår at fylkeskommunen skal delta aktivt i internasjonale samarbeid og programmer som bidrar til å nå planens mål[4].

Arbeidet er også politisk forankret gjennom gjeldende internasjonal strategi og fylkestingets vedtak om en ny, revidert versjon. Prosjektplanen for den nye strategien er behandlet i råd, hovedutvalg, fylkesutvalg og fylkesting.

Videre utarbeides årlig sak om internasjonal aktivitet til politisk behandling. Det gjelder også særskilte saker som medlemskap i internasjonale organisasjoner og bilaterale avtaler.

Politisk deltakelse skjer videre gjennom oppnevnte representanter i internasjonale organisasjoner, nettverk, programorganer og komiteer[5].

2.2.2 Internasjonalt team støtter og koordinerer fagmiljøenes internasjonale arbeid

Administrativt, skal internasjonalt arbeid ivaretas gjennom et samarbeid på tvers av fylkeskommunens seksjoner[6].

Det koordinerende ansvaret ligger hos internasjonalt team, plassert i seksjon for klima, næring og innovasjon[7].

Det opplyses at teamet utgjør om lag halvannen stilling og beskriver funksjonen som «et nav», «en kobler» og en støttefunksjon. Videre arbeider teamet med blant annet oppfølging av strategi, prosjektutvikling, informasjonsdeling og utvalgte samarbeidsarenaer og avtaler.

Det faglige ansvaret for konkrete programmer, prosjekter og aktiviteter ligger hovedsakelig hos de enkelte seksjonene. Graden av formelt plassert ansvar varierer mellom seksjonene. I noen seksjoner er internasjonalt arbeid tydelig forankret gjennom konkrete roller og oppgaver, mens det i andre i større grad bygger på medarbeideres interesse og engasjement. Det er også forskjell på hvordan konkret ansvar er formalisert. Eksempelvis har medarbeidere som arbeider med Erasmus+, særskilte forventninger og oppgaver knyttet til dette arbeidet, uten at rollen nødvendigvis er formelt definert eller innarbeidet i stillingsbeskrivelsen.

Ansatte fra noen seksjoner deltar i en internasjonal ressursgruppe, som blant annet skal bidra til informasjonsdeling, koordinering og arbeidet med ny strategi. Gruppen består både av ansatte med et formelt ansvar for internasjonalt arbeid i sine seksjoner og ansatte som deltar på bakgrunn av interesse og engasjement, uten at de nødvendigvis har et konkret internasjonalt ansvar i egen seksjon. Deltakere er dermed ikke utpekt, de er med på grunn av interesse eller konkrete oppgaver på feltet. Det avholdes to digitale og to fysiske møter i året. Det beskrives at ressursgruppen begynner å finne sin form. Samtidig beskrives en usikkerhet når det gjelder hvilken gjennomslagskraft gruppen har,

[4] Telemarksplanen - Regional planstrategi 2024–2028

[5] Oversikt over oppnevnte politikere i internasjonale organisasjoner/nettverk

[6] Ny internasjonal strategi - prosess og organisering

[7] Ny internasjonal strategi - prosess og organisering

samt i hvilken grad informasjon og initiativer bringes videre inn i de øvrige delene av organisasjonen.

2.2.3 Internasjonalt politisk forum skal brukes for samordning mellom politisk og administrativt nivå

For å sikre forankring av internasjonalt arbeid politisk og administrativt er det besluttet og nylig etablert et internasjonalt politisk forum[8]. Forumet består av fylkesutvalget og politikere med internasjonale verv. Fra administrasjonen deltar fylkesdirektørens ledergruppe, internasjonalt team og andre fagpersoner etter behov.

Forumet skal blant annet bidra til bedre samordning og dialog mellom politisk og administrativt nivå, utvikling og oppfølging av den internasjonale strategien, kompetanseheving og oppdatering om europeiske prosesser[9].

2.3 Finansiering

2.3.1 Telemark finansierer internasjonalt arbeid gjennom drift, tilskudd og fondsmidler

Den løpende internasjonale funksjonen finansieres over fylkeskommunens driftsbudsjett. Det beskrives at dette blant annet dekker lønn, reiser og øvrige løpende kostnader.

Utover finansieringen av den løpende funksjonen har fylkeskommunen enkelte midler til internasjonalisering, strategiarbeid og utviklingsaktiviteter. Midlene er knyttet til bestemte formål og gir et begrenset økonomisk handlingsrom for utvikling av nye initiativer[10].

I 2026 ble det bevilget 150 000 kroner til internasjonaliseringsmidler, som deles ut via Regionalforvaltning.no med en øvre grense på 50 000 kroner per søknad. Det ble også prioritert bruk av oppsparte fondsmidler til oppfølging av de bilaterale samarbeidene med Midtvesten i USA og Hubei-provinsen i Kina. Videre ble det satt av 200 000 kroner til møter, reiser og aktiviteter knyttet til internasjonalt arbeid og utarbeidelsen av den nye internasjonale strategien.[11]

2.3.2 Internasjonale programmer finansierer flere prosjekter

Ekstern finansiering mottas gjennom programmer som finansierer godkjente internasjonale prosjekter og aktiviteter. Dokumentasjonen viser blant annet prosjektaktivitet finansiert gjennom Interreg Øresund-Kattegat-Skagerrak, Horisont 2020, COST og Erasmus+[12].

Det opplyses at midlene disponeres i samsvar med godkjente prosjektbudsjetter, og at fylkeskommunen i enkelte prosjekter kan føre arbeidstimer som finansieres av prosjektmidlene.

---

[8] Ny internasjonal strategi - prosess og organisering

[9] Internasjonalt politisk forum og mandat - Etablering av internasjonalt politisk forum Telemark

[10] Administrativt handlingsprogram 2026: Oppfølging av internasjonal strategi mot 2035

[11] Telemark fylkeskommune - Internasjonale aktiviteter 2025

[12] Telemark fylkeskommune - Internasjonale aktiviteter 2025

2.4 Aktivitet

2.4.1 Internasjonale arenaer brukes til politisk påvirkning, nettverksbygging og prosjektutvikling

Dokumentasjonen for 2025 og 2026 viser deltakelse i flere internasjonale organisasjoner og samarbeidsarenaer. Disse omfatter Baltic Sea States Subregional Cooperation (BSSSC), Nordisk Transportpolitisk Nettverk, Politisk forum Skagerrak og Osloregionens Europakontor[13]. Arenaene brukes til politisk påvirkning, kunnskaps- og erfaringsutveksling, kontakt med andre regioner og utvikling av prosjekter.

Fylkestinget vedtok i juni 2025 å melde fylkeskommunen ut av Euromontana, som en følge av vedtatte innsparinger innen medlemskap og nettverk. I desember samme år vedtok fylkestinget utmelding av Konferansen av perifere maritime regioner (CPMR) og den tilhørende Nordsjøkommisjonen (NSC). Utmeldingen av CPMR og NSC gjelder fra 1. januar 2027[14].

2.4.2 Europeiske programmer gir tilgang til prosjektutvikling, finansiering og faglige samarbeid

Handlingsprogrammet for 2026 prioriterer utvikling av et nytt prosjekt innen Interreg Øresund-Kattegat-Skagerrak. Fylkeskommunen skal også utvikle samarbeid med nordeuropeiske partnere gjennom Interreg North Sea Region. I tillegg arbeider fylkeskommunen med muligheter innen Horisont Europa, Erasmus+, EØS-midlene og Kreativt Europa. De følger også utviklingen i Interreg Østersjøprogrammet, Interreg Europa og Digitalt Europa[15].

I intervjuer beskrives Interreg som særlig relevant på regionalt nivå og som programmet fylkeskommunen i størst grad har forholdt seg til. Horisont Europa omtales som mer konkurransepreget, men med muligheter for større prosjekter og mer omfattende finansiering.

Gjennom programdeltakelsen har fylkeskommunen vært involvert i flere prosjekter. Disse omfatter Interreg ØKS-prosjektene Grønn Jyllandskorridor og Land4Value, Horisont 2020-prosjektet PyroCO2 og Go2CHANGE gjennom European Cooperation in Science and Technology (COST). Dokumentasjonen viser også til internasjonale kulturprosjekter og deltakelse i DemoS4EU. DemoS4EU er støttet av Forskningsrådet og skal mobilisere aktører til deltakelse i Horisont Europa innen utlysninger knyttet til kultur, kreativitet og inkluderende samfunn[16].

2.4.3 Erasmus+ gir elever, lærlinger og ansatte internasjonal erfaring

Erasmus+ er den sentrale rammen for internasjonalt arbeid innen videregående opplæring og fagopplæring. Programmet gir elever, lærlinger og ansatte mulighet til utveksling, praksis, jobbskygging, kurs og andre kompetanseaktiviteter i europeiske land[17].

Fylkeskommunen opplyser at de leder et konsortium for fem videregående skoler og ivaretar akkreditering, søknader, registrering, fordeling av midler og administrativ

[13] Telemark fylkeskommune - Internasjonale aktiviteter 2025

[14] Telemark fylkeskommune - Internasjonale aktiviteter 2025

[15] Administrativt handlingsprogram 2026: Oppfølging av internasjonal strategi mot 2035

[16] Telemark fylkeskommune - Internasjonale aktiviteter 2025

[17] Telemark fylkeskommune - Internasjonale aktiviteter 2025

oppfølging. Skolene planlegger samarbeid med partnerskoler og gjennomfører mobiliteten. Konsortiet reduserer skolenes administrative arbeid og gjør det enklere for skoler med begrenset erfaring å delta. Fire av de elleve videregående skolene har egen akkreditering. Dette gir skolene større ansvar og rådighet over midlene, og erfaringer tilsier at det også kan gi større tildelinger. Flere skoler vurderer å søke om egen akkreditering, og det er uttrykt interesse for å involvere flere skoler og utvide aktiviteten til blant annet samfunnsfag, realfag og yrkesfag.

Innen fagopplæringen samarbeider Telemark og Vestfold om mobilitet for lærlinger, i samarbeid med opplæringskontorer og lærebedrifter. Erasmus+-tilskuddet dekker vesentlige deler av mobiliteten, men skolene må håndtere blant annet planlegging, timeplantilpasning, lærerressurser, vikarutgifter og oppfølging innenfor egne rammer. Egne akkrediteringer innebærer også mer arbeid med søknader, dokumentasjon og rapportering. Skolenes økonomiske og administrative kapasitet påvirker derfor omfanget av deltakelsen.

2.4.4 Telemark bygger internasjonale relasjoner gjennom bilaterale samarbeid

Telemark fylkeskommunes handlingsprogram omfatter oppfølging av de vedtatte bilaterale samarbeidsavtalene med Norway House i Minneapolis i USA og Hubei-provinsen i Kina[18].

Samarbeidet med Norway House er rettet mot kulturarv, utdanning, entreprenørskap, næringsutvikling og grønn omstilling[19].

Gjeldende internasjonal strategi og aktivitetsoversikt viser også til samarbeid med delstaten Schleswig-Holstein i Tyskland via Østlandssamarbeidet (som avvikles høsten 2026), samt samarbeid i Nord-Amerika gjennom deltakelse i Crossings200 i 2025[20].

2.4.5 Nasjonale og regionale samarbeid mobiliserer aktører til internasjonal aktivitet

Fylkeskommunens internasjonale arbeid omfatter også deltakelse i nasjonale arenaer for samarbeid, informasjonsutveksling og kompetanseoverføring.

Handlingsprogrammet viser til nasjonale arenaer for samordning og kompetansedeling, herunder fylkesnettverk for internasjonalt samarbeid, fylkesnettverk for Kinasamarbeid, Europapolitisk forum og nasjonale møter om Interreg-programmene[21].

Videre vektlegger fylkeskommunen mobilisering av eksterne aktører i fylket og å koble internasjonalt arbeid til regionale behov og utviklingsmål.

Regionalt skal fylkeskommunen samarbeide med kommunene gjennom jevn dialog, møter om internasjonale muligheter lokalt, samt involvering i strategiarbeid. Det opplyses at prosjektsamarbeid særlig har involvert mindre distriktskommuner.

Blant eksterne samarbeidspartnere beskriver dokumentasjonen samarbeid med Universitetet i Sørøst-Norge, Innovasjon Norge, næringsutviklingsaktører, klima- og energinettverk, Sirkulære Telemark, opplæringskontorer, kulturaktører og videregående skoler. Aktivitetsrapporten for internasjonalt arbeid i 2025 opplyser også samarbeid med partnere som Grenland Havn, Powered by Telemark, SINTEF, NORNER, Norway House, museer, teatermiljøer og ulike regionale kultur- og integreringsaktører.

---

[18] Administrativt handlingsprogram 2026: Oppfølging av internasjonal strategi mot 2035

[19] Administrativt handlingsprogram 2026: Oppfølging av internasjonal strategi mot 2035

[20] Telemark fylkeskommune - Internasjonale aktiviteter 2025

[21] Administrativt handlingsprogram 2026: Oppfølging av internasjonal strategi mot 2035

2.5 Gode eksempler

2.5.1 Grønn Jyllandskorridor har koblet internasjonalt samarbeid til regionale transportbehov

Grønn Jyllandskorridor var et Interreg ØKS-prosjekt om bærekraftige transportløsninger og grønn infrastruktur mellom Norge og Danmark. Telemark fylkeskommune deltok i styringsgruppen og i aktiviteter knyttet til blant annet godsstrømmer, jernbane, intermodal transport og infrastruktur for alternative drivstoff[22].

Det fremheves at prosjektet har gitt ny kunnskap og bidratt til nye samarbeid og initiativer mellom regioner og transportaktører.

2.5.2 EU-finansiert prøveprosjekt er videreført i det ordinære transporttilbudet mellom Rjukan og Gaustablikk

Gratis buss mellom Rjukan og Gaustablikk trekkes frem som et eksempel på at en løsning som først ble prøvd ut gjennom et EU-finansiert prosjekt, senere er videreført i ordinær drift. Eksempelet viser hvordan internasjonal prosjektaktivitet kan brukes til å teste løsninger som deretter inngår i fylkeskommunens ordinære oppgaveløsning.

2.5.3 Crossings200 har koblet internasjonalt samarbeid til arbeidet med inkludering

Crossings200 markerte i 2025 at det var 200 år siden den første organiserte utvandringen fra Norge til Nord-Amerika. I Telemark omfattet markeringen blant annet arrangementer, kulturformidling og samarbeid med lokale og internasjonale aktører.

Initiativet beskrives som et viktig virkemiddel for å nå mål om et inkluderende Telemark. Gjennom erfaringsutveksling, innsikt i god praksis og samarbeid med aktører i andre land med lignende samfunnsutfordringer, bidrar deltakelsen til økt kompetanse om inkluderende arbeid og integrering[23].

2.5.4 Erasmus+ gir internasjonal erfaring og kompetanse

Erasmus+ trekkes frem som et godt eksempel fordi programmet gir konkrete og synlige resultater for elever, lærlinger og ansatte. Det beskrives språklig, faglig og personlig utvikling, økt trygghet og motivasjon samt nye perspektiver på undervisning og yrkesutøvelse. For lærlinger gir utenlandsopphold mulighet til å sammenligne arbeidsmåter og reflektere over eget fag, mens ansatte får faglig påfyll, nye undervisningsideer, internasjonale kontakter og erfaring fra jobbskygging.

Erfaringene viser også at internasjonale impulser kan brukes i lokal kvalitetsutvikling. Ved Porsgrunn videregående skole beskrives samarbeidet med en skole i Madrid som støtte for praktisk språkbruk og motivasjon, mens skolens skrivesenter er utviklet med utgangspunkt i en idé fra et skolebesøk i Minnesota. Resultatene bygger hovedsakelig på informantenes erfaringer og tilbakemeldinger, ikke på formelle effektmålinger. Et bredere tilbud på tvers av skoler og fagområder kan dermed gi flere tilgang til aktivitetene, men forutsetter at skolene har kapasitet til planlegging, oppfølging og administrasjon

[22] Telemark fylkeskommune - Internasjonale aktiviteter 2025

[23] Telemark fylkeskommune - Internasjonale aktiviteter 2025

2.6 Sentrale utfordringer

2.6.1 Begrenset administrativ forankring og prioritering

Forankringen i administrativ ledelse beskrives som svakere enn den politiske. Internasjonalt arbeid er formelt forankret i strategi og planverk. Imidlertid, oppleves det som krevende å omsette føringer til prioriterte aktiviteter på tvers av fagområdene.

Dette begrunnes med at internasjonalt arbeid vurderes og prioriteres opp mot andre lovpålagte oppgaver i en presset økonomisk situasjon. I tillegg pekes det på at gevinstene av arbeidet ikke nødvendigvis ses på kort sikt.

2.6.2 Begrenset ressurser og kapasitet

Ressurssituasjonen omtales som en sentral utfordring. Det oppgis at strategi og ambisjoner i stor grad er de samme som da miljøet var større og hadde eget budsjett, mens bemanningen nå er betydelig redusert.

Det opplyses at fylkeskommunen tidligere deltok mer direkte i prosjekter, men at omorganiseringer og redusert kapasitet de siste 15 årene, har gjort dette vanskeligere. Fylkeskommunens rolle har derfor dreid seg mer mot støtte og tilrettelegging. Samtidig beskrives lav tilgang på utviklingsmidler.

Også innen utdanning beskrives økonomi som en barriere, særlig når det gjelder deltakelse på seminarer, kompetansebygging, utvikling av nye partnerskap og besøk hos partnere.

2.6.3 Fagområdene strever med å prioritere internasjonalt arbeid

I intervjuet beskrives det som noe krevende å få fagområdene til å involvere seg og delta i internasjonalt arbeid. Årsaken kan være at det oppleves komplekst, språkavhengig og tidkrevende. Ettersom arbeidet kan kreve reiser og aktivitet utenfor ordinær arbeidstid, oppleves det vanskelig å få med kolleger selv når interessen er til stede.

Når det gjelder intern samordning usikkerhet knyttet til hvor stor gjennomslagskraft den tverrsektorielle arbeidsgruppen har videre inn i organisasjonen.

2.6.4 Begrenset måling og oversikt

Det oppgis at det i liten grad måles resultater utover det enkelte prosjekt, og at det ikke finnes en tydelig samlet metode for å følge utviklingen over tid opp mot den overordnede strategien.

2.7 Suksesskriterier og læringspunkter

Informantene peker på flere forutsetninger for å lykkes med internasjonalt arbeid. Enkelte er til stede i dagens praksis. Samtidig beskrives flere områder som bør styrkes.

2.7.1 Politisk forankring må følges av tydelig administrativ prioritering

Den politiske forankringen beskrives som god og som et viktig utgangspunkt for arbeidet. Samtidig pekes det på at den administrative ledelsen må ha tilstrekkelig kunnskap om internasjonalt arbeid og prioritere det tydelig på tvers av fagområdene.

Særlig fremheves samordning, informasjonsflyt og kompetanseoverføring mellom politisk og administrativt nivå. Det internasjonale politiske forumet har som hensikt å styrke dette.

Innen utdanning fremheves også betydningen av tydelig ledelsesstøtte og involvering av utdanningsfeltet i strategiarbeidet.

2.7.2 Internasjonalt arbeid må ta utgangspunkt i fylkeskommunens mål og regionale behov

Det understrekes at internasjonalt arbeid må støtte fylkeskommunens ordinære oppgaver og prioriterte utviklingsområder. Prosjekter og samarbeid bør derfor bygge på konkrete faglige og regionale behov, fremfor tilgjengelige programmer eller finansieringsmuligheter alene.

Det beskrives samtidig at internasjonalt arbeid bør ses i sammenheng med fylkeskommunens rolle som regional samfunnsutvikler. Relevante programmer, nettverk og samarbeid bør derfor ikke bare vurderes ut fra nytten for fylkeskommunens egen organisasjon, men også ut fra hvilken merverdi de kan skape for Telemark som region. Internasjonalt samarbeid kan blant annet gi tilgang til kunnskap, kompetanse, partnerskap og nye løsninger som bidrar til å møte regionale utfordringer og realisere prioriterte utviklingsmål.

2.7.3 Ambisjoner, kapasitet og kompetanse må ses i sammenheng

Det pekes på at ambisjonsnivået må stå i forhold til tilgjengelige ressurser. Arbeidet krever tid, kontinuitet, språkkompetanse og kunnskap om EU-samarbeid, prosjektarbeid og europapolitiske prosesser. Relevant kompetanse og tilstrekkelig kapasitet fremheves derfor som forutsetninger for å utvikle og følge opp internasjonale initiativer over tid.

Innen utdanning fremheves særlig behovet for kontinuitet i den koordinerende funksjonen. En dedikert ressurs som fungerer som kontaktpunkt og knutepunkt for skolene, kan gjøre det enklere å delta og følge opp samarbeidet.

2.7.4 Direkte deltakelse styrker fagmiljøenes eierskap og læring

Det fremheves at internasjonalt arbeid i større grad må integreres i fagområdenes ordinære utviklingsarbeid. Det forutsetter at fagmiljøene tar eierskap til relevante initiativer og deltar direkte i prosjekter og samarbeid med regionale og europeiske partnere.

Erfaringene tyder på at praktisk deltakelse kan senke terskelen for videre engasjement. Når kommuner, skoler og andre fagmiljøer først deltar, får de større forståelse for mulighetene og blir mer motiverte for videre samarbeid. Konkret informasjon, støtte i oppstartsfasen og hjelp til å finne partnere fremstår derfor som viktige grep for å få flere med.

2.8 Samarbeidspartnere

2.8.1 Osloregionens Europakontor

Osloregionens Europakontor beskriver sin rolle som et verktøy for medlemmenes egne mål og strategier[24]. Telemark beskrives som en aktiv nettverksdeltaker som har involvert kontoret i blant annet Sirkulære Telemark, kritiske råmaterialer og Grønn Jyllandskorridor. Samtidig opplyses det at flere fagmiljøer kan kjenne til og bruke kontoret mer direkte. Tidlig involvering, kobling til vedtatte satsinger, langsiktig relasjonsbygging og aktiv oppfølging av prioriterte nettverk fremheves som forutsetninger

[24] https://osloregion.org/no/om-oss/hvem-er-vi

for å få verdi av samarbeidet. Sen involvering kan gjøre det vanskeligere å påvirke prosjektets innretning og sikre regional forankring.

I den kommende EU-perioden vises det til muligheter innen konkurranseevne og industriutvikling, sirkulærøkonomi, kritiske råmaterialer, utdanning og opplæring, kultur og klimatilpasning. De viser også til mindre og mer målrettede ordninger som kan ha lavere terskel enn de største forsknings- og innovasjonsprogrammene. Programmenes endelige innretning og Norges deltakelse var ikke avklart på intervjutidspunktet. Samtidig beskrives høy konkurranse i deler av Horisont Europa, flere sterke søkermiljøer som følge av Storbritannias deltakelse og en risiko for mer generiske søknader ved bruk av kunstig intelligens. Derfor fremheves betydningen av å bygge nettverk og utvikle prosjekter over tid, og av å ta utgangspunkt i planlagte regionale satsinger fremfor tilgjengelig finansiering alene.

2.8.2 Universitetet i Sørøst-Norge

I intervjuet med Universitetet i Sørøst-Norge beskrives sammenfallende interesser med Telemark fylkeskommune innen utdanning, forskning, kompetanse og regional utvikling. Samarbeidet fungerer på enkelte forskningsområder, men beskrives som mindre utviklet innen utdanning og samlet sett mindre omfattende enn tidligere. Internasjonalt arbeid er ikke uttrykkelig omtalt i samarbeidsavtalen. Det vises til at partene mangler en felles, operasjonalisert retning for hvordan programmer og nettverk skal brukes i møte med regionale behov. Horisont Europa, Erasmus+ og universitetsalliansen EDUC trekkes frem som relevante arenaer. Telemark er assosiert partner i EDUC, men mulighetene i alliansen beskrives som lite utforsket. Fensfeltet nevnes som et konkret område der USNs internasjonale nettverk kan kobles tettere til regionale interesser.

Det vises også til initiativet om en felles EU-nettverksrådgiver eller EU-koordinator for USN og fylkeskommunene Telemark, Buskerud og Vestfold. Rollen beskrives som en mulig ressurs for å etablere møteplasser, samordne kompetanse, oppgaver og behov, støtte felles prosjektutvikling og bidra med tilstedeværelse i Brussel. Tydelig strategisk retning, ledelsesforankring, faste kontaktpunkter, avklart arbeidsdeling og dedikerte ressurser fremheves som sentrale forutsetninger. Samtidig beskrives begrensede strategiske midler, konkurrerende oppgaver og varierende kapasitet i fagmiljøene. Henvendelser fra fylkeskommunen har derfor ikke alltid blitt fulgt opp. Det understrekes også at internasjonale nettverk og tillitsbaserte relasjoner må vedlikeholdes over tid, og at manglende kontinuitet kan svekke tilgangen til kompetanse, partnere og prosjektmuligheter

2.8.3 Kommunene i Telemark

Spørreundersøkelsen viser at internasjonale aktivitet i kommunene i Telemark er begrenset[25]. Av 15 kommuner som svarte, oppgir seks at de har deltatt i internasjonalt arbeid de siste fem årene, mens syv ikke har deltatt og to er usikre. Kommunene peker særlig på oppvekst og utdanning, næring og innovasjon, klima og miljø, digitalisering samt kultur og idrett som aktuelle samarbeidsområder. Begrenset kapasitet og usikkerhet om nytten fremheves som sentrale barrierer, mens økonomisk støtte, konkret informasjon og relevante kommunenettverk kan gjøre deltakelse enklere. Åtte kommuner ønsker møte med fylkeskommunens internasjonale team for å få oversikt over muligheter, forventet nytte og aktuelle samarbeid. Funnene viser et behov for at mulighetene kobles tydelig til kommunenes planer, tjenester og lokale behov.

[25] Internasjonalt arbeid i kommunene i Telemark

3 Benchmark - internasjonalt arbeid i et utvalg fylkeskommuner

Benchmarken oppsummerer det internasjonale arbeidet på tvers av fylkeskommunene: Telemark, Møre og Romsdal, Innlandet, Agder, Trøndelag og Østfold. Den viser først og fremst forskjeller og likheter i innretning og arbeidsformer, og gir ikke grunnlag for å rangere fylkeskommunenes samlede resultater.

Som grunnlag for benchmarken er det gjennomført kartlegginger av internasjonalt arbeid i de fem andre fylkeskommunene tilsvarende kartleggingen av internasjonalt arbeid i Telemark som presentert i kapitel to. Disse finnes i vedlegg 1.

3.1 Hovedtrekk ved fylkeskommunenes internasjonale arbeid

Alle seks fylkeskommuner bruker internasjonalt arbeid som et virkemiddel for å støtte regionale mål, oppgaver og utviklingsbehov. De skiller seg først og fremst fra hverandre i hvordan arbeidet er styrt, organisert og hvilke programmer og samarbeidsformer de fokuserer på.

3.1.1 Overordnet oppsummering av fylkeskommunenes internasjonale arbeid

Tabellen under er en forenklet sammenstilling for å illustrere bredden i det internasjonale arbeidet på tvers av fylkeskommunene.

Oversikten er ikke uttømmende, men bygger på et utvalg områder som enten er framtredende i den enkelte fylkeskommunes arbeid, eller som egner seg som eksempler innenfor det tematiske området.

Tema/FK	Telemark	Møre og Romsdal	Innlandet	Agder	Trøndelag	Østfold
Strategi	Egen strategi (mot 2035)	Egen strategi 2022–2027	Egen strategi + Innlandsstrategien	Ingen egen; Regionplan Agder 2030	Egen strategi (2026-2029)*	Egen temastrategi 2025–2028
Organisering	Koordinerende team, ca. 1,5 stilling	Egen seksjon, 3,5 ansatte	Eget Europa-team, fem medarbeidere	Rådgivere fordelt på fagavdelinger	Ingen enhet; desentralisert, én koordinator	Eget team, tre rådgivere, faste fora
Finansiering	Drift og små øremerkede poster	Halvert drift; tyngdepunkt Erasmus+	Drift og øremerket kompetansesatsing	Årlig ramme, mesteparten videreformidles	Fylkeskommunal medfinansiering og programmidler	Hovedsakelig programmidler, særlig Horisont Europa
Aktivitet	Interreg, Erasmus+, bilaterale avtaler	Erasmus+ og næringsrettede prosjekter	Bredt nettverk og nasjonale forvalterroller	Bred prosjekt-portefølje og eget Europakontor	Grenseregionalt Interreg; rolle som koblingspunkt	Store Horisont Europa-prosjekter og stimuleringsordning

Tema/FK	Telemark	Møre og Romsdal	Innlandet	Agder	Trøndelag	Østfold
Resultat-måling	Prosjektvis; ingen samlet metode	Aktivitetstall; ingen felles parametere	Antall prosjekter og midler	Ingen indikatorer for effekt	Kvalitativt; årlig rapportering	Indikatorer under utvikling
Gode eksempler	Transport, kultur, Erasmus+-mobilitet	Erasmus+ og næringsrettet samarbeid	Klimatilpasning og lærlings-mobilitet	Nettverksarbeid og transport-korridor	Grenseregionalt samarbeid og byutvikling	Internasjonalt forum, stimuleringsmidler, klima, næring, kultur, beredskap
Suksess-kriterier	Politisk og administrativ forankring; kapasitet; eierskap i fagmiljøene	Forankring; prioritering og bortvalg; EU-kompetanse	Forankring; EU-kompetanse; integrering i ordinære prosesser	Forankring; nettverksdeltakelse; mindre personavhengighet	Forankring; personressurser; faste roller og rutiner	Forankring i fagavdelingene; politiske vedtak; kompetanse

*Strategien ble oversendt etter at kartlegging var gjennomført. Det kan derfor være at enkelte beskrivelser ikke fullt ut reflekterer den nåværende strategiske innretningen.

Tabell 1: Overordnet oppsummering av benchmarken, Kilde: intervju og dokumentasjon fra fylkeskommunene

3.1.2 Hovedobservasjoner på tvers av fylkeskommunene

Listen under gjengir benchmarkens hovedobservasjoner på tvers av de utvalgte fylkeskommunene.

- Alle bruker internasjonalt arbeid som virkemiddel for egne oppgaver
- Fire har egen strategi, to forankrer arbeidet i regional plan.
- Politisk forankring er på plass. Administrativ prioritering er mer krevende.
- Koordinerende funksjon varierer fra 1,5 stilling til fem medarbeidere. Én har ingen egen enhet.
- Fagområdene gjennomfører. Den internasjonale funksjonen støtter og kobler.
- Finansieringen kombinerer egne midler og programmidler, med ulik vekt.
- Flere melder om strammere økonomi og redusert kapasitet.
- Alle er involvert i Interreg, Horisont Europa og Erasmus+.
- Tre har meldt seg ut av internasjonale nettverk de siste årene.
- Ingen måler samlet effekt. Resultater følges opp prosjektvis og gjennom årsrapportering.
- Gjennomgående suksesskriterier er forankring, kapasitet, EU-kompetanse, nettverk over tid og synlige eksempler.

3.2 Nærmere om utvalgte områder

3.2.1 Strategi - Alle fylkeskommunene kobler internasjonalt arbeid til regionale mål

Alle fylkeskommunene har styringsdokumenter som gir retning for det internasjonale arbeidet. Telemark, Møre og Romsdal, Innlandet og Østfold har egne internasjonale strategier. Agder forankrer arbeidet i regionplanen, mens Trøndelag styrer gjennom et internasjonalt handlingsprogram.

Felles for alle seks er at internasjonalt arbeid beskrives som et virkemiddel for oppgaver fylkeskommunen allerede har ansvar for.

Måten fylkeskommunene prioriterer konkrete initiativer varierer. Møre og Romsdal og Innlandet bruker formaliserte kriterier eller beslutningsprosesser. Telemark vurderer muligheter mot prioriterte områder og planverk, men har ikke en tilsvarende formalisert modell.

Flere fylkeskommuner beskriver den politiske forankringen som god. Samtidig fremheves administrativ forankring og prioritering som mer krevende. Internasjonale initiativer må konkurrere med lovpålagte oppgaver og løpende drift om oppmerksomhet og ressurser.

3.2.2 Organisering - Koordinerende funksjon varierer i størrelse og plassering

Fem av fylkeskommunene har et definert team, en seksjon eller en funksjon som koordinerer det internasjonale arbeidet. Ressursene varierer fra om lag 1,5 stilling i Telemark til fem medarbeidere og en controller i Innlandet.

Den organisatoriske plasseringen varierer også. Funksjonene er blant annet lagt til områder for samfunnsutvikling, næring, kompetanse, inkludering og internasjonalt samarbeid. Dette gir ulik nærhet til fagområdene og til fylkeskommunens administrative ledelse.

Trøndelag skiller seg ut med en desentralisert modell. Der ligger ansvaret i fagavdelingene, mens koordineringen i hovedsak hviler på én person. I de øvrige fylkeskommunene kombineres en sentral koordinerende funksjon med ansvar i fag- og tjenesteområdene.

Alle fylkeskommunene bruker interne forum, arbeidsgrupper eller andre samhandlingsarenaer på tvers av organisasjonen. Østfold og Telemark har også etablert internasjonale politiske forum for å styrke samordningen mellom politisk og administrativt nivå.

3.2.3 Finansiering - Finansieringen varierer i omfang og formål

Finansieringen består i hovedsak av tre elementer:

- Driftsmidler til den koordinerende funksjonen.
- Ekstern programfinansiering av prosjekter og aktiviteter.
- Egne stimulerings- eller tilskuddsmidler til interne og eksterne aktører.

Balansen varierer mellom fylkeskommunene. Enkelte fylkeskommuner finansierer aktiviteten hovedsakelig over eget budsjett. Andre henter hovedtyngden gjennom programmene. Deler av de fylkeskommunale midlene videreformidles til medlemskap, europakontor og skoler, og utgjør ikke disponibelt handlingsrom.

Dokumentasjonens oppgitte beløp gjelder ulike typer midler og ulike tidsrom. De kan ikke brukes til direkte sammenligning.

Flere fylkeskommuner beskriver et strammere handlingsrom. Dette kommer til uttrykk gjennom budsjettreduksjoner, redusert bemanning og begrensede utviklingsmidler.

3.2.4 Aktiviteter – Interreg, Erasmus+ og Horisont Europa har ulik betydning i fylkeskommunene

Alle seks fylkeskommunene deltar i Interreg, Horisont Europa og Erasmus+. Programmene har imidlertid ulik vekt.

Interreg beskrives som den mest etablerte arenaen i Telemark og Trøndelag. Trøndelag beskriver Interreg Sverige–Norge som den mest etablerte og ressurskrevende arenaen. Horisont Europa har størst økonomisk betydning i Østfold. Erasmus+ står særlig sentralt i Møre og Romsdal. Flere av fylkeskommunene kombinerer deltakelse i internasjonale programmer med roller i programforvaltningen. Innlandet er blant annet norsk forvalter av Interreg Sverige–Norge, mens Østfold er norsk forvaltende organisasjon for Interreg Øresund–Kattegat–Skagerrak.

Alle er tilknyttet et europakontor som blant annet brukes til programidentifisering, partnersøk og oppfølging av europeiske prosesser.

Telemark og Innlandet vektlegger samtidig bilaterale samarbeid utenfor Europa. De øvrige fylkeskommunene fremstår i større grad å legge hovedvekt på europeiske, nordiske eller grenseregionale nettverk og programmer.

3.2.5 Resultatmåling - Resultater følges hovedsakelig opp gjennom prosjekter og årsrapportering

Fylkeskommunenes resultatoppfølging er i stor grad knyttet til det enkelte prosjektet. EU-finansierte prosjekter har egne krav til mål, aktiviteter, økonomi og rapportering. Flere fylkeskommuner rapporterer også årlig om samlet aktivitet.

Resultatene beskrives ofte kvalitativt. Gjennomgående resultater er økt kunnskap og kompetanse, nye nettverk og partnerskap, prosjektutvikling og politisk påvirkning. Erasmus+ er området der aktivitet og deltakelse oftest er tallfestet.

Ingen av fylkeskommunene har, basert på kartleggingen, et helhetlig system for å måle den samlede effekten av internasjonalt arbeid over tid. Østfold opplyser at de skal igangsette arbeid for å forbedre resultatmåling. Det vises samtidig til at effektene kan være indirekte, langsiktige eller vanskelige å tallfeste.

3.2.6 Suksesskriterier - Forankring, prioritering og kapasitet går igjen som forutsetninger for å lykkes

På tvers av fylkeskommunene peker materialet på fem sentrale forutsetninger for internasjonalt arbeid.

Politisk, administrativ og faglig forankring må virke sammen

Politisk forankring gir legitimitet og budsjettmessig grunnlag. Administrativ forankring er nødvendig for at arbeidet skal prioriteres sammen med øvrige oppgaver. Fagområdenes eierskap er avgjørende for at prosjekter og samarbeid skal bli utviklet, gjennomført og fulgt opp.

Internasjonale virkemidler må støtte definerte oppgaver og mål

Deltakelse i programmer, nettverk og prosjekter bør begrunnes i fylkeskommunens styringsdokumenter og konkrete regionale behov. Flere fylkeskommuner bruker derfor kriterier, sjekklister eller andre prioriteringsmekanismer for å vurdere nye og eksisterende initiativer.

Ambisjoner må stå i forhold til kompetanse og kapasitet

Internasjonalt arbeid krever EU-kompetanse, språkkunnskaper og kjennskap til programmer og prosjektsykluser. Kontinuitet trekkes særlig frem innen utdanning, der en dedikert kontaktperson kan støtte skolene over tid. Materialet viser samtidig at personavhengighet og begrenset kapasitet kan gjøre arbeidet sårbart.

Regional mobilisering øker deltakelsen

Fylkeskommunene arbeider med å involvere kommuner, næringsliv, klynger og forsknings- og utdanningsmiljøer. Den regionale rollen omfatter blant annet informasjon, veiledning, kobling til partnere, stimuleringsmidler og støtte til prosjektutvikling.

Synlige eksempler gjør nytten lettere å forstå

Betydningen av å vise konkret verdi for ulike målgrupper fremheves. Dokumenterte eksempler kan styrke forståelsen blant fagmiljøer, ledere og politikere. De kan også gjøre det enklere å opprettholde kunnskap og forankring ved utskiftninger.

3.3 Telemark fylkeskommune i lys av øvrige fylkeskommuner

Benchmarken viser at Telemark i hovedsak deler de øvrige fylkeskommunenes forståelse av internasjonalt arbeid. Fylkeskommunene beskriver flere av de samme utfordringene, særlig knyttet til administrativ forankring, deltakelse i fagmiljøene og helhetlig resultatmåling.

Telemark har en bred internasjonal portefølje og en liten koordinerende funksjon. Sammenlignet med de øvrige fylkeskommunene i benchmarken er Telemark en mindre organisasjon, med færre innbyggere og ansatte enn flere av fylkene det sammenlignes med. Samtidig er det en rekke grunnleggende oppgaver knyttet til koordinering, nettverksoppfølging, prosjektutvikling, rapportering og strategisk oppfølging som må ivaretas uavhengig av fylkeskommunens størrelse. Det internasjonale teamet har lavest bemanning blant fylkeskommunene med en tilsvarende funksjon, samtidig som Telemark har et høyt ambisjonsnivå og deltar i europeiske programmer, nettverk og bilaterale samarbeid.

Sammenligningen viser også forskjeller i styringen av arbeidet. Telemark vurderer prosjektmuligheter mot prioriterte områder og planverk, mens enkelte andre fylkeskommuner bruker formaliserte kriterier eller sjekklister. I Møre og Romsdal er også fagområdenes ansvar og ressursforpliktelser tydeligere formalisert. Telemark disponerer dessuten et mer begrenset virkemiddelbudsjett enn flere av fylkeskommunene i sammenligningen.

4 SWOT-analyse av Telemark fylkeskommunes internasjonale arbeid

SWOT-analysen sammenfatter de viktigste interne styrkene og svakhetene samt eksterne mulighetene og truslene ved Telemark fylkeskommunes internasjonale arbeid.

4.1 Hovedfunn i SWOT

Figuren nedenfor oppsummerer hovedfunnene i den gjennomførte SWOT-analysen.

1.1 INTERNE STYRKER • Strategi og rapportering gir god forankring av internasjonalt arbeid • Det internasjonale teamet er navet for internasjonalt arbeid • Internasjonalt arbeid har gitt kunnskap, varige samarbeid og løsninger i ordinær drift	**1.2 INTERNE SVAKHETER** • Utydelig hvem som har ansvaret og eierskap for internasjonalt arbeid • Bred portefølje svekker gjennomslagskraften • Administrativ prioritering og kapasitet står ikke i forhold til ambisjonsnivået • Utydelig målstyring opp mot Telemarksplanen
1.3 EKSTERNE MULIGHETER • Tettere samarbeid kan gi en felles retning for regional utvikling • Internasjonalt samarbeid kan bidra til mer robuste tjenester og beredskapsløsninger • Nye europeiske finansieringsmuligheter innen industri- og samfunnsutvikling • Bedre utnyttelse av Osloregionens Europakontor • Egne Erasmus+ akkrediteringer kan gi større tildelinger og bredere deltagelse	**1.4 EKSTERNE TRUSLER** • Endrede europeiske prioriteringer kan svekke tilgangen til relevante virkemidler • Samarbeidspartneres kapasitet og prioritering kan begrense felles satsingsområder • Økt konkurranse gjør det vanskeligere å få europeisk finansiering • Uten aktiv nettverksdeltagelse kan Telemark gå glipp av relevante prosjekter

Tabell 2: Oppsummering av SWOT-analyse, Kilde: Utarbeidet av BDO

4.2 Interne styrker

4.2.1 Strategi og rapportering gir god forankring av internasjonalt arbeid

Telemark fylkeskommunes internasjonale arbeid er forankret i en vedtatt strategi mot 2035, der arbeidet beskrives som et virkemiddel for å bygge opp under fylkeskommunens oppgaver og tjenester. Strategien angir fire innsatsområder: medlemsorganisasjoner, bilaterale avtaler, prosjektarbeid og kompetanse og kunnskapsdeling. Det rapporteres hver vår til politisk nivå på internasjonale aktiviteter forrige kalenderår, og handlingsplanen for inneværende år legges ved som vedlegg til denne saken. Intervjuet med Telemark beskriver samtidig at deltakerne opplever den politiske forankringen som forankret gjennom budsjettbehandling, rapportering og politiske saker. Samlet gir dette et grunnlag der internasjonalt arbeid allerede er koblet til politiske dokumenter og rapporteringspraksis.

4.2.2 Det internasjonale teamet er navet for internasjonalt arbeid

Kartleggingen viser at det internasjonale teamet i stor grad fungerer som et nav, en kobler og en støttefunksjon for fagseksjoner, kommuner og andre regionale aktører. Denne rollen understøttes av aktivitetsrapporteringen for 2025, som viser deltakelse i flere nettverk, samarbeidsarenaer og prosjekter der fylkeskommunen både selv deltar og kobler på andre aktører. Handlingsprogrammet for 2026 beskriver også aktiviteter rettet mot kommunene, USN, næringsutviklingsaktører, klima- og energinettverket og Sirkulære Telemark. Dette er et godt utgangspunkt for å videreutvikle fylkeskommunens rolle som knutepunkt mellom europeiske muligheter og regionale behov.

4.2.3 Internasjonalt arbeid har gitt kunnskap, varige samarbeid og løsninger i ordinær drift

Telemark fylkeskommunes internasjonale arbeid har gitt resultater i form av ny kunnskap, etablerte samarbeid, kompetanseutvikling og utprøving av løsninger. Interreg-prosjektet Grønn Jyllandskorridor har bidratt til ny kunnskap om blant annet godsstrømmer, jernbane, intermodal transport og infrastruktur for alternative drivstoff, samt nye samarbeid og initiativer mellom regioner og transportaktører. Gratisbussen mellom Rjukan og Gaustablikk viser videre at internasjonale prosjekter kan brukes til å prøve ut løsninger som senere videreføres i fylkeskommunens ordinære tilbud. Innen utdanning har Erasmus+ gitt elever, lærlinger og ansatte internasjonal erfaring gjennom utveksling, praksis og kompetanseaktiviteter. Resultater beskrives i form av språklig, personlig og faglig utvikling, samt økt yrkesfaglig refleksjon. Eksemplene viser at internasjonalt arbeid har bidratt både til kompetanse og relasjoner og til utvikling av fylkeskommunens oppgaver og tjenester.

4.3 Interne svakheter

4.3.1 Utydelig hvem som har ansvaret og eierskapet for internasjonalt arbeid

Kartleggingen viser usikkerhet om ansvarsfordelingen mellom det internasjonale teamet og fagseksjonene. Flere peker på at enkelte fagområder fortsatt oppfatter internasjonalt arbeid som noe det internasjonale teamet skal håndtere alene. I intervjuet trekkes det frem at enkelte fagseksjoner raskt skyver tilbake internasjonale henvendelser til den internasjonale funksjonen. Uklarhet knyttet til ansvar, roller, eierskap og ledelsesoppfølging på tvers av organisasjonen hemmer derfor prioritet og gjennomføring av det internasjonale arbeidet.

4.3.2 Administrativ prioritering og kapasitet står ikke i forhold til ambisjonsnivået

Intervjuet beskriver et tydelig avvik mellom ambisjoner og tilgjengelige ressurser. Den koordinerende internasjonale funksjonen er redusert fra fem personer til om lag 1,5 stilling, mens strategi og ambisjonsnivå i stor grad er videreført. Dette begrenser kapasiteten til å følge opp nettverk, utvikle prosjekter og støtte fagmiljøene. Samtidig er gjennomføringen avhengig av at de berørte fagseksjonene prioriterer internasjonale initiativer innenfor egne rammer. Intervjuet viser at enkelte fagområder følger opp relevante muligheter, mens andre oppgir at de mangler kapasitet eller prioriterer løpende drift. Den tverrsektorielle arbeidsgruppen bidrar til informasjonsdeling, men det er usikkert hvor stor gjennomslagskraft den har og medlemmenes rolle er ikke definert. Gjennomføringen begrenses dermed både av redusert kapasitet i internasjonalt team og av varierende prioritering og eierskap i fagseksjonene.

4.3.3 Bred portefølje svekker gjennomslagskraften

Telemark har en bred internasjonal portefølje sett opp mot tilgjengelig kapasitet. Selv om fylkeskommunen er mindre enn flere av fylkeskommunene i benchmarken, må mange av de samme grunnleggende oppgavene innen koordinering, nettverksarbeid, prosjektutvikling og rapportering løses. Samtidig er ressursene begrensede og ambisjonene høye. Dette kan føre til at innsatsen spres over mange aktiviteter og redusere gjennomslagskraften på områder som er særlig viktige for måloppnåelse i Telemarksplanen.

4.3.4 Utydelig målstyring opp mot telemarksplanen

EU-prosjekter har tydelige krav til mål, indikatorer og rapportering. Samtidig fremgår det at Telemark i begrenset grad måler resultater utover det enkelte prosjekt, og at det ikke beskrives en samlet metode for å følge prosjektene og resultatene opp mot målene i Telemarksplanen. Intervjuet peker også på at det ikke finnes en fast tilnærming som sikrer at alle prosjektresultater tas videre i ordinær virksomhet. Dette gjør det krevende å vise til resultatene av internasjonalt arbeid opp mot målene i Telemarksplanen og engasjere flere fagområder til internasjonalt arbeid.

4.4 Eksterne muligheter

4.4.1 Tettere samarbeid kan gi en felles retning for regional utvikling

Tettere samarbeid mellom Telemark fylkeskommune, kommunene, kunnskapsmiljøer og andre regionale aktører gir mulighet til å koble internasjonale programmer og nettverk tydeligere til felles regionale behov. Kommuneundersøkelsen viser interesse for samarbeid innen blant annet oppvekst og utdanning, næring og innovasjon, klima og miljø og digitalisering, men også behov for relevante nettverk, konkret informasjon og tydelig sammenheng med kommunenes planer og tjenester. USN er et konkret eksempel på en samarbeidspartner med sammenfallende interesser innen utdanning, forskning, kompetanse og regional utvikling, og med fagkompetanse og internasjonale forbindelser som kan kobles til regionale satsinger. Fensfeltet trekkes frem som ett område der slike interesser og nettverk møtes. Et tettere regionalt samarbeid kan dermed gi en mer samordnet retning, koble flere aktører til relevante internasjonale muligheter og styrke grunnlaget for felles prosjektutvikling.

4.4.2 Internasjonalt samarbeid kan bidra til mer robuste tjenester og beredskapsløsninger

Sikkerhet og beredskap er relevant på tvers av fylkeskommunens tjenester og oppgaver. Internasjonale prosjekter og nettverk gir Telemark mulighet til å hente erfaringer fra

andre regioner, sammenligne beredskapsløsninger og utvikle tiltak for utfordringer som går på tvers av landegrenser. Kartleggingen viser blant annet hvordan samarbeid mellom brannvesen i Østfold og Sverige har avdekket konkrete utfordringer knyttet til utstyr og sambandsdekning og bidratt til utvikling av løsninger for grenseoverskridende beredskap. Et internasjonalt flom- og rasprosjekt i Innlandet har tilsvarende gitt kunnskap om flomrisiko og naturbaserte tiltak. For Telemark viser Grønn Jyllandskorridor hvordan internasjonalt transportsamarbeid kan utvikle alternative forbindelser for vei, jernbane og godstransport, med betydning for sikkerhet og beredskap. Internasjonalt arbeid gir dermed konkrete muligheter til å styrke fylkeskommunens kunnskapsgrunnlag, transportberedskap, klimatilpasning og evne til å opprettholde robuste tjenester og infrastrukturløsninger.

4.4.3 Nye europeiske finansieringsmuligheter innen industri- og samfunnsutvikling

EU står foran en ny budsjett- og programperiode med betydelige investeringer innen områder som konkurranseevne, industriutvikling, sirkulær økonomi, kritiske råmaterialer, klimaomstilling og samfunnsberedskap. Samtidig peker Osloregionens Europakontor på at det finnes et bredere spekter av finansieringsordninger enn tidligere, herunder mindre og mer målrettede ordninger med lavere terskel for deltakelse enn de største forsknings- og innovasjonsprogrammene. Dette gir Telemark mulighet til å koble eksisterende regionale satsinger til europeiske programmer og finansieringsordninger innen områder som allerede er sentrale for fylket, blant annet industri, grønn omstilling, sirkulær økonomi, kompetanseutvikling og beredskap.

4.4.4 Bedre utnyttelse av Osloregionens Europakontor

Som medlem og medeier kan Telemark bruke Osloregionens Europakontor som døråpner til europeiske institusjoner, regioner, nettverk og prosjektmuligheter. Kontoret kan formidle målrettet informasjon, identifisere relevante utlysninger, bistå med partnersøk og tilrettelegge møteprogrammer i Brussel. Det kan også gi råd i tidlig prosjektutvikling og representere Telemark i enkelte møter når fylkeskommunen selv ikke kan delta. Kontoret skriver ikke søknader, men kan lese søknadsutkast og gi råd. En mer aktiv bruk av Europakontoret direkte fra fagseksjonene kan også bidra til sterkere faglig eierskap, tidligere involvering i prosjektutvikling og tettere kobling mellom internasjonale muligheter og fylkeskommunens ordinære oppgaver. Dette gir Telemark tilgang til kompetanse og tilstedeværelse i Brussel uten at fylkeskommunen må bygge opp tilsvarende kapasitet alene.

4.4.5 Egne Erasmus+ akkrediteringer kan gi større tildelinger og bredere deltakelse

Fire av elleve videregående skoler i Telemark har egen Erasmus+-akkreditering, mens fem deltar i fylkeskommunens konsortium. Skoler med egen akkreditering har større rådighet over midlene og erfaringene tilsier at dette kan gi større tildelinger enn gjennom konsortiet. Økte tildelinger kan gi flere elever, lærlinger og ansatte mulighet til å delta i utveksling, praksis, jobbskygging og andre kompetanseaktiviteter. Aktiviteten kan også utvides fra fremmedspråk til blant annet samfunnsfag, realfag og yrkesfag. Mulige effekter beskrives i form av språklig, faglig og personlig utvikling, økt trygghet og motivasjon, nye undervisningsmetoder og internasjonale kontakter. Økt deltakelse kan dermed styrke både kompetansen og kvalitetsutviklingen på tvers av skoler og fagområder. Potensialet for økt deltakelse forutsetter samtidig at skolene har kapasitet til å håndtere de administrative og ressursmessige oppgavene som følger med økt aktivitet og egne akkrediteringer.

4.5 Eksterne trusler

4.5.1 Endrede europeiske prioriteringer kan svekke tilgangen til relevante virkemidler

Europeiske prioriteringer og finansieringsordninger endres mellom programperiodene. Osloregionens Europakontor viser blant annet til at midler kan flyttes mellom landbruk, samhørighet og et nytt konkurranseevnefond, samtidig som innretningen på de nye programmene og Norges deltakelse ikke er avklart. Slike endringer kan redusere tilgangen til finansiering på områder som er viktige for Telemark, selv om fylkeskommunens behov består. Europakontoret understreker derfor betydningen av at internasjonale prosjekter tar utgangspunkt i oppgaver og satsinger fylkeskommunen uansett skal følge opp, fremfor at aktiviteten styres av tilgjengelige utlysninger. Dersom utviklingsarbeidet blir sterkt avhengig av enkelte programmer eller prosjektmidler, kan endrede europeiske prioriteringer gjøre det vanskeligere å finansiere eller videreføre aktivitetene.

4.5.2 Samarbeidspartnernes kapasitet og prioriteringer kan begrense felles satsinger

Internasjonale satsinger er ofte avhengige av samarbeid mellom fylkeskommunen, kommuner, kunnskapsmiljøer og andre regionale aktører. Disse aktørene har egne mål, finansieringsrammer og konkurrerende oppgaver, og kan derfor mangle kapasitet eller prioritere andre initiativer enn Telemark. USN er et slikt eksempel. Universitetet har relevant fagkompetanse og internasjonale nettverk, men beskriver begrensede strategiske midler, varierende kapasitet i fagmiljøene og tilfeller der henvendelser fra fylkeskommunen ikke er fulgt opp. Dersom sentrale samarbeidspartnere ikke har kapasitet eller sammenfallende prioriteringer, kan felles initiativer bli forsinket, fragmentert eller ikke gjennomført, og fylkeskommunen kan få mindre utbytte av tilgjengelig kompetanse, nettverk og prosjektmuligheter

4.5.3 Økt konkurranse gjør det vanskeligere å få europeisk finansiering

Konkurransen om finansiering fra store EU-programmer, særlig Horisont Europa, er høy. Osloregionens Europakontor peker på at Storbritannias deltakelse i Horisont Europa tilfører flere sterke søkermiljøer. Det er også inngått en avtale om at Storbritannia går inn i Erasmus+, noe som vil åpne for bredere britisk deltakelse i programmet. Dette kan gjøre det vanskeligere for Telemark og regionale samarbeidspartnere å få gjennomslag for søknader og oppnå sentrale roller i attraktive prosjektkonsortier. Samtidig kan økt bruk av kunstig intelligens bidra til flere søknader, men også til at søknadene blir mer generiske.

4.5.4 Uten aktiv nettverksdeltakelse kan Telemark gå glipp av relevante prosjekter

Medlemsorganisasjoner og internasjonale nettverk er sentrale arenaer for prosjektutvikling og partnersøk. Internasjonale nettverk og tillitsbaserte relasjoner bygges over tid og må vedlikeholdes for å gi tilgang til relevante prosjektpartnere. USN peker på at nettverk kan forvitre raskt uten kontinuerlig oppfølging. Telemarks utmelding av internasjonale organisasjoner og nettverk kan samtidig svekke tilgangen til disse arenaene.

Osloregionens Europakontor beskriver også utfordringer når fylkeskommuner involverer seg og inviteres inn kort tid før søknadsfristen. Dersom sterke universiteter, regioner og andre aktører allerede har etablert konsortier, kan Telemark komme sent inn i prosjektutviklingen. Dette kan gi mindre innflytelse over prosjektets mål og innretning og redusere muligheten for en sentral rolle i samarbeidet.

5 Anbefalinger

Telemark fylkeskommune bør videreutvikle internasjonalt arbeid som et målrettet virkemiddel for å få verdi for egne oppgaver, fylkeskommunens tjenester og regionale utviklingsmål i tråd med Telemarksplanen. Arbeidet bør konsentreres om et begrenset antall prioriterte mål i Telemarksplanen og bruke internasjonale nettverk, partnerskap og finansieringsordninger som virkemidler for å nå disse.

Kartleggingen viser at fylkeskommunen har politisk forankring, etablerte nettverk og erfaring fra internasjonalt samarbeid. Samtidig viser benchmarken og SWOT-analysen at gjennomføringskraften begrenses av kapasitet, prioritering, organisering og varierende forankring i fagområdene.

For å styrke effekten av arbeidet anbefales det å:

- Prioritere internasjonalt arbeid der det gir størst bidrag til måloppnåelse.
- Skape forankring og eierskap i fagseksjonene.
- Utnytte nye europeiske muligheter innen finansiering, kompetanse og regional utvikling.
- Tydeliggjøre det internasjonale teamets rolle.
- Bruke samarbeidspartnere aktivt.
- Etablere et mer helhetlig system for oppfølging, måling og læring.

5.1 Prioriter internasjonalt arbeid der det gir størst bidrag til måloppnåelse

Telemark har begrensede ressurser til internasjonalt arbeid, samtidig som fylkeskommunen deltar i en bred portefølje av programmer, nettverk og samarbeid. Kartleggingen viser at fylkeskommuner som oppnår høy måloppnåelse i større grad prioriterer og konsentrerer innsatsen om områder som er tett koblet til egne utviklingsmål. Kartleggingen viser at internasjonalt arbeid gir størst verdi når det støtter opp under oppgaver og satsinger fylkeskommunen uansett skal gjennomføre. Tilgjengelige programmer og finansieringsmuligheter bør derfor ikke styre hvilke initiativer som prioriteres, men brukes som virkemidler for å realisere allerede definerte mål og behov.

Det anbefales derfor at internasjonalt arbeid konsentreres om et begrenset antall satsingsområder med tydelig kobling til Telemarksplanen og fylkeskommunens ordinære oppgaver. Kartleggingen peker særlig på grønn industriell omstilling, sirkulær økonomi og sikkerhet og beredskap som områder hvor Telemark har et betydelig europeisk mulighetsrom. Dersom utdanning blir et av de prioriterte områdene anbefales det å videreføre Erasmus+ ettersom dette gir dokumentert effekt.

Prioritering handler imidlertid ikke bare om hvilke temaområder som skal satses på, men også om hvilke prosjekter, nettverk og initiativer som skal følges opp. Gitt dagens ressursnivå innebærer dette også at enkelte aktiviteter må prioriteres ned for å gi rom for sterkere oppfølging av de områdene som vurderes som viktigst for måloppnåelse i Telemarksplanen.

Det anbefales derfor å etablere et tydelig beslutningsgrunnlag for vurdering av internasjonale aktiviteter. Vurderingene bør ta utgangspunkt i hvilken betydning

aktiviteten har for måloppnåelse i Telemarksplanen, om det finnes et tydelig faglig eierskap, om det er kapasitet til å følge opp arbeidet, og om aktiviteten forventes å gi varig regional verdi utover prosjektperioden. På denne måten kan fylkeskommunen konsentrere ressursene der internasjonalt arbeid har størst sannsynlighet for måloppnåelse.

Internasjonalt arbeid bør også i større grad brukes som et strategisk virkemiddel for regional utvikling. Som regional samfunnsutvikler bør Telemark fylkeskommune vurdere internasjonale initiativer ut fra hvilken merverdi de kan skape for Telemark som region. Dette innebærer å identifisere regionale utfordringer og muligheter hvor internasjonalt samarbeid kan bidra med kunnskap, kompetanse, partnerskap, investeringer og nye løsninger.

Europeiske programmer gir finansiering, samt mulighet til å koble Telemark til relevante europeiske miljøer, lære av andre regioner og utvikle partnerskap som kan styrke regionens langsiktige utvikling. I en situasjon med pressede økonomiske rammer kan slike virkemidler bidra til å styrke prioriterte satsinger og realisere mål som ellers ville vært vanskeligere å gjennomføre. For Telemark vil det være viktig å synliggjøre denne verdien overfor fagområdene og koble finansieringsmuligheter til konkrete utviklingsmål og prioriteringer.

5.2 Skap forankring og eierskap i fagseksjonene

Kartleggingen viser at internasjonalt arbeid gir størst effekt når det brukes aktivt av fagmiljøene for å nå egne mål. Samtidig viser både benchmarken og SWOT-analysen at internasjonalt arbeid i enkelte deler av organisasjonen fortsatt oppfattes som noe den internasjonale funksjonen håndterer på vegne av organisasjonen. Dette kan gi svakt eierskap i fagområdene og begrense effekten av arbeidet

Det anbefales derfor å styrke forankringen av internasjonalt arbeid i fagområdene. Internasjonalt team bør koordinere arbeidet, mens fagmiljøene eier målene, prioriteringene og resultatene. Fagmiljøene bør involveres aktivt i å definere egne mål, prioriteringer og behov knyttet til internasjonalt samarbeid, og det bør settes av kapasitet til å følge opp de områdene som prioriteres. Dette forutsetter samtidig aktiv støtte fra direktører, avdelingsledere og seksjonsledere, slik at internasjonalt arbeid prioriteres som en del av ordinær virksomhetsutvikling og blir inkludert og synliggjort i budsjett og handlingsplaner. Fylkeskommunen bør også vurdere å tydeliggjøre roller, ansvar og forventninger til medarbeidere i ulike fagseksjoner som har et særskilt ansvar for internasjonalt arbeid. En klarere rollebeskrivelse eller et tydeligere mandat kan bidra til bedre koordinering, sterkere faglig eierskap og mer systematisk oppfølging av internasjonale initiativer på tvers av organisasjonen.

Særlig bør fylkeskommunen konsentrere innsatsen mot de fagområdene og seksjonslederne som ønsker å bruke internasjonale virkemidler aktivt som en del av sitt utviklingsarbeid. Erfaringene fra benchmarken viser at resultater oppnås når internasjonalt arbeid er etterspurt av fagmiljøene selv, og når det finnes ledere som aktivt ønsker å bruke internasjonale programmer, nettverk og prosjekter som en del av sitt utviklingsarbeid. Dette innebærer ikke at andre fagområder utelukkes, men at begrensede ressurser brukes der engasjement, eierskap og gjennomføringsevne er størst.

5.3 Utnytt nye europeiske muligheter innen finansiering, kompetanse og regional utvikling

De antatt kommende europeiske satsingene representerer et betydelig mulighetsrom for Telemark. Fylkeskommunen bør arbeide mer systematisk med å koble egne satsinger

innen industri, grønn omstilling, sirkulær økonomi, forskning, kultur, kompetanse og beredskap til relevante europeiske initiativer og finansieringsordninger.

Kartleggingen viser at flere av disse områdene samsvarer godt med både eksisterende styrker i Telemark og utviklingen i EUs kommende programperiode. Dette gjelder særlig områder hvor fylket allerede har sterke næringsmiljøer, etablerte nettverk og pågående utviklingsinitiativer.

Tidlig posisjonering i partnerskap og nettverk vil være avgjørende for å kunne utnytte disse mulighetene. Erfaringer viser at de regionene som lykkes best ofte er involvert i nettverk og prosjektutvikling over tid før utlysninger og finansieringsmuligheter blir tilgjengelige.

5.4 Tydeliggjør det internasjonale teamet sin rolle

Det internasjonale teamet bør ha en tydelig rolle som koordinator, fasilitator og mobilisator. Teamets hovedoppgaver bør være å identifisere muligheter, bygge og følge opp nettverk, koble fagmiljøer til relevante programmer og partnere samt støtte prosjektutvikling, søknadsarbeid og oppfølging. Fagområdene bør eie prioriteringene og gjennomføringen, mens det internasjonale teamet bidrar med koordinering, kompetanse og tilgang til internasjonale virkemidler.

Teamet bør også sammenstille og kommunisere resultater, erfaringer og gode eksempler aktivt internt. Synlige gevinster fra prosjekter og nettverk kan bidra til å bygge forståelse for verdien av internasjonalt arbeid og motivere flere fagmiljøer til å bruke internasjonale virkemidler som en del av sitt ordinære arbeid.

Internasjonalt politisk forum og andre samhandlingsarenaer bør brukes aktivt til å synliggjøre resultater og informere om relevante nettverk, programmer og prosjekter som treffer fagområdenes prioriteringer. En mer systematisk synliggjøring kan styrke læring og forbedringsarbeid, bidra til økt administrativ prioritering og eierskap i fagmiljøene og gi bedre politisk oppslutning om det internasjonale arbeidet over tid.

5.5 Bruk samarbeidspartnere aktivt

Telemark bør bruke eksisterende nettverk og samarbeidspartneres kompetanse mer systematisk for å supplere egen kapasitet og redusere dobbeltarbeid. USN har sammenfallende interesser med fylkeskommunen innen blant annet utdanning, forskning, kompetanse og regional utvikling. Universitetets initiativ til et felles EU-nettverk gir en konkret mulighet til å dele kompetanse og ressurser og arbeide mot felles mål og satsinger.

Osloregionens Europakontor bør brukes som informasjonskanal, døråpner og støtte i partnersøk og tidlig prosjektutvikling. Andre fylkeskommuner bør brukes aktivt til å dele informasjon og erfaringer, ettersom de i stor grad arbeider med de samme programmene og utfordringene. På denne måten kan fylkeskommunen utnytte begrensede ressurser mer effektivt og samtidig bygge sterkere eierskap til internasjonalt arbeid.

Kartleggingen omfatter bare et fåtall av Telemarks potensielle samarbeidspartnere. Det internasjonale teamet bør derfor også vurdere hvilke andre aktører som kan bidra med relevant kompetanse, nettverk eller kapasitet, og hvor tilsvarende gevinster kan hentes ut.

5.6 Etabler indikatorer og et mer helhetlig system for oppfølging, måling og læring

Telemark bør bruke resultater mer aktivt som grunnlag for styring, læring og mobilisering. I dag følges resultater hovedsakelig opp innenfor det enkelte prosjekt, mens fylkeskommunen mangler en samlet oversikt over hvordan det internasjonale arbeidet bidrar til Telemarksplanen. Intervjuene viser samtidig at synliggjøring av resultater og gevinster kan styrke motivasjon og eierskap i organisasjonen.

Fylkeskommunen bør etablere et begrenset sett med felles indikatorer som årlig viser prosjektaktivitet, søknader og innvilgelser, ekstern finansiering, involverte fagseksjoner, regional mobilisering og Erasmus+-deltakelse. Dette kan blant annet omfatte antall prosjekter, innsendte og innvilgede søknader, samlet innvilget finansiering og antall deltakende fagseksjoner, regionale aktører, skoler, elever, lærlinger og ansatte. Oppfølgingen bør bygge på tilgjengelig prosjekt- og Erasmus+-rapportering og integreres i ordinær årsrapportering.

For prioriterte satsingsområder bør fagseksjonene i tillegg fastsette delmål og noen få indikatorer for både aktivitet og resultater. Resultatoppfølgingen kan omfatte ny kompetanse, nye samarbeid, endret praksis og løsninger som videreføres etter prosjektperioden. Fagseksjonene bør eie målene og dokumentere resultatene, mens internasjonalt team bør bistå med indikatorutforming, sammenstille rapporteringen og synliggjøre resultater på tvers. Målingen bør begrenses til relevante og etterprøvbare opplysninger som er praktisk mulige å følge over tid. Se Vedlegg x for en mulig tilnærming til indikatorer og oppfølging.

Vedlegg

Vedlegg 1: Kartlegging av internasjonalt arbeid i et utvalg fylkeskommuner

Dette vedlegget presenterer en kartlegging av internasjonalt arbeid i fem utvalgte fylkeskommuner: Møre og Romsdal, Innlandet, Agder, Trøndelag og Østfold.

Kartleggingen belyser hvordan fylkeskommunene arbeider med strategi, organisering, finansiering, prosjekter og nettverk, samt hvilke resultater, utfordringer og suksessfaktorer de selv fremhever.

Møre og Romsdal

Strategi og innsatsområder

Internasjonalt samarbeid skal styrke fylkeskommunens ordinære oppgaver

Møre og Romsdal fylkeskommunes internasjonale arbeid er forankret i *Fylkesstrategi for internasjonalt samarbeid 2022–2027*. Strategien skal bidra til kunnskapsinnhenting, ekstern finansiering, kompetansebygging og påvirkning gjennom europeiske nettverk og prosjekter. Internasjonalt samarbeid skal støtte regional utvikling og styrke fylkeskommunens samfunnsoppdrag[26].

Strategien inngår i et plansystem, herunder regional planstrategi, fylkesplan, fylkesstrategier og økonomiplan med handlingsprogram[27].

Internasjonalt samarbeid prioriteres på områder der fylkeskommunens behov overlapper med mulighetene i europeiske programmer og nettverk. Dette omfatter blant annet utdanning, kompetanse, maritim næring, grønn omstilling, energi, digitalisering og næringsutvikling[26]. Beredskap og sikkerhet, grønne industriløft og sirkulærøkonomi er fremhevet som særlig relevante områder for 2026. Internasjonalisering i videregående opplæring er også forankret i delstrategien for kompetanse og kvalitet. Målet er at internasjonalisering skal inngå som en integrert del av opplæringen og styrke arbeidslivsrelevansen[28].

Internasjonalt arbeid beskrives som et virkemiddel for å styrke oppgaver fylkeskommunen allerede har ansvar for. Dette gjøres blant annet gjennom porteføljestyring, tverrfaglig ressursgruppe og nettverksdeltakelse.

Relevans, kapasitet og faglig eierskap styrer prioriteringene

Fylkeskommunen bruker porteføljestyring for å koble internasjonale muligheter til egne utviklingsprosjekter[29].

---

[26] Fylkesstrategi for internasjonalt samarbeid 2022–2027

[27] Regional planstrategi Møre og Romsdal 2025-2028

[28] Internasjonale samarbeid 2025 - Evaluering og tiltak

[29] Fylkesstrategi for internasjonalt samarbeid 2022–2027

Ved vurdering av nye prosjekter og initiativer benyttes et sett kriterier, som blant annet omfatter strategisk relevans, dedikerte ressurser, relevante partnere og mulighet for varig effekt. På denne måten involverer fylkeskommunen seg kun i prioriterte områder der både seksjon og fagmiljø har kapasitet, og dedikerte og engasjerte ressurser.

Videre utarbeides en egen idé om hva arbeidet vil forbedre. Internasjonal seksjon begrunner deltakelsen overfor relevant leder eller direktør. Dersom prosjektet får administrativ tilslutning, kan fylkeskommunen gå videre med søknaden. Samtidig legges det til at prosjekter som er i tråd med vedtatte strategier, ikke nødvendigvis behandles politisk.

Organisering – Internasjonal seksjon samordner arbeidet på tvers av fagområdene

Det opplyses at arbeidet er organisert i en internasjonal seksjon med 3,5 ansatte innenfor kompetanse- og næringsområdet. Seksjonen arbeider med utdanningssamarbeid, prosjektutvikling, nettverk og oppfølging av politiske engasjementer.

Videre skal alle fag- og tjenesteområder sette av ressurser til utviklingsarbeid, kompetanseheving og erfaringsdeling. De skal også utpeke ressurspersoner til en tverrfaglig gruppe som samordner innsatsen[30].

Seksjonens plassering beskrives som særlig viktig for koblingen mellom Erasmus+, utdanning og regionale kompetansebehov. Samtidig kan plasseringen gi svakere kontakt med blant annet samferdsel og kultur.

Fylkestinget vedtar inn- og utmelding av internasjonale politiske organisasjoner, fylkesutvalget oppnevner politiske representanter, og engasjementene evalueres årlig[31].

Finansiering

Det opplyses om tilfeller der enkelte prosjekter finansierer prosjektledere eller kompenserer arbeidsinnsats. Likevel understrekes det at finansiering ikke er tilstrekkelig dersom prosjektet mangler relevans eller gjennomføringskapasitet.

Prosjektoversikten viser en samlet prosjektsum på om lag 18,7 mill. kroner[32]. I 2025 mottok fylkeskommunen om lag 1,6 mill. kroner gjennom internasjonale samarbeidsprosjekter. Fylkeskommunen og skolene mottok i tillegg over 20 mill. kroner til internasjonalisering i videregående opplæring[33]. Tildelingene gjennom Erasmus+ mobilitet utgjorde om lag 7 mill. euro i perioden 2021–2026[34].

Det opplyses videre at budsjettet for internasjonalt samarbeid ble halvert fra 1 mill. til 500 000 kroner i 2026.

Aktivitet

Møre og Romsdal fylkeskommune er medlem av CPMR (Conference of Peripheral Maritime Regions), en europeisk interesseorganisasjon for kyst- og randregioner gjennom Nordsjøkommisjonen. Fylkeskommunen er også med i NORA (Nordisk Atlantsamarbeid), et mellomstatlig samarbeidsorgan under Nordisk ministerråd, samt Vest-Norges

[30] Fylkesstrategi for internasjonalt samarbeid 2022–2027

[31] Saksframlegg - Rutine for val til internasjonale verv

[32] Prosjektoversikt

[33] Internasjonale samarbeid 2025 - Evaluering og tiltak

[34] Presentasjon internasjonalt arbeid

Brusselkontor. Brusselkontoret fungerer som lyttepost mot EU-institusjonene og bistår med programidentifisering og partnersøk[35].

Det opplyses at nettverk brukes bevisst, og fylkeskommunen har meldt seg ut av flere der forventninger til ønsket effekt ikke ble nådd.

Fylkeskommunen deltar og følger opp programmer som Horisont Europa og Interreg Østersjøprogrammet. Dokumentasjoanen beskriver involvering I prosjekter som CIRCULANDIA, LeaderSHIP, CircleBIM, EDIN, Distance LAB, BSI_4Women, PROACTsme og CREST. Prosjektene retter seg i hovedsak mot bærekraft og sirkulær økonomi, digitalisering, kompetanseutvikling og næringsutvikling[36].

Erasmus+ er det viktigste virkemiddelet for internasjonalisering i videregående opplæring. Programmet skal gi faglig og personlig utvikling for elever, lærlinger og ansatte, samt styrke utdanningskvalitet, arbeidslivsrelevans og samarbeid på institusjonsnivå[37][34].

Nasjonalt deltar fylkeskommunen i Europapolitisk forum, og regionalt har fylkeskommunen en mobiliserende rolle overfor kommunene, blant annet gjennom EU-nettverk Møre og Romsdal. Fylkeskommunen bistår også kommuner som ikke har kapasitet til å utvikle egne søknader, gjennom få veiledning og praktisk bistand.

Det internasjonale arbeidet involverer også samhandling med forsknings- og innovasjonsmiljøer, opplæringskontor og næringsliv i regionen.

Resultatmåling

Fylkeskommunen rapporterer på antall deltakende skoler og lærlinger i europeisk praksis, prosjektsøknader sendt og innvilget, samt total tildeling[38].

Det opplyses at fylkeskommunen ikke har noen felles måleparametere for det internasjonale arbeidet. Effekter vurderes primært prosjektvis, ettersom ulike prosjekter har ulike typer mål og resultater. Gjennom internasjonal årsrapport arbeider fylkeskommunen likevel med å vise til konkrete effekter.

Gode eksempler - Erasmus+, LeaderSHIP og OSS

Erasmus+ fremheves som et godt eksempel, og beskrives som svært velfungerende. Dette skyldes blant annet at ordningen er forankret i organiseringen, har dedikerte ressurser og er koblet til skoler, arbeidsliv og regionale kompetansebehov.

Erasmus+ LeaderSHIP pekes i tillegg på som er et større strategisk partnerskap om fremtidige kompetansebehov i europeisk skipsbygging. Prosjektet beskrives å være svært relevant for en region med maritim industri, og at arbeidet har gitt innsikt, aktiviteter i egne skoler, internasjonale partnerskap og innspill i europeiske kompetanseprosesser.

One stop shop (OSS) er et annet prosjekt som fremheves. Prosjektet ble beskrevet som relevant fordi det svarte på et behov for å digitalisere entreprenørskapsrådgivning i fylket.

---

[35] Fylkesstrategi for internasjonalt samarbeid 2022–2027

[36] Prosjektoversikt

[37] Presentasjon internasjonalt arbeid

[38] Epost: Oversikt over årlige KPIer

Suksesskriterier - Forankring og prioritering

Forankring fremheves som det mest sentrale suksesskriteriet, både politisk og administrativt. Det handler om vilje til å bruke internasjonalt samarbeid som praktisk virkemiddel, og om at hver søknad må kunne begrunnes med hvilken oppgave den skal løse. Informantene fremhever også betydningen av prioritering. Fylkeskommuner må våge å velge enkelte prosjekter, programmer og nettverk og velge bort andre.

Andre sentrale forutsetninger som omtales er tverrfaglig samarbeid, EU-kompetanse, kobling mellom EU-programmer og regionale satsingsområder, nettverksbygging og mobilisering.

Videre ble kommunikasjon fremhevet som eget suksesskriterium. Det beskrives at troverdighet bygges gjennom konkrete eksempler som viser verdi for den enkelte målgruppen.

Innlandet

Strategi og innsatsområder

Internasjonalt samarbeid skal styrke gjennomføringen av regionale planer

Innlandet fylkeskommunes internasjonale arbeid skal bidra til fylkeskommunens mål og en bærekraftig utvikling. Strategien har tre innsatsområder: innflytelse gjennom medvirkning og påvirkning, gjennomføringskraft gjennom samarbeid og kompetanseheving om EU og EØS[39].

Arbeidet er også forankret i Innlandsstrategien 2024–2028. Her inngår internasjonalt samarbeid under satsingsområdet innovasjon. Europeiske prosjekter og nettverk skal styrke Innlandets innovasjonsevne og konkurransekraft og gi tilgang til kompetanse og ressurser som kan brukes til å løse prioriterte oppgaver[40].

Internasjonalt arbeid beskrives som en arbeidsform for å nå mål i regionale planer og handlingsprogrammer. Prosjekter, nettverk og europeisk finansiering skal understøtte oppgaver fylkeskommunen allerede skal løse.

Ved vurdering av nye initiativer legger fylkeskommunen vekt på tilgjengelige ressurser og hvilken nytte prosjektet kan gi kommuner, innovasjonsselskaper og andre regionale aktører. Det opplyses at en egen sjekkliste skal fylles ut og godkjennes via leder før deltakelse.

Fylkestinget har vedtatt å styrke påvirkning, programsamarbeid og kompetanse

Den politiske forankringen beskrives som sterk. Politikere involveres blant annet gjennom politisk behandling av høringsinnspill i europeiske saker. For 2026 er EUs neste langtidsbudsjett og norsk programdeltagelse, sirkulærøkonomi, offentlige anskaffelser og forenkling av regelverk prioriterte temaer.

Fylkestinget har vedtatt å bruke internasjonalt arbeid aktivt i gjennomføringen av regionale planer. Fylkeskommunen skal påvirke rammebetingelsene for regional utvikling gjennom internasjonale organisasjoner og nettverk, utnytte mulighetene i EU-

[39] Strategi for Innlandet fylkeskommunes internasjonale arbeid

[40] Innlandsstrategien 2024–2028

programmene og heve kompetansen om EU og EØS. Fylkestinget har også bedt om korte årlige rapporter om framdrift og resultater[41].

Organisering - Europa-team støttes av tverrfaglige og regionale nettverk

Det opplyses at arbeidet er organisert i et Europa-team med fem medarbeidere, tilknyttet avdelingen for næring og internasjonalt samarbeid. Teamet arbeider med blant annet koordinering, strategi, prosjektutvikling, tilskudd og oppfølging av europeiske programmer. Et tverrfaglig internasjonalt team med representanter fra flere avdelinger brukes til erfaringsutveksling og prosjektutvikling.

En controllerfunksjon med kompetanse på EU-finansiering, budsjetter og rapportering framheves som en viktig del av organiseringen av prosjektarbeidet.

Finansiering

Det opplyses at internasjonalt arbeid finansieres gjennom ordinære budsjettmidler og særskilte politiske bevilgninger.

Det opplyses også at fylkeskommunen har fått 2 mill. kroner årlig over fire år til et kompetanseløft om EU og EØS. Kompetansetiltakene er rettet mot både interne og eksterne målgrupper.

Aktivitet

Innlandet er involvert i flere arenaer for påvirkning, erfaringsutveksling, kompetanseutvikling og utvikling av prosjekter, herunder Assembly of European Regions (AER), Association of European Border Regions (AEBR), Euromontana og Baltic Sea States Subregional Co-operation (BSSSC). Fylkeskommunen er også medeier i Osloregionens Europakontor og deltar i Europapolitisk forum[42].

Fylkeskommunen har formaliserte samarbeid med Region Värmland og gjennom Grensekomiteen Innlandet–Dalarna, og samarbeidsavtaler med Sametinget og regionen Oshikoto i Namibia[42].

Av programmer omtales Horisont Europa, Erasmus+, Interreg, Interreg Sverige-Norge, Interreg Østersjøprogrammet, ESPON, EØS-midlene og Regional Innovation Valleys som sentrale ordninger. Innlandet fylkeskommune er også norsk forvalter av Interreg Sverige-Norge-programmet, nasjonalt kontaktpunkt for ESPON og nasjonal koordinator for Interreg Østersjøprogrammet[43].

Prosjektporteføljen omfatter temaer som kollektivtransport, bioøkonomi, reiseliv, klimatilpasning og reduksjon av flomskader. Konkrete prosjekter er ESIRA under Horisont Europa samt SITE Mobility og RURALPLAN under ESPON. Prosjektarbeidet er tett koblet til regionale planer, blant annet innen klima, energi, miljø, beredskap, utdanning og inkludering, og internasjonale prosjekter skal både styrke eksisterende regionale satsinger og tilføre finansiering, kompetanse og internasjonale samarbeidspartnere[44].

Det opplyses videre at fylkeskommunen driver Europa-nettverk Innlandet. Dette brukes som plattform for samarbeid med kommuner, universiteter, innovasjonsselskaper og klynger, samt kompetansebygging og prosjektutvikling.

---

[41] Fylkestingets vedtak

[42] Oversikt over politiske organisasjoner og nettverk der Innlandet fylkeskommune deltar

[43] Oversikt over politiske organisasjoner og nettverk der Innlandet fylkeskommune deltar

[44] Internasjonale prosjekter - Innlandet fylkeskommune

Resultatmåling

Når det gjelder resultatmåling, følger fylkeskommunen med på antall prosjekter og tilførte midler. Det er imidlertid ikke utviklet et system for å måle den samlede effekten av arbeidet. Derfor fremheves bedre resultatmåling og tydeligere kommunikasjon som forbedringsområder.

Gode eksempler – Klimatilpasningsprosjekt og Ersamus+/«Reis ut»

Et flerårig flom- og rasprosjekt i Gudbrandsdalen trekkes frem som et godt eksempel. Prosjektet involverte kommuner og europeiske forskningsmiljøer og ga ny kunnskap om flomrisiko og naturbaserte tiltak. Det vises til at et tiltak ble gjennomført før ekstremværet Hans, og at det ikke ble meldt inn naturskader i det aktuelle området etter ekstremværet

Videre fremheves Erasmus+ og «Reis ut», en ordning som gir lærlinger internasjonal erfaring gjennom et etablert system.

Suksesskriterier – Forankring og kapasitet

Politisk og administrativ forankring, EU- og EØS-kompetanse, relevante nettverk og europeiske partnere pekes på som sentrale forutsetninger.

Informantene fremhever betydningen av å integrere internasjonalt arbeid i ordinære arbeidsprosesser og regional planlegging, slik at internasjonale virkemidler brukes som støtte for oppgaver fylkeskommunen uansett skal løse.

Det krever også et spesialisert fagmiljø, tverrfaglig samarbeid og tilstrekkelig kapasitet hos både fylkeskommunen og samarbeidspartnerne.

Agder

Strategi og innsatsområder

Internasjonalt samarbeid skal bidra til å nå målene i regionplanen

Internasjonalt arbeid i Agder fylkeskommune er forankret i Regionplan Agder 2030 med regional planstrategi 2024–2027. Regionplanen er det overordnede strategiske styringsdokumentet for Agder og følges opp gjennom regionale planer, handlingsprogrammer og fylkeskommunens handlings- og økonomiplan. Internasjonalt samarbeid skal bidra til erfaringsutveksling, læring og nettverksbygging. Fylkeskommunen skal også mobilisere kommuner, virksomheter og forsknings- og utdanningsinstitusjoner til internasjonalt samarbeid[45].

Sentrale virkemidler er mobilisering, nettverksarbeid, prosjektutvikling og regional samhandling. Internasjonalt samarbeid skal gi Agder tilgang til kunnskap, kompetanse og samarbeidspartnere og bidra til innovasjon, omstilling og bedre tjenester[46].

Arbeidet beskrives at omfatter både prosjekter, kunnskap om europeisk utvikling, nettverk, påvirkningsmuligheter og samarbeidspartnere. Samtidig beskrives den brede forankringen i regionplanen som krevende å bruke til konkret prioritering.

[45] Regionplan 2030 med regional planstrategi 2024-2027

[46] Internasjonalt samarbeid - Agder fylkeskommune

Organisering – Internasjonal funksjon som kontaktpunkt for fagavdelinger

Den internasjonale funksjonen er plassert i avdeling for næring og inkludering. Den lå tidligere i et område knyttet til samskaping og internasjonalisering. Det opplyses at det arbeides med en politisk sak om hvordan fylkeskommunen fremover skal organisere og gjennomføre det internasjonale arbeidet.

Rådgiverne har fordelt fagavdelingene mellom seg for å etablere tydeligere kontaktpunkter. Fagmedarbeidere fra ulike deler av organisasjonen deltar også i tematiske nettverksgrupper. Den samlede internasjonale kompetansen fremheves som en styrke. Samtidig oppleves funksjonen som lite synlig internt. Internasjonalt arbeid blir ofte betraktet som et tillegg til ordinære oppgaver, og dokumentasjonen viser ikke faste samordningsrutiner eller tydelige ansvarslinjer på tvers av organisasjonen.

Finansiering

Internasjonalt arbeid finansieres gjennom fylkeskommunale bevilgninger og tilskudd fra programmer og prosjekter. Det oppgis et årlig budsjett på om lag 6 mill. kroner. Nær 5 mill. kroner videreformidles hovedsakelig til Agder Europakontor, videregående skoler gjennom Erasmus+ og Nordsjøkommisjonen. Det disponible handlingsrommet beskrives derfor å være begrenset.

Dokumentasjonen viser at samlet programtilskudd tilsvarer 4,25 mill. kroner og samlet prosjekttilskudd tilsvarer om lag 8,36 mill. kroner i programperioden 2021–2027[47].

Eksterne midler brukes blant annet til å delfinansiere arbeidstid, møter, reiser og konsulentutredninger. Egen arbeidsinnsats utgjør en vesentlig del av medfinansieringen i flere prosjekter[48].

Aktivitet

Agder deltar i flere europeiske programmer, blant annet Interreg Østersjøprogrammet, Interreg Nordsjø, Interreg Øresund-Kattegat-Skagerrak, Interreg Europe, Horisont Europa og Erasmus+. Fylkeskommunen er også medlem av CPMR, Nordsjøkommisjonen og Foreningen Agder Europakontor og deltar i regjeringens Europapolitiske forum[49].

Fylkestinget har i tillegg vedtatt å reetablere Agder Europakontor som egen forening utenfor fylkeskommunen, med vekt på mobilisering til økt deltakelse i Horisont Europa.

Prosjektporteføljen omfatter blant annet RESIST, som skal styrke regionale økosystemer for sosial innovasjon, Speak Up, som utvikler metoder for innbyggerinvolvering, MOVE, som skal fremme mer bærekraftige transportvaner, Grønn Jyllandskorridor, som har arbeidet med bærekraftig og effektiv godstransport, GO:LEIF, som skal fremme elektrifisering av fritidsbåter, samt RECODE MLG, som undersøker samskaping i den grønne og digitale omstillingen[50].

Fylkeskommunen er partner i RESIST, norsk prosjekteier i MOVE og GO:LEIF og deltar i RECODE MLG, som ledes av Universitetet i Agder[51].

---

[47] Bestilling til møte i fylkesordførerkollegiet 30. mai – inntekter fra EU-programmer for Agder fylkeskommune

[48] Bestilling til møte i fylkesordførerkollegiet 30. mai – inntekter fra EU-programmer for Agder fylkeskommune

[49] Internasjonalt samarbeid - Agder fylkeskommune

[50] Internasjonalt samarbeid - Agder fylkeskommune

[51] Internasjonalt samarbeid - Agder fylkeskommune

Agder fylkeskommune har Erasmus+-akkreditering innen School Education og Vocational Education and Training for programperioden 2021–2027. Fylkeskommunen søker samlet én gang i året og fordeler og administrerer midlene. Aktivitetene omfatter praksisopphold, lærlingmobilitet, elevutveksling, hospitering og kurs[52].

Resultatmåling

Når det gjelder resultatmåling, her ikke Fylkeskommunen tydelige indikatorer som måler effekten internasjonalt arbeid. Det pekes også på at prosjektresultater ikke alltid omsettes til varige endringer i organisasjonen eller regionen. Mer systematisk implementering og resultatmåling trekkes derfor frem som forbedringsområder.

Gode eksempler – Nettverk og Grønn Jyllandskorridor

CPMR og Nordsjøkommisjonen fremheves som et godt eksempel på politisk forankret nettverksarbeid. Nettverkene gir tilgang til kunnskap og mulighet til å påvirke europeiske prosesser. De viser blant annet til innspill om sirkulærøkonomi og arbeidet med å posisjonere Jyllandskorridoren i det europeiske transportnettverket. Informantene beskriver aktiv deltakelse som en forutsetning for at slike medlemskap skal ha verdi.

Grønn Jyllandskorridor har bidratt til økt bevissthet om korridorens betydning for godstransport, sikkerhet og beredskap, synliggjort markedsgrunnlaget for mer intermodal og togbasert godstransport og styrket Norges tilknytning til det transeuropeiske transportnettverket.

Suksesskriterier – Forankring og redusere personavhengighet

Politisk og administrativ forankring, aktiv nettverksdeltakelse og et langsiktig perspektiv fremheves som sentrale suksesskriterier. Ledelsen må gi fagmedarbeidere tid til å delta i prosjekter og nettverk.

Det pekes også på at arbeidet bør institusjonaliseres bedre, slik at kompetansen ikke blir samlet hos enkeltpersoner.

Trøndelag

Vi gjør oppmerksom på at Trøndelag fylkeskommune har vedtatt egen internasjonal strategi for 2026-2029. Strategien ble oversendt etter at informasjon var innhentet og intervju med BDO var gjennomført. Det kan derfor være at enkelte beskrivelser, vurderinger og funn knyttet til Trøndelag fylkeskommunes internasjonale arbeid ikke fullt ut reflekterer den nåværende strategiske innretningen.

Strategi og innsatsområder

Internasjonalt samarbeid skal styrke fylkeskommunens ordinære oppgaver

Arbeidet med internasjonalt arbeid har vært strukturert gjennom *Internasjonalt handlingsprogram 2020–2023*, som er forankret i *Trøndelagsplanen*[53]. Internasjonalisering er et gjennomgående tema i planverket. Handlingsprogrammet har fire innsatsområder: klima, energi og teknologiutvikling, utdanning og kompetanse, nærings- og samfunnsutvikling samt nettverk og organisasjoner[54].

I *Trøndelag i verden* beskrives aktiviteter og ambisjoner for det internasjonale arbeidet for perioden 2026-2029. Dokumentasjonen beskriver blant annet at internasjonalt

[52] Internasjonalisering i utdanning i Agder

[53] Trøndelagsplanen 2019-2030

[54] Trøndelag fylkeskommune – Internasjonalt handlingsprogram 2020-23

samarbeid skal være et virkemiddel for å nå fylkeskommunens mål, gjennom kunnskapsdeling, politisk påvirkning, finansiering, innovasjon og styrket beredskap[55].

Internasjonalt arbeid beskrives som et virkemiddel for å løse ordinære oppgaver innen regional utvikling, næring, utdanning og forskning og utvikling. Blant politiske prioriteringer beskrives samarbeid med naboregioner, videregående opplæring, Ukraina, beredskap og samfunnssikkerhet samt energi og miljø.

Sentrale virkemidler er mobilisering, nettverk, prosjektutvikling og deltakelse i europeiske programmer. Fylkeskommunen skal informere, veilede og være døråpner for bedrifter, kommuner, forskningsmiljøer og andre regionale aktører. Innsatsen skal konsentreres om områder der internasjonalt samarbeid gir merverdi og forsterker vedtatte satsinger[56].

Det opplyses at fylkeskommunen ofte er et koblingspunkt framfor hovedsøker eller prosjekteier. Rollen innebærer å følge europeisk politikkutvikling og utlysninger, spre informasjon og bygge nettverk som gjør det mulig for regionale aktører å delta.

Organisering - desentralisert modell

Det opplyses at fylkeskommunen ikke har en egen internasjonal enhet. Ansvaret er fordelt mellom fagavdelinger og funksjoner og ivaretas av en kjernegruppe med sentrale ressurspersoner. Modellen er valgt for å legge arbeidet nær fagmiljøene som skal bruke internasjonalt samarbeid som virkemiddel.

Den desentraliserte organiseringen gir samtidig noen utfordringer. Det beskrives det som krevende å etablere en samlet oversikt når ansvaret er spredt, og koordineringsfunksjonen er sårbar, ettersom den hovedsakelig består av én person.

Aktivitet

Fylkeskommunen er sekretariat for Internasjonalt forum Trøndelag og medeier i Trøndelag Europakontor. Europakontoret fungerer som lyttepost mot Europa og gir kunnskap om europeiske utviklingstrekk og muligheter i EU- og EØS-programmene. Fylkeskommunen deltar også i Europapolitisk forum og samarbeider med Jämtland og Härjedalen gjennom Fellesrådet[5755].

Det opplyses at fylkeskommunen har besluttet å tre ut av CPMR og Nordsjøkommisjonen. Dette begrunnes med innsparingsbehov, svakt eierskap og at medlemskapene ikke ble utnyttet godt nok.

Andre internasjonale samarbeidsarenaer Trøndelag fylkeskommune har vært involvert i er Midtnordenkomiteen, NORA, Naboer AB, Elbanen STS og Luftfartsforum[58].

Trøndelag deltar i programmer som Interreg Sverige–Norge og Interreg Aurora, delprogram Sápmi, Nordsjøprogrammet, Østersjøprogrammet, Interreg Europe, Horisont Europa og Kreativt Europa[59].

---

[55] Trøndelag i verden

[56] Trøndelag fylkeskommune – Internasjonalt handlingsprogram 2020-23

[57] Trøndelag i verden

[58] Trøndelag fylkeskommune – Internasjonalt handlingsprogram 2020-23

[59] Trøndelag i verden

Det opplyses at Interreg Sverige–Norge er den mest etablerte og ressurskrevende arenaen. Fylkeskommunen deltar politisk i styrings- og overvåkningsorganer, og prosjekter med fylkeskommunal medfinansiering behandles normalt politisk.

Innen utdanning brukes Erasmus+ til mobilitet og samarbeid for elever, lærlinger og ansatte.

Finansiering

Finansieringen av det internasjonale arbeidet består av fylkeskommunale midler og ekstern prosjektfinansiering.

Dokumentasjonen viser videre til flere enkeltprosjekter med ekstern finansiering. Herunder beskrives to Horisont Europa-finansierte prosjekter innen sirkulærøkonomi og gjenbruk av byggematerialer. I tillegg, et forprosjekt for samarbeid med Zaporizjzja som er tildelt 210 000 kroner fra Nansenprogrammet. Videre har fylkeskommunen garantert for 10 mill. kroner knyttet til en søknad om Regional Innovation Valley[55].

Innen Erasmus+-midler viser dokumentasjonen at Trøndelag hentet om lag dobbelt så mye per innbygger som gjennomsnittet for fylkene i perioden 2021–2025[60].

Resultatmåling

Resultater beskrives i hovedsak kvalitativt, herunder tilgang til forskningsfronten, ny kunnskap, nye arbeidsmetoder, nettverk og indirekte finansiering av utviklingsarbeid. Rapportering skjer årlig til fylkesutvalget og gjennom erfaringsinnsamling ved avslutning av handlingsprogrammet.

Gode eksempler

Et grenseregionalt samarbeid om mat og mattradisjoner med naboregionen i øst, trekkes frem som et langvarig og vellykket prosjekt.

Positive CityxChange under Horisont 2020 har over fem år gitt nye samarbeidsformer mellom forskningsmiljøer, næringsliv og offentlig sektor, åpnet markeder for næringslivet og gitt offentlige aktører kunnskap de ellers ikke ville hatt.

We Make Transition i Østersjøprogrammet, rettet mot sirkulærøkonomi, biologisk mangfold, medvirkning og samskaping, fremheves også. Dette er et av få prosjekter der fylkeskommunen selv har vært prosjekteier, i motsetning til den vanligere rollen som mobilisator og tilrettelegger for andre regionale aktører.

Suksesskriterier - Forankring og faste roller

Politisk og administrativ forankring, tilstrekkelige personressurser og langsiktighet fremheves som sentrale suksesskriterier. Internasjonalt arbeid bør bygges inn i faste roller, rutiner og finansieringsformer. Dette reduserer personavhengigheten og gjør arbeidet enklere å videreføre ved utskiftninger.

[60] Trøndelag i verden

Østfold

Strategi og innsatsområder

Internasjonalt samarbeid skal styrke fylkeskommunens måloppnåelse

Østfold fylkeskommunes internasjonale arbeid er forankret i *Temastrategi for internasjonalt arbeid 2025–2028*. Strategien skal være et verktøy for å styrke fylkeskommunens måloppnåelse gjennom. Den angir fire innsatsområder, herunder prosjektmobilisering, politikkoppfølging og medvirkning, kompetanseheving og synliggjøring.

Strategien er en del av fylkeskommunens plan- og styringssystem og er koblet til regional planstrategi, regionale planer og økonomiplanen[61].

Handlingsprogrammet 2025–2028 omfatter resultatmål og tiltak, ansvar og tidsperiode tiltak innenfor strategiens fire innsatsområder. Handlingsprogrammet omfatter blant annet en prosjektbank, workshops for prosjektutvikling, et internt støtteapparat og et KI-verktøy for kartlegging og analyse. Det skal også gjennomføres kompetanseprogrammer og etableres rutiner for samarbeid, rapportering og framdrift[62].

Organisering

Det opplyses at internasjonalt team består av tre rådgivere i regionalutviklingsavdelingens samfunnsplan- og miljøseksjon. Teamet arbeider med politikkoppfølging, internasjonale organisasjoner, strategi, handlingsprogram, stimuleringsmidler, prosjektmobilisering og Interreg, og fungerer som et koblingspunkt mellom politikk, administrasjon, fagavdelinger, nasjonale virkemiddelaktører og europeiske nettverk.

Et internasjonalt fagnettverk med representanter fra fagområdene skal støtte samordningen. Nettverket skal være en arena for erfaringsutveksling, idéutvikling og kobling mellom internasjonale virkemidler og regionale planer[63].

Videre har fylkeskommunen et internasjonalt forum med hensikt å fremme politisk dialog, kompetanseoverføring og samhandling mellom politisk og administrativt nivå. Forumet møtes fortrinnsvis to ganger i året, og brukes blant annet til oppdateringer om politiske temaer og internasjonal prosjektutvikling [64].

Finansiering

Østfold fylkeskommune har mottatt om lag 14 mill. kroner gjennom tre Horisont Europa-prosjekter. Precilience har et totalbudsjett på 113 mill. kroner og en ramme på 3 mill. kroner til Østfold. TREASoURcE har et totalbudsjett på 100 mill. kroner og en ramme på 7 mill. kroner til fylkeskommunen. MODI har en totalramme på 300 mill. kroner og en ramme på om lag 4,3 mill. kroner til Østfold[65].

Det vises også til et Horisont Europa-prosjekt innen sirkulærøkonomi og industrielle symbioser. Det opplyses at prosjektet har en samlet ramme på 150 mill. kroner, hvorav

[61] Temastrategi for internasjonalt arbeid 2025-2028 - Østfold fylkeskommune

[62] Handlingsprogram for temastrategi for internasjonalt arbeid i Østfold fylkeskommune 2025 -2028

[63] Ledergruppesak - Etablering av internasjonalt fagnettverk

[64] Internasjonalt forum og mandat

[65] Oppstartsak internasjonal strategi Østfold fylkeskommune

Østfold fylkeskommune skal forvalte 26 mill. kroner. Mellom 10 og 15 mill. kroner skal etter planen brukes som næringsstimulerende midler.

Aktivitet

Fylkeskommunen deltar internasjonale samarbeid og nettverk, herunder i BSSSC, CPMR, Nordsjøkommisjonen, Osloregionens Europakontor, Scandria Alliance, STRING, Svinesundskomiteen, Grensekomiteen Värmland–Østfold og Østlandssamarbeidet[66].

Nettverkene skal blant annet brukes til kunnskapsdeling, partnersøk, prosjektutvikling, politisk påvirkning og synliggjøring av Østfold[6761].

Videre er fylkeskommunen involvert i programmer som Horisont Europa, Erasmus+, Kreativt Europa og Interreg[68].

Prosjektporteføljen inkluderer TREASoURcE, MODI, MOVE21 og CHARGE. Prosjektene omfatter overgang til sirkulærøkonomi, selvkjørende tungtransport, smarte nullutslippsløsninger og bærekraftig produksjon, gjenbruk og resirkulering av batterier[69].

Dokumentasjonen viser deltakelse i BSSSC, CPMR, Grensekomiteen Värmland-Østfold, Nordsjøkommisjonen, Osloregionens Europakontor, Scandria Alliance, STRING, Svinesundskomiteen og Østlandssamarbeidet.

Resultatmåling

Handlingsprogrammet legger opp til rapportering og rutiner for å følge opp aktiviteter, framdrift og resultater. Det opplyses at de ikke har en samlet oversikt over effektene på tvers av porteføljen. Videre opplyses det at de skal arbeide med å få på plass verktøy for å måle resultater.

Gode eksempler

Internasjonalt politisk forum fremheves som det tydeligste eksempelet på en arbeidsform som har fungert godt. Det har bidratt til å bygge kunnskap og forankre det internasjonale arbeidet. Møteplikt, formell innkalling og koblingen til den ordinære utvalgsstrukturen beskrives som viktige for å gi forumet tyngde. Det vises også til at forumet har bidratt til økt engasjement hos politikere som i utgangspunktet hadde begrenset kjennskap til internasjonalt arbeid.

Stimuleringsmidlene beskrives som et viktig virkemiddel for mobilisering. Relativt små beløp kan gjøre det mulig for kommuner, frivillige organisasjoner og andre regionale aktører å gjennomføre partnersøk, møte mulige samarbeidspartnere eller få støtte til søknadsarbeid. Fredrikstad kulturskole rollen som koordinator i et større Kreativt Europa-prosjekt, der stimuleringsmidlene til søknadsarbeidet var utløsende.

Regional Innovation Valley er et Horisont Europa-prosjekt som har bidratt til å utvide en allerede prioritert regional satsing innen sirkulærøkonomi og industrielle symbioser. Arbeidet ble løftet fra en ramme på 3 mill. kroner til et prosjekt på 150 mill. kroner. Østfold fylkeskommune skal forvalte 26 mill. kroner, hvorav 10–15 mill. kroner skal brukes som næringsstimulerende midler. Midlene skal støtte arbeid med industrielle symbioser, sirkulærøkonomiske løsninger, spillvarme, energibruk og etablering av nye næringer.

---

[66] Samarbeid og nettverk – Østfold fylkeskommune

[67] Temastrategi for internasjonalt arbeid 2025-2028 - Østfold fylkeskommune

[68] Saksframlegg - Temastrategi for internasjonalt arbeid Østfold fylkeskommune 2025-2028

[69] Internasjonale prosjekter – Østfold fylkeskommune

Det vises også til Horisont-prosjekt om klimatilpasning, der fylkeskommunen fikk midler til å finansiere en hel stilling. Dette omtales som et resultat i seg selv, fordi stillingen ga økt kapasitet til å koordinere et område der kommunene har behov for støtte.

Videre fremheves et eldre Interreg-prosjekt mellom brannvesenene i Halden og Strömstad. Prosjektet avdekket praktiske hindringer for samarbeid over grensen, blant annet at brannvesenene brukte ulike slangetyper og manglet sambandsdekning på tvers av grensen. Det ble arbeidet med prototyper og løsninger som kunne styrke den grenseoverskridende beredskapen.

Suksesskriterier

Politisk forankring, faglig eierskap og kompetanse fremheves som de viktigste suksesskriteriene. De understreker at det internasjonale teamet kan støtte prosjektutviklingen, men fagavdelingene må ha kapasitet og kompetanse til å gjennomføre og følge opp prosjektene.

De peker videre på at tydelige politiske vedtak gir legitimitet og gjør det enklere å mobilisere fagavdelingene.

Det pekes på et vehov for å kommunisere resultater på en forståelig måte uten omfattende EU- og prosjektspråk.

Samtidig pekes det på at personavhengighet, skiftende politiske prioriteringer, begrensede ressurser og kompliserte EU-programmer kan skape utfordringer.

Vedlegg 2: Mulige målemetoder

Telemark fylkeskommune måler i dag i hovedsak resultater innenfor det enkelte prosjekt, mens det i mindre grad foreligger en samlet oversikt over hvordan det internasjonale arbeidet bidrar til målene i Telemarksplanen. Kartleggingen viser at dette også gjelder de øvrige fylkeskommunene. Resultater beskrives ofte kvalitativt, blant annet som ny kunnskap, kompetanse, nettverk, samarbeid og utvikling av tjenester og løsninger. Erasmus+ skiller seg ut ved at aktiviteten i større grad kan tallfestes.

Oppfølgingen bør være enkel, gjennomførbar og tilpasset fylkeskommunens kapasitet. Et begrenset sett med felles indikatorer kan brukes til å følge aktivitet og mobilisering årlig, mens resultater og nytte må knyttes opp mot Telemarksplanen. Målingen bør bygge på informasjon som fylkeskommunen og prosjektene allerede har tilgang til, og så langt som mulig inngå i eksisterende prosjektoppfølging og årsrapportering.

Felles indikatorer for internasjonalt arbeid

Måleområder	Mulige indikatorer
Prosjektaktivitet	Antall internasjonale prosjekter fylkeskommunen deltar i
Prosjektutvikling	Antall innsendte og innvilgede søknader
Finansiering	Samlet innvilget ekstern finansiering til fylkeskommunen og regionale samarbeid
Intern involvering	Antall fagseksjoner som deltar i internasjonale prosjekter eller prioriterte nettverk
Regional mobilisering	Antall kommuner, skoler og andre regionale aktører som deltar i aktiviteter initiert eller støttet av fylkeskommunen
Erasmus+	Antall deltakende skoler, elever, lærlinger og ansatte
Bidrag til måloppnåelse innen prioriterte områder i Telemarksplanen	Kvalitativ vurdering av hvordan internasjonalt arbeid har bidratt til måloppnåelse innen dette området det siste året

Tabell 3: Felles indikatorer for internasjonalt arbeid, Kilde: Utarbeidet av BDO

Indikatorene gir en overordnet oversikt over aktivitet, finansiering, involvering og rekkevidde, men dokumenterer ikke alene hvilken effekt det internasjonale arbeidet har hatt.

Mer detaljert oppfølging av prioriterte delmål

Som det fremgår av anbefalingene, bør Telemark fylkeskommune konsentrere det internasjonale arbeidet om et begrenset antall satsingsområder. Rapporten gir ikke konkrete anbefalinger om hvilke mål, fagseksjoner eller aktiviteter som skal prioriteres.

Slike valg bør foretas i den videre strategiprosessen og i samarbeid med fagseksjonene som bør eie og følge opp arbeidet.

Når satsingsområdene er valgt, bør fagseksjonene konkretisere relevante delmål for internasjonalt arbeid i sine ordinære handlingsplaner. For hvert delmål bør det fastsettes noen få indikatorer som viser både aktivitet, for eksempel deltakelse, prosjekter, mobilitet eller finansiering, og resultater eller effekt, for eksempel ny kompetanse, nye samarbeid, endret praksis eller videreføring av løsninger. Fagseksjonene bør eie målene og følge opp resultatene, mens internasjonalt team kan bistå med indikatorutforming og sammenstille rapporteringen på tvers.

Den mer detaljerte oppfølgingen bør begrenses til prioriterte delmål og indikatorer som er relevante, etterprøvbare og praktisk mulige å følge over tid. Indikatorene bør bygge på tilgjengelige data og integreres i fagseksjonenes handlingsplaner og ordinære rapporteringsprosesser. Dette kan synliggjøre hvordan internasjonalt arbeid bidrar til fagseksjonenes mål, styrke grunnlaget for prioritering og læring og over tid motivere flere fagseksjoner til å bruke internasjonale virkemidler. De tre konkrete eksemplene som presenteres nedenfor, er ment som inspirasjon og ikke som ferdige anbefalinger til fylkeskommunen.

Eksempler på oppfølging av prioriterte delmål

Hovedmål i Telemarksplanen	Eksempler: Delmål for internasjonalt arbeid	Type	Indikator	Datakilde / frekvens
Telemark fylkeskommune har en bærekraftig økonomisk utvikling	Øke fylkeskommunens evne til å hente ekstern (europeisk) finansiering som avlaster egne budsjetter	Aktivitet	Samlet innvilget internasjonal prosjektfinansiering (EUR/NOK) til fylkeskommunale satsinger per år	Egen økonomioversikt, årlig
		Effekt	Internasjonal finansiering som andel av fylkeskommunens totale investerings-/utviklingsbudsjett, over tid	Fylkeskommunens årsregnskap, årlig (vurdert i treårig glidende snitt)
Satse på grønn verdiskapning og sirkulær økonomi	Utløse EU-finansiering til sirkulærøkonomi-prosjekter i Telemark	Aktivitet	Antall Horisont Europa-/Interreg-søknader med telemarksbedrift som partner innen sirkulær økonomi, og innvilgelsesrate	Egen prosjektoversikt, årlig
		Effekt	Samlet innvilget internasonal prosjektfinansiering (EUR/NOK) til sirkulærøkonomi-prosjekt i t	Egen prosjektoversikt, årlig
Gjennomføre en raskere omstilling til et lavutslippssamfunn	Styrke telemarksaktørers kompetanse på klimaomstilling gjennom deltakelse i europeiske foregangsnettverk	Aktivitet	Antall telemarksaktører (kommuner/bedrifter/FoU) som er aktive medlemmer i internasjonalt klimanettverk	Egen medlemsoversikt, årlig
		Effekt	Andel av disse aktørene som opplever en høy grad av nytte og økt kompetanse på klimaomstilling gjennom disse nettverkene	Egen kartlegging, hvert 2. år

Hovedmål i Telemarksplanen	Eksempler: Delmål for internasjonalt arbeid	Type	Indikator	Datakilde / frekvens
Produsere mer fornybar energi og øke nettkapasiteten	Mobilisere EU-finansiering og internasjonale partnerskap til pilotering av ny fornybar energiteknologi og nettløsninger	Aktivitet	Antall Horisont Europa-/Interreg-prosjekt med telemarksaktør som partner innen energi, og samlet tilsagt EU-finansiering	Egen prosjektoversikt, årlig
		Effekt	Antall prosjekter som har tilført ny teknologi eller nettløsninger som er videreført i til daglig drift	Rapportering fra nettselskap/prosjekteier, hvert 2.-3. år

Tabell 4: Eksempler på måleindikatorer for internasjonalt arbeid i handlingsplanene, Kilde: Utarbeidet av BDO

Vedlegg 3: Kartleggingskriterier

Hovedtema	Undertema
1. Strategisk forankring og ambisjon	Internasjonal strategi Kobling til styringsdokumenter Politisk forankring
2. Organisering, roller og kapasitet	Overordnet ansvar Fagavdelinger Intern samordning
3. Aktivitet, portefølje og finansiering	Prosjektportefølje EU-/EØS-midler Erasmus+ Tilskuddsordninger
4. Nettverk, partnerskap og posisjonering	Nettverk og medlemskap Bilaterale avtaler
5. Regional mobilisering og samhandling	Kommuner Eksterne aktører
6. Resultater, merverdi og læring	Resultater Suksessfaktorer Utfordringer Indikatorer
7. Videre utvikling	Fremtidige prioriteringer Overførbare læringspunkter

Tabell 5: Kartleggingskriterier, Kilde: Utarbeidet av BDO og internasjonalt team

Kontakt
Morten Thuve
Partner

M: 916 47 115
e-post: morten.thuve@bdo.no