



Omstillingsprogrammet i Sogn og Fjordane - resultat og erfaringar

*Oddbjørn Bukve, Øyvind Glosvik, Harald Mundal,
Jon Gunnar Nesse, Veronika Trengereid, Åge Vebostad*

Sogndal april 2009

TITTEL Omstillingsprogrammet i Sogn og Fjordane – resultat og erfaringar		RAPPORTNR. 2009/4	DATO 31.7.2009
PROSJEKTTITTEL Evaluering av næringsutvikling i Sogn og Fjordane		TILGJENGE Open	TAL SIDER 242+iv
FORFATTARAR Oddbjørn Bukve, Øyvind Glosvik, Harald Mundal, Jon Gunnar Nesse, Veronika Trengereid, Åge Vebostad		PROSJEKTTLEIAR/-ANSVARLEG Oddbjørn Bukve	
OPPDRAGSGJEVAR Sogn og Fjordane fylkeskommune Hydro		EMNEORD Regional omstilling Næringsutvikling Bedriftsutvikling	
SAMANDRAG / SUMMARY Prosjektet har vurdert det regionale omstillingsprogrammet i Sogn og Fjordane i åra 2004-2006. Omstillingsprogrammet var desse åra retta mot kommunane Flora, Høyanger og Årdal. Programmet har lojalt følgd den nasjonale malen for organisering og drift av omstillingsarbeid. Deltakarane i programmet er overvegande positive til måten denne modellen fungerer på. Utover den ordinære programsatsinga gjekk staten inn med betydelege ekstramidlar i Årdal og Høyanger. Mykje av desse midlane har blitt brukt til fokusert akkvisisjon. Målt i talet på nye arbeidsplassar har resultata vore best i Årdal. I Høyanger har nye nedleggingar overskugga resultata av prosjektet, medan raske konjunkturskifte har hindra ein langvarig nedgang i næringslivet i Flora. Alt i alt har programmet, gjennom ein samordna innsats frå aktørar av ulike typar og på ulikt geografisk nivå, vore i stand til å yte positive bidrag til den lokale handlingskapasiteten i omstillingskommunane. Prosjektet har bidrege konstruktivt både til å auke lokal samhandling, læring og institusjonell kapasitet. Samtidig er prosjektet del av ein lengre utviklingshistorie, det har størst effekt som katalysator i forhold til tendensar som finst i desse samfunna allereie ved starten av prosjektet. Ein klar konklusjon er at strategiar for å utvikle lokal innovasjonskapasitet ikkje kan stå åleine som offentleg politikk dersom ein vil få til ei sjølvberande utvikling i små og perifere samfunn. Denne typen samfunn er avhengig av samarbeidet med overlokale teknologiutviklarar og støttesystem. Dessutan er det ein del strukturelle barrierar som utgjer høgst konkrete grenser for omstillingsevna i denne typen samfunn. Det handlar om at små og isolerte arbeidsmarknader er lite attraktive for kvalifisert arbeidskraft, og det handlar om at samfunna vert sårbare når sentrale bedrifter må legge ned eller redusere aktiviteten. Utviklingsstrategiar for periferien krev fokus på strukturelle trekk og verkemiddel for å påverke desse i tillegg til fokus på innovasjon og lokal handlingskapasitet.			
PRIS	ISSN 0806-1688	ANSVARLEG SIGNATUR Oddbjørn Bukve	
	ISBN 978-82-466-0110-6		

Innhold

Omstillingsprogrammet – kontekst, utforming og erfaringar	1
Innleiing	1
Casestudien: Omstillingsprogrammet i Sogn og Fjordane	6
Erfaringar	13
Litteratur	14
Bedriftsutvikling gjennom intraprenørskap	15
Bakgrunn	15
Strategiar for omstilling	16
Metode	18
Resultat og analysar	20
Konklusjon	42
Litteratur	43
Fokusert akkvisisjon som omstillingsstrategi: Kva er suksesskriteria?	45
Innleiing	45
Metodar	51
Resultat	54
Analysar	58
Drøfting	66
Konklusjon	68
Litteratur	69
Når marknaden omstiller raskare enn omstillingsorganisasjonen	71
Omstilling som meiningsskaping	71
Analyseperspektiv og datakjelder	72
Tre inngangar til omstilling	73
Etablering og gjennomføring av omstillingsprogrammet	76
Programstatusvurderinga	81
Vidareføring av erfaring – eit styrka Sunnfjord 2020	84
Meiningsskaping og lagring av erfaring	85
Frå 'omstilling' til 'ikkje-omstilling'	87
Omstilling som konsentrasjon og translasjon?	90
Litteratur	91
Frå omstillingsprosjekt til omstillingssamfunn?	93
Innleiing	93
Offentlege omstillingsstrategiar og bygging av innovasjonssystem	94
Casestudien	97
Diskusjon	100
Konklusjonar	110
Litteratur	111
Vedlegg: Evalueringsopplegg, aktørar, prosjekt og nettverk i omstillingskommunane	115
1. Evalueringsopplegget	117
1.1 Avgrensing av prosjektet	117
1.2 Hovudopplegget for evalueringa	117
2. Aktørane i omstillingsarbeidet	120
2.1 Dei overlokale aktørane	120
2.2 Aktørane i Flora – status 2009	132
2.3 Aktørar i Høyanger	140
2.4 Aktørar i Årdal	148
2.5 Aktørane i omstillingsarbeidet – ei oppsummering	156

3. Prosjekta	158
3.1 Prosjekta i Flora	158
3.2 Prosjekta i Høyanger	180
3.3 Prosjekta i Årdal.....	204
4. Nettverk og samhandling	228
4.1 Nettverk i Flora	228
4.2 Nettverk i Høyanger	231
4.3 Nettverk i Årdal.....	235
4.4 Nettverka rundt fylkesnivået	238
4.5 Ei samanlikning av nettverka	241
Litteratur.....	242

Forord

I denne rapporten presenterer vi resultatene frå ei undervegsevaluering av næringsutviklingsarbeidet i omstillingskommunane i Sogn og Fjordane. Omstillingsprogrammet i Sogn og Fjordane vart etablert i 2004, etter at fylkeskommunane overtok ansvaret for å fordele bruken av omstillingsmidlar frå Kommunal- og regionaldepartementet. Dei kommunane som fekk omstillingsstatus i første runde var Flora, Høyanger og Årdal. For Årdal sin del var perioden som omstillingskommune over i 2007. Høyanger og Flora har omstillingsmidlar ut 2009. Vår datainnsamling er i hovudsak avslutta hausten 2008.

Parallelt med etableringa av omstillingsprogrammet gjekk fylkeskommunen og Hydro, som er tungt inne i omstillingskommunane Høyanger og Årdal, inn eit samarbeid om eit prosjekt for å samle inn data om ymse trekk ved samfunns- og næringsutviklinga i Sogn og Fjordane. Prosjektet fekk namnet Sosio-økonomisk barometer for Sogn og Fjordane. Det vart utført av Asplan Viak, Høgskulen i Sogn og Fjordane og Norsk institutt for by- og regionforskning. NIBR samlar inn og analyserer data om sysselsetjing, folketalsutvikling og flytting. Høgskulen i Sogn og Fjordane evaluerer næringsutviklingsarbeidet i dei tre utpeika omstillingskommunane. Asplan Viak samlar inn data om utviklinga på bedriftsnivå og indikatordata for sosiale forhold, i tillegg til å ha prosjektleiingsansvaret.

Vi har lagt opp sluttrapporten som ei samling av artiklar der vi i kvar artikkel tek opp eit sentralt tema i omstillingsprogrammet. I første artikkelen set vi omstillingsprogrammet i Sogn og Fjordane inn i ein samanheng og spør kva erfaringar som vart gjorde med organiseringa og gjennomføringa av programmet på regionnivået. I dei tre neste artiklane set vi søkelyset på kommunenivået. Ein artikkel samanliknar utviklingsprosjekta for små og mellomstore bedrifter i dei tre kommunane. Ein annan ser på hovuddelen av omstillingsarbeidet i Høyanger og Årdal, fokusert akkvisisjon for å trekke til seg nye industribedrifter utanfrå. I den tredje kommuneartikkelen ser vi på korleis omstillingsorganisasjonen i Flora tilpassa seg ein situasjon der den akutte sysselsetjingskrisa raskt gjekk over, men dei strukturelle problema i næringslivet likevel ikkje var løyste. I den siste artikkelen tek vi eit meir overordna blick på utviklinga i omstillingskommunane. Vi spør kor vidt omstillingsprosjektet har lagt grunnlaget for ei meir permanent omstillingsverksemd i det lokale næringslivet, og kva rolle det regionale innovasjonssystemet har spela for ei slik utvikling.

Gjennom å organisere rapporten som ei artikkelsamling vonar vi å løfte fram dei viktigaste funna i eit stort og omfattande prosjekt. Det går fram av overskriftene kven i prosjektgruppa som har ført kvar artikkel i pennen. Det er likevel grunn til å understreke at grunnlagsarbeidet og funna er eit produkt av felles innsats i prosjektgruppa på seks personar. Gruppa har fungert som eit kollektiv gjennom dei fire åra med evalueringsprosjekt.

Samstundes er det slik at vi gjennom denne måten å skrive rapport på utelet ein del faktastoff og detaljar som vil vere av interesse for ein del lesarar. Derfor har vi med eit fyldig vedlegg til rapporten, der vi gjer greie for evalueringsopplegg, aktørar, prosjekt og nettverksutvikling undervegs i omstillingsprogrammet. Med eit slikt opplegg vart det noko overlapp mellom hovudartiklane og vedlegget. Vi vonar likevel at forma er tenleg for ulike lesargrupper, både dei som vil lese hovudrapporten for å få oversyn og dei som vil gå inn i vedlegget for å finne fleire detaljar om enkeltkommunar og enkelttiltak.

Sogndal, april 2009
Oddbjørn Bukve
prosjektleiar for evalueringa

Omstillingsprogrammet – kontekst, utforming og erfaringar

Oddbjørn Bukve

Innleiing

Målet med denne artikkelen er å drøfte erfaringane med regionalt organisert omstillingsarbeid, med utgangspunkt i ein analyse av Omstillingsprogrammet i Sogn og Fjordane 2004 – 2007. Er det noko å lære av måten ein organiserte og gjennomførte dette omstillingsprogrammet på? Fokus i artikkelen er altså på organiseringa av omstillingsarbeidet på programnivå, på dei overordna strategivala og iverksetjinga av programmet.

Omstillingsarbeid er i denne samanhengen nemninga på eit sett av særskilde offentlege tiltak retta mot kommunar og område som opplever ein spesielt sterk nedgang i sysselsetjinga, ofte som eit resultat av nedleggingar eller nedskjeringar i lokala hjørnesteinsbedrifter. Etter ansvarsreforma i 2003 er det fylkeskommunane som har ansvaret for å organisere omstillingsarbeid i dei kommunane som er råka av akutt svikt i sysselsetjinga og høg arbeidsløyse.

Den sentrale aktøren i programorganiseringa i vårt tilfelle er Sogn og Fjordane fylkeskommune. Fylkeskommunen sine oppgåver i omstillingsarbeidet handlar om strategiske val og prioritering av omstillingskommunar, fordeling av midlar til omstillingsarbeidet og oppfølging av arbeidet i dei utvalde kommunane. Fylkeskommunen arbeider i eit nært partnerskap med Innovasjon Norge sitt regionkontor. Innovasjon Norge har eit generelt ansvar for å kvalitetssikre omstillingsprosjekta, og dei spelar ei rolle som fordelar av bedriftsretta utviklingsmidlar. Fylkeskommunen er regional oppdragsgjevar for IN når det gjeld det enkelte omstillingsprogrammet, men IN har også eit nasjonalt oppdrag i høve omstillingsarbeidet. Det var i alt fem kommunar som fekk fylkeskommunale omstillingsmidlar i den fireårsperioden vi har undersøkt, men vår datainnsamling og evaluering er avgrensa til kommunane Flora, Høyanger og Årdal.

Artikkelen er som sagt primært retta mot erfaringane med dei regionale aktørane sitt arbeid og dei rammene dei utfører sine oppdrag under. Innhaldet i omstillingstiltaka på kommunenivå, den lokale gjennomføringa og resultata i form av nye arbeidsplassar og sysselsetjingsutvikling er ikkje tema for denne artikkelen. Dette er spørsmål som vi kjem attende til i dei neste artiklane i rapporten.

Artikkelen er bygd opp slik at vi først gjer greie for den nasjonale konteksten for regionale omstillingsprogram. Deretter presenterer vi ei analyseramme og framgangsmåten i evalueringa, og gjer greie for funna våre i lys av denne analyseramma. Til sist drøftar vi lærdommar og erfaringar.

Omstilling på norsk

I tråd med keynesianske utviklingsmodellar spela staten i etterkrigstida ei sterk rolle som industriutviklar i norske regionar, både gjennom etablering av statsbedrifter og gjennom ein aktiv distriktsutbyggingspolitikk med investeringstøtte og tilrettelegging av infrastruktur. Staten hadde rolla som industristrateg, strukturpåverkar, tilretteleggar og distriktsgarantist (Hansen og Selstad 1999)

Årdal Verk, grunnlaget for det moderne Årdalsamfunnet, vart etablert som ei statseigd bedrift kort etter andre verdskrigen. Aluminiumskonsernet Årdal og Sunndal Verk vart på 1950-talet ei av dei sentrale satsingane i den statlege industrireisingsstrategien, på line med Jernverket og Koksverket

i Mo i Rana, våpenfabrikkane på Kongsberg og Raufoss og seinare Statoil. I Høyanger og Flora er det private verksemdar som har spela hovudrolla i industriutbygginga. Men også her har staten hatt ei rolle som strukturpåverkar, tilretteleggar og distriktsutbyggjar.

Industriusselsettinga i Norge nådde eit toppunkt midt på 1970-talet. Frå den tida kom mange av dei tradisjonelle industrigreinene her i landet i vanskar, med mange nedleggingar og vanskelege omstrukturingsprosessar. Jens Christian Hansen og Tor Selstad (1999) har gjennomført den mest omfattande analysen av norsk politikk for regional omstilling. Dei peikar på at i dei tilfella der staten eigde store bedrifter, vart omstillingar gjerne eit tema på den politiske forhandlingsarenaen. I vanskelege tider prøvde bedriftene og kommunane å skaffe statlege ekstraløyvingar i håp om å ri stormen av. I førstninga var dette også staten sin hovudstrategi. Men frå slutten av 1970-talet la staten motstrukturpolitikken på hylla og gjekk i staden inn for ein omstillings- og fornyingsstrategi for industrien. Sjølv etter at staten tok til å skru kranane att, tok det ofte tid å opparbeide den lokale motivasjonen for omstillingstiltak. Staten hadde såleis store utlegg og mange tap på forsøka på å få til industriell omstilling.

Det vart eksperimentert med mange modellar og framgangsmåtar i det lokale omstillingsarbeidet utetter 1980- og 90-talet. I staden for direkte statleg engasjement la staten vekta på at lokale aktørar måtte ta ansvar for å få til nødvendige omstillingar. Frå 1983 vart det etablert ei eiga finansieringsordning, med omstillings- og utviklingsmidlar frå Kommunaldepartementet til kommunar som fekk status som omstillingskommunar. I alt 31 kommunar hadde slik status det kommande tiåret. Ein konklusjon frå evalueringa av omstillingsarbeidet er at ein lykkast best i dei tilfella der omstillingsprosessane var forankra i eit samarbeid mellom lokale aktørar, både næringsaktørar og samfunnsaktørar (Karlsen 1999).

Frå 1992 fekk det noverande Innovasjon Norge, då Distriktsutbyggingsfondet, ansvaret for å kvalitetssikre dei lokale omstillingsprosessane. Det vart etter kvart utarbeidd ein del malar og retningslinjer til hjelp for nye aktørar i dette arbeidet. Omstillingsarbeid får etter kvart preg av å vere eit institusjonalisert styringsfelt innan norsk nærings- og regionalpolitikk. Det er dette feltet vi no skal setje søkelyset på med Sogn og Fjordane som case.

Dei retningslinjene som enno trekker opp rammene for kva slags kommunar omstillingsarbeidet er retta mot, vart vedtekne av Kommunaldepartementet i 1999 (KRD rundskriv H 5/99). Hovudkriteriet i dette rundskrivet er at reduksjonen i den direkte sysselsetjinga i hjørnesteinsbedrifta eller hjørnesteinsnæringa som hovudregel skal utgjere minst 10 prosent av den totale sysselsetjinga i området. Det vert også sagt at nedgangen i absolutte tal normalt skal utgjere minst 150 tilsette. Men dette kriteriet er tøyelig. Det er nemleg høve til å ta omsyn til nedgangen dei tre siste åra og i tillegg forventet sysselsetjingsnedgang. Det som likevel står fast, er at omstillingsprogrammet er retta mot meir akutte kriser i næringslivet i eit område der det ikkje finst mange andre alternative vekstnæringar som kan kompensere for tap. Det er først og fremst i utkantane vi finn slike område, og omstillingsprogramma er langt på veg verkemiddel innanfor distriktpolitikken. Normalt vert midlane gjevne til ein kommune, men det heiter i retningslinjene at utviklinga i ein større region også kan vurderast. Det er såleis ikkje noko til hinder for at ein kan organisere omstillingsarbeidet regionalt.

Omstillingsarbeid som styringsfelt fekk i hovudsak si noverande form med ansvarsreforma av 2003. Ansvarsreforma gav fylkeskommunane hovudansvaret for regional utvikling, med omstilling som eit underområde under utviklingspolitikken. Reforma innebar at fylkeskommunane årleg får ein rundsum over Kommunaldepartementet sitt budsjett til arbeidet med regional næringsutvikling. Fylkeskommunane fordeler desse midlane på ulike formål og rapporterer til departementet om bruken av midlane.

Såleis er det etter 2003 fylkeskommunane som prioriterer kva kommunar som skal få omstillingsmidlar og kor mykje av den regionale utviklingsløyvinga som skal brukast til dette formålet. Innovasjon Norge har framleis ansvaret som kvalitetssikrar av dei lokale prosessane. I praksis betyr dette at fylkeskommunane gjev IN i oppdrag å delta i dei lokale omstillingsprosjekta som blir sette i gang.

Midlane til omstillingsarbeid vert sjølvstendig brukte i samspel med andre midlar til regional utvikling. Desse midlane blir til vanleg delt inn i midlar til bedriftsutvikling og entreprenørskap, til stadsutvikling og utvikling av infrastruktur.

På det regionale nivået er hovudaktørane i omstillingsfeltet såleis dei enkelte fylkeskommunane og Innovasjon Norge sine regionale avdelingar. Fylkeskommunane får som vi har nemnt sitt oppdrag frå Stortinget via Kommunaldepartementet. Men Innovasjon Norge har ein nasjonal organisasjon i tillegg til den regionale. Før vi beskriv organiseringa av omstillingsarbeidet på fylkesnivået, skal vi derfor sjå på kva plass dette arbeidet har i den samla verksemda til Innovasjon Norge. Vi skal og sjå nærare på korleis omstillingsarbeidet er ein del av fylkeskommunane sitt samla arbeid med regional utvikling.

Innovasjon Norge og omstillingsfeltet

Innovasjon Norge (IN) vart oppretta i 2004, gjennom ei samanslåing av Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND), Norges Eksportråd, Statens veiledningskontor for oppfinnere (SVO) og Norges Turistråd. Målsetjinga for IN er å tilby produkt og tenester for å utvikle distrikta, auke innovasjonen i næringslivet over heile landet og profilere norsk næringsliv og Norge som reisemål.

IN rår over fire hovudgrupper av verkemiddel. Den første gruppa er dei finansielle verkemidla, som omfattar tilskot, lån, garantiar og eigenkapitalordningar. Den andre gruppa er rådgjeving og kompetanseheving. Den tredje gruppa gjeld utvikling av nettverk og infrastruktur, medan den fjerde gjeld profilering av norsk næringsliv i utlandet.

IN er organisert som eit særlovsselskap, det vil seie at selskapet si organisering er fastsett i ei eiga lov. Staten er eineigar i selskapet. Administrativt ligg selskapet under Nærings- og handelsdepartementet. Men IN disponerer også midlar frå Kommunal- og regionaldepartementet sitt budsjett. Selskapet har sitt eige styre, med stor avgjerdsfridom i enkeltsaker. Såleis kan IN sine avgjerder i enkeltsaker ikkje klagast inn for departementet. IN har også ein regional organisasjon, med kontor og eigne styre i regionar som i hovudsak følgjer fylkesgrensene. Det ligg til IN sitt mandat å samarbeide med private aktørar. Såleis skal IN bruke private konsulentar i rådgjevingsaktiviteten overfor bedriftene, og eigenkapital skal formidlast gjennom private selskap, såkalla såkornsselskap. På den måten ønskjer ein å hindre samanblanding av IN sine mange roller og aktivitetar. Dessutan har IN på regionnivå et tett samarbeid med fylkeskommunane gjennom ein partnerskapsavtale. Dei midlane som dei regionale IN-kontora får over Kommunal- og regionaldepartementets budsjett, får dei via fylkeskommunen. I praksis foregår dette slik at fylkeskommunane leverer ei årleg tenestebestilling til det regionale IN-kontoret.

Arbeidsdelinga mellom fylkeskommunane og IN er i hovudsak slik at IN leverer dei bedriftsretta tenestene, medan fylkeskommunen driv med planlegging og tilrettelegging. Nettverksutvikling er ei oppgåve for begge aktørane. Mykje av IN sitt arbeid med nettverksutvikling foregår gjennom nokre store program. ARENA, der IN samarbeider med Norges forskingsråd, er eit program for klyngebygging på eit 20-tals utvalde område. NCE-programmet (Norwegian Centres of Expertise) er eit program som omfattar seks utvalde regionale næringsmiljø.

IN sitt arbeid med regional omstilling

Regional omstilling er eit tredje programområde innan nettverksutvikling der IN er tungt inne. For tida driv IN eit tjuetals prosjekt i rundt 30 kommunar i distrikts-Norge. I alt har det vore omstillingsprosjekt i 65 kommunar sidan SND/IN overtok ansvaret for å kvalitetssikre dette arbeidsområdet i regionalpolitikken i 1992. Arbeidet med regional omstilling vert samordna gjennom avdelinga for innovasjon og entreprenørskap ved IN sitt hovudkontor, og er leia av Kjell Åge Sire. På IN sine heimesider (www.invanor.no) vert arbeidsområdet presentert slik:

Regional omstilling er en ekstraordinær innsats inntil 6 år i kommuner/regioner med ensidig næringsgrunnlag med store omstillingsbehov. Dette gjelder kommuner som i større eller mindre grad preges av hjørnesteinsvirksomhet. Regional omstilling omfatter også regioner med store langsiktige utfordringer knyttet til omstrukturering av næringslivet samt forsvarskommuner som står overfor særskilt store omstillingsbehov.

Den overordnede målsettingen med Regional omstilling er å bidra til å styrke næringsgrunnlaget gjennom etablering av lønnsomme arbeidsplasser og økt verdiskaping slik at området får en mer robust og variert næringsstruktur med sysselsettingsmuligheter for både kvinner og menn. I tillegg skal arbeidet bidra til å styrke næringsutviklingsevnen i området i løpet av omstillingsperioden.

Det legges vekt på et helhetlig samfunnsperspektiv i arbeidet med omstilling.

Innovasjon Norge (IN) har på vegne av fylkeskommunen ansvaret for kvalitetssikringen gjennom å være rådgiver, pådriver og oppfølger av omstillingsarbeidet.

.....IN har utarbeidet en veldefinert arbeidsmodell for omstillingsarbeidet bestående av prosesser og en rekke tjenester.

Dei viktigaste av dei prosessane som det vert synt til her, er ein standardisert modell for prosjektvurdering, den såkalla PLP-modellen eller Prosjektlederprosessen. Denne modellen definerer eit sett av kriterium, milepælar og arbeidsformer som skal bidra til framdrift i eit prosjekt og at det vert gjennomført systematiske vurderingar av kriteria for at prosjektet skal bli vellykka. Når IN er med i omstillingsarbeidet, føreset dei at PLP-modellen blir brukt i prosjektgjennomføring og evaluering. IN har også utarbeidd ein mal for eigenvurdering i dei lokale omstillingsstyra, slik at styra kan gjennomføre ei årleg evaluering av eige arbeid og den strategiske innretninga på omstillingsarbeidet.

Fylkeskommunane som regionale utviklingsaktørar

Regional utvikling er ei av dei fremste oppgåvene for fylkeskommunane. Tre sett av deloppgåver er særleg viktige i denne samanhengen. Fylkeskommunane har ansvaret for regional planlegging gjennom fylkesplanen. Hovudfokuset i fylkesplanlegginga er retta mot samfunns- og næringsutvikling. Det er vanleg at arbeidet med utforming og iverksetjing av fylkesplanane vert lagt til ei eller anna form for partnerskapsorgan, slik at andre institusjonar enn fylkeskommunen vert trekte med i planarbeidet. Men fylkestinget har det overordna ansvaret for fylkesplanlegginga, og planen vert handsama og i siste omgang vedteken av fylkestinget.

Den andre hovudoppgåva som fylkeskommunane har, er å fordele offentlege midlar til regional utvikling. I løpet av dei siste åra har fordelinga av dei offentlege midlane til regional- og distriktsutvikling blitt desentralisert frå Kommunal- og regionaldepartementet til fylkeskommunane. Frå 2003 fekk fylkeskommunane ansvaret for fordelinga av hovuddelen av budsjettmidlane på dette området. Fylkeskommunane avgjer kor mykje av midlane som skal gå til bedriftsutvikling, tilrettelegging og omstilling. Dei avgjer også kven som skal få hand om midlane. Ein del av midlane vil gå til tiltak som fylkeskommunane sjølve har ansvaret for. Innovasjon Norge, som har eit særskilt ansvar for den bedriftsretta utviklingsarbeidet, er den

andre store mottakaren av midlar. Midlar kan òg fordelast til kommunar, regionale samarbeidsorgan og andre.

I tillegg til dei to ovannemnde oppgåvene, har fylkeskommunane og ei rolle som interessehevdar for regionen overfor nasjonale styresmakter og andre. Det kan vere tale om lobbyverksemd for å ha innverknad på politiske avgjerder og prioriteringar på nasjonalt nivå, eller det kan vere overfor bedrifter for å påverke deira avgjerder om lokalisering og investeringar.

Analyseramme og framgangsmåte

Vårt evalueringsarbeid har vore innretta mot tre analysenivå. Vi har samla inn data om utviklinga på det tekniske, det administrative og det institusjonelle nivået i næringsutviklingsarbeidet. Desse nivåa kan oppfattast som delsystem innanfor omstillingssystemet som heilskap (Parsons 1960).

Det tekniske nivået omfattar dei konkrete tiltaka og prosjekta som vert sette i gang for å skape nye arbeidsplassar i dei tre kommunane. Desse tiltaka kan delast inn i tiltak som er direkte innretta på arbeidsplasskaping, og indirekte tiltak som er innretta på å utvikle den materielle eller immaterielle infrastrukturen for næringsutvikling. Vi rapporterer ikkje om det tekniske nivået i denne artikkelen. Det gjer vi i seinare artiklar. Men ein hovudkonklusjon frå desse artiklane er at prosjekta i kommunane har gitt god uttelling. Årdal har trekt til seg to nye større etableringar gjennom fokusert akkvisisjon retta mot bedrifter som passar inn i og kan dra nytte av den etablerte industrikulturen i kommunen. Også Høyanger har fått nokre nye bedrifter gjennom denne typen strategi, og her er det fleire prosjekt som enno ikkje er slutførde. For Flora sin del snudde konjunkturane relativt tidleg i prosjektperioden, slik at etablerte bedrifter kunne auke sysselsetjinga og til dels investere i utvidingar. Det er også gjennomført relativt vellykka utviklingsprosjekt for små og mellomstore bedrifter i alle tre casekommunane. Når kommunane likevel står fram som sårbare ved slutten av prosjektperioden, heng det saman med at den underliggende næringsstrukturen ikkje er avgjerande endra, og at kommunane i avgrensa grad er integrerte i større arbeidsmarknadsregionar som kan fungere som buffer mot lokale sysselsetjingsvariasjonar og tap av arbeidsplassar.

Det administrative nivået omfattar ressursar og organisering. Det inkluderer såleis dei økonomiske og menneskelege ressursar som vert sette inn i næringsutviklingsarbeidet i dei tre kommunane, dessutan måten som desse ressursane vert organiserte på. I artikkelen prøver vi å fange opp korleis dei regionale aktørane bidreg med økonomiske ressursar og kompetanseressursar inn mot dei lokale omstillingsorganisasjonane, og i kva grad dei er med på å mobilisere ressursar frå eksterne kjelder.

Det institusjonelle nivået omfattar først og fremst strategiar og samarbeid. På den eine sida handlar dette om strategiske vurderingar i programleiinga og korleis ein tilpassar seg nye føresetnader og situasjonar nasjonalt, regionalt og lokal. På den andre sida omfattar det institusjonelle nivået nettverk og samarbeid mellom dei ulike aktørane som er involverte i næringsutviklingsarbeidet. Kva erfaringar gjer dei, og kva lærer dei undervegs? Vi skal i denne artikkelen avgrense oss til dei nettverka som direkte gjeld omstillingsprogrammet. Den generelle utviklinga av nettverk innanfor det regionale innovasjonssystemet er drøfta i siste artikkelen i rapporten.

Ut frå denne ramma er det fleire spørsmål som må stillast med omsyn til erfaringar frå og læring av omstillingsprogrammet: Korleis er programmet organisert på regionnivået? Korleis vert dei strategiske vurderingane og prioriteringane i programmet gjorde? Korleis prioriterer og mobiliserer dei regionale aktørane økonomiske ressursar i omstillingsprogrammet? Kva kompetanse og menneskelege ressursar bidreg dei med inn i programmet? Korleis er nettverka og

samarbeidet mellom dei regionale aktørane og mellom dei regionale aktørane og aktørar på andre nivå?

Datagrunnlaget for å drøfte desse spørsmåla er tredelt: Vi har gjennomført årlege intervju med nøkkelaktørar, vi har nytta offentlege dokument som kjelder, og vi har nytta omtale av omstillingsprogrammet i media.

Casestudien: Omstillingsprogrammet i Sogn og Fjordane

Organisering av programmet

Organiseringa av omstillingsprogrammet i Sogn og Fjordane er slik at fylkeskommunen prioriterer omstillingskommunar og fordelar midlar til dei lokale tiltaksapparata. Lokalt krev fylkeskommunen at det vert oppretta omstillingsselskap med eigne styre etter den nasjonale malen. Omstillingsstyra skal ha medlemmer frå kommune og lokalt næringsliv i tillegg til observatørar frå dei regionale utviklingsorgana. På oppdrag frå fylkeskommunen går Innovasjon Norge inn i dei lokale omstillingsstyra som observatør og for å kvalitetssikre arbeidet. Også fylkeskommunen har observatørstatus i dei lokale styra. I tillegg oppretta fylkeskommunen ved oppstarten av omstillingsprogrammet eit samhandlingsorgan med omstillingskommunane, den såkalla regionale partnerskapen. Den formelle organiseringa av programmet følgjer såleis den nasjonale malen.

Strategiske vurderingar og prioriteringar

Spørsmålet om å gje omstillingsstatus til enkelte kommunar i fylket kom opp i løpet av 2003, i samband med at dei statlege midlane til regional utvikling frå dette året vart overførte til fylkeskommunane som ein sekkepost. Dermed måtte fylkeskommunen i Sogn og Fjordane ta standpunkt til korleis ein skulle fordele omstillingsmidlane. Regionalavdelinga utarbeidde eit framlegg til retningslinjer som bygde på eit mønster frå Nordland fylkeskommune. Desse retningslinjene følgde kriteria frå Kommunaldepartementet, og hadde ei relativt detaljert inndeling med tre ulike former for omstillingsstatus. Desse retningslinjene vart vedtekne av fylkestinget i mars 2004. Om utvalet av stønadsområde er det sagt dette i fylkestingsvedtaket:

Desse områda er aktuelle for omstillingsstønad: Område som har hatt eller har utsikter til store tap av arbeidsplassar i næringar som er avgjerande for den økonomiske utviklinga i området. Aktuelle er og område med særskilde og langsiktige problem i samband med omstrukturering i næringslivet. I ei totalvurdering av situasjonen i området kan det leggjast vekt på demografisk utvikling, reduksjon i den indirekte sysselsettinga, arbeidsløyse og situasjonen i heile arbeidsmarknadsregionen. Det blir teke omsyn til utviklinga dei siste tre åra og til pårekna nedgang i sysselsetting framover.

For å få full omstillingsstatus skal reduksjonen eller den forventade reduksjonen i sysselsettinga som hovudregel utgjere minst ti prosent av den totale sysselsettinga i området. Område som ikkje oppfyller krava til full omstillingsstatus kan likevel søke stønad til omstillings/- og nyskapsarbeid (kategori 2-4).

Om ulike støtteformer står det slik:

Følgjande kategoriar kan vere aktuelle:

- Full omstillingsstatus
- Tilskot til gjennomføring av program for omstilling og nyskaping (2-4 år)
- Tilskot til gjennomføring av omstillings- og nyskappingsprosjekt av meir kortvarig karakter (1-3 år)
- Tilskot til gjennomføring av analysar, utgreiingar, forstudiar og forprosjekt (inntil 1 år)

Eit område kan få full omstillingsstatus i opp til seks år (3x2 år). I tillegg kjem tid til å utarbeide analysegrunnlag og strategiske handlingsplanar.Fylkeskommunen kan avslutte den ekstraordinære omstillingsinnsatsen ved slutten av kvar toårsperiode om kvalitet, framdrift og resultat av arbeidet ikkje utviklar seg tilfredsstillande. Innsatsen kan og avsluttast om utviklinga er så positiv at vidare ekstraordinær innsats ikkje er naudsynt.

I same fylkestingsmøtet som retningslinene vart vedtekne, vart det og vedteke å gje kommunane Årdal, Høyanger og Flora omstillingsstatus for perioden 2004-2006. Det vart sagt i vedtaket at nye vurderingar skulle gjerast i 2006.

Dei tre kommunane som først fekk omstillingsstatus, fall i to ulike kategoriar når det gjeld omstillingsutfordringar. Årdal og Høyanger har hatt langvarige strukturproblem som følgje av nedtrapping i sysselsetjinga i aluminiumsproduksjonen. Folketalet i desse kommunane har gått ned over lengre tid, og utflyttinga er stor. Samstundes er det tale om kommunar med god økonomi takka vere skatteinntekter frå kraftverka. I Flora var det tale om ei meir akutt krise som følgje av oppseiingar av 500 tilsette i hjørnesteinsbedrifta Kleven Flora, fare for nedbygging av lokalsjukehuset og samstundes nedtrappingar og problem i ei rekke mindre verksemdar. Sett over tid har Flora likevel vore ein av dei få vekstkommunane i Sogn og Fjordane, og kommunen har ein meir variert næringsstruktur enn Høyanger og Årdal.

I etterkant av 2004-vedtaket om tre omstillingskommunar har det også blitt gitt mindre løyvingar til dei tre kystkommunane nord for Flora: Vågsøy, Bremanger og Selje. Fram til 2006 var det likevel berre Flora, Høyanger og Årdal som hadde full omstillingsstatus av kommunane i Sogn og Fjordane.

Vedtak om omstillingsstatus er i fylkestingsvedtaket frå mars 2004 lagt til hovudutval for plan og næring i fylkeskommunen. I mars 2006 gjorde utvalet vedtak om å endre Flora kommune sin status frå full omstillingskommune til omstillingsstatus 2. Vågsøy fekk frå 2006 status som full omstillingskommune saman med Årdal og Høyanger. Selje heldt fram med å vere omstillingskommune i gruppe 3. Vedtaka vart gjorde for perioden 2006-2007.

Tredje runden med strategiske vurderingar og prioriteringar i fylkeskommunen var i byrjinga av 2008. I denne runden vedtok hovudutval for plan og næring å avskaffe den graderte inndelinga i ulike kategoriar omstillingskommunar. Frå no av har ein berre ein kategori. Det var politisk semje om å avslutte Årdal sin periode som omstillingskommune, ikkje urimeleg som ei følgje av dei gode resultatane som Årdal har oppnådd med å etablere nye bedrifter (jfr. kap. 3). I staden fekk kommunen støtte til å utvikle eit nytt prosjekt for Årdal som industrielt knutepunkt. Høyanger og Flora fekk fornya sin status som omstillingskommunar for eitt år, altså ut 2008. Vågsøy og Selje fekk omstillingsstatus for to år. Administrasjonen hadde innstilt på to års omstillingsstatus også for Flora og Høyanger. Men dette ville det politiske fleirtalet altså ikkje følgje opp. Ved å gje omstillingsstatus for eit år skaffa ein seg høve til ei ny realvurdering også i starten av 2009.

I og med at vedtaket denne gongen galdt berre eitt år, fekk hovudutvalet også ei sak på bordet i 2009. No fekk både Flora og Høyanger midlar også for 2009, i tråd med tilrådinga frå administrasjonen. Det vert sagt uttrykkeleg at midlane til Flora er til avslutning av omstillingsarbeidet, medan vedtaket opnar for at Høyanger kan få omstillingsstatus også etter 2009. Dette må sjåast på bakgrunn av nedlegginga av hjørnesteinsbedrifta Fundo vinteren 2009, som har skapt ein dramatisk forverra situasjon for dette lokalsamfunnet. Selje fekk ikkje tildelt nye midlar i 2009, med kvaliteten på søknaden og behovet for å spisse innretninga på omstillingsarbeidet som grunngeving.

Det er nokre trekk ved strategiutviklinga og prioriteringa av omstillingskommunar som fell i auga. For det første valde fylkeskommunen i 2008 å gå bort frå ei detaljert inndeling i ulike former for

omstillingsstatus. Dette er nok ei erkjenning av at dei opphavlege reglane kunne bli for detaljerte, og av at det ikkje er lett å seie på førehand kor djup eller langvarig ei lokal sysselsetjingskrise kan bli. Ei meir fleksibel ordning, der ein vurderer utviklinga i kommunane løpande, er derfor å føretrekkje. Det var politisk semje i hovudutval for plan og næring om denne endringa.

Det andre er at regionalavdelinga i fylkeskommunen i løpet av prosjektperioden har utvikla eit system for å vurdere omstillingsbehov og prioriteringar der ein dels baserer seg på data frå NAV om sysselsetjingsutvikling og arbeidsløyse i ulike delar av fylket, dels på vurderingar av arbeidet i dei kommunane som har hatt omstillingsstatus i føregåande periode. Regionalavdelinga sine vurderingar av arbeidet bygger på statusrapportar, handlingsplan og budsjettframlegg frå søkjarkommunen, og i tillegg ei tilråding frå Innovasjon Norge. Gjennom dette opplegget får regionalavdelinga eit grundig og samanliknbart datagrunnlag for sine vurderingar. Vi ser også at dette datagrunnlaget vert nytta i avdelinga sine vurderingar og grunngevingar, anten det er tale om endringar i sysselsetjinga i kommunen eller innretninga på og erfaringane med det arbeidet som er gjort i kommunane.

Frå eit startpunkt der ein meir eller mindre laga ein blåkopi av kriteriemodellen i eit anna fylke, har regionalavdelinga brukt erfaringane undervegs til å utvikle sin eigen modell for strategiske vurderingar og prioriteringar. Det overordna spørsmålet som då kjem opp, er kor stor prioritet ein skal gje til kommunar som er råka av akutte nedleggingar som sender arbeidsløysa i veret samanlikna med kommunar der eit veikt næringsgrunnlag fører til nedgang i sysselsetjinga over lang tid, gjerne kombinert med utflytting og folketalsnedgang. Dei nasjonale kriteria legg mest vekt på den første typen situasjon. Men det vert også opna for å bruke omstillingsmidlar overfor den andre typen kommunar.

Det blir til sjuande og sist eit rom for politiske avvegingar langs denne dimensjonen. Det er då også langs denne linja at omstillingsprogrammet fører til politiske diskusjonar i fylkeskommunen. Kva for kommunar som skal vere omstillingskommunar, er ein type spørsmål som det er politisk interesse og engasjement rundt. Dette engasjementet ytrar seg ikkje først og fremst i ein diskusjon om kriteria som vert nytta i fordelinga, men som alternative framlegg til prioritering av kommunar for omstillingsstatus og midlar.

I dei ulike politiske framlegga til vedtak om kva kommunar som skal få omstillingsstatus og omstillingsmidlar ser vi at det vert konflikhtar mellom ulike geografiske område. Særleg har det vore strid mellom kystkommunane i fylket, som har opplevd ein langvarig nedgang i folketal og sysselsetjing, og dei einsidige industrikommunane som vart sentrale i første fasen av omstillingsprogrammet. Dersom vi samanliknar prosjektperioden 2004-2007 med dei to åra etterpå, ser vi at det over tid har skjedd ei dreining av midlane mot at kystkommunane får ein større del av løyvinga til omstilling.

Gitt det rommet for handling som nasjonale kriterium gjev, er det ikkje til å undre seg over at det blir politisk strid om bruken av knappe midlar. Men vi ser også at dei endringsframlegga som har fått gjennomslag dei siste åra, i liten grad utfordrar dei grunnleggjande vurderingane som regionalavdelinga gjer av kva kommunar som er støtteverdige. Det opplegget som fylkeskommunen har utvikla for å gjere dei overordna strategiske vurderingane av omstillingsarbeidet, verkar å vere robust. Vi kan likevel merke oss at sjølv om det til dels er strukturelle grannekommunar som konkurrerer om midlar, så har fylkeskommunen så langt ikkje vurdert eller nytta høvet til å tildele omstillingsmidlar til større regionar enn ein kommune.

Mobilisering og bruk av ressursar

Lobbyverksemd og ressursmobilisering overfor nasjonalt nivå

I løpet av 2003-2004 gjorde aktørane i fylket eit stort arbeid for å skaffe ekstraordinære omstillingsløyvingar til Sogn og Fjordane i samband med omstillingsproblema i Årdal og Høyanger. Bakgrunnen var at Norsk Hydro hausten 2003 vedtok å fase ut dei gamle Søderberg-ovnane ved dei to aluminiumsverka frå 2006. I tillegg vedtok Hydro våren 2004 å gå til ei ekstraordinær nedbemanning ved verka allereie i 2004-05. Desse vedtaka gav støyten til ein omfattande aktivitet for å sikre ekstraordinære midlar til omstillingsarbeidet i dei to kommunane. Mellom anna vart det rundt årsskiftet 2003-2004 laga ein tilstandsrapport om næringsutviklinga i fylket som bakgrunn for lobbyarbeidet. Det var fleire møte mellom fylkesnivået og dei aktuelle departementa i løpet av vinteren og våren 2004. 1. mars 2004 sende fylkeskommunen ein søknad om ekstraordinære omstillingsmidlar til KRD, og fekk ei løyving på 5 av dei 8,5 millionane det var søkt om for 2004. I alt søkte fylkeskommunen om 93 millionar kroner over ein femårsperiode, slik det går fram av søknad for 2005 (datert 19. juli 2004)

Eit aktuelt tiltak i Årdal på denne tida var etablering av ein solcellefabrikk i regi av selskapet ScanWafer. Etablering av ein slik fabrikk var avhengig av store investeringstilskot. I tillegg til arbeidet med ekstraordinære omstillingsmidlar til fylkeskommunen vart det derfor pressa på departement og nasjonale politikarar for å få ei eiga tiltakspakke til nyetableringar i Årdal og Høyanger. Ved handsaminga av revidert nasjonalbudsjett i juni vart det inngått eit budsjettforlik mellom regjeringspartia og Arbeidarpartiet, der omstillingsarbeidet i Årdal og Høyanger fekk ei løyving på 50 millionar i 2004 og eit løfte om 50 millionar til i 2005. Vedtaket var slik:

Komiteens medlemmer fra Arbeiderpartiet, Høyre, Kristelig Folkeparti og Venstre er enige om at det bevilges til sammen 100 mill. kroner til en tiltakspakke til Årdal og Høyanger, hvorav 50 mill. kroner bevilges i Revidert nasjonalbudsjett for 2004 og resten i statsbudsjettet for 2005. Det vises også til at det er etablert næringsutviklingsselskaper og investeringsselskaper. Avtalepartnerne forutsetter at Innovasjon Norge og SIVA deltar aktivt i dette arbeidet.

Også etter dette vedtaket var fylkeskommunen aktive for å sikre oppfølginga. Fylkeskommunen peika i brev til departementet på at dei 100 millionane i 2004 og 2005 måtte følgjast opp med ein tilsvarande sum i 2006 dersom det skulle lykkast å få til ScanWafer-etableringa. Lobbyarbeidet heldt også fram for å sikre at ikkje vedtaket frå budsjettforliket skulle bli "gløymt" i handsaminga av 2005-budsjettet. Det gjekk då også slik at Stortinget løyvde 50 nye millionar for 2005, øyremerka Årdal og Høyanger. Då ScanWafer-prosjektet vart skrinlagt, vart arbeidet dreia mot å sikre at midlane ikkje skulle bli inndregne, men at dei skulle kunna nyttast til andre nyetableringar i dei to aluminiumskommunane.

Arbeidet med å skaffe dei ekstraordinære omstillingsløyvingane vart organisert sentralt i fylkeskommunen, ikkje i regionalavdelinga. Dåverande spesialrådgjevar Jan Øhlckers i fylkesrådmannens stab hadde ei nøkkelrolle i arbeidet. Øhlckers hadde tidlegare vore rådmann i Årdal og tilsett hos fylkesmannen med utviklingsoppgåver. For å lykkast var det naudsynt å samordne innsatsen i dei ulike politiske nettverka som fanst i fylket mot nasjonale politikarar, å arbeide mot dei aktuelle fagdepartementa på både politisk og administrativt nivå, og i tillegg å ha kontaktar mot Hydro-systemet. Kommunane deltok gjennom det partnerskapsorganet som vart etablert for å samordne omstillingsarbeidet. Politikarar i omstillingskommunane hadde og sine egne kontaktar opp mot sentrale politikarar. Såleis var både Høyanger-ordførar Kjartan Longva og Årdal-ordførarar Arild Ingar Læg Reid aktive mot Arbeidarpartiet sentralt. Prosessen rundt ressursmobilisering til omstillingsarbeidet syner at Sogn og Fjordane er i stand til å mobilisere opp mot sentrale styresmakter, og at fylket har eit sett av tunge aktørar som er i stand til å mobilisere når det trengst.

Spørsmålet om Sogn og Fjordane sin status i regionalt utviklingsarbeid kom på ny opp rundt årsskiftet 2005-2006, då i samband med Norge sine tingingar med EU og ESA om kva område her i landet som kunne få distriktspolitisk støtte og redusert arbeidsgjevaravgift. I høyringsframlegget frå desember 2005 var dei største regionsentera i fylket, Flora, Førde og Sogndal, utanfor støtteområda. Dette gav støyten til ein ny mobiliseringsrunde der fylkeskommunen var samordnar. Resultatet vart at Flora og dei andre regionsentera (likevel?) fekk status som distriktspolitisk støtteområde. Dei miste høvet til redusert arbeidsgjevaravgift, men vart lova kompensasjon gjennom andre ordningar.

Eit tredje høve der det ser ut til å ha vore gjort eit viktig mobiliseringsarbeid, er i etterkant av IN-styret sitt negative Dooria-vedtak i desember 2005. Vedtaket i styret kom på tvers av administrasjonen sin tilrådingar, men vart seinare omgjort. Utan at vi har gått inn på dette i samband med vår evaluering, vil vi tru at det har føregått drakampar i kulissane der også aktørane frå Sogn og Fjordane har vore involverte. Også i samband med nedlegginga av Fundo i Høyanger vinteren 2009, på eit tidspunkt då vår datainnsamling var avslutta, ser vi at ein av kommunane i fylket har blitt tildelt ekstraordinære omstillingsmidlar frå staten.

Den politiske mobiliseringa mot det nasjonale nivået har resultert i ein kraftig auke i dei midlane til omstillingsarbeid som har stått til rådvelde for kommunane i Sogn og Fjordane, og har vore viktig for dei resultata som er oppnådde i Årdal og Høyanger.

Bruken av midlane – fordelinga til dei lokale tiltaksapparata

Den ordinære løyvinga til omstillingsarbeid i Sogn og Fjordane blir tildelt til fylkeskommunen over Kommunal- og regionaldepartementets budsjett. Samla for perioden 2004-2007 utgjorde dette 26,5 millionar kroner som vart fordelt vidare til dei lokale utviklingsselskapa i omstillingskommunane. I tillegg fekk fylkeskommunen i 2004 eit ekstraløyving på 5 millionar.

Tildeling av bedriftsretta omstillingsmidlar øyremerkte tiltak i Årdal og Høyanger, den såkalla tiltakspakken som vi gjorde greie for over, førte til ein stor auke i dei midlane som fylkeskommunen totalt hadde til rådvelde for omstillingsarbeid. I alt utgjorde tiltakspakken 100 millionar, der det vart vedteke ei fordeling med 70 millionar til Årdal og 30 millionar til Høyanger. Mesteparten av desse midlane gjekk til enkeltbedrifter, og vart fordelte gjennom Innovasjon Norge. Men vi kan merke oss at vel 13 millionar av tiltakspakken blei stilt til disposisjon for dei lokale tiltaksapparata i Årdal og Høyanger. I tabell 1 er desse midlane presenterte som tiltakspakke-midlar. Tabellen syner kva fylkeskommunen har fordelt av omstillingsmidlar i perioden 2004-2007. Samla er det brukt nær 44 millionar kroner mot tiltaksapparata i omstillingskommunane i den siste treårsperioden.

Tabell 1: Fylkeskommunen sine løyvingar til omstillingsarbeidet 2004 - 2007

Kommune	Ordinær løyving	Ekstraordinær Løyving	Tiltakspakken
Årdal	2 600 000	1 000 000	6 000 000
Høyanger	2 600 000	1 000 000	7 250 000
Flora	16 000 000	2 000 000	
Vågsøy	3 505 500		
Selje	1 800 000		
Sum	26 505 500	4 000 000	13 250 000

Dei politiske diskusjonane rundt prioritering og fordeling av desse midlane har vi omtala over. Vi ser at Flora er den kommunen som har fått mest av dei ordinære midlane, ei fordeling som har blitt mogleg ved at Årdal og Høyanger i det vesentlege har fått sine tiltaksapparat finansiert utanfor dei ordinære omstillingsløyvingane. Tiltaksapparata i desse to kommunane har hatt monaleg meir midlar enn det som går fram av denne tabellen, fordi Hydro også har gjeve direkte støtte til tiltaksorganisasjonane i Årdal og Høyanger.

I denne samanhengen går vi ikkje i detalj inn på fordelinga av midlar til enkeltbedrifter. Men dette vert organisert slik at Innovasjon Norge på oppdrag frå fylkeskommunen har ansvaret for finansieringsordningar som gjeld enkeltbedrifter, frå forprosjektstadiet til realisering. Midlar vert stilte til rådvelde gjennom ordinære bedriftsutviklingstilskot over statsbudsjettet, Skatte-FUNN-ordninga og kompensasjon for auka arbeidsgjevaravgift. I tillegg har IN har hatt til rådvelde midlane frå tiltakspakken for Årdal og Høyanger, og fatta vedtak om bruk av denne. Enkelte av vedtaka, som tilsegna om tilskot til etablering av Dooria i Årdal, har hatt så stort omfang at vedtaket har blitt fatta i IN sitt hovudstyre.

Kompetanse og menneskelege ressursar

Fylkeskommunen og Innovasjon Norge har også ei oppgåve i å støtte dei lokale tiltaksorganisasjonane med kompetanse og menneskelege ressursar. Medan omstillingskommunane gjerne er i denne situasjonen for første gong og må finne nye måtar å arbeid på, har IN og fylkeskommunen ein akkumulert erfaring med spelereglar og arbeidsmåtar i omstillingsarbeid. Det er primært tre arenaer for samhandlinga og kompetanseoverføring mellom det regionale og det lokale nivået i omstillingsarbeidet. Det er dei lokale omstillingsstyra, dei bilaterale kontaktane mellom kommunane og dei regionale organa, og den regionale partnerskapen. Erfaringane med partnerskapen skal vi drøfte i neste avsnitt, her skal vi halde oss til arbeidet i omstillingsstyra.

Som nemnt i avsnittet om organisering av omstillingsarbeidet, har IN og fylkeskommunen observatørar i dei lokale omstillingsstyra. Etablering av eit omstillingsselskap med eige styre er eit krav til dei kommunane som får omstillingsmidlar. I dei lokale styra har IN si rolle vore å kvalitetssikre arbeidet. Dette har skjedd ved at IN sin mal for prosjektgjennomføring (PLP-Prosjektlederprosessen) har blitt brukt på dei enkeltprosjekta som har inngått i arbeidet, gjennom bruk av IN sin mal for eigenevaluering i omstillingsstyra, og gjennom innspel til vurderingane av enkeltprosjekt. Tradisjonelt har IN nytta spesialistar på omstilling frå hovudkontoret til denne typen styreoppgåver, men i Sogn og Fjordane fekk regionkontoret etter kvart meir ansvar for styrearbeidet i omstillingskommunane. Såleis var Rolf Middelthun Moe frå Hordalandskontoret styreobservatør i Høyanger og Årdal fram til 1. april 2005. Deretter overtok Rune Fromreide frå IN Sogn og Fjordane. I Flora har både Peder Anton Jensen frå hovudkontoret og Siw Heggedal Longvastøl frå IN Sogn og Fjordane møtt i styret.

IN sin innsats i omstillingsstyra blir svært positivt vurdert av dei lokale aktørane. Ved at IN representerer ein kontinuitet i kompetanse rundt slike spørsmål som omstillingsstyret har med å gjere, spelar dei ei viktig rolle. Det er brei semje om at den nasjonale modellen for kvalitetssikring er tenleg slik den har fungert i Sogn og Fjordane. Det blir også sagt at modellen med ein styrerepresentant fungerer som ei bru inn mot dei sakshandsamarane i IN som handsamar ulike former for bedriftsretta støtte i omstillingskommunane.

Fylkeskommunen har også hatt observatørar i dei lokale omstillingsstyra. Men for fylkeskommunen sin del er dette primært ein lyttepost i forhold til dei strategiske vurderingane som er fylkeskommunen sitt ansvar, dei sit ikkje i styra for å involvere seg i enkeltprosjekt. Det ansvaret er delegert til IN. Kommunane har likevel oppfatta det som viktig at fylkeskommunen møter i styra, om ikkje anna fordi dei vil syte for at dei lokale problemstillingane blir godt kjende

for dei som seinare skal prioritere. Såleis måtte fylkeskommunen ei tid tole kritikk frå Flora fordi dei ikkje møtte regelmessig i omstillingsstyret, ei sak som kanskje vart (gjort?) større enn den var fordi det samstundes var usemje om kva kommunar som skulle ha tilgang på midlane i den ekstraordinære tiltakspakken. Denne striden svekka også samarbeidet i den regionale partnerskapen.

Nettverk og samarbeid

Når det gjeld det regionale samarbeidet mellom fylkeskommunen og Innovasjon Norge, ser dette ut til å ha vore godt og knirkefritt gjennom heile evalueringsperioden. Partane har hatt sine definerte roller og samarbeidt ut frå dei.

Samarbeidet mellom regionnivået og omstillingskommunane har til tider gått tyngre. Då har bakgrunnen vore prioritering og bruk av midlar. I retningslinene for omstillingsarbeidet vart det fastslått at det skulle etablerast eit eige partnerskapsorgan for å styre omstillingsarbeidet. Dette organet vart etablert våren 2004. Deltakarane var dei tre omstillingskommunane med politisk og administrativ leiing, fylkeskommunen med si politiske og administrative leiing, Innovasjon Norge med leiing og omstillingsansvarlege, og Aetat ved leiinga. Med observatørar var det gjerne rundt 15 personar på møta i partnerskapen. Den mest aktive perioden for partnerskapen var første året etter etableringa. Då var dagsorden retta mot å skaffe ekstraordinære omstillingsmidlar til Sogn og Fjordane, og spørsmålet var korleis ein skulle legge opp strategien mot sentrale politiske og administrative organ. Dette arbeidet gjekk for seg som ein kombinasjon av formelle brev og møte og uformelle kontaktar. Partnerskapen var i første fase av omstillingsarbeidet eit viktig samordningsorgan for lobbyverksemda. I partnerskapen har det også blitt rapportert frå arbeidet i omstillingskommunane.

Etter at arbeidet med å skaffe ekstraordinære omstillingsmidlar hadde lykkast hausten 2004, endra arbeidet i den regionale partnerskapen karakter. Merksemda vart no konsentrert rundt kvar og korleis pengane skulle nyttast. Dermed vart det og duka for indre drakampar i partnerskapsmøta. Ei problemstilling galdt kor vidt dei ekstraordinære midlane skulle disponerast av fylkeskommunen eller av kommunane direkte. Årdal og Høyanger ønskte at midlane straks skulle overførast til dei kommunale tiltaksapparata. Fylkeskommunen ville derimot først disponere midlane når det fanst konkrete prosjekt, og ha høve til å vurdere bruken av midlane før dei vart frigjevne. Bak låg på eine sida ei frykt for at midlane kunne bli dregne inn dersom det drygde ut for dei vart brukte, og på den andre sida ei frykt for at midlane kunne blir brukt for tidleg og på feil prosjekt. Resultatet av denne diskusjonen vart at det blei fastsett ein fordelingsnøkkel på 70/30 for dei ekstraordinære midlane: 70 millionar til Årdal og 30 millionar til Høyanger. Kommunane skulle likevel ikkje få midlane med ein gong. Dei skulle disponerast av Innovasjon Norge som skulle vurdere kva prosjekt midlane skulle setjast inn i. Dette blir i etterkant karakterisert som eit vellykka kompromiss: Kommunane fekk klare rammer for kor mykje midlar dei hadde til rådvelde, samstundes som Innovasjon Norge, med si erfaring i å vurdere enkeltprosjekt, var eit val både kommunane og fylkeskommunen kunne godta.

Eit anna stridsspørsmål som kom opp i partnerskapen, var den økonomiske utteljinga til Flora. Medan Årdal og Høyanger gjennom dei ekstraordinære midlane og Hydro som stor aktør kunne disponere store summar, fekk Flora berre av den forholdsvis vesle løyvinga som utgjorde dei ordinære omstillingsmidlane. Mangelen på pengar til omstillingsarbeidet er eit tema som Flora har teke opp i partnerskapen. Kommunen ønskte sin del av dei ekstraordinære midlane. Seinhaustes 2005 toppa denne diskusjonen seg. Flora meinte at ei ny formulering i budsjettet for 2006 opna for at dei skulle ha tildeling av dei ekstraordinære midlane. Dette vart avvist.

Etter 2005 har partnerskapen ikkje vore aktiv. Det har såleis i lita grad blitt organisert ei løpande erfaringsutveksling mellom omstillingskommunane. Ein årsak til passiviteten i partnerskapen har nok vore motsetningar mellom Flora kommune og fylkeskommunen, knytt til fordeling av omstillingsmidlar og at Flora for ei tid miste statusen som full omstillingskommune. I denne situasjonen har fylkeskommunen vurdert det slik at det ikkje er lett å bruke partnerskapsmøta som arena for erfaringsutveksling, og partnerskapen er lagt på is.

Når nye kommunar no har fått omstillingsstatus, har dei ikkje blitt tekne inn i det etablerte partnerskapsorganet. Dette organet er blitt passivt, og fylkeskommunen har handtert relasjonane til kvar omstillingskommune for seg.

Erfaringar

Gjennomgangen av omstillingsprogrammet i Sogn og Fjordane syner at programmet nøye har følgt opp den nasjonale malen for organisering og drift av omstillingsarbeid, og den arbeidsdelinga mellom fylkeskommunen og Innovasjon Norge som ligg til grunn der. Deltakarane i programmet er overvegande positive til måten denne modellen fungerer på. Vi har ikkje kunna registrere motforestillingar eller negative erfaringar med denne malen.

Innovasjon Norge si rolle som kvalitetssikrar av omstillingsarbeidet blir gjennomgåande positivt oppfatta. Ansvar for kvalitetssikring var relativt tidleg flytt frå nasjonale IN-representantar til det regionale nivået. Dette har fungert godt, og medverka til positiv samhandling mellom omstillingskommunane og IN generelt. Men dette er sjølvsagt avhengig av kompetansen ved det enkelte IN-kontoret.

Ei effektiv ressursmobilisering mot nasjonale nivået, samordna av fylkeskommunen og med nytte av tette politiske kontaktar frå kommunane till nasjonale politikarar, gav ein sterk auke i midlane til omstillingsarbeid i fylket. Indirekte har dette komme alle omstillingskommunane til gode, fordi Årdal og Høyanger for ein stor del er finansiert av ekstraordinære løyvingar. Men suksessen skapte og strid om fordeling av midlane.

Fylkeskommunen har ei samansett rolle i dette feltet, fordi den er både eit politisk organ og eit organ for kompetanseoverføring og læring i eit regionalt innovasjonssystem. Som ansvarleg for strategiske vurderingar og prioriteringar av midlar spelar fylkeskommunen ei rolle som har klare politiske aspekt. Fordeling av knappe midlar til omstillingsarbeid i eit fylke med formidable utfordringar på omstillingssida er ingen enkel sak. Over tid har fylkesadministrasjonen utvikla eit godt administrativt verktøy for dei strategiske vurderingane. Vi ser at det administrative vurderingsgrunnlaget i liten grad møter politisk kritikk, sjølv når politikarar foreslår alternative fordelingar. Som vi drøftar nærare i kapittel 5, avteiknar det seg og eit fungerande fleirnivå innovasjonssystem rundt omstillingskommunane i Sogn og Fjordane. Men dette kapitlet peikar samstundes på at problemkommunane i liten grad er integrerte i regionale arbeidsmarknader, og at omstillingsarbeidet heller ikkje har vore innretta mot dette. Her har fylkeskommunen eit unytta høve til å sjå større regionar enn enkeltkommunar i samheng når dei prioriterer og løyver midlar til omstillingsarbeid.

Etter at partnerskapen for omstillingskommunane vart lagt på is, har ein heller ikkje hatt ein permanent fellesarena for drøfting av erfaringar. Her finst det eit forbettringspunkt.

Omstillingsarbeid er på mange måtar ein kontinuerleg aktivitet der kommunar og lokalsamfunn er i ulike fasar og med ulike erfaringar og behov anten dei er med i eit formelt program eller ikkje. Truleg er det derfor mest tenleg å organisere ein slik arena slik at den ikkje er avgrensa til dei kommunane som er direkte finansiert av omstillingsprogrammet. For å ta vare på erfaringane frå dei kommunane som har vore gjennom eit vellykka omstillingsprogram, bør fylkeskommunen ta

initiativ til ein ny arena for regional omstilling, med eit breiare nedslagsfelt enn den partnarskapen som var i aktivitet i 2004 – 2005.

Litteratur

Falkum, E., Kleven, K., & Skule, S. (1997). *Identitet, mangfold og utvikling evaluering av Beredskapsprogrammet*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.

Hansen, J. C., & Selstad, T. (1999). *Regional omstilling strukturbestemt eller styrbar?* Oslo: Universitetsforlaget

Karlsen, A. (1999). Fra funksjonell til territoriell integrasjon? Omstilling i kommuner med ensidig næringsgrunnlag. *Tidsskrift for samfunnsforskning* 40:491-518

Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, ILL

Bedriftsutvikling gjennom intraprenørskap

Evaluering av SMB-prosjekta i Høyanger, Årdal og Flora

Jon Gunnar Nesse, Veronika Trengereid og Harald Blaaflat Mundal

Bakgrunn

I 2003 var framtidsutsiktene dystre i kommunane Høyanger, Årdal og Flora. Det var sjølve hjørnesteinane i samfunna som svikta. For Flora sin del var det ordresvikt på skipsverftet, i tillegg var dei urolege for oljebasen og fiskeindustrien. At dei i tillegg hadde eit nedleggingstrua sjukehus gjorde ikkje saka betre. Dei verste prognosane gjekk ut på at 1000 arbeidsplassar ville forsvinne, og at arbeidsløysa ville kome opp i 20 %. I Høyanger og Årdal var det store reduksjonar i arbeidstokken ved Hydro Aluminium som var årsaka til problema. Ein forureinande produksjonsteknologi, Søderberg-omnane, måtte fasast ut etter pålegg frå Statens Forurensingstilsyn, og Hydro ville ikkje modernisere anlegga, mellom anna pga. uvisse rundt framtidige prisar på industrikraft. I verste fall ville dei direkte og indirekte konsekvensane bli eit tap av 780 arbeidsplassar i Høyanger og 680 i Årdal (Skattum et al. 2003). Dette var dramatiske tal for kommunar med befolkning på høvesvis ca 4500 og 5500 innbyggjarar.

På bakgrunn av desse alarmerande prognosane fekk dei tre kommunane omstillingsstatus i to år av Sogn og Fjordane fylkeskommune (SFFK) i 2004. Denne statusen vart fornya med to nye år i 2006. I 2008 var omstillinga i Årdal komen så langt at dei ikkje fekk fornya statusen, medan dei to andre kommunane har fått fornying også for 2008 og 2009. Omstillingsstatusen innebar tilgang på omstillingsløyvingar frå SFFK. Høyanger har i perioden 2004-2008 motteke 4,2 millionar (mio) kroner i slik støtte, Årdal 3,6 mio og Flora 19,8 mio. Høyanger og Årdal har altså fått mindre enn Flora, men til gjengjeld har desse to kommunane hatt tilgang på betydelege midlar frå staten og Hydro Aluminium. I tillegg har bedriftene også hatt høve til å søke prosjektstøtte frå andre kjelder, t.d. Innovasjon Norge (IN).

Delar av desse midlane vart brukt på utviklingsprosjekt for lokale små og mellomstore bedrifter. Desse SMB-utviklingsprosjekta baserte seg på PLP-metoden. PLP, eller Prosjektleiarprosessen, er ein utviklingsmetode som blir brukt i alle omstillingsprosjekt der IN deltek. Det er tre hovudprinsipp i PLP¹:

- Inndeling i fasar (forstudie, forprosjekt, hovudprosjekt),
- Oppfølging og kvalitetssikring gjennom bruk av måldefinering, avgjerdspunkt, milepælar og kritiske suksessfaktorar
- Organisert med skilje mellom prosjektleiing og prosjektansvarleg.

Faseinndelinga sikrar at bedrifter ikkje går rett på hovudprosjekt utan at skikkeleg førebuing. Oppfølginga og kvalitetssikringa syt for progresjon i prosjekta. Organiseringa gjer at det blir tydeleg kven som har ansvaret for kva. I SMB-prosjekta var det gjerne private konsulentar som vart engasjerte i prosjektleiarrolla, medan den prosjektansvarlege var ein representant for bedrifta, som regel bedriftsleiaren. Prosjektansvaret inneber ein betydeleg eigeninnsats frå den deltakande bedriftas side, sjølv om dei fekk tilgang på eksterne midlar. Den tredje viktige aktøren var dei lokale næringsutviklingsorganisasjonane: Høyanger Næringsutvikling AS (HNU), Årdal Utvikling (ÅU) og Sunnfjord 2020 i Flora. I Høyanger og Årdal var det i ein periode også omstillingsorganisasjonar finansierte og initierte av Hydro, som spela ein viktig rolle: Høyanger Industriutvikling AS (HIAS) og Årdal Framtid AS (ÅFAS). Dei to sistnemnde organisasjonane er

¹ <http://www.innovasjon Norge.no/Tjenester/Kompetanse/PLP---prosjektlederprosessen/> (26.02.2009)

no enten nedlagde eller sovande. I Årdal var SMB-prosjektet heile tida organisatorisk underlagt ÅU, medan det i Høyanger i ein periode var definert som HIAS-prosjekt. I praksis var det tett samarbeid om dette mellom HNU og HIAS, og mellom ÅU og ÅFAS. For ein utanforståande kan det verke forvirrande med alle desse organisasjonane, og i det følgjande vil vi operere med omgrepet lokale omstillingsorganisasjonar, LOO, som ein fellesnemnar for desse aktørane.

Føremålet med SMB-prosjekta var i utgangspunktet definert både offensivt og defensivt. Det offensive var å skape nye arbeidsplassar, som erstatning for dei som gjekk tapt ved nedtrapping i hjørnesteinsverksemdar. Men nettopp denne nedtrappinga var litt av riset bak spegelen i forhold til potensielle deltakande bedrifter, som direkte eller indirekte var avhengige av hjørnesteinsverksemdene: Dei måtte finne nye marknader for produkta sine, eller risikere tilbakegang og i verste fall konkurs. Dette var det defensive føremålet med SMB-prosjekta: Å forebygge ein slik dominoeffekt på det øvrige næringslivet i kommunane.

Vi har data for 27 bedrifter som starta hovudprosjekt i SMB-utvikling, fordelt på Høyanger med 3, Årdal med 12 og Flora med 12². Alle tre stadane framhevar prosjekta som ein stor suksess; dei har nådd måla med å skape nye arbeidsplassar og betre bedrifter. Det er av allmenn interesse å finne ut kva som måtte ligge bak ei suksesshistorie. Kva er suksessfaktorane? Kan andre omstillingskommunar lære noko av dette?

Vi vil her ta ein kritisk gjennomgang av deltakarane i SMB-prosjekta, for å få svar på spørsmåla om bedriftene verkeleg har vorte betre, og i så fall kva som er suksessfaktorane. I denne evalueringa vil vi bruke både kvantitative og kvalitative målekriteria. Meir formelt stiller vi opp problemstillinga slik:

1. Er det, etter vanlege økonomiske målekriteria, grunnlag for å påstå at bedriftene som deltok i SMB-utviklingsprosjekta i Høyanger, Årdal og Flora har vorte betre?
 - a. For det første samanlikna med seg sjølve over tid
 - b. For det andre samanlikna med dei respektive bransjegjennomsnitta
2. Er det grunnlag for å påstå at bedriftene har vorte kvalitativt betre?
3. Om svaret er ja, eller delvis ja, på dei to første spørsmåla; kva er i så fall årsakene til suksessen?

Før vi går nærare inn på desse spørsmåla skal vi plassere SMB-prosjekta i forhold til ulike strategiar i lokalsamfunnsutvikling, og deretter gjere greie for korleis vi har samla inn data.

Strategiar for omstilling

Ein aktør som går inn i ein omstillingsprosess har tre viktige prioriteringar å gjere i forhold til val av strategi:

- Entreprenørskap kontra intraprenørskap
- Akkvisisjon kontra utvikling basert på egne ressursar
- Fokusert kontra brei satsing

Med entreprenørskap meiner vi her oppstart av nye bedrifter (Low and MacMillan 1988:141; Bygrave and Hofer 1991:14), medan intraprenørskap står for innovasjonar i eksisterande bedrifter (Jones-Evans 2006; Spilling 2008:16&32-33). Omgrepet intraprenørskap har vorte knytt til innovasjonar i store bedrifter, men det er ingen grunn til at dette ikkje kan finne stad i små- og mellomstore bedrifter (Jones-Evans 2006:268). Innovasjonane kan vere nye typar råstoff eller

² Alle har fullført hovudprosjektet, med unntak av ei bedrift i Årdal (ifølgje intervju i 2007) og ei i Flora

innsatsfaktorar, nye transformasjons- eller produksjonsprosessar, nye produkt, nye marknader, eller nye former for organisasjon, leiding og marknadsføring (jf Schumpeter 1961:66). Desse innovasjonane kan, men treng ikkje, føre til etablering av nye organisatoriske einingar som på sikt kan skiljast ut som eigne bedrifter.

Entreprenørskap som omstillingsstrategi høyrer kanskje forlokkande ut, men har visse ulemper, særleg i samfunn med typisk arbeidstakarkultur (som Høyanger og Årdal) og som treng raske resultat (noko alle tre kommunane trengde i 2004-05). Nystarta selskap er gjerne små og lite vekstkræftige (Spilling 2008:17), dessutan har dei høg dødsrate (Starbuck og Nystrom 1981). Starbuck og Nystrom (1981) gjekk i si tid gjennom litteraturen på området, og fann at tre åttedeler av alle nye organisasjonar fekk oppleve sin femårsdag, at 65 % av ti år gamle organisasjonar også vart 15 år, og at 83 % av alle 50 år gamle organisasjonar overlevde i fem år til. Unge organisasjonar har altså låg overlevingsrate, og klårt lågare overlevingsrate enn eldre organisasjonar, sjølv om dei sistnemnde heller ikkje er udødelege. Etter ein gjennomgang av nyare forskning på området, kom Aldrich (1999:75&79-80) til det same: Nye verksemder var små og kortliva, og mindre enn ei av ti nye bedrifter voks seg større enn dei var i utgangspunktet (jf Duncan og Handler 1994 og Reynolds og White 1997).

Erfaringane frå Noreg med det såkalla «blodbadet», altså at mange nystarta bedrifter «døyr» unge, er dei same som i dei internasjonale undersøkingane referert til ovanfor. Tal frå SSB viser at berre ca 1/3 av dei bedriftene som vart starta i 2001 opplevde sin femårsdag. For dei som hadde valt aksjeselskap som organisasjonsform var prognosen litt betre, men også her var det stort fråfall, berre ca 50 % av dei selskapa som vart etablerte i 2001 var igjen i 2006³. Det er altså stor usikkerheit knytt til etablering av nye bedrifter. Det var slike erfaringar som låg bak ÅUs strategiskifte i 2003 med større vekt på utvikling av eksisterande næringsliv og mindre vekt på nyetableringar. Dåverande leiar av ÅU sa det slik⁴:

Det er lettare for oss å vera med på å halda på 10 arbeidsplassar, enn å skapa 10 nye.

På bakgrunn av dette er det rimeleg at SMB-utviklingsprosjekta vart sett på som sentrale i alle dei tre omstillingskommunane⁵.

Tabell 1 illustrerer dei to andre strategiske vala i omstillingsprosessen, altså akkvisisjon vs. eigenutvikling, og smalt vs. breitt fokus, med døme frå dei tre kommunane.

Med ressursar meiner vi her kapital i vid forstand, både i form av pengar, kompetanse og nettverk, eller i Bourdieus (1986) språkbruk: Økonomisk, kulturell og sosial kapital. Ressursane for omstilling kan enten vere lokale eller importert utanfrå. Fokuset for omstilling kan vere smalt eller breitt. Eit smalt fokus inneber satsing på nokre utvalde felt eller nisjar som ein t.d. har særprega kompetanse på. Med eit breiare fokus vil satse meir generelt, eller på lovande prosjekt uavhengig av bransje.

Det politisk korrekte dei siste 20 åra har vore å satse på eigne ressursar, utan mykje støtte utanfrå. Men med 100 mio i offentleg støtte til omstilling i Høyanger og Årdal vart dette mønsteret brote. Akkvisisjon var igjen ein gangbar strategi, men ikkje som eit substitutt for eigenutvikling. Alle dei fire mulege strategiane i tabell 1 har vore tekne i bruk på ein eller annan måte i Høyanger og Årdal, medan Flora pga. mindre omstillingsmidlar i større grad har måtta satse på eigenutvikling.

³ <http://www.ssb.no/emner/10/01/fordem/> (26.02.2009)

⁴ Sogn Avis 19.03.2003

⁵ No har det likevel vore viktige nyetableringar i Høyanger og Årdal under omstillingsprosessen, men dei viktigaste av desse har vore eksterne prosjekt som dei lokale omstillingsorganisasjonane klarte å trekke til seg utanbygds frå (Nesse 2009). Mangel på lokale entreprenørar og kapitalistar gjorde at dette var den einaste realistiske mulegheita å få fram nyetableringar av signifikant betydning.

Tabell 1. Fire omstillingsstrategiar (inspirert av Isaksen 1995 og Glosvik 2005).

Omstillings- Fokus	Ressurskjelder	
	Eksogene (eksterne)	Endogene (lokale)
Breitt	GENERELL AKKVISISJON Lobbyverksemd for å skaffe eksterne omstillingsmidlar (frå FK, IN, SIVA, Hydro og Staten) Generell omdømebygging	BREI EIGENUTVIKLING SMB-prosjekta i Flora, Høyanger og Årdal (deltakande bedrifter frå ulike bransjar og næringar)
Smalt	FOKUSERT AKKVISISJON Tiltrekke, vurdere og iverksette eksterne industriprosjekt (Dooria, Norsun, Fras, Eras, NPS)	SPESIALISERT EIGENUTVIKLING Prosjekt i utvalde industribedrifter (HMR, Fundo) Inkubatorprosjekt (Impec)

I prinsippet kan entreprenørskap og intraprenørskap finne stad i alle rutene i tabell 1, men i dei kommunane vi studerer her vil prosjekta på høgre side i tabellen i hovudsak vere basert på intraprenørskap, medan entreprenørskap i form av fokusert akkvisisjon er typisk for prosjekta i ruta nede til venstre. Her skal vi konsentrere oss om SMB-utviklingsprosjekta og intraprenørskap som omstillingsstrategi.⁶

Metode

Dei kvantitative data er i hovudsak samla inn frå registra i Brønnøysund, gjennom Ravninfos søkemotor. Dette gjeld rekneskapstal for dei deltakande selskapa og gjennomsnitts nøkkeltal for dei respektive bransjane. Bransjetala vart leverte som ein spesialbestilling gjennom ravninfo, som har eit samarbeid med velrenommerte Dun & Bradstreet på dette feltet. Ein del kvantitative data vart dessutan samla inn frå dei lokale omstillingsorganisasjonane (LOO-ane). Vi har kvantitative data for tre bedrifter i Høyanger, 12 i Årdal og 12 i Flora. Bedriftene er frå ulike bransjar og næringar.

For å måle endringane i bedriftene ser vi på utviklinga i tal tilsette, omsetning og kredittverdigheit («rating»). Tal tilsette og omsetning seier noko om storleiken på bedrifta; over tid kan vi sjå om bedrifta veks, minkar eller er stabil. Ratinga seier oss noko om långevarar og for eksempel leverandørar, blir tilrådde å gi bedrifta kreditt eller ikkje. Dersom bedrifta har låg rating kan det vere vanskeleg å skaffe råvarer, lån osv., noko som kan hindre ønskelege utviklingstiltak. Endring i rating og bemanning måler vi i absolutte tal, ratinga pga. ordinalt målenivå, bemanninga pga. at sysselsettingsmåla i kommunane var uttrykt i absolutte tal. Omsetningsendringar har vi målt i prosent.

I tillegg har vi plukka ut nokre nøkkeltal der vi ser på utviklinga i bedriftas resultat, soliditet og likviditet over tid, og i forhold til bransjesnittet. Endringar i desse måltala over tid har vi målt i prosent. For alle prosentvise endringar krev vi 5 % opp eller ned for at vi reknar det som faktisk endring. Endringar på mindre enn eller lik 5 % er så små at vi reknar det som inga endring. I prosentrekning er det eit problem om talet i utgangspunktet er negativt. I slike tilfelle brukar vi skjøn, og vi ser også på endringas storleik i forhold til utgangstalets absolutte talverdi. Sjå elles tabellane 2 og 5 for korte forklaringar av dei måltala vi har brukt.

⁶ For meir om fokusert akkvisisjon, sjå Nesse (2009).

Vi har valt ut to nøkkeltal som seier noko om resultatutviklinga i bedriftene, dette er overskotsprosent og totalkapitalrentabilitet. Overskotsprosenten fortel oss kor stor del av omsetninga bedrifta sit att med etter at alle kostnadane, unntatt skatt, er trekte i frå. Negativ overskotsprosent betyr at bedrifta går med underskot. Ved å samanlike bedriftene med gjennomsnittet i sin bransje kan vi få eit bilete av kor effektiv bedrifta er m.o.t. produksjon og ressursutnytting, altså ei form for benchmarking. Totalkapitalrentabilitet viser bedriftas avkastning på den totale kapitalen som er bunden i bedrifta⁷. Vi ønskjer å sjå om eigarane/investorane hadde tent meir på å sette pengane sine i banken framfor å investere i bedrifta. Dette viser kor attraktiv bedrifta er for potensielle investorar, og ved å samanlikne bedriftas utvikling med bransjesnittet får vi ein indikasjon på kor attraktiv denne bedrifta er for investorar i forhold til andre bedrifter i bransjen. Det er likevel viktig å merke seg at for bedrifter med høge finanskostnadar kan dette nøkkeltalet gi eit misvisande bilete.

For å sjå på utviklinga i bedriftas soliditet eller evne til å tole tap har vi plukka ut eitt nøkkeltal, eigenkapitaldel, dvs. eigenkapitalen i prosent av totalkapitalen⁶. Bedrifter som er lite solide vil lettare gå konkurs om det oppstår uventa kostnadar. Bakgrunnen for å samanlikne dette nøkkeltalet også mot bransjesnittet er at vi ønskjer å ta høgde for variasjonar mellom bransjane, samtidig som utviklinga i dette nøkkeltalet seier noko om bedriftas og bransjens evne til å overleve nedgangstider og «spare» (reducere gjelda) i oppgangstider. Likviditeten til ei bedrift fortel oss noko om bedriftas evne til å betale sine laupande utgifter. Bedrifter som ikkje er i stand til å betale rekningane sine til rett tid risikerer å bli slått konkurs sjølv om dei har eit positivt resultatrekneskap. Vi har valt å nytte likviditetsgrad 1 som nøkkeltal for å måle dette. Likviditetsgrad 1 er definert som forholdet mellom omlaupsmidlar og kortsiktig gjeld, og målar bedriftas evne til å betale rekningane sine etter kvart som dei forfell⁸. Det er store variasjonar på kor raskt ei bedrift har mulegheit til å frigjere omlaupsmidlane og kor raskt den kortsiktige gjelda forfell⁹. Ved å samanlikne bedriftene med bransjesnittet meiner vi at det er tatt høgde for mesteparten av variasjonen som kan oppstå mellom ulike bransjar. Vi trur altså at noko av variasjonen kring omlaupshastigheit og kredittid mellom bedriftene skuldast forskjellar mellom ulike bransjar. Vi samanliknar difor bedriftene med seg sjølv og bransjesnittet over tid, og ikkje med dei andre deltakarbedriftene. Skal bedriftene vere attraktive for sine leverandørar bør dei kunne innfri dei same kredittvilkåra som sine konkurrentar.

Nøkkeltala vi har valt ut her er ein del av dei same som Dun & Bradstreet nyttar for å lage sin rating, men den inkluderer litt fleire nøkkeltal enn det vi har presentert her. Bransjesnittet brukar vi hovudsakleg som ei form for benchmarking av bedriftene, der vi sjekkar om utviklinga til SMB- bedriftene er betre, på linje med eller dårlegare enn gjennomsnittet for bransjen. Om bedriftene har ei betre utvikling enn bransjesnittet kan dette vere ein indikator på at det ikkje berre er generelle endringar i marknaden og bransjen som gjer at bedriftene har ein positiv utvikling, men at spesielle tiltak som SMB- utvikling har hatt ein positiv effekt på utviklinga. Når vi vurderer om bedriftene har hatt ei positiv eller negativ endring i utviklinga si i forhold til bransjesnittet har vi sett på om bedriftene si utviklingskurve er brattare, lik eller svakare enn bransjesnittet. Det vil seie at dei bedriftene som har ei positiv utvikling har ei brattare utviklingskurve enn bransjesnittet. Dei vil dermed gjere det betre enn bransjesnittet på sikt dersom utviklinga held fram i same takt framover.

Vi avsluttar den kvantitative analysen ved å gi bedriftene poeng for kvart av dei sju målekriteria vi har valt ut. Kvar bedrift får 1 poeng for framgang, 0,5 poeng for uendra stilling og 0 poeng for tilbakegang.

⁷ www.bedin.no Økonomiske nøkkeltall som er nyttige ved kredittvurdering (20.03.09)

⁸ www.bedin.no Økonomiske nøkkeltall som er nyttige ved kredittvurdering (20.03.09)

⁹ <http://dbinteractive.dbsverige.se/Norway/Rad&tips/tolkstan.htm> Tolkningsguide - DB Standard (29.03.09)

Kvalitative data er innhenta gjennom intervju med representantar frå dei tre gruppene av sentrale aktørar, dvs. konsulentane, bedriftene og LOO-ane. Representantar for to ulike konsulentfirma vart intervjuar i 2007. Det var Interforum, som vart brukt i Årdal, og PWC, som vart brukt i Høyanger og Flora.

Intervjua med bedriftsleiarane skjedde våren og sommaren 2007. I Høyanger var det fire bedrifter som var inviterte til hovudprosjekt, men den eine kom aldri i gang og var, også av andre grunnar, ikkje aktuell å ta kontakt med. Dei tre andre bedriftene har vi intervjuar. I Årdal var det 13 bedrifter med hovudprosjekt, og vi har intervjuar 11 av dei¹⁰. Ei av bedriftene tok vi ut av undersøkinga, då ho oppfatta seg som perifer i forhold til dette, og han som hadde hatt med prosjektet å gjere var slutta. Men det aktuelle prosjektet var eit samarbeidsprosjekt med ei anna deltakande bedrift, som vi har intervjuar. Den siste bedrifta klarte vi ikkje å få nokon avtale med. I Flora har vi intervju med 3 av 12 aktuelle bedrifter. Grunnen til at så få er intervjuar i Flora er at dei var mindre tilgjengelege (lengre unna vår base i Sogndal, og vanskelege å få avtale med). Leiinga i LOO-ane vart intervjuar ca ein gong årleg i perioden 2005-2008.

Når det gjeld analysar av det innsamla materialet hadde vi i utgangspunktet ingen modell. I tråd med tankegangen innan «grounded theory» (Glaser og Strauss 1967) ville vi sjå kva materialet hadde å fortelje oss når vi gjekk gjennom det. Undervegs kom vi til at den type endringsprosess vi studerer her, karakterisert ved eksternt initiert intraprenørskap, med fordel let seg analysere og forklare gjennom ein ARA-modell (Håkansson og Johanson 1992). Tanken bak denne modellen er at ein kvar forretningsmessig relasjon kan karakteriserast ved tre grunnleggande komponentar: Aktørar, ressursar og aktivitetar. Kort sagt vil det seie at resultat blir skapt ved at medvitne aktørar utfører eit sett av aktivitetar ved hjelp av tilgjengelege ressursar. I forhold til SMB-prosjekta vil resultata av prosjekta vere den avhengige variabelen, medan dei uavhengige variablane (forklaringsfaktorane) vil vere aktørar, ressursar og aktivitetar.

Resultat og analysar

Tabellane 2-7 viser resultata frå den kvantitative delen av undersøkinga. La oss først seie noko om dei deltakande bedriftene.

I Høyanger starta det med at 18 bedrifter vart inviterte til forstudie våren 2004. Av desse gjekk ni vidare til eit forprosjekt hausten 2004. Målet var at 5-6 bedrifter skulle gå vidare til hovudprosjekt, og å skape 15-25 nye arbeidsplassar. I 2006 stod dei att med hovudprosjekt i fire bedrifter, men den eine av desse datt meir eller mindre ut av omstillingsarbeidet, slik at det i realiteten var tre bedrifter som stod laupet ut. Desse er i tabellane 2 og 5 namngitte som bedriftene A-H, B-H, og C-H. Bedrift B-H var relativt nystarta, medan dei to andre var meir veletablerte. Konkrete prosjekt i desse bedriftene dreia seg om mulege nyetableringar, bedriftsutvikling, produktutvikling og marknadsutvikling.

Fråfallet i SMB-prosjektet i Høyanger var langt høgare enn Flora og Årdal. Årsaka kan vere at det var dei tre nemnde bedriftene som peika seg spesielt ut i Høyanger. Eit anna moment er at næringsutviklingsapparatet i Høyanger i større grad enn i dei andre kommunane har satsa på etablering av *nye småbedrifter* gjennom fokusert akkvisisjon, noko som sjølvsagt har lagt beslag på sin del av dei tilgjengelege ressursane.

I Årdal deltok 25 bedrifter i forstudiet, og saman med Interforum identifiserte dei 63 potensielle prosjekt. Dei enda opp med 13 bedrifter og 31 prosjekt som dei freista å skaffe finansiering til. Dei 26 prosjekta vi har data for, var innanfor marknadsutvikling (9) produktutvikling (8),

¹⁰ Seks av desse intervjuar vart gjort av ei gruppe studentar som skreiv bacheloroppgåve (Grivi, Sande og Stigen 2007). Dei intervjuar også ein representant for Interforum. Resten av intervjuar er gjort av artikkelforfattarane.

bedriftsutvikling (7) og samarbeid (2). På intervju tidspunktet våren 2007 var 9 prosjekt fullførte, 11 framleis i arbeid og 5 var forkasta. Målsetjinga var å skaffe ca 40 nye arbeidsplassar gjennom SMB-prosjektet. I tabellane 3 og 6 er dei deltakingande bedriftene gitt namn frå A-Å til L-Å. Bedrift L-Å er delt i to, då eigarane av L-Å starta ei ny bedrift undervegs, som vi har kalla L2-Å.

I Flora var det 13 av 20 bedrifter som fekk tilbod om å gå vidare til hovudprosjektet. Vi har data for 12 av desse bedriftene. Til saman vart det arbeidd med 30 ulike prosjekt i desse bedriftene. Seks bedrifter hadde tre delprosjekt kvar, seks hadde to delprosjekt kvar. Den største enkeltgruppa av prosjekt, i alt 15, var retta mot bedriftsutvikling. Desse prosjekta hadde fokus på utvikling av administrative og organisatoriske sider ved bedrifta, dessutan styrefunksjonen. Fire av dei 15 prosjekta hadde hovudfokus på styret. Ei anna stor prosjektgruppe, 9 i alt, var retta mot marknadsutvikling. Elles var 3 prosjekt retta mot produktutvikling og 3 mot etablering. Målsetjinga til bedriftene var å skaffe mellom 50 og 70 nye arbeidsplassar og auke omsetjinga i bedriftene med til saman 260 millionar. I tabellane 4 og 7 er dei deltakingande bedriftene gitt namn frå A-F til L-F.

Har bedriftene økonomisk sett vorte betre?

Spørsmål 1a var formulert slik: Er det, etter vanlege økonomiske målekriteria, grunnlag for å påstå at bedriftene som deltok i SMB-utviklingsprosjekta i Høyanger, Årdal og Flora har vorte betre over tid? Svaret på dette spørsmålet finn vi ved å studere tabellane 3 (Høyanger), 4 (Årdal) og 5 (Flora). Desse tabellane viser bedriftenes utvikling på sju utvalde måltal over tid, frå 2004 eller 2005 og fram til 2007 eller 2008, alt etter kva data som har vore tilgjengelege.

Høyangerbedriftene

To av bedriftene har heva ratinga med to hakk, frå B til AA, og ei har gått opp frå AA til AAA (høgaste nivå). Omsetninga i bedriftene har i gjennomsnitt auka med ca 90 % frå 2004 til 2007. Bedrift B-H har faktisk meir enn firedobla omsetninga si. Når det gjeld tal tilsette, ser vi at den samla auken er frå 73 til 115 tilsette. Sysselsettingsmålet på 15-25 arbeidsplassar er derfor overoppfyllt. Noko som ikkje går fram av tabell 3 er at dei siste bemanningstala frå 2008 for ei av bedriftene viser ein nedgang, på grunn av krisa i Fundo.

Overskotsprosenten viser stor betring frå 2005 til 2007 i to av bedriftene. Bedrift A-H har derimot eit svakt resultat som har vorte dårlegare. Overskotsprosenten bør vere rundt 10 for å vere tilfredsstillande, og bedrift A-H var nede i 0,1 i 2007. Tendensen er den same når det gjeld totalrentabiliteten. Bedriftene B-H og C-H har god utvikling, medan A-H slit litt. Ein tommelfingerregel seier at totalrentabiliteten bør ligge over nivået på vanleg lånerente. Alle tre bedriftene har styrka eigenkapitalen og likviditeten sin i perioden, og i særleg grad gjeld dette bedrift B-H. I 2007 har alle bedriftene ein likviditetsgrad på rundt 1,3, noko som er rekna å vere tilfredsstillande.

Kolonnen heilt til høgre i tabell 3 viser kor mange av nøkkeltala kvar bedrift har skåra positivt på. Vi har gitt 1 poeng for framgang, 0,5 for uendra stilling og 0 for tilbakegang. Bedrift B-H utmerker seg med framgang på alle dei sju måla. Dei to andre bedriftene har også hatt fin framgang, men bedrift A-H har som nemnt utfordringar når det gjeld resultatmåla.

Konklusjon: I forhold til dei utvalde måla har bedriftene som deltok i SMB-utviklingsprogrammet i Høyanger vorte klart betre.

Årdalsbedriftene

Åtte av dei 13 av bedriftene har heva ratinga sin i perioden, fire har uendra rating og berre ei bedrift har gått tilbake. Den samla omsetninga i bedriftene har gått opp frå 213 mio i 2004 til 337 mio i 2007, ein auke på ca 60 %.

Når det gjeld tal tilsette, ser vi at den samla auken er frå 170 til 215 tilsette, noko som er over målet på 40 nye arbeidsplassar. Bedriftene G-Å og L2-Å har ei spesielt interessant utvikling når det gjeld sysselsetting, og er bedrifter som bør og vil bli satsa på vidare i Årdal. Dei fleste av bedriftene har likevel små endringar i sysselsettinga i perioden. Nokre av bedriftene har redusert bemanninga noko utover året i 2008, truleg på grunn av finanskrisa. I vår intervjurunde blant bedriftene våren 2007 nytta vi høve til å sjekke bedriftenes egne tal for sysselsetting, og konklusjonen var at talet på tilsette hadde auka med vel 30 som følgje av SMB-utviklingsprosjektet (Grivi, Sande og Stigen 2007; Mundal og Nesse 2007). Her mangla det då som nemnt to bedrifter, der i alle fall den eine med heile fem prosjekt skapte fleire nye arbeidsplassar. Dessutan arbeidar fleire av bedriftene vidare med enkelte av prosjekta sine, slik at endå fleire arbeidsplassar kan bli resultatet. Også IN meinte at målet om 30-40 nye arbeidsplassar var nådd i 2007. Dei totale kostnadene med prosjekta er av Grivi, Sande og Stigen (2007) anslått til ca 24 millionar kroner, noko som gjev ein kostnad på ca 800 000 kroner pr ny arbeidsplass. Det varierende resultatet når det gjeld nye arbeidsplassar i dei enkelte bedriftene må forståast ut frå det faktum at fleire av bedriftene ikkje hadde skaping av nye arbeidsplassar som eit hovudmål i prosjektet. Dei ønskte å sikre dei arbeidsplassane dei hadde, og ønskte dessutan å betre økonomien i bedrifta.

Heile åtte av bedriftene betra overskotsprosenten frå 2005 til 2007. To har uendra overskotsprosent i perioden, medan tre har hatt ei negativ utvikling på dette punktet. I gjennomsnitt for alle bedriftene har overskotsprosenten auka frå 3,5 i 2005 til 8,2 i 2007. Overskotsprosenten bør minst vere rundt 10 for å vere tilfredsstillande, så det er ønskeleg med ytterlegare framgang på dette punktet. Seks-sju av bedriftene ligg vel lågt på dette målet. I den andre enden utmerker bedriftene B-Å, D-Å og K-Å seg med høg overskotsprosent og god framgang i perioden.

Tendensen er den same når det gjeld totalrentabiliteten: Åtte av bedriftene har framgang, to har uendra status og tre har tilbakegang. Bedriftene B-Å, D-Å, G-Å og K-Å utmerker seg med svært god utvikling, medan bedrift F-Å har problem med å tilfredsstille krava til dette nøkkeltalet. Ein tommelfingerregel seier at totalrentabiliteten bør ligge over nivået på vanleg lånerente. Gjennomsnittleg har bedriftene gått fram frå ein totalrentabilitet på 7,6 i 2005 til 17,1 i 2007. Dette er svært oppløftande.

Det er også åtte av bedriftene har styrka eigenkapitalen sin i perioden, ei har uendra eigenkapitalprosent, medan fire har redusert denne prosenten i perioden. Gjennomsnittleg eigenkapitalprosent i bedriftene heva seg frå 15,4 til 21,5. Dette er positivt, men tre av bedriftene har farleg låg eigenkapitalandel, og eit par til hadde hatt godt av å styrke eigenkapitalen sin.

Det er åtte bedrifter¹¹ som har betra likviditeten sin i perioden, medan to har uendra likviditet og tre har forverra denne. I gjennomsnitt har bedriftene betra likviditetsgraden frå 1,27 i 2005 til 1,33 i 2007, noko som akkurat klatrar over det tilrådde måltalet på 1,3. Årdalsbedriftene har altså stort sett pengar til å gjere opp for seg. Bedrift E-Å har hatt den svakaste utviklinga når det gjeld likviditet, og ligg svært lågt med 0,42 i 2007, men denne bedrifta har hatt så god utvikling når det gjeld overskotsprosent, totalrentabilitet og eigenkapitalandel at ho sikkert vil kome over kneika. Andre bedrifter som bør betre likviditeten ytterlegare er D-Å og L-Å.

¹¹ Talet åtte går igjen fleire gonger, men det er ikkje dei same åtte bedriftene kvar gong

Kolonnen heilt til høgre i tabell 4 viser kor mange av nøkkeltala kvar bedrift har skåra positivt på. Vi har gitt 1 poeng for framgang, 0,5 for uendra stilling og 0 for tilbakegang. Stjerneeksempelet er bedrift G-Å, som har hatt framgang på alle dei sju måltala. To bedrifter har 6 poeng, medan dei fleste ligg på 5 og 5,5. Dei fleste bedriftene har altså hatt god framgang. Ser vi på bedriftene samla, er det ei klar betring på alle dei sju måla.

Dei tre bedriftene som har hatt minst framgang ligg på 4 poeng, og slit med litt ulike typar problem. Bedrift C-Å har mista rating og redusert bemanninga. Likviditeten har også gått tilbake, men den er framleis bra. Elles har denne bedrifta fin framgang på resultatsida, ho har snudd minus til pluss både når det gjeld overskotsprosent og totalrentabilitet. Dette vil etter kvart kunne resultere i betre rating. Totalrentabiliteten i bedrift F-Å har gått ned mot null og egenkapitalen er negativ, så denne bedrifta har store utfordringar. Bedrift J-Å har gått noko tilbake resultatmessig og har redusert bemanninga, men har god soliditet og likviditet, så framtida treng ikkje vere så mørk.

Konklusjon: Bedriftene som deltok i SMB-utviklingsprogrammet i Årdal vorte klart betre på dei utvalde sjekkpunkta, men nokre har framleis problem med å oppfylle vanlege krav til enkelte av dei økonomiske måltala.

Florabedriftene

Bedriftene viser i hovudsak stor framgang på alle dei utvalde måla, men ei av bedriftene, bedrift K-F, har gått konkurs etter at SMB-prosjektet var ferdig. Bedrifta hadde økonomiske problem og trengte ny kapital, resultatet vart at generalforsamlinga vedtok styrt avvikling i slutten av 2007¹². Det meldte seg interessantar som ønskte å kjøpe verdiane i buet våren 2008 og i slutten av februar var det stiftelsesmøte i den nye bedrifta, men per i dag har dette ikkje resultert i ny aktivitet i dette selskapet¹³.

På ratinga har ei av bedriftene gått opp med to hakk, frå AA til AAA (høgaste nivå). Fem andre bedrifter har auka kredittverdigeita si med eitt nivå og fire har uendra rating. Ni av tolv bedrifter er i 2008 rekna som kredittverdige og for ei bedrift anbefalar ein berre kreditt mot sikkerheit. På grunn av fusjon i bedrift G-F har bedrifta ingen rating for 2008. Den samla omsetninga i bedriftene har gått opp frå 115,6 mio i 2004 til 252,3 mio i 2007, ein auke på ca 120%. Då har ein tatt med at ei av bedriftene (K-F) har gått konkurs og dermed står oppført med null kroner i omsetning for 2007, dette er truleg ikkje heilt korrekt, men vi manglar rekneskapstala til denne bedrifta. I 2007 var det etablert ei ny bedrift som følge av SMB-prosjektet, bedrift L-F. Om vi ser på endringa i omsetning korrigert for desse to bedriftene, ser vi at den har auka med 132%.

Endringa i tal tilsette er ikkje like stor dersom ein tek utgangspunkt i registreringane i Brønnøysundregisteret. Tal tilsette har gått frå 170 til 182¹⁴. Tolv nye arbeidsplassar for 3,8 mio utgjør ca 370 000 pr ny arbeidsplass og er under halvparten av det for eksempel Årdal har brukt på å skape sine arbeidsplassar i SMB-prosjektet (Grivi, Sande og Stigen 2007). Det som ikkje kjem fram av tabellen er at fleire bedrifter hadde ein nedgang i tal tilsette i 2005 som ein først klarte å kompensere for i 2008. Hadde vi tatt utgangspunkt i 2005 tala ville det gitt oss ein auke på 50 arbeidsplassar, noko som hadde gitt ein kostnad på 76 000 per arbeidsplass. Sidan dette inkluderer bedriftenes eigeninnsats, ville i så fall kvar nye arbeidsplass i Flora berre ha kosta det offentlege

¹² www.firdaposten.no/lokalnytt/article3206035.ece (22.12.07, kl.16:36)

¹³ www.firdaposten.no/lokalnytt/article3363290.ece (20.02.08, kl. 21:00) og Firdaposten 22.01.08/
www.firdaposten.no/lokalnytt/article3295502.ece (22.01.08, kl. 10:09)

¹⁴ Vi har ikkje tatt omsyn til at bedriftene sjølve, t.d. til Sunnfjord 2020, kan ha rapportert ei større endring i tal arbeidsplassar enn det som kjem fram her. Vi baserer oss på tala frå Brønnøysund-registra.

28 400. Målsettinga var å få 50 - 70 nye arbeidsplassar, og heile 20 av desse skulle skapast av den nyetablerte bedrifta L-F. L-F har våren 2009 fire tilsette, men er i gang med å utvide produksjonskapasiteten sin, så her kan det sjå ut til at det kjem fleire tilsettingar i framtida. Den andre bedrifta som skulle vere med på å skape mange fleire arbeidsplassar var bedrift K-F, som er slått konkurs. Men prosjekta som skulle skaffe desse nye arbeidsplassane er no overført til andre organisasjonar, og det er dermed muleg at også desse prosjekta vil bidra med nye arbeidsplassar på litt lengre sikt.

Heile ni bedrifter har betra sin overskotsprosent i perioden 2005 til 2007, medan ei bedrift har hatt ein negativ utvikling. Normalt bør overskotsprosenten vere rundt 10% for å vere tilfredstillande, men høg gjeld vil redusere overskotsprosenten. Dermed kan store investeringar gi lågare overskotsprosent på kort sikt. I gjennomsnitt for alle bedriftene har overskotsprosenten auka frå 1,7 i 2005 til 9,3 i 2007, men det er likevel mange bedrifter som treng å fortsette den positive utviklinga og som har eit langt stykke att før dei får ein overskotsprosent på 10.

Gjennomsnittleg har bedriftenes totalrentabilitet gått fram frå 4,5 i 2005 til 17,6 i 2007. Om ein korrigerer for bedrifta som er konkurs og den nye bedrifta, har gjennomsnittleg totalrentabilitet for bedriftene gått frå 3,5 i 2005 til 19,3 i 2007, noko som svært positivt. Bedriftene H-F og I-F har hatt den største betringa i perioden i tillegg til bedrift F-F og J-F, sjølv om dei to siste bedriftene har ein svak totalrentabilitet i 2007. Av dei 12 bedriftene som har gjennomført hovudprosjektet har heile 9 bedrifter betra sin totalrentabilitet. Berre ei bedrift har fått dårlegare totalrentabilitet i denne perioden, noko som skuldast at finanskostnadane i bedrifta har auka sterkare enn resultatet i denne perioden.

Åtte av bedriftene har styrka sin eigenkapitaldel i perioden 2005 til 2007, medan to bedrifter har fått lågare eigenkapitaldel. Bedrift J-F har så dårleg eigenkapitaldel at vi har valt å utelate denne bedrifta når vi har rekna gjennomsnittleg eigenkapitaldel for bedriftene. Dersom vi i tillegg korrigerar gjennomsnittet for dei bedriftene som berre har eitt tal (enten for 2005 eller 2007) ser vi at gjennomsnittleg eigenkapitaldel har gått frå 23,4 i 2005 til 30 i 2007. Bedrift J-F kunne ikkje leve med negativ eigenskapitaldel og vart lagt ut for sal våren 2008. Bedrifta hadde då hatt underskot sidan 2002, og eigarane hadde ikkje meir eigenkapital å skyta inn. Familiebedrifta selde eiedommen til eit eiedomsselskap som leiger bygningsmassen ut til ei internasjonal kjede som skal drive verksemda vidare¹⁵. Dersom vi korrigerar gjennomsnittet berre for denne bedrifta, er gjennomsnittleg eigenkapitaldel 27,5 i 2007. Sjølv om mange av bedriftene har ein tilfredstillande eigenkapitaldel er det nokre bedrifter som med fordel kan styrkje sin eigenkapitaldel i framtida. Dette gjeld spesielt bedriftene G-F og H-F.

Det er litt færre bedrifter som har betra likviditetsgrada si, seks av bedriftene har betra sin likviditetsgrad perioden 2005 til 2007. To av bedriftene har uendra likviditetsgrad, medan to har svekka likviditeten sin i perioden. Den nyetablerte bedrifta L-F har ein uvanleg høg likviditetsgrad, vi vel difor å rekne gjennomsnittleg likviditetsgrad utan å ta med verdien for denne bedrifta. Gjennomsnittleg likviditetsgrad for bedriftene i prosjektet har då gått frå 1,02 i 2004 til 1,25 i 2007 og ligg framleis litt under det tilrådde minimumskravet på 1,3. Bedriftene D-F og F-F ser likevel ut til å ha god likviditet, medan bedrift J-F har svært låg likviditetsgrad og som tidlegare omtalt måtte eigaren selje bedrifta.

To av bedriftene har fått full skår med 7 poeng, dette er bedriftene A-F og F-F. Bedriftene D-F og I-F kjem hakk i hel med 6,5 poeng. Svakast utvikling har bedriftene G-F (med 4 poeng) og K-F. Ser vi på bedriftene samla er det ei klar betring på alle dei sju måla. Sjølv om bedrifta G-F har den svakaste poengsummen har denne bedrifta ei svært positiv utvikling, bedrifta har ein sterk auke i omsetninga, tal tilsette, samt ein god resultatutvikling.

¹⁵ Firdaposten 11.09.08/ www.firdaposten.no/lokalnytt/article3778506.ece (10.09.08, kl. 12:00)

Tabell 2 Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Høyanger i perioden 2004/05-2007/08 (kjelde: Ravninfo /Dun & Bradstreet)

Bedrift	Rating		Omsetning (mio)				Tilsette (tal)			Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitaldel			Likviditetsgrad 1			Poeng
	04	08	Δ	04	07	Δ (%)	04	08	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	
A-H	B	AA	2	16,0	26,8	67,9	15	24	9	1,9	0,1	-	6,6	3,9	-	12,3	15,2	+	1,30	1,38	+	5
B-H	B	AA	2	6,0	26,3	341,3	6	17	11	-14,5	9,7	+	-27,3	49,4	+	-33,4	16,9	+	0,74	1,27	+	7
C-H	AA	AAA	1	65,9	112,3	70,4	52	74	22	-0,6	4,7	+	1,0	13,0	+	26,8	27,6	=	1,34	1,38	=	6
Samla			5	87,8	165	88,3	73	115	42	-4,4	4,8	+	-6,6	22,1	+	1,9	19,9	+	1,13	1,34	+	7

Forklaring:

04, 07, 08

Status per 2004, 2007 eller 2008

Δ

Endringar i den aktuelle perioden, uttrykt i prosent, absolutte tal eller teikn (+, - eller =)

+, -, =

Positiv eller negativ utvikling dersom endringa er større enn 5 %. Uendra dersom endringa ≤ 5 %.

Mio

Millionar norske kroner

Rating

Kredittverde, AAA er beste rating

Overskotsprosent

Ordinært resultat før skatt i prosent av driftsinntektene (omsetninga). Ein tommelfingerregel seier at denne bør vere rundt 10 %.

Totalrentabilitet

Eit mål for avkastninga på totalkapitalen (ordinært resultat før skatt + finansinntekter, rekna i prosent av totalkapitalen). Ein tommelfingerregel seier at denne bør ligge over nivået på vanleg lånerente.

Eigenkapitaldel

Eit mål for soliditet, eigenkapitalen i prosent av totalkapitalen

Likviditetsgrad 1

Viser kor betalingsdyktig bedrifta er (forholdet mellom omlaupsmidlar og kortsiktig gjeld – 1,3 er rekna som tilfredsstillande)

Poeng

Vi har gitt 1 poeng for framgang, 0,5 for uendra stilling og 0 for tilbakegang

Tabell 3 Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Årdal i perioden 2004/05-2007/08 (kjelde: Ravninfo /Dun & Bradstreet)

Bedrift	Rating			Omsetning (mio)			Tilsette (tal)			Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitalandel			Likviditetsgrad 1			Poeng
	04	08	Δ	04	07	Δ (%)	04	08	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	
A-Å	A	AA	1	17,6	18,7	6,2	11	14	3	0,6	1,2	+	3,2	6,1	+	23,5	20,7	-	1,11	1,21	+	6
B-Å	AA	AAA	1	3,0	7,8	160,0	4	4	0	3,8	19,8	+	8,9	45,2	+	13,6	30,0	+	1,23	1,25	=	6
C-Å	AA	B	-2	18,8	25,9	37,8	22	20	-2	-6,9	0,6	+	-11,9	4,5	+	4,1	10,7	+	1,65	1,47	-	4
D-Å	AA	AA	0	10,0	18,3	83,0	5	5	0	9,4	18,5	+	15,8	37,0	+	10,0	10,0	=	1,00	1,03	=	5
E-Å	A	AA	1	13,8	15,6	13,0	22	20	-2	2,7	12,5	+	6,2	13,5	+	7,7	12,8	+	0,92	0,42	-	5
F-Å	B	B	0	45,0	50,1	11,3	9	12	3	0,0	-0,9	(=)	3,2	0,1	-	-0,9	-11,0	-	1,04	1,51	+	4
G-Å	A (05)	AAA	2	42,6	75,5	77,2	38	51	13	2,2	10,6	+	5,6	31,6	+	12,3	35,9	+	1,35	1,48	+	7
H-Å	AA	AAA	1	7,8	10,9	39,7	18	22	4	4,8	4,6	=	15,6	12,2	-	39,9	48,9	+	1,50	1,78	+	5,5
I-Å	A	AA	1	6,6	9,0	36,4	2	2	0	13,2	7,8	-	6,5	6,4	=	21,8	26,1	+	1,27	1,81	+	5
J-Å	B	AA	2	10,6	12,5	17,9	15	12	-3	2,3	1,6	-	7,9	5,7	-	15,6	42,5	+	1,44	1,73	+	4
K-Å	AA	AA	0	5,0	8,3	66,0	2	3	1	16,9	29,5	+	29,1	48,1	+	43,9	47,2	+	2,15	1,28	-	5,5
L-Å	B	B	0	32,4	43,8	35,2	22	23	1	-3,5	0,3	+	6,1	6,2	=	5,1	3,5	-	0,78	0,97	+	5
L2-Å (ny)	C (06)	B	1	0,0	40,9	(+)	0	27	27	0,4	0,0	-	3,1	6,2	+	3,3	1,6	-	1,02	1,41	+	5
Samla			8	213	337	58,2	170	215	45	3,5	8,2	+	7,6	17,1	+	15,4	21,5	+	1,27	1,33	+	7

Forklaring: Sjå tabell 2

Tabell 4 Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Flora i perioden 2004/05-2007/08 (kjelde: Ravninfo /Dun & Bradstreet)

Bedrift	Rating			Omsetning (mio)			Tilsette (tal)			Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitalandel			Likviditetsgrad 1			Poeng
	04	08	Δ	04	07	Δ (%)	04	08	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	
A-F	A (06)	AA	1	46,0	124,6	170,9	11	19	8	0,5	4,2	+	6,6	18,5	+	9,6	25,8	+	0,91	1,30	+	7
B-F	A	AAA	2	15,0	23,7	57,8	55	57	2	21,0	17,8	-	41,3	32,5	-	10,6	26,7	+	1,02	1,20	+	5
C-F	AA	AA	0	6,4	11,0	70,9	7	10	3	4,3	5,6	+	7,4	14,1	+	51,2	34,7	-	1,71	1,42	-	4,5
D-F	AAA	AAA	0	5,0	9,2	83,9	4	7	3	22,2	32,9	+	31,5	44,1	+	32,4	45,7	+	1,22	1,73	+	6,5
E-F	A	AA	1	14,7	21,5	46,4	45	37	-8	1,1	3,8	+	3,2	6,7	+	42,7	47,7	+	0,77	1,01	+	6
F-F	B	A	1	0,8	6,5	739,0	2	5	3	-35,0	1,4	+	-37,6	4,5	+	6,1	49,2	+	0,93	2,00	+	7
G-F	A(05)		0	3,4	17,4	410,6	3	9	6	8,6	16,6	+	15,5	36,3	+	44,5	11,9	-	1,06	1,00	-	4
H-F	AA	AA	0	6,4	15,3	140,3	9	8	-1	-0,6	2,4	+	0,6	10,6	+	7,7	9,9	+	1,27	1,33	=	5
I-F	A	AA	1	5,2	9,9	90,4	4	9	5	-0,1	9,6	+	3,1	29,2	+	5,9	18,6	+	1,17	1,14	=	6,5
J-F	C	B	1	10,8	12,7	17,8	28	16	-12	-5,3	-1,5	+	-36,6	-3,0	+	-220,9	-208,7	+	0,32	0,41	+	6
K-F	AAA	K		1,9	K	(-)	2	1	-1	3,3	K		14,5	K		21,7	K		0,85	K		
L-F	A(07)	A	0		0,5	(+)		4	4		-3,6			-0,2			32,0			7,75		
Samla			7	115,6	252,3	118,3	170	182	12	1,8	8,1	+	4,5	17,6	+	21,1□	27,5□	+	1,02	1,25#	+	7
Samla*			6	102,9	239,2	132,4	140	161	21	2,4	10,5	+	8,0	21,8	+	23,4	30,0	+	1,12	1,35	+	7
Samla**			6	113,7	251,9	121,5	168	177	9	1,7	9,3	+	3,5	19,3	+	23,4□	30,0□	+	1,04	1,25	+	7

K: Konkurs

□ Korrigert for bedrift J-F

Korrigert for bedrift L-F

* Utan bedriftene J-F, K-F og L-F

** Utan bedriftene K-F og L-F

Forklaring elles: Sjå tabell 2

Utviklinga i eigenkapitaldelen og likviditetsgrada kan tyde på at bedrifta har svekka sin evne til å tole tap og til å gjere opp for seg, noko som ikkje er ei uvanleg problemstilling for bedrifter i sterk vekst. Bedrift C-F har «berre» eit halvt poeng meir enn bedrift G-F, men har i 2007 framleis betre nøkkeltal enn bedriftene med betre totalskår, og har kanskje vore i den posisjonen at dei faktisk har ønska å redusere eigenkapitaldelen og likviditeten.

Konklusjon: Deltakarbedriftene i Flora har vorte klart betre på dei utvalde måla, sjølv om nokre av bedriftene framleis har problem med å oppfylle tilrådd nivå i forhold til enkelte av nøkkeltala.

Har bedriftene vorte betre samanlikna med bransjegjennomsnitt?

Spørsmål 1b var formulert slik: Er det, etter vanlege økonomiske målekriteria, grunnlag for å påstå at bedriftene som deltok i SMB-utviklingsprosjekta i Høyanger, Årdal og Flora har vorte betre samanlikna med dei respektive bransjegjennomsnitt?

Sidan det var oppgangstider i perioden vi her studerer, kan det vere at betringa i bedriftene avspeglar ein generell framgang i næringslivet. Det er derfor interessant å samanlikne bedriftene med bransjegjennomsnittet for nokre nøkkeltal. Dette er gjort i tabellane 5 (Høyanger), 6 (Årdal) og 7 (Flora) for perioden 2005-2007. Vi ser her på status for kvar bedrift i forhold til bransjegjennomsnittet i utgangspunktet (2005) og i siste tilgjengelege rekneskapsår (2007), og på den prosentvise endringa av nøkkeltala i den mellomliggende perioden. Dei utvalde nøkkeltala eller måla er overskotsprosent, totalrentabilitet, eigenkapital og likviditetsgrad.

Høyangerbedriftene og bransjen

Alle tre bedriftene i Høyanger har hatt betre utvikling enn bransjen når det gjeld overskotsprosent (tabell 5).

Tabell 5: Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Høyanger samanlikna med bransjegjennomsnittet for dei respektive bransjane

Bedrift	Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitaldel			Likviditetsgrad 1		
	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07
A-H	-	+	+	=	-	-	-	+	-	-	+	=
B-H	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	=
C-H	-	+	=	-	+	=	+	-	+	+	-	+
Sum ≥ 0	0	3	3	1	2	2	1	2	1	1	2	3

Forklaring:

05	Status i forhold til bransjegjennomsnittet på slutten av året 2005
Δ	Endringar i forhold til bransjegjennomsnittet i perioden 2005-2007
07	Status i forhold til bransjegjennomsnittet på slutten av året 2007
-	Dårlegare enn bransjegjennomsnittet (avvik > 5 %)
+	Betre enn bransjegjennomsnittet (avvik > 5 %)
=	På linje med bransjegjennomsnittet (avvik ≤ 5 %)
Sum ≥ 0	Summen av plussar og likskapsteikn i ei kolonne

Bedriftene hadde i utgangspunktet svakare overskotsprosent enn bransjen, men ligg i 2007 over (A-H og B-H) eller på linje med (C-H) bransjen. Når det gjeld totalrentabilitet, har to av bedriftene hatt ei betre utvikling enn bransjen, medan ei (A-H) har hatt ei dårlegare utvikling.

Bedrift B-H har gjort store framskritt både når det gjeld overskotsprosent og totalrentabilitet. To av bedriftene (A-H og B-H) har styrka eigenkapitalen sin i forhold til bransjesnittet, men ligg framleis etter bransjen i 2007. C-H har hatt ei svakare utvikling i eigenkapitalen enn bransjen, men ligg likevel over gjennomsnittet for sin bransje både i 2005 og 2007. A-H og B-H har betra likviditetsgraden i forhold til bransjane sine, og har kome opp på bransjesnittet i 2007. C-H har hatt ei svakare likviditetsutvikling enn sin bransje, men ligg også her over snittet både i 2005 og 2007.

Den nedste rada i tabell 5 viser kor mange av bedriftene som er betre enn eller på linje med bransjeggjennomsnittet. Når talet er høgare i 2007 enn 2005 for eit gitt nøkkeltal, så betyr det at det er fleire bedrifter som er lik eller over bransjesnittet i 2007 samanlikna med 2005. Vi ser at nettopp det er tilfelle for tre av dei fire måla i tabellen. Dei mange plussane i endringskolonnene er også ein indikasjon på at bedriftene har klart seg betre enn bransjen.

Konklusjon: Hovudtendensen er at bedriftene i Høyanger har styrka seg i forhold til dei bransjane dei tilhøyrer i perioden 2005-2007.

Årdalsbedriftene og bransjen

For tre av dei fire måla har over halvparten av dei deltakande bedriftene i Årdal (7-8 av 13) hatt ei betre utvikling i perioden enn bransjeggjennomsnittet (tabell 6). Unntaket er eigenkapitalprosenten, der litt under halvparten av bedriftene (5 av 13) hadde ei betre utvikling enn bransjen.

Den nedste rada i tabell 6 viser kor mange av bedriftene som er betre enn eller på linje med bransjeggjennomsnittet. Når talet er høgare i 2007 enn 2005 for eit gitt nøkkeltal, så betyr det at det er fleire bedrifter som er lik eller over bransjesnittet i 2007 samanlikna med 2005. Vi ser at nettopp det er tilfelle for alle dei fire måla i tabellen.

Konklusjon: Hovudtendensen er at bedriftene i Årdal har styrka seg i forhold til dei bransjane dei tilhøyrer i perioden 2005-2007.

Florabedriftene og bransjen

For alle dei fire måla har fleirtalet av bedriftene ei betre utvikling enn bransjeggjennomsnittet. Av dei 10 bedriftene vi har data på her, hadde 9 betre utvikling enn bransjen når det gjeld overskotsprosent, alle 10 når det gjeld totalrentabilitet og 7 når det gjeld eigenkapitaldel og likviditet (tabell 7). Vi ser også at det for alle fire måla var fleire Florabedrifter som var betre enn snittet i 2007 enn i 2005.

Til tross for denne positive utviklinga har SMB-bedriftene i Flora ein del utfordringar, om vi ser på denne bransjesamanlikninga som ei form for benchmarking for dei ulike bedriftene. Jamt over halvparten av bedriftene skårar framleis dårlegare enn bransjesnittet på alle fire nøkkeltala i 2007. Dette kan bety at dei har mindre ressursar til å sette i gang utviklingstiltak enn andre bedrifter i same bransje. Utfordringa til bedriftene er å fortsette den gode utviklinga framover, då fleire av dei har eit stykke att før dei kjem over gjennomsnittet for sin bransje.

Konklusjon: Hovudtendensen er at bedriftene i Flora har styrka seg i forhold til dei bransjane dei tilhøyrer i perioden 2005-2007.

Tabell 6: Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Årdal samanlikna med bransjegjennomsnittet for dei respektive bransjane

Bedrift	Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitalandel			Likviditetsgrad 1		
	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07
A-Å	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	=
B-Å	-	+	+	-	+	+	-	+	=	-	-	-
C-Å	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+	-	+
D-Å	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-
E-Å	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
F-Å	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
G-Å	-	+	=	-	+	+	-	+	-	=	+	+
H-Å	-	+	-	-	-	-	=	-	-	+	+	+
I-Å	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	+	+
J-Å	+	-	+	+	-	=	-	+	+	+	+	+
K-Å	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	=
L-Å	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-
L2-Å	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-
Sum ≥ 0	3	7	5	3	8	6	2	5	3	6	7	8

Forklaring: Sjå tabell 5

Tabell 7: Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Flora samanlikna med bransjegjennomsnittet for dei respektive bransjane

Bedrift	Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitalandel			Likviditetsgrad 1		
	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07
A-F	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	+
B-F	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
C-F	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-
D-F	+	+	+	+	+	+	-	+	=	-	+	=
E-F	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-
F-F	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+	=
G-F	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-
H-F	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	=
I-F	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	-	-
J-F	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-
Sum ≥ 0	2	9	4	2	10	6	1	7	3	2	7	5

Forklaring: Sjå tabell 5

Har bedriftene vorte kvalitativt betre?

Spørsmål 2 var formulert slik: Er det grunnlag for å påstå at bedriftene som deltok i SMB-utviklingsprosjekta i Høyanger, Årdal og Flora har vorte kvalitativt betre?

Her legg vi i forhold til Høyanger og Årdal stor vekt på det bedriftsleiarane sjølve sa, sjølv om informasjon frå konsulentane og LOO-ane også er viktig. Bedriftene som var intervjuja vart spesielt bedt om å skissere andre mulege verknadar av prosjekta enn dei reint økonomiske. Når det gjeld Flora, har vi intervjuja ein lågare del av dei deltakande bedriftene enn i dei to andre kommunane, derfor må vi der legge meir vekt på synspunkta til konsulentane og LOO.

Høyangerbedriftene

Vi har intervjuet leiarane i dei tre bedriftene i Høyanger som fullførte hovudprosjektet. På grunn av støtte frå ulike hald er ikkje alle like sikre på kva som er effektane av SMB-prosjektet isolert sett. Men alle bedriftene meiner dei har utvikla betre nettverk i omstillingsprosessen.

Kompetanseheving blir også nemnt av alle, sjølv om ein bedriftsleiar påpeikte at kompetansen og motivasjonen blant dei tilsette er i stadig utvikling uansett. Bedriftene A-H og B-H nemner at dei har funne fram til eit fruktbart samarbeid, som har resultert i vellukka produktutvikling for bedrift B-H. Dette produktet er avgjerande for B-H sin suksess. Bedrift A-H nemner også betre strukturering av organisasjonen som ein positiv effekt, noko dei treng vidare hjelp til, dei er ikkje i mål med det. Denne bedrifta har elles vore flink til å finne nye marknader når dei eksisterande har turka ut. Når det gjeld bedrift C-H, har dei gjennomført ei marknadsutvikling som gjer at dei blir mindre avhengige av ein kunde. Men denne bedrifta blir likevel hardt ramma av Fundo-konkursen. Bedrift C-H peiker dessutan på det noverande positive forholdet mellom næringslivet og kommunens næringsutviklingsapparat som eit viktig resultat av omstillingsprosessen. Dei set pris på å bli inviterte med på ulike tiltak.

Konklusjon: Det er vanskeleg å skilje effektane av SMB-prosjektet frå andre omstillingstiltak i Høyanger. Men bedriftene har utvikla betre nettverk og heva kompetansen sin, dessutan har det lokale samarbeidet mellom bedriftene, og mellom bedriftene og LOO, vorte betre.

Årdalsbedriftene

LOO i Årdal hadde andre og meir strategiske mål med SMB-utvikling enn arbeidsplassar åleine, dei ønskte å gå tett innpå bedriftene, og utfordre leiarane til å tenke utvikling av dei muligheitene som låg i bedriftene. Dette avspeglar seg også i utsegner frå mange av bedriftsleiarane. Dei var interesserte i ei strategisk utvikling av bedriftene sine, noko som innebar både organisasjons-, marknads- og produktutvikling, og å fokusere klårare på område der dei hadde særprega kompetanse og/eller mulegheiter for vekst. For bedriftene var dette nødvendig for å bli mindre avhengig av noverande (eine) produkt eller marknad, og for å framstå som konkurransedyktige på nye marknader.

Og for deltakarane har SMB-utvikling vore ein god start i så måte. Betre motivasjon, kompetanseheving, nettverk og strukturering av bedrifta er blant dei positive effektane som bli nemnde av bedriftene. Fleire har dessutan auka tilgangen på økonomiske ressursar gjennom prosjekta, ved at dei har utvikla nye produkt, og/eller gått inn på nye marknader, og såleis også vorte mindre sårbare. Nokre døme:

Motivasjon

Ein bedriftsleiar nemner at han har jobba som f... i fleire år, men at resultatet ikkje står i forhold til innsatsen. Gjennom prosjektet har han fått analysert bedrifta si, og fått forståing for at det han opplever ikkje er unormalt, det gjeld å halde ut, så vil resultata kome. Fleire andre bedrifter nemner også betre kultur og motivasjon i bedrifta, gjerne i samanheng med kompetanseheving.

Kompetanseheving

Eit klart fleirtal av bedriftene meiner at kompetansen deira har vorte betre etter gjennomføringa av prosjektet. Til dels har jo dette samanheng med at kompetanseheving var målet med nokre av prosjekta. Kompetansehevinga har kome i form av rekruttering og opplæring av fleire tilsette (meir av same kompetanse), gjennom produktutvikling (ny kompetanse) og gjennom heving av prosjektplanleggingskompetanse og strategisk kompetanse. Det siste gir betre høve for bedriftene

til å starte og gjennomføre nye prosjekt. Ein bedriftsleiar var alt i gang med det, og ein annan hadde planar om det.

Nokre ytringar om dette:

- Nyttig å gjere slike øvingar. Det fokuset som vi hadde der, hjelper oss til vidare utvikling
- Samtalane har til ein viss grad bidrege til å sjå eigen organisasjon betre, og kanskje til å tenkje meir strategi enn tidlegare (kommentar: denne merknaden kom frå ei bedrift som elles var negativ, først og fremst til konsulentane)
- Lært oss ein del, vi har bestemt oss for at vi skal gjennomføre eit prosjekt til. Men vi vil bruke lokale folk, som har kjennskap til bygda.
- Har lært veldig mykje og fått gjort veldig mykje. Slike utviklingsprosessar har ingen start og stopp, og dette er eit kontinuerleg prosjekt. Me har fått ein grei start og lært mykje om korleis ein kan gjere det.
- Interessant å lære om denne måten å jobbe på. Har dette litt i bakhovudet når me no jobbar med andre utviklingsprosjekt, då har det jo vore nyttig å vore gjennom alt dette her. Har heva kompetansen på prosjektplanlegging.

Sitata viser at måten å jobbe på i prosjektarbeidet i seg sjølv kan vere ein viktig læreprosess. Det var konsulentfirmaet Interforum som arbeidde i forhold SMB-prosjektdeltakarane i Årdal. Dei baserte seg på INs PLP-metode, utan at dei gjorde eit stort poeng av det i forhold til bedriftene. Ein av konsulentane skildra arbeidsmåten slik:

Vi prøver i starten å finne mulegheiter framfor å fokusere på truslar. Om marknaden lokalt er forventa å stagnere, må ein tenke på nye marknader, byrje å tenke vekst. Leiar og eigar må kome fram med det dei *verkeleg* har lyst til, og måla blir så sette i forhold til desse lystene hos nøkkelpersonane. Så byrjar konkretiseringa. Kvar vil ein vere om fem år, og kva må ein gjere dei neste 12 månadene for å få dette til? Denne prosessen bør gjentakast kvart år.

Korleis reagerte så bedriftene på denne arbeidsmåten? For dei fleste var dette ein ny måte å jobbe på. Måla som vart utvikla kunne bli oppfatta som litt høge, då var det konsulentane si oppgåve å trekke folk ned att på bakken. Nokre bedrifter tok alt på alvor og jobba aktivt, som om det var dei sjølve som betalte for det. Andre gjekk litt meir undrande inn i det, og når det vart vanskeleg sklei dei ut. Då hadde ikkje konsulentane noko maktmiddel å bruke. Ei utfordring for konsulentane var å setje av nok tid til dei bedriftene som verkeleg ville utvikle seg.

Ei bedrift nemnde dessutan at prosjektet hadde ført til kompetanseheving hos underleverandørane gjennom nye og fleire oppdrag. Dette viser ein interessant effekt, nemleg at når eitt ledd i verdikjeda hevar kompetansen, kan dei dra med seg ledda framfor (som i dette tilfellet) og etter seg, ved å stille nye og høgare krav.

Konklusjon: Dei deltakande bedriftene i Årdal nemner kvalitative betringar i forhold til viktige felt som motivasjon, kompetanse, nettverk, strukturering og evne til å tenke strategisk.

Florabedriftene

Dei bedriftene vi intervjuar i Flora meinte hovudsakleg at SMB-prosjektet hadde vore svært viktig for utviklinga i deira bedrift. Bruken av eksterne konsulentar syntest mange av bedriftene var nyttig, og var noko som dei elles ikkje ville gått inn på. Alle bedriftsleiarane meinte at prosjektet hadde hatt ein positiv effekt på organiseringa/struktureringa av bedrifta. Dei var også einige om at prosjektet hadde ført til kompetanseheving i bedrifta, ikkje nødvendigvis hos dei tilsette, men gjennom at ein for eksempel fekk fleire tilsette som ein del av prosjektet. Nokre meinte også at dei i løpet av prosjektet hadde fått seg nye og viktige kontaktar. Ei bedrift var spesielt positiv til fellessamlingane, fellesskapet og kontaktane ein fekk der. Andre meinte at dei ikkje hadde fått nye

kontaktar i løpet av prosjektperioden, og at prosjektet ikkje hadde hatt noko å seie for utviklinga av nettverket deira. Det skal også nemnast at det var litt problem med oppmøtet på fellessamlingane i starten.

LOO i Flora og konsulentane meinte at bedriftene hadde vorte kvalitativt betre som følge av SMB-utvikling. Ifølgje konsulentane var SMB-utvikling med på å heve kvaliteten på arbeidet i bedriftene. Arbeidet med strategiar, målsettingar og handlingsplanar verka motiverande, og dreiv fram utviklingsprosessen i bedriftene. Dei meinte også at ein justert PLP-metodikk hjalp bedriftene i denne prosessen; ein tankegang som dei ønskte at bedriftene også skulle nytte etter at dei var ferdige med SMB-utvikling. Mange av prosjekta i bedriftene handla nettopp om å vidareutvikle bedriftene på det kvalitative området, som for eksempel å jobbe med styresamansetting, organisering, marknadsføring, osv. Konsulentane meinte at dette hadde vore med på å gjere dei deltakande bedriftene betre.

I datamaterialet frå bedriftene står dette ikkje like tydelig fram. På det tidspunktet vi intervjuar bedriftene, var hovudprosjektperioden avslutta og dei hadde levert inn sluttrapporten til LOO i Flora. Bedriftene sine svar var veldig knytt til det konkrete prosjektet dei hadde gjennomført, og inneheldt ikkje så mykje refleksjonar om kva ringverknadar prosjektet hadde hatt i bedrifta på eit meir generelt plan. Dei hadde kanskje ikkje tenkt så mykje på kva dei lærte i denne prosessen som kunne nyttast vidare i bedrifta. Vi såg at den bedrifta som var i gang med eit nytt prosjekt hadde tenkt meir på kva dei hadde lært om prosjektleiarprosessane enn dei andre bedriftene. Det kan tyde på at bedriftsleiarane blir meir bevisste på metodikken dei har lært når dei skal starte eit nytt prosjekt. Bedriftene var nøgde med SMB-utvikling og svara at dei hadde hatt nytte av prosjektet, og ville gjerne vere med på liknande prosjekt seinare. Dette kan tyde på at sjølv om bedriftene ikkje var så konkrete på kva dei har lært, så meinte dei at SMB-utvikling hadde hatt ein positiv verknad på bedrifta. Det ser også ut til at dei bedriftene som har jobba lite strategisk og ikkje har brukt ein systematisk prosjektleiingsteknikk tidlegare, er veldig positive til metodikken dei har nytta, og er overraska over kva effekt den ser ut til å ha hatt. Truleg er det desse bedriftene som også meiner at dei har hatt størst kvalitativ nytte av SMB-utviklingsprosjektet, medan dei som har jobba etter liknande teknikkar tidlegare er meir opptatt av resultatet av sjølve prosjektet, og ikkje så opptatt eller imponert av sjølve prosjektleiingsmetodikken som dei andre.

Konklusjon: Det er vanskeleg å seie noko sikkert om den kvalitative effekten SMB-utvikling har hatt på bedriftene. I Flora har vi intervjuar svært få bedrifter, noko som gjer det vanskeleg å generalisere i særleg grad. Det kan sjå ut til at dei kvalitative effektane er størst i dei bedriftene som ikkje har jobba systematisk med bedriftsutvikling og prosjektstyring tidlegare. Bedriftene er likevel svært positive til prosjektet og meiner at dette har vore nyttig, sjølv om dei ikkje er så konkrete på kva dei kvalitative effektane har vore.

Kva er årsakene til suksessen?

Spørsmål 3 var formulert slik: Om svaret er ja, eller delvis ja, på dei to første spørsmåla; kva er i så fall årsakene til suksessen?

Suksessfaktorar i Høyanger

Som vi tidlegare har vore inne på, må vi i Høyanger ta omsyn til at dei tre deltakande bedriftene har vore med på ulike prosjekt og hatt ulike finansieringskjelder for utviklingstiltak i perioden, slik at det er vanskeleg å dokumentere effekten av SMB-utvikling åleine. Bedriftene kan t.d. ha vore med på Fram-prosjekt, dei kan ha hatt anna støtte frå IN, Hydro, Statoil eller andre. Men det er klart at denne aktive deltakinga i prosjekt viser at dette er leiarar med sterk motivasjon for å

utvikle bedriftene sine vidare. Dette er ein av fleire mulege suksessfaktorar som vi skal sjå nærare på. Vi vil dele drøftinga i to hovuddelar ved å sjå på drivkrefter og hindringar.

Drivkreftene

Med drivkrefter meiner vi aktørar og verktøy som gjer sitt til at prosjekta blir drivne framover. Vi spurde bedriftsleiarane eit ope spørsmål om kven som var dei viktigaste drivkreftene i utviklingsarbeidet. Det viste seg at alle tre bedriftene hadde to personar som var dei interne drivkreftene, det kan altså vere ein fordel at den interne drivkrafta ikkje berre er ein einsleg person. Eit fellestrekk ved leiarane er elles at dei har hjarta sitt i bedrifta, enten ved at dei hadde bygt ho opp sjølv frå grunnen, eller at dei hadde fått forretningsdrifta inn med morsmjølka. Dette gir ein sterk motivasjon for å gripe dei mulegheitene som finst for å utvikle bedrifta og gjere ho meir overlevings- og konkurransedyktig. Eit anna fellestrekk er at dette er leiarar som ser vidare enn eiga bedrift, dei vil gjerne bidra med noko i miljøet rundt. Dei uttalte seg positivt om fellessamlingane med dei andre bedriftene, framheva at dei lærte mykje av dei andre, og dei sakna på intervjudispunktet at dette ikkje var vidareført på ein eller annan måte.

LOO-leiaren vart nemnt av alle tre som ein viktig ekstern pådrivar i prosjektet, to av bedriftene nemnde dessutan konsulentfirmaet PWC. Kommuneleiinga og namngitte personar i IN fekk også positiv omtale. I tillegg til den interne motivasjonen er det viktig med nokre eksterne som både set den strategiske på dagsorden og som set milepæl for å halde fokus og framdrift i prosjektet. Støtteapparatet har altså hatt personar med kompetanse og ein arbeidsstil som gav tillit i bedriftene. Dette dreier seg både om kompetanse, personkjemi og evne til å oppnå resultat. LOO-leiaren på si side understreka at tett kontakt med og oppfølging av bedriftene var heilt avgjerande for gode resultat.

Ingen av bedriftene framheva SMB-pengane som spesielt viktige i seg sjølv. Pengestøtta i SMB-utvikling er vanlegvis 100-200.000 til kvart prosjekt, med føresetnad om eigeninnsats minst tilsvarande dette. Desse pengane er først og fremst nyttige for å kunne betale konsulentar ein vanlegvis kanskje ikkje vil ta seg råd til å bruke. Dette er ei viktig brekkstang frå støtteapparatet si side for å få i gang ein prosess og å involvere dei eksterne konsulentane frå starten av. Dermed får ein i gang dei eksterne drivkreftene.

Det var delte meiningar om PLP-metoden blant bedriftene i Høyanger. To av bedriftene var forsiktig positive, medan ei bedrift ikkje fekk noko ut av PLP. Nokre reaksjonar:

- ... det var litt mykje på gang her hos oss akkurat då, så eg fekk ikkje det til å passe heilt inn for oss. Det er klart at eg lærte noko der eg og, bevarer meg vel, men det er ikkje noko eg har brukt etterpå.
- Ein heilt grei metode, bra med tre fasar, elles ville ein kanskje gå på hovudprosjekt før ein har fått analysert prosjektet skikkeleg.

Hindringane

Eit naturleg oppfølgingsspørsmål er om det var nokre spesielle hindringar dei møtte undervegs i prosjektet. Noko som alle nemnde var rekruttering av arbeidskraft. Dette er naturleg, då alle bedriftene var i sterk vekst på intervjudispunktet. Det var behov for å skaffe fleire arbeidstakarar innanfor kjerneverksemda, men også innan spesielle område som logistikk, marknadsføring og prosjektleiing. Sjølv om rekruttering frå utlandet var ei aktuell mulegheit, peikte bedriftsleiarane på at det ikkje berre er å hente nokon utan vidare: Det er viktig med gode norskkunnskapar og innsikt i norsk kultur, bedriftskultur, etc. Lover og reglar kan dessutan vere forskjellige på det aktuelle arbeidsområdet. Dette betyr at det må ei omfattande opplæring til for å skulere dei som kjem frå utlandet. Ein leiar nemnde spesielt at slik rekruttering måtte føregå i korrekte former med

tariffavtalar osv. Dessutan vart faren for «kannibalisme», dvs skadeleg lokal konkurranse om arbeidskraft, nemnt. Etter Fundo-konkursen er jo dette snudd litt på hovudet i Høyanger.

Ei anna viktig hindring som to av bedriftene var spesielt inne på, var finansiering eller kapitaltilgang. Dette er eit punkt mange småbedrifter er sårbare på, og dei to bedriftene meinte dei kunne utretta endå meir med ytterlegare kapital i ryggen. Dei kom inn i den samanheng inn på bankvesenets rolle. Begge desse hadde ein bank i fylket dei var nøgde med, men det var ikkje same banken. Så det er godt det er fleire alternativ på det området.

Suksessfaktorar i Årdal

Drivkreftene

Dei fleste av bedriftsleiarane vi intervjuar peikar på seg sjølve som ei viktig drivkraft. Andre dreg fram Årdal Utvikling, Interforum, tilsette i bedrifta og styremedlemmar. Mange peikar på kombinasjonen av eksterne og interne drivkrefter, gjennom eige engasjement internt og LOO/Interforum frå utsida. Bedriftene skapte indre motivasjon ved å konverterte SMB-prosjektets innspel til noko som gav mening internt. På denne måten klarte ein å dra nytte av både eksterne og interne drivkrefter.

Det å ha nokon som kan halde trykket oppe på utviklingsarbeidet, slik at det ikkje druknar i dagleg drift, ser ut til å vere viktig for fleire. Hjelp til å prioritere ned ting, for å få tid til utvikling vert også framheva. Ei av bedriftene poengterer at det var viktig å ha konsulentane med i starten, for å strukturere arbeidet og få på plass planen. Då prosjektet var oppe og gikk var konsulentane ikkje sakna, sjølv om dei «forsvann på eit eller anna tidspunkt».

Bedriftene var også stilt overfor ein konkret ytre trussel, som for det første ville manifestere seg direkte gjennom færre ordrar frå Hydro, for det andre meir indirekte ved at færre innbyggjarar i sin tur ville føre til mindre lokal etterspørsel. Vi hadde forventa at dette ville vere ei drivkraft i seg sjølv. Det er interessant å observere at ingen av bedriftene legg spesielt vekt på dette, med unntak av ein bedriftsleiar, som sa følgjande: «Dersom ting hadde gått som ein tenkte her i Årdal, med massiv nedgang, ville me ha vore i gang (med prosjektet vårt), men me har aldri hatt meir å gjere.»

Støtteapparatet (konsulentane og LOO) var godt kjende med, og brukte i praksis PLP/metoden. I bedriftene var det lite kjennskap til omgrepet PLP. Interforum fortalde at dei styrte prosjekta sine etter PLP-metoden, men i forhold til bedriftene vart ikkje omgrepet brukt, der prøvde dei å «halde seg langs bakken». Bedriftene har derfor brukt metoden meir enn dei var klar over, dei fleste har vore gjennom dei ulike fasane, sjølv om dei ikkje har oppfatta desse fasane så distinkte som støtteapparatet.

For bedriftene var dette eit «gratis» tilbod, finansiert av ekstraordinære omstillingsmidlar. Det er derfor interessant å sjå bedriftenes vurdering av konsulentane. Vurderingane spriker frå dei som er godt nøgde til dei som meiner at konsulentane var pratmakarar utan substans, og hadde best greie på kor mykje dei skulle ha betalt. Dei 11 bedriftene vi har intervjuar, kan inndelast slik når det gjeld synet på endringsagentane:

- Sju var hovudsakleg positive, men hadde likevel nokre kritiske merknader
- To meinte at endringsagentane var midt på treet (balanse mellom positive og negative merknader)
- To bedrifter var svært negative (klar overvekt med negative merknader)

Det som vart framheva som dei positive sidene ved endringsagentane var gjerne det at strategiske spørsmål vart sett på dagsorden, og at det vart sett opp tidsfristar og møtetidspunkt som gjorde at ein måtte bruke tid på dette. Personkjemi og behov for å ha ein strategisk samtalepartner er også faktorar som har spela inn.

Kritiske merknader har kome fram frå mange av bedriftene, ikkje berre frå dei som var mest negative totalt sett. Og: Den bedriftsleiaren som var mest negative til endringsagentane var ikkje generelt mot bruk av konsulentar, men ønskte ein annan type, med meir «substans». Den andre negative sa at han trass alt hadde lært å tenkje meir strategisk, noko som kanskje ikkje er det verste resultatet å ta med seg. Vi legg altså til grunn at dei som var negative, har sine grunnar til det, og ikkje berre klagar for å klage. Dei negative kommentarane er elles gjerne knytte til prisen på tenestene, motivasjonen til endringsagentane, deira mangel på bransje- og marknadskunnskap, urealistiske mål, at dei brått forsvann og ikkje tok kontakt etter det.

Etter dette er det sjølvsagt på sin plass å få konsulentane sin versjon. Interforum kontakta sjølve Årdal då dei høyrde om at kommunen fekk omstillingsstatus, men vart eigentleg spelt inn av ein tilsett i IN i Bergen. Generelt kan eit selskap som Interforum spele roller som rådgivar, styreleiar/styremedlem og interimisleiar. Til Årdal kom dei først og fremst som rådgivarar, men gjekk også inn i styra i nokre bedrifter. I tre av bedriftene vi intervjuar sit folk frå Interforum framleis i styra, i eitt selskap faktisk som styreleiar.

Det er skilnad på kva bedrifter kan og vil krevje av konsulentar dei sjølve har betalt for å vere der, og ein rådgivar som kjem gratis. I dette tilfellet var oppdragsgivar ein offentlig instans, og tenestene var gratis sett frå bedriftene si side. Konsulentane stiller i slike tilfelle same krav som om bedriftene sjølve hadde vore oppdragsgivar (om aktiv deltaking frå bedriftas side etc.), men desse krava blir då stilte til den offentlege instansen som er oppdragsgivar. Slik konsulentane ser det, kan då ikkje bedriftene haldast ansvarlege på same måte, og vil heller ikkje føle det same ansvaret, som når dei er kundar direkte.

Samarbeidet med aktørane i Årdal var godt. Interforum har ikkje hatt problem i samarbeidet. Dette gjeld alle aktørane. Til påstandane om at konsulentane forsvann brått, kommenterer Interforum at prosjektet tok slutt. Og då blir dei jo borte. Påstanden om urealistiske mål er ikkje i tråd med synspunkta til den intervjuar konsulenten. Tvert i mot meinte han at ei av deira oppgåver få bedriftene til å sette seg høge, men gjennomførbare mål, og å trekke prosjektet ned att på jorda om det vart for urealistisk.

Desse sprikande synspunkta kan forståast ut frå situasjonen og dei rollene dei involverte aktørane skulle spele. Slik LOO såg det, skulle ikkje endringsagentane berre banke forsiktig på dørene og få fram nokre små prosjekt med mindre variasjonar i forhold til eksisterande verksemd. Oppgåva var å ruske litt opp i bedriftenes behagelege tilvære, og få fram motivasjon for endring og innovasjon. Men samstundes var det klart at dette også skulle resultere i ca 40 nye arbeidsplassar i løpet av forholdsvis kort tid. Sett frå konsulentens synsstad, var det på ein måte to oppdragsgivarar inne i biletet, altså bedriftene og LOO, og desse hadde kanskje litt ulike mål. Dette var det Interforums konsulentar hadde å forhalde seg til, noko som nødvendigvis måtte prege deira innsats i bedriftene.

No skal vi moderere dette med gratistilbod. Deltaking i SMB-prosjektet stilte store krav til bedriftene, både i form av eigne pengar og eigeninnsats. I tillegg til ein travel kvardag med lite slakk som vi veit det er i småbedrifter, blir dette tøft å vere med på. Særleg når dei blir utsette for endringsagentar som pressar på, går inn i bedriftene over hovudet på bedriftsleiinga, med forventningar om ei skikkeleg omstilling. For enkelte av bedriftene kunne dette framstå som

urealistiske mål og krav i forhold til tidsperspektivet. Fleire av prosjekta tok då også lengre tid enn det som var meininga, utan at det treng å vere noko negativt.

Bedriftene vart også oppmoda om å seie noko om kor nøgde dei var med LOO sin innsats i prosjektet. Dei fleste kommentarane galdt ÅU, sidan bedriftene ikkje hadde så mykje direkte kontakt med ÅFAS og Årdal kommune i prosjekta. Her kom det i stor grad fram positive tilbakemeldingar på det som har vore gjort, men nokre kritiske røyster melde seg også. Dei positive tilbakemeldingane gjekk ut på at ÅU var den som sparka bedriftene i gang, at dei har vore pådrivar, at dei har vore hjelpsame, at dei har gjort det dei kunne for bedriftene, og at dei har halde det dei lova. Det som er av kritikk handlar om at negative tilbakemeldingar ikkje vart følgde opp, og at ÅU var litt lite konkrete, litt rundt grauten. ÅFAS vart oppfatta som litt meir fjerne enn ÅU, men det er naturleg, sidan dei hadde andre ting som hovudfokus etter at prosjekta kom i gang. Ikkje alle bedriftene hadde like klårt føre seg rollefordelinga mellom ulike aktørar som ÅU, ÅFAS og IN. Kritikken var noko spreidd og lite massiv, men for kvar enkelt bedrift var desse problema reelle.

Frå LOO si side er suksessformelen for SMB-prosjekta å kunne plukke ut bedriftsleiarar med evne og vilje til å gjere noko med bedrifta si, leige inn konsulentar med den rette kompetanse i forhold til utviklingsoppgåvene og ikkje minst å følgje tett på bedriftene, ikkje gi dei fred til å slappe av og falle tilbake i folden. LOO har i samarbeid med eit rekneskapsbyrå utarbeidd eit planverktøy som no blir brukt i slike prosjekt i Årdal. Med dette verktøyet kan ein følgje opp bedriftenes rekneskap og budsjett, og samanlikne med bransjetal for å sjå korleis årdalsbedriftene ligg an.

Hindringane

Dei aller fleste bedriftene var innom mangelen på tid som eit hinder for utvikling, då dei hadde «meir enn nok» med å halde den daglege drifta i gang. To av bedriftene peikte på manglande finansiering som eit hinder, ei av bedriftene meinte at lokala deira var til hinder for utvikling, medan andre ikkje opplevde spesielle hindringar. Også Interforum nemnde manglande finansiering som eit moment. Dei meinte at det i starten vart skapt eit inntrykk av større tilgjengelege midlar enn det som var tilfelle. Dette kan skuldast at ÅFAS var inne i bildet. Arbeidskraft er eit anna hinder som vert trekt fram. Mange var (uoppfordra) positive til etableringa av Manpower i Årdal¹⁶, andre vektla behovet for utanlandsk arbeidskraft, og andre att var opptekne av tilrettelegging av bustadar.

Suksessfaktorar i Flora

For Flora har vi, samanlikna med Høyanger og Årdal, lagt større vekt på kva LOO og konsulentane meiner er viktig for å gjennomføre eit vellukka SMB-utviklingsprosjekt. I tillegg har vi snakka med tre bedriftsleiarar som fortalde om korleis dei har opplevd SMB- utvikling og kva som har vore sentralt for å lukkast i gjennomføringa av deira prosjekt. Nedanfor presenterer vi derfor prosjektets drivkrefter og hindringar frå to ulike perspektiv. Det første er frå bedrifta sitt synspunkt og kva LOO og konsulentane har gjort for bedriftene. Det andre perspektivet handlar om kva LOO og konsulentane har gjort for å lykkast med sitt oppdrag i SMB- utvikling. Til saman meiner vi at dette vil gje eit godt og heilskapleg bilete av dei ulike sidene ved eit slikt prosjekt.

Drivkreftene

Alle leiarane som har vore intervjuar meiner at det er dei som har vore drivkrafta i prosjektet. Dei har sjølve vore ansvarlege for gjennomføringa og tatt ansvar for framdrifta i prosjektet. Ein av

¹⁶ Manpower vart etablert i Årdal i mai 2007 og nedlagt i årsskiftet 2008-9

leiarane sa at sjølve prosjektoppbygginga bidrog til framdrift i prosjektet. Desse tinga har også LOO i Flora og konsulentane vore svært opptatt av. Konsulentane la vekt på at bedriftene måtte føle eigarskap til prosjektet og målsetjingane. Bedriftene måtte vere motiverte, dei måtte ha innsatsvilje og dei måtte løyse utviklingsoppgåvene sine sjølve. Når bedriftene måtte bruke eigne ressursar for å delta i prosjektet meinte konsulentane at dette motiverte innsatsviljen til bedriftene. Også det å setje konkrete, målbare målsettingar for prosjektet ser ut til å ha vore ei positiv drivkraft, spesielt når bedriftene såg at dei nærma seg, og i mange tilfelle nådde, målsetjingane før tida. Gjennomføringsevne og innsatsviljen i bedrifta var også eit viktig utvalskriterium for å delta i SMB-utvikling, og dei som ikkje i løpet av forprosjektet viste at dei hadde sett av nok ressursar til gjennomføringa av prosjektet, fekk ikkje tilbod frå LOO om å delta i hovudprosjektet. Dermed er det også slik at dei bedriftene som vi har intervjuet nettopp er valt til hovudprosjektet på bakgrunn av drivkreftene internt i bedrifta, og dermed er det naturleg at bedriftene trekte dette fram då vi intervjuet dei.

Når bedriftene tek hovudansvaret for gjennomføringa trur dessutan konsulentselskapet at bedriftene lærer meir og er i betre stand til å gjennomføre slike utviklingsprosjekt på eit seinare tidspunkt, utan det same støtteapparatet rundt. Konsulentselskapet meinte at ei av deira viktigaste roller var å hjelpe bedriftene med ein metodikk på framdrift. Dette gjorde dei ved å få bedriftene til å lage ein prosjektplan og delta på gruppemøte. Konsulentane peika også på at ein ikkje skal undervurdere effekten av at det kjem noko utanfrå som skal sjå kva bedrifta har gjort sidan sist, det legg litt press på bedriftene. Dessutan meinte dei at det var viktig å ha ei praktisk tilnærming, for bedriftene ønskte å sjå nytten av det dei gjorde på sine prosjekt. Det kan sjå ut som at det å delta på aktivitetar som leiarane ser er nyttig for bedrifta kan vere ei drivkraft i seg sjølv.

Utveljing av deltakarbedrifter ser ut til å ha vore eit viktig suksesskriterium for SMB-utvikling. Både LOO og konsulentane var med på å velje ut deltakarbedriftene i Flora. Kunnskap om dei ulike bedriftene er viktig når ein skal velje. LOO i Flora har ein del fastlagde kriteria, i tillegg meiner dei at utveljinga også går litt på «hunch» eller såkalla magefølelse. Dei meiner at sjølv om det er vanskeleg å måle gjennomføringsevne, får ein fort ei føling med kva gjennomføringsevne dei ulike bedriftene har. LOO i Flora har vore veldig opptatt av å finne bedrifter som ønskjer å skape utvikling for seg sjølv. Når dei har som målsetting å ha minst muleg fråfall i hovudprosjektet fører dette til at det berre er dei mest aktive og engasjerte bedriftene som kjem med. Derfor har det også vore viktig for LOO i Flora å delta og vere tilstades på dei fleste aktivitetane i SMB-utvikling. Dei følgjer opp bedriftene og gir oppstrammingar om det trengst.

Sett frå konsulentane si side er deira tidlegare erfaringar med bedriftsutvikling den viktigaste faktoren for at dei kunne lukkast med gjennomføringa av SMB-prosjektet. Dei meiner at det er viktig med ei jordnær tilnærming for å motivere og engasjere bedriftene. Oppgåva deira er å legge til rette for bedriftene og hjelpe bedriftene med metodikkane, det vere seg metodikk knytt til å gjennomføre ein bransjeanalyse eller ulike prosjektleiingsteknikkar. Konsulentane er der å hjelpe bedriftene med å trekke ut det mest sentrale frå desse teknikkane slik at bedriftene ikkje behøver å bruke tid på ting som ikkje passar deira prosjekt. På grunnlag av lang og brei erfaring med konsulentverksemd i ulike bransjar, kan konsulentane komme med relevante innspel og konkrete tips. Dette har dei fått positive tilbakemeldingar på frå bedriftene. Ein av bedriftsleiarane kommenterte det slik:

Dei har peiling på kva dei snakkar om, dei snakkar ikkje berre svada, som mange slike rådgivarar gjer.

Det kan jo tyde på at konsulentane har rett i at ei praktisk tilnærming og brei erfaring er viktig for å få ei vellukka gjennomføring av SMB-utvikling.

Hindringane

Bedriftsleiarane hadde litt forskjellig syn på kva som var hindringar eller flaskehalsar for å realisere prosjektet sitt. For nokon var dette å ha nok tid til prosjektet ein flaskehals, medan andre fokuserte mest på problem knytt til sjølve gjennomføringa av prosjektet. Det kunne vere vanskelege val som skulle takast, eller det at prosjektets suksess var avhengig av eksterne faktorar som dei ikkje kontrollerte, men også det å knyte kontaktar med dei rette personane eller bedriftene. Bedriftene som har vore med på hovudprosjektet er dei bedriftene som har vore motiverte og som har rydda «plass» eller tid til å gjennomføre prosjektet. Dermed er det ikkje så mange av dei bedriftene vi har intervjuet som har fokusert så mykje på hindringar. Hadde vi snakka med bedrifter som ikkje deltok i hovudprosjektet kunne nok svara vore annleis. Bedrifter som ikkje hadde tid til å gjennomføre aktivitetane i prosjektet fekk ikkje vere med i hovudprosjektet, dermed er det rimeleg å tru at utveljinga av bedrifter også har vore med på å finne dei bedriftene som har «færrest» hindringar. Marknaden var prega av oppgangstider og det gjorde at mange av bedriftene hadde det veldig travelt i perioden med SMB-utvikling, likevel var det mange bedrifter som klarte å sette av nok ressursar til å gjennomføre prosjekta. Dette er nok grunnen til at dei dreg fram som hindringar knytt til deira spesifikke prosjekt.

Frå LOO i Flora sitt synspunkt har deira hindringar for å få til eit vellykka SMB-prosjekt vore fallgruver knytt til utveljing av deltakarbedrifter. «Du skal ikkje umiddelbart ta dei bedriftene som kjem til deg, vi meiner å registrere at majoriteten av dei som kjem springande først er dei du ikkje skulle hatt med», sa leiaren for LOO i Flora. Dei meiner at det er viktig å avvise prosjekt/bedrifter som ikkje fell inn under satsinga/målgruppa ein ønskjer. Det er heller ikkje slik at ein skal ta med seg alle prosjekt/bedrifter som høyrer inn under eit satsingsområde. Dei har fått erfare at det å ta med seg «daude hestar» fordi dei representerer eit viktig satsingsområde, ikkje gir suksess. Sjølv om ei bedrift tilhøyrer eit viktig satsingsområde bør ho ikkje vere med dersom ho ikkje kan oppfylle dei same krava som vert stilt til dei andre deltakarane. LOO i Flora jobbar saman med konsulentane for å velje vekk dei bedriftene som ikkje har dei naudsynte ressursane (for eksempel i form av tid), ikkje ser ut til å ha gjennomføringsevne og kanskje dermed ikkje er nok motivert til å delta i SMB-utvikling. Dermed har dei kanskje fjerna dei største hindringane i sjølve seleksjonen av bedrifter til SMB-utvikling.

Samla vurdering: Kva er suksessfaktorane?

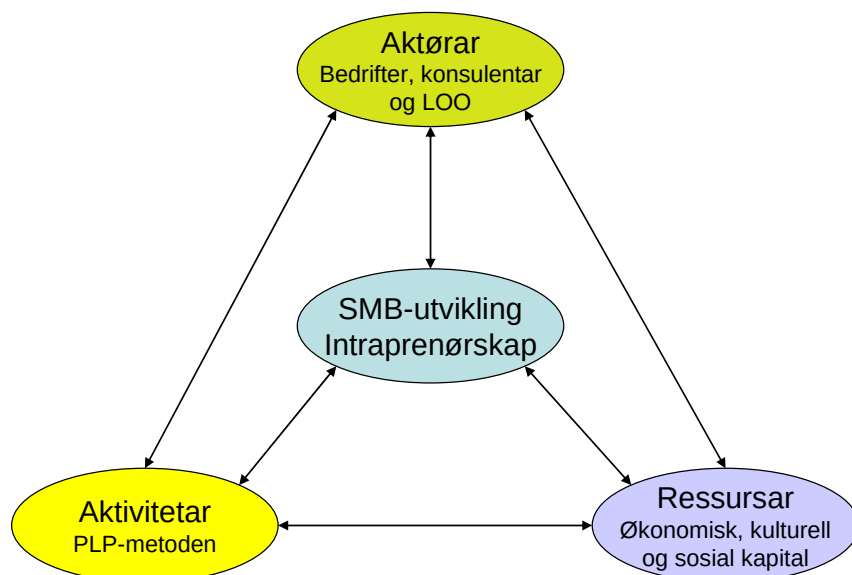
Om vi ser Høyanger, Årdal og Flora under eitt er det ein del fellestrekk som kan vere viktige forklaringar på korleis ein kan initiere og gjennomføre vellukka SMB-utviklingsprosjekt. I Høyanger er det vanskeleg å skilje SMB-utviklingsprosjektet frå andre omstillingstiltak. Men suksessfaktorar som blir nemnde av dei vi intervjuet ligg først og fremst i dei involverte aktørane sjølve, deira motivasjon, kompetanse og nettverk. Mangel på risikovillig kapital kan vere ei viktig hindring. Suksessfaktorane i Årdal er på mange måtar dei same som i Høyanger. Det er ein kombinasjon av indre og ytre drivkrefter som ligg bak vellukka prosjekt. Drivkreftene ligg i bedriftene sjølve og i støtteapparatet rundt (konsulentane og LOO). I Flora er suksessfaktorane hos bedriftene interne drivkrefter og avsetjing av nok ressursar til gjennomføring av prosjektet. For LOO var utveljing og oppfølging av bedriftene ein viktig suksessfaktor, medan det for konsulentane var viktig med ei praktisk tilnærming, brei erfaring og prosjektstyringsmetodikk for å lykkast med oppdraget. I det følgjande vil vi relatere funna våre til ARA-modellen (Håkansson og Johanson 1992), sjå figur 1.

Aktørane

Den typen prosjekt som vi studerer her skil seg ut frå vanlege konsulentoppdrag ved at det er tre, og ikkje to, involverte partar. Dette skapar spesielle utfordringar for alle tre partar, både konsulentane og bedriftene, og LOO-ane som kjem inn som ein tredjepart i dette forholdet. Kvar av desse aktørane har sine roller å spele i prosjektet, og desse rollene er komplementære i forhold

til kvarandre, og avgjerande for utfallet av prosjektet. Om den eine av aktørane dett ut av rolla si, er faren stor for at prosjektet blir mislukka.

Figur 1. ARA-modellen og SMB-utviklingsprosjektet



For at utvikling i det heile teke skal kome i stand, er ein avhengig av bedrifter med potensiale for vekst og med ei leiing som har evne og vilje til å gjere det som skal til for å oppnå dette. Dette er dei indre drivkreftene, og dei er ein nødvendig føresetnad for at intraprenørskap skal kome i stand. Det er ingen andre som kan gjere denne jobben for bedrifta. Ein av bedriftsleiarane sa det slik:

Vi hadde to rådgivarar hos konsulentfirmaet. ... Det var sosialt og kjekt når dei kom. Og eg har tenkt: «Gud kor mykje dei har fått til hos oss». Men så tenker eg at det ikkje er dei som har fått det til, men dei har fått oss til å gjere det. Og det er vesentleg, for du skal ha eigarforhold til det. ... Det er jo eg som er dagleg leiar her. Hadde ikkje eg hatt det engasjementet og den drivkrafta, hadde det ikkje blitt ... det var jo eg som tok ansvaret for at tinga blei gjort, men også NN var med. Ho var ein aktiv pådrivar for at vi skulle vere med. Vi hadde også tillitsapparatet med og mange tilsette var med og tok eit tak, t.d. når vi såg på utstyr og lurte på kva vi skulle velje.

Konsulentane si rolle er prega av at deira oppdrag er avgrensa i tid. Dei får ei katalysatorrolle, i den forstand at dei skal setje i gang prosessar som kan drivast vidare etter at dei har avslutta oppdraget sitt. Konsulentane gjer ein analyse av bedrifta som skal hjelpe bedriftene til å sjå mulegheiter, og få fram ein visjon om kva som er ønska framtidig posisjon. I neste omgang skal dette trekkast ned på jorda gjennom konkrete planar og handlingar retta mot realisering av visjonen. Gjennom desse planane tvingar dei bedriftene til handling gjennom milepælar som må nåast innan visse tidsfristar. Slik verkar konsulentane som pådrivarar, og hindrar at bedriftene mister fokuset på endringsoppgåvene. Samstundes kan det vere at konsulenten held litt igjen i pådrivarrolla når bedrifta ikkje er den betalande oppdragsgivaren.

Det er derfor viktig å få med seg er at LOO spelar ein viktig og sjølvstendig rolle i SMB-prosjekta, i tillegg til konsulentane og bedriftene sjølve. LOO stod som oppdragsgivar i forhold til konsulentane, og som utveljande, løyvande, motiverande og oppfølgjande instans i forhold til dei deltakande bedriftene. LOO med sin lokalkunnskap gjorde eit første utval av interessante bedrifter

som vart inviterte til å vere med på forstudie. Det vart rekna med som ein del av prosessen at nokre bedrifter ville falle frå undervegs, og det skjedde også. Dermed sikrar ein, ved bruk av PLP-metoden, at berre dei mest motiverte bedriftene går vidare til for- og hovudprosjekt. Dette kan vi sjå på som ein naturleg og nødvendig seleksjonsprosess. Noko som blir understreka sterkt av LOO-leiarane, er at dei må for all del ikkje overlate arenaen til konsulentar og bedrifter åleine. LOO må sikre fokuset på omstilling ved følgje bedriftene tett heile tida, også i perioden etter at konsulentane har avslutta sin del av jobben. Her ser vi skilnaden mellom LOO og konsulentane, LOO sin jobb blir ikkje avslutta på same måten som vanlege konsulentoppdrag blir. Denne tette oppfølginga, også i etterkant av prosjektets formelle avslutting, blir framheva av LOO-leiarane som ein avgjerande suksessfaktor. I Årdal har dei fått utforma eit eige verktøy til å gjere denne oppfølginga meir systematisk. Dette verktøyet kan vere interessant for andre kommunar med liknande prosjekt å sjå nærare på.

Ressursane

Gjennom statusen som omstillingskommunar fekk Høyanger, Årdal og Flora tilført økonomiske midlar som dei kunne bruke mellom anna på SMB-prosjekta. Det som vart kvar bedrift til del, var ikkje all verda. I Årdal varierte den direkte støtta til bedriftene mellom 45.000 og 1.500.000, og i Flora låg desse summane på ca 100.000 til kvar bedrift. Eigeninnsatsen frå bedriftene overgjeikk stort sett desse summane. For Høyangers del har vi ikkje noko tal på dette, men det er sannsynleg at dei med berre tre bedrifter å satse på har satsa meir på kvar bedrift enn i Årdal og Flora. I Høyanger og Årdal vart det løyvt midlar både til konsulenthjelp og prosjekta, medan Flora i hovudsak gav støtte til konsulenthjelp. Årsakene til dette er at Høyanger og Årdal totalt sett hadde meir pengar til omstilling enn Flora, sjølv om sistnemnde kommune fekk mest av dei fylkeskommunale midlane. Ei anna forklaring kan vere at Flora, i motsetning til dei to andre kommunane, låg utanfor Innovasjon Norges distriktpolitiske satsingsområde.

Mange av bedriftene seier elles at den økonomiske kapitalen dei fekk i støtte i seg sjølv ikkje var den avgjerande motivasjonen for å delta, men det er likevel klart at pengane var ei god hjelp til å kome i gang med noko ein kanskje elles ikkje ville teke seg tid til. For tida er også ein ressurs, det understrekar fleire av bedriftene.

Vel så viktig som den økonomiske kapitalen, er den kulturelle og sosiale kapitalen i støtteapparatet, dvs. kompetansen og nettverka til konsulentane og LOO. Dei fleste av bedriftene vi snakka med, omtalte hjelpa frå støtteapparatet i svært positive ordelag. Eit par bedrifter var negative til konsulentane, men det må ein kanskje rekne med. Det kan godt vere at desse bedriftene hadde behov for ein annan type konsulent. Det er også ein lærdom ein kan ta med seg vidare: Kvifor skal alle ha den same konsulenten?

Aktivitetane

Dei viktigaste aktivitetane er sjølv sagt dei endringane som skjedde i bedriftene. Her vil vi framheve PLP-metoden som eit verktøy for å sikre seleksjon av bedrifter undervegs, og for å få framdrift i prosjekta. Seleksjonen er viktig, for det er ikkje noko mål at alle som startar på eit slikt laup fullfører. Det er viktigare at dei som fullfører gjer det heilhjarta, og at det blir sett av tid til å arbeide med prosjektet. Det å sette milepælar for å få framdrift er også nødvendig for å halde prosjektet «heitt» i bedriftene. Men sjølv sagt kan det finnast andre planleggingsverktøy enn PLP som fungerer like bra. Det planleggingsverktøyet som dei har utvikla i Årdal oppfattar vi imidlertid som eit supplement, og ikkje som eit alternativ, til PLP.

Resultata

Resultata av SMB-prosjekta i Høyanger, Årdal og Flora var bedrifter som etter vanlege økonomiske måleindikatorar var betre enn før, både samanlikna med seg sjølv og med bransjegjennomsnitta for dei respektive bransjane. Dei hadde også vorte kvalitativt betre, og desse kvalitative betringane er truleg også med på å forklare dei økonomiske framgangane i bedriftene.

Konklusjon

I omstillingskommunane Høyanger, Årdal og Flora vart det i åra 2004-2007 gjennomført SMB-utviklingsprosjekt som skulle skape fleire nye arbeidsplassar og betre bedrifter gjennom intraprenørskap, altså gjennom innovasjonar i eksisterande bedrifter. Slike innovasjonar kunne vere produktutvikling, marknadsutvikling, organisasjonsutvikling eller utvikling av samarbeidsrelasjonar. Vårt ærend i denne artikkelen er å evaluere desse prosjekta, ved å finne svar på følgjande spørsmål:

1. Er det, etter vanlege økonomiske målekriteria, grunnlag for å påstå at bedriftene som deltok i SMB-utviklingsprosjekta i Høyanger, Årdal og Flora har vorte betre?
 - a. For det første samanlikna med seg sjølve over tid
 - b. For det andre samanlikna med dei respektive bransjegjennomsnitta
2. Er det grunnlag for å påstå at bedriftene har vorte kvalitativt betre?
3. Om svaret er ja, eller delvis ja, på dei to første spørsmåla; kva er i så fall årsakene til suksessen?

Vi kan konkludere med at bedriftene som deltok i SMB-utviklingsprosjekta i Høyanger, Årdal og Flora har vorte betre i perioden 2004/05 – 2007/08. Dette gjeld både etter vanlege, objektive økonomiske mål og etter ein del kvalitative kriterier stadfesta av bedriftsleiarane sjølve. Når det gjeld dei økonomiske målekriteria har dei betre seg over tid både i forhold til seg sjølve og i forhold til bransjegjennomsnitta for desse måltala. Dette er hovudtendensen i det materialet vi har studert. Sjølv sagt er det store individuelle variasjonar mellom bedriftene, og fleire av bedriftene har framleis utfordringar dei må ta tak. Sidan situasjonen våren 2009 er prega av finanskrisa generelt og i Høyanger i tillegg av Fundo-konkursen spesielt, må dette understrekast sterkt.

Gjennom intervju med representantar for dei tre involverte aktørgruppene, har vi funne mulege årsaker i bedriftenes framgangar. Desse kan summerast opp i tre punkt:

Aktørar: Tre involverte aktørgrupper med kvar sine roller som utfyller kvarandre. For det første må det finnast bedrifter med evne og vilje til å løfte seg etter håret. Konsulentane får ei slags katalysatorrolle der poenget blir å få fram mulegheitene, sette måla, planlegge og utføre handlingane for å nå måla og drive utviklingstiltaka framover. Dei lokale omstillingsorganisasjonane står som oppdragsgivar, og har viktige funksjonar i utveljing av deltakande bedrifter og i å motivere dei til kontinuerleg innsats.

Ressursar: Tilførsle av økonomisk kapital til omstilling, innleigde konsulentar og LOO-ar med kulturell og sosial kapital (eller kompetanse og nettverk). Tid er også ein ressurs, bedriftene må motiverast til å avsetje tid til strategiske spørsmål.

Aktivitetar: Framdrift vart sikra gjennom PLP-metoden. Denne vart brukt medvite av støtteapparatet rundt bedriftene, og også av bedriftene sjølve, sjølv om ikkje alle bedriftsleiarane var like klar over at det var denne metoden dei brukte.

Kan slike SMB-prosjekt gjentakast med suksess i andre kommunar? Vi meiner ja, om føresetnadene kan bli lagde til rette på same måte når det gjeld aktørar ressursar og handlingar. Men LOO må ikkje gå i fella og overlate bedriftene til konsulentane utan tett oppfølging. Dette er noko som blir understreka sterkt av alle dei LOO-leiarane vi har snakka med.

Då vi innhenta data til denne artikkelen, hadde ikkje alle verknader av finanskrisa manifestert seg. Bedriftene er ulikt råka, men for enkelte har det kome kraftige tilbakeslag. Det ville vere interessant å følgje SMB-utviklingsbedriftene over ein lengre tidsperiode, og det er noko vi vil vurdere å kome attende til.

Litteratur

Aldrich, Howard (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage Publications.

Bourdieu, Pierre (1986). "The Forms of Capital." In John G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241-258, New York: Greenwood Press.

Bygrave, William D. & Charles W. Hofer (1991). "Theorizing about Entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 – 22, Winter.

Duncan, Joseph W. & Douglas Handler (1994). "The Misunderstood Role of Small Business." *Business Economics*, Vol 29, No 3, pp 1 – 6.

Glaser, Barney G.. & Anselm L. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.

Glosvik, Øyvind (2005). Delrapport Flora juni 2005. Førde: HSF.
<http://w3.sf-f.kommune.no/barometer/default.asp?id=22&mnu=22> (03.03.2009)

Grivi, Julie, Veronica Sande og Catherine Stigen (2007). *SMB-utviklingsprosjektet i Årdal, suksess eller fiasko?* Sogndal: HSF-Bacheloroppgåve.

Håkansson Håkan & Jan Johansson (1992). "A Model of Industrial Networks." In B. Axelsson & G. Easton (Eds.). *Industrial Networks. A new View of Reality*, pp. 28-34. London: Routledge.

Isaksen, Arne (1995). "Tiltaksstrategier og teorier for regional næringsutvikling." In Amdam, Roar, Arne Isaksen & Grethe Mattland Olsen: *Regionalpolitikk og bygdeutvikling. Drøfting av lokale tiltaksstrategiar*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Jones-Evans, Dylan (2006). "Corporate Entrepreneurship." In Carter, Sara & Dylan Jones-Evans: *Enterprise and Small Business*. Harlow: Pearson Education.

Low, Murray B. & Ian C. MacMillan (1988). "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges." *Journal of Management*, 14, 139 – 161.

Mundal, Harald Blaaflat og Jon Gunnar Nesse 2007. *SMB-prosjektet i Årdal*. Sogndal: HSF-Notat.

Nesse, Jon Gunnar (2009). "Fokusert akkvisisjon som omstillingsstrategi: Kva er suksessfaktorane?" Sogndal: del av HSF-rapport.

Reynolds, Paul & Sammis B. White (1997). *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women, and Minorities*. Westport CN: Quorum Books.

Schumpeter, Joseph A. (1961). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press [orig. pub. 1934].

Skattum, Christian; Austin, Peter; Råd, Oddny Grete; Haugberg, Sven; & Helge Dømmem (2003). *Utfasing Søderberg – Sosio-økonomisk analyse*. Oslo: Asplan Analyse.

Spilling, Olav (ed.) (2008). *Entreprenørskap på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.

Starbuck, William H. & Paul C. Nystrom (1981). "Designing and Understanding Organizations." Pp ix – xxii (Preface) in Nystrom & Starbuck: *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.

Fokusert akkvisisjon som omstillingsstrategi: Kva er suksesskriteria?

Jon Gunnar Nesse

Innleiing

Denne artikkelen handlar om to tradisjonelle industristader, Årdal og Høyanger, som opplevde nedgang i sysselsetting og folketal pga. nedtrappingar i hjørnesteinsbedrifta Hydro Aluminium, og som klarte å motverke dei negative tendensane gjennom å trekke til seg nye bedrifter utanfrå. Eg stiller spørsmåla: Kva var suksesskriteria? Og er det lærdommar å hente i dette for andre omstillingskommunar?

Frå skræmmande scenario til håp og til og med muleg suksess

I 2000 innførte Statens Forurensingstilsyn nye og meir restriktive retningslinjer for forureining for aluminiumsindustrien. Som eit resultat av dette måtte ein spesiell teknologi knytt til såkalla Søderberg-omnar fasast ut, då dei ikkje tilfredsstilte dei nye utsleppsstandardane. Dei bedriftene som brukte produksjonslinjer basert på Søderberg-teknologien, måtte gjere eit strategisk val mellom å modernisere eller legge ned. Casa i denne artikkelen er frå to kommunar – Årdal og Høyanger - der aluminiumsselskapet Hydro Aluminum valde *ikkje* å modernisere. Stenginga av Søderberg-omnane ville medføre ei forverring av den allereie negative folketaltrenden i desse lokalsamfunna. Ein sosio-økonomisk analyse utført av Skattum et al. (2003) synte at Årdal, med eit folketal på 5600, stod overfor eit muleg tap av 600 arbeidsplassar og 500-900 innbyggjarar i løpet av få år. Høyanger, noko mindre enn Årdal, kunne miste 250-700 arbeidsplassar og 600 innbyggjarar. Desse tala inkluderer dei indirekte verknadene, men ikkje verknadene for offentlig sektor. Den direkte verknaden var tap av om lag 135 arbeidsplassar i Årdal og 100 i Høyanger.

Begge kommunane hadde lokale næringsutviklingsorganisasjonar med god erfaring i å hjelpe mindre entreprenørar, men desse organisasjonane hadde ikkje nok tyngde til å hanskast med ei omstilling i den storleiken vi snakkar om her. Då det heller ikkje fanst lokale kapitalistar med slik tyngde, var Hydro Aluminium og staten dei einaste involverte aktørane med nok ressursar til å hjelpe. Men, ville dei vere villige til å bruke pengar på å løyse problema? Det var ikkje sjølvsagt. Det som var positivt for dei to kommunane, var at Hydro lovde å syte for noko hjelp i omstillingsprosessen. Dessutan er Hydro eigd 40% av staten, og ynskjer å halde denne eigaren på armlengds avstand frå verksemdene sine. Staten aksepterer denne avstanden så lenge selskapet tener gode pengar og viser eit visst samfunnsansvar (om staten som industrieigar, sjå Grønlie 1989). Av strategiske grunnar var Hydro svært varsam med å seie kor mykje støtte dei ville gi, og dei ville heller ikkje garantere eit visst tal arbeidsplassar. Men staten på si side ville ikkje nødvendigvis bruke ressursar på å skape nye arbeidsplassar for å erstatte dei som gjekk tapt. Minst eitt av partia i sentrum-høgre regjeringskoalisjonen som sat ved makta på den tida, ville kunne seie at nedleggingar og nyetableringar var naturlege element i eit næringsliv i utvikling, og at desse burde bli overlatne til marknadskreftene og ikkje til statens synlege hand.

Men desse to små lokalsamfunna hadde ikkje noko ynskje om å «døy». Dei greidde å skaffe til veges overraskande store pengebeløp både frå Hydro og staten. Slik har begge kommunane, spesielt sidan 2004, vore sterkt engasjerte i omstilling av lokalsamfunnet for å unngå dei negative implikasjonane nemnde ovanfor. Hovudmålsettinga deira har vore å etablere minst like mange nye arbeidsplassar som dei som gjekk tapt. Vidare hadde dei ambisjonar om å skape meir attraktive lokalsamfunn for å freiste folk frå andre deler av landet til å flytte dit og slå seg ned. Stoda i 2008 for Årdal og Høyanger var at Søderberg-omnane var historie, utan at dei verste scenarioa frå Skattum et al. (2003) hadde slått til. Mest alle som mista jobbane sine, har fått nytt

arbeid. I Høyanger var det veksten i eksisterande selskap og jobbmulegheiter i Nordsjøen som løyste dei overhengande problema, medan det i Årdal var to nye føretak som skapte om lag 130 eller fleire nye arbeidsplassar. Verksemdene i Årdal trengde meir arbeidskraft og dreiv rekrutteringskampanjar i andre strok av landet, jamvel i utlandet. For første gong på 10 år voks folketalet. Følgjeleg kan omstillinga i Årdal kommune seiast å vere ein suksess, sjølv om følgjene av finanskrisa hausten 2008 og våren 2009 gjorde seg gjeldande også der.

På den andre sida minkar folketalet framleis i Høyanger. Fram til hausten 2008 – då krisa i Fundo Wheels med over 300 tilsette sette til for alvor – var det likevel fin vekst å spore i næringslivet, særleg i to nye og to veletablerte føretak, men også i nokre nystarta, lovande småbedrifter. Konkursen i Fundo i januar 2009 har sett omstillingsarbeidet tilbake til start, og vel så det. Følgja er at Høyanger vil gå inn i ein ny periode med omstilling. Det som gir litt håp er at kommunen har to nye verksemdar i planleggingsfasen med muleg oppstart i 2009-2010, noko som utløyser behov for om lag 150 arbeidarar. Sjølv om Fundo hadde vore eit interessant case å sjå nærare på, er ikkje Fundo tema i denne artikkelen. Vi må ikkje gløyme at det i perioden 2004-2008 har vore gjort mykje godt omstillingsarbeid i kommunen. Og det er noko av det som er mitt ærend å sjå nærare på her.

Teoretisk forankring

Det finst eit vell av teoriar innan området regional eller lokal næringsutvikling (sjå Bukve 2001; Higgins & Savoie 1997). Her vil eg berre gå nærare inn på teoriar som er direkte relevante for framstillinga i denne artikkelen. Bukve (2001) skil mellom økonomiske, sosiologiske og politiske teoriar om næringsutvikling.

Det er stor spennvidde i dei økonomiske teoriane, frå rein nyklassisk teori på den eine sida til t.d. Schumpeter og Kirzner på den andre sida (Landström 2005). I nyklassisk økonomisk teori er idealsituasjonen ein perfekt fungerande marknad, utan behov for politiske inngrep. Dette marknadsidealet finn vi likevel ikkje i praksis, mellom anna pga. eksistensen av fellesgoder (tenester som alle kan bruke utan å betale direkte), eksterne verknader (aktørane handlar ikkje uavhengig av kvarandre), asymmetrisk informasjon og ufullkomen konkurranse (Orvedal 2006). Ein næringspolitikk basert på nyklassisk teori vil derfor gå ut på å sette i verk tiltak på makronivå for å fjerne årsakene til at marknaden ikkje fungerer perfekt, og såleis sikre konkurranse på like vilkår (Landström 2005:52-54; Orvedal 2006). Typiske tiltak vil vere dereguleringar, fri flyt av innsatsfaktorar som arbeidskraft og kapital, spreiding av kunnskapar og hindring av monopoldanning. Slike tiltak har som mål å skape likevekt i økonomien og optimal ressursutnytting. Politikarar som baserer seg på nyklassisk økonomisk teori vil vere varsame med å gripe inn i omstillingsprosessar, i frykt for at konsekvensane – nasjonaløkonomisk sett – blir suboptimale løysingar og utrettferdig konkurranse.

Ei alternativ retning innan økonomisk teori er den austerrikske «Human Action»-tradisjonen, representert ved økonomar som von Hayek og von Mises, der individet som aktivt handlande aktør i marknaden står sentralt (Landström 2005). Ein av dei fremste eksponentane for denne tradisjonen, Kirzner (1973), meiner at ulikevekt, asymmetrisk informasjon og ufullkomen konkurranse er «positivt» i den forstand at det skapar mulegheiter for entreprenørskap, dvs. oppstart og drift av nye bedrifter (Low og MacMillan 1988).

Schumpeter (2005:66, opphavleg 1934) går endå eit skritt lengre enn Kirzner ved å hevde at entreprenørars oppgåve er å *skape* ulikevekt gjennom innovasjonar som nye produkt, nye marknader, nye produksjonsprosessar, nye typar råstoff eller nye organisasjonsformer. Ved første augnekast kan det sjå ut som om Kirzner og Schumpeter står i motsetnad til kvarandre, men ein kan godt sjå på deira bidrag som to sider av same sak (Landström 2005:46-49). I begge tilfelle vil

det vere tale om entreprenørar som avgrensa rasjonelle aktørar, som prøver å tene pengar på å skape noko nytt. Næringspolitikk basert på Kirzners tilnærming, og for så vidt også Schumpeters, vil innebere tiltak på mikronivå, retta mot personar som ser mulegheiter og vil gjere noko med dei (Landström 2005:52-54). Innovasjon Norges arbeid med å støtte entreprenørar er i god schumpeteriansk ånd.

I sosiologiske teoriar om næringsutvikling vil dei enkelte aktørane, som hos Kirzner og Schumpeter, spele ei aktiv rolle. Men i tillegg vil lokal kultur og nettverksrelasjonar vere avgjerande faktorar (Bukve 2001:48-49). Det kan vere tale om individuell mobilisering for å starte ei ny bedrift så vel som breiare lokalsamfunnsmobiliseringar for å skape identitet, sjølvtilitt og samkjensle (Bukve 2001:46-55). Næringspolitikk ut frå sosiologisk teori kompletterer økonomisk teori ved å introdusere tiltak også på mesonivå, altså eit nivå mellom mikro- og makronivået. Ein kan t.d. prøve å skape miljø for nyskaping gjennom å etablere næringsparker, næringshagar og industriinkubatorar på stadar der det er grunnlag for det. I Noreg vil dette vere typiske oppgåver lagt til SIVA.

Når det gjeld politiske teoriar om næringsutvikling, vil eg nøye meg med å trekke fram Stöhrs (1990:39) skilje mellom tre hovudtypar lokal og regional utviklingspolitikk: Sentrale initiativ («ovanfrå»), private initiativ (marknadsløysingar) eller lokale/regionale initiativ («nedanfrå»). Desse tre typane er ikkje gjensidig utelukkande, og kan tenkjast å utfylle kvarandre.

Bak dei sentrale initiativa står staten ved regjeringa eller stortingsfleirtalet. Dette er ein omfordelingspolitikk der tilbakeliggande regionar kan få støtte ved investeringar i infrastruktur eller ved etableringar av offentlege kontor eller statsbedrifter. Spesielle fordelar til bedrifter som etablerer seg i visse område kan også vere aktuelt. I Vest-Europa var denne politikken mykje brukt i etterkrigstida fram til midten av 1970-talet. Stöhr (1990) meiner at denne politikken kunne ha ein viss suksess så lenge det var høg økonomisk vekst, men då veksten flata ut på 1970-talet vart ulempene med dei sentrale initiativa tydelegare og tydelegare. Kort sagt var dette ein lite fleksibel politikk, lite tilpassa lokale behov, og som snarare hemma enn fremma lokale initiativ. Mange statlege etableringar vart framandelement, utan lokal integrasjon, og det var ikkje muleg med ein slik «ovanfrå-og-ned»-politikk å skape miljø for innovasjon der det ikkje eksisterte frå før (Pike et al. 2006: 14-16; Stöhr 1990:40-41)¹⁷. Eit anna problem for lokalsamfunnet er den avhengnaden av eksterne aktørar ei slik stor hjørnesteinsbedrift skapar (Pike et al. 2006:15). Eit tredje problem Pike et al. (2006:10ff) peiker på er at vi kan få ein skadeleg konkurranse mellom ulike lokalsamfunn om mange kommunar brukar akkvisisjon som strategi.

Pga. desse problema med dei statlege initiativa, var ein i mange land ut over 70- og 80-talet på leit etter alternativ. Med konservative regjeringar i land som Australia, Canada, Storbritannia og USA, vaks på denne tida marknaden fram som det viktigaste instrumentet i næringsutviklinga (Higgins & Savoie 1997:395-96). Marknadsløysingar inneber at satsinga helst kjem frå private bedrifters side, og ikkje frå det offentlege. Ut frå nyklassisk teori vil regionalpolitiske tiltak gjerne verke suboptimalt, ved at dei fører til mindre mobilitet, mindre effektivitet og tregare tilpassing av økonomien. Men dereguleringar vil kunne føre til større ulikskap mellom ulike regionar (Pike et al. 2006:6-9), og «løysinga» på dei svake regionane sine problem blir gjerne fråflytting (Higgins & Savoie 1997:396). Sidan slike flyttestraumar også medfører både personlege og samfunnsmessige kostnader, stiller Higgins & Savoie (1997:396) dette spørsmålet:

So why not create jobs for people where they are, and for which they are qualified?

På mikronivået hjelper det lite med støtte til individuelle entreprenørar om det ikkje er noko støtteapparat rundt entreprenørane (Stöhr 1990:42-44). Både makro- og mikroøkonomisk teori ser

¹⁷ Dette er det store bildet, men det vil ikkje seia at alle slike statlege etableringar har vore like mislukka

altså bort frå det viktige mesonivået i regionalpolitikken, og kan ifølgje Stöhr (1990) like lite som den tradisjonelle statlege politikken løyse problema for dei veike regionane.

Ein brei, lokal eller regional utviklingsprosess initiert nedanfrå er det politikkalternativet som Stöhr (1990) har mest tru på. Dette kan koplast direkte til det eg alt har skrive om sosiologiske teoriar om næringsutvikling ut frå aktivitetar på mesonivået. For at ein individuell entreprenør skal lukkast, er han eller ho avhengig av eit nettverk og eit støtteapparat rundt seg (Stöhr 1990:43). Føresetnadene for at breiare kollektive, lokale mobiliseringar skal lukkast er lokale eldsjeler med tillit, kompetanse og kontaktar, og evne til å mobilisere både lokale og eksterne ressursar (Arbo og Bukve 1990). Desse ressursane kan vere både økonomisk kapital, kompetanse og nettverk. Arbo og Bukve (1990) skil elles mellom tre typar lokale initiativ, alt etter kva aktør som fungerer som drivkraft: Politiske (aktiv kommuneorganisasjon), korporative (privat næringsliv) eller lokalsamfunnsbasert (frivillige organisasjonar). Men det er viktig å understreke at behovet for lokale initiativ ikkje viskar ut statens rolle i regionalpolitikken. For det første kan det vere vel så rasjonelt for statlege styresmakter å støtte lokale initiativ som å lage ferdige løysingar sentralt (Stöhr 1990:45ff). For det andre er dei lokale ressursane avgrensa, og det kan hende at problema er så store at det trengst hjelp utanfrå, men då sjølvstøtt utan å gjenta feila frå den tradisjonelle statlege regionalpolitikken (Polèse 1999).

Lokale omstillingsstrategiar

Om vi no ser dette frå ein kriserammar region eller kommune si side: Kva lokale strategiar er tilgjengelege? For å svare på dette vil eg ta utgangspunkt i tabell 1, som viser ei klassifisering av norsk næringsutviklingspolitikk etter den andre verdskrigen langs to dimensjonar: Breidde i omstillingsfokuset og ressurskjelde for endring (Isaksen 1995; Glosvik 2005). Kvar dimensjon kan igjen delast i to, slik at vi får eit skilje mellom breitt eller smalt omstillingsfokus, og bruk av lokale eller eksterne ressursar.

Tabell 1: Fire strategiar i omstilling av lokalsamfunn¹⁸
(inspirert av Isaksen 1995 og Glosvik 2005)

Omstillings- Fokus	Ressurskjelder	
	Eksogene/ eksterne	Endogene/ lokale
Breitt	GENERELL AKKVISISJON Døme: Bygge eksterne alliansar, lobbyverksemd, marknadsføring (omdømebygging)	BREI EIGENUTVIKLING Døme: Mobilisering av mange idear i ulike bransjar og næringar, også småskala tenester
Smalt	FOKUSERT AKKVISISJON Døme: Trekke til seg industrielle aktørar utanfrå	SPELISERT EIGENUTVIKLING Døme: Konsentrasjon om utvalde lokale prosjekt; lokale spesialitetar

Eit breitt fokus inneber at mange forskjellige typar prosjekt og næringar blir vurderte, medan eit smalt fokus indikerer at visse næringar blir prioriterte. Utvikling basert på endogene eller eigne, lokale ressursar medfører at lokalsamfunnet sjølv må stå for mesteparten av innsatsen, medan bruk av eksterne ressursar finn stad der eit lokalsamfunn får hjelp utanfrå. Dersom vi kombinerer dei nemnde dimensjonane, kan vi identifisere fire idealtypiske strategiar: Generell akkvisisjon,

¹⁸ Tabellen er opphavleg meint å illustrere mulege nasjonale strategiar for regional utvikling, men Isaksen (1995a) nemner at tabellen også viser valmulegheiter på kommunenivå. Både hos Glosvik (2005) og her er det kommunale strategiar for næringsutvikling som er framstilt.

fokusert (smal) akkvisisjon, brei eigenutvikling og spesialisert eigenutvikling. Akkvisisjon betyr å det å tileigne seg noko, og med fokusert akkvisisjon meiner eg her det å trekke til seg nye industribedrifter til ein kommune. Eg koplar altså fokusert akkvisisjon til entreprenørskap, definert som skaping av nye føretak (Low og MacMillan 1988). Flytting av eksisterande selskap er også ein type fokusert akkvisisjon, men det var ikkje aktuelt i dei tilfella eg såg på. Og sjølvstapt kan lokalsamfunnet satse på andre næringar enn industri, men i Årdal og Høyanger var det ny industri som var satsingsområdet. Poenget begge stadar var altså å finne eksterne prosjekt som kunne resultere i ei ny industrietablering i den respektive kommunen.

I tråd med tendensane i resten av den vestlege verda, var det statlege initiativ som prega norsk regionalpolitikk i etterkrigstida fram mot midten av 1970-talet. Dette var stordomstida for akkvisisjon som strategi, med aktive ordførarar som kjempa om midlar frå diverse statlege program, og for å få nye etableringar til sin kommune (Bukve 2001; Isaksen og Mattland Olsen 1995). I tillegg til ordføraren som politisk entreprenør (Bukve 2001) var ledige produksjonsmiddel lokalt (Isaksen og Mattland Olsen 1995) den viktigaste føresetnaden for å lukkast med denne strategien. Problema med etableringar utanfrå har vist seg å vere dei same i Noreg som i andre land: Lite lokal tilknytning, avhengnad av eksterne, globalt tenkjande, økonomiske aktørar og sårbare lokalsamfunn (Karlsen 1997). Isaksen og Mattland Olsen (1995) viser mellom anna til mislukka døme frå kommunane Åsnes og Åmli. Men Kongsvinger og Salangen vart av Bukve (1994) framheva som vellukka døme på akkvisisjon. For å få eit meir systematisk oversyn, gjekk Karlsen (1997) gjennom 121 tilfelle av fokusert akkvisisjon (etableringar utanfrå) i ca 30 norske kommunar i perioden 1985-95, og fann at 61 % av bedriftene var borte, og 75 % av midlane gitt i støtte var tapt. Han konkluderte derfor med at etableringar utanfrå var ein risikabel strategi, men han fann likevel positive døme i kommunar som Notodden, Rana og Folldal.

Dei negative erfaringane med den sentralt initierte regionalpolitikken førte også i Noreg til eit skifte i retning marknadsmekanismar som instrument for ressursfordeling. Parallelt med dette vaks det fram ei retning innan lokal næringsutvikling som la vekt på at lokalsamfunna måtte satse på eigne ressursar framfor eksterne (Bukve 2001, Isaksen 1995), sjå høgre sida av tabell 1. Dette skulle sikre lokal kontroll, større lokal tilknytning og ei meir berekraftig utvikling. Slik sett kan vi seie at både tilhengarane av marknaden og grasrotforkjemparane, to grupper som elles ikkje treng vere mykje samstemte, har funne eit felles kritikkpunkt i den tradisjonelle regionalpolitikken. I den same undersøkinga som er referert ovanfor, undersøkte Karlsen (1997) lagnaden til 295 eksisterande lokale bedrifter i ca 30 kommunar som fekk utviklingsmidlar i perioden 1985-1995. Fråfallsprosenten blant desse var mykje mindre enn blant etableringar utanfrå, 26 mot 61 %, og midlar tapt utgjorde berre 22 % av samla støtte. No er det jo slik at nystarta bedrifter har høgare dødsrate enn etablerte (Aldrich & Ruef 2006:62; Starbuck og Nystrom 1981), men også nystarta lokale bedrifter hadde mykje betre overlevingsprognose enn det etableringane utanfrå hadde. Karlsen (1997) meinte derfor å ha vist at utvikling basert på eigne ressursar var å føretrekke framfor akkvisisjon.

Likevel var hovudstrategien for omstilling både i Årdal og Høyanger fokusert akkvisisjon. Ut frå det som er skrive framfor, kan dette synast både uklokt og politisk ukorrekt. Men etableringar utanfrå har aldri vore heilt ute i tida etter 1980. Akkvisisjon vart tidleg på 1990-talet brukt som strategi i fleire byar i USA som prøvde å trekke til seg høgteknologiske verksemdar (Muniak 1994). Dette galdt t.d. Pittsburgh, Kansas City og Austin. Tendensen på slutten 1990-talet i Noreg var ei differensiering av næringsutviklingsstrategiane. Det vil seie at forskjellige kommunar har følgd forskjellige strategiar, men akkvisisjon har vore mest aktuelt i sentrale kommunar (Bukve

2001)¹⁹. Karlsen (1997) skriv også at trass i den store risikoen med etableringar utanfrå, så vil han ikkje avskrive alle former for akkvisisjon. Dette gjeld særleg om etableringa er knytt til eit varig lokalt komparativt fortrinn, som t.d. billeg kraft. Eit anna viktig argument for etableringar utanfrå er dei avgrensingane som ligg i eigenutvikling som strategi (Polèse 1999). Kva gjer ein når det er krise og ein treng mange nye arbeidsplassar på kort tid? Sidan eigenutvikling truleg ikkje er tilstrekkeleg, vil svaret gjerne bli akkvisisjon. Men sidan denne strategien er svært risikofylt (Karlsen 1997), er det av interesse å finne ut meir om kva som må til for å lukkast, kva som er suksessfaktorane.

Ressursar: Tre hovudformer for kapital

I analysen min står dei involverte aktørane si evne til å skaffe og bruke ressursar sentralt. Eg brukar Pierre Bourdieu (1986) sitt skilje mellom økonomisk, kulturell og sosial kapital som klassifisering av ulike typar ressursar.

Økonomisk kapital er pengar eller eigedom som lett kan konverterast til pengar.

Kulturell kapital er på eit vis det same som kompetanse eller menneskeleg kapital, og har tre former: Inkorporert, objektivert og institusjonalisert kulturell kapital. Den lekamleggjorde forma eller inkorporert kulturell kapital er det langvarige resultatet i kropp og sjel av ein læringsprosess. Dette er røynsle bygd opp over tid, kanskje over fleire generasjonar, og er derfor vanskeleg å kopiere på kort sikt. Den objektiverte forma er det synlege resultatet av kulturell kapital; materielle og symbolske kulturelle produkt (kunst, bøker, maskinar, instrument, osb.). Den institusjonaliserte forma er det offisielle provet på at har rett til å utføre visse handlingar. Det kan vere tittel (namn/stilling), offisielt attestert kompetanse, lisens, sertifikat og eksamensvitnemål.

Sosial kapital inneber høve til å mobilisere ressursar gjennom sosiale nettverk. Ofte er det tale om å skaffe seg noko ein manglar, då snakkar vi om å mobilisere komplementære ressursar gjennom nettverk. Bourdieu (1986: 248-249) definerer sosial kapital på følgjande måte:

Sosial kapital er summen av dei faktiske eller potensielle ressursane som er knytte til medlemskap i eit varig nettverk av meir eller mindre institusjonaliserte grupper av felles kjenningar og av godkjenning – eller, med andre ord, til medlemskap i ei gruppe – noko som gir kvart medlem i gruppa hjelp i form av ein kollektivt eigd kapital, ein «attest eller referanse» som gir dei tilgang til kreditt i fleire tydingar av ordet.

Coleman (1988) la fram ein liknande definisjon, sjølv om han ikkje kjende til arbeidet til Bourdieu på den tida. Sosial kapital har fått auka popularitet innan samfunnsvitskapen etter artikkelen til Coleman (1988), men omgrepet kan sporast attende til Lyda Judson Hanifan (1916) og Jane Jacobs (1961). Dei nytta sosial kapital for å beskrive tette rurale (Hanifan) eller urbane (Jacobs) nettverk. Putnam (1992) følgjer opp denne tradisjonen i sin bruk av omgrepet. Fordelen med tette nettverk er tryggleik og tillit. Dette er hovudsakeleg gode eigenskapar, men ikkje tilstrekkeleg med omsyn til entreprenørskap. Kreative eller innovative nettverk er opne, ikkje lukka og tette, og dei inneheld svake bindingar (Granovetter 1973, 1974, 1985, 1992) eller strukturelle hol (Burt 1992, 1998, 2000). Ein aktør som er omgitt av mange strukturelle hol er i ein gunstig posisjon til å byggje bruar mellom ulike grupper og på den måten skaffe seg strategisk informasjon og kontroll (Burt 1992). Aldrich & Ruef (2006:69) understrekar derfor at nettverk prega av mangfald er heilt avgjerande for potensielle entreprenørar.

¹⁹ Dette mangfaldet av strategiar var også observert i Årdal og Høyanger. Dei prøvde verkeleg «alt muleg» og hadde mellom anna gode resultat med eit program for utvikling av eksisterande små og mellomstore bedrifter (Nesse, Trengereid og Mundal 2009).

Problemstilling

I denne artikkelen vil eg konsentrere meg om fokusert akkvisisjon av nye selskap som strategi, altså ein strategi som går ut på å trekke til seg industrielle entreprenørar utanfrå. Eg har funne 18 slike tilfelle av mulege nye bedrifter som eg ser nærare på. Desse blir omtalt som case eller prosjekt i det følgjande. Kvar prosjekt er altså ei potensiell ny bedrift der entreprenøren kjem utanbygds frå.

Eit viktig poeng i min analyse vil bli korleis kapital, slik det er definert av Bourdieu (1986), er blitt skaffa til veges og nytta i dei to lokalsamfunna. Med økonomisk kapital meiner eg finansiell kapital tilgjengeleg for investering i nye føretak og ny infrastruktur, og den eksisterande infrastrukturen som kan nyttast av dei nye føretaka. Det er kulturell kapital i si lekamleggjorde form, og til dels også i si institusjonaliserte form, som er mest relevant i denne samanhengen. Kulturell kapital vil her seie all den kunnskap og kompetanse som kan brukast for å gjere det lettare å etablere nye selskap. Dette inkluderer dyktig arbeidskraft, nye forretningsidear og evne til å evaluere og utvikle forretningsplanar for nye føretak. Sosial kapital definerer eg, i samsvar med Bourdieu (1986) og Coleman (1988), jf også Greve (2001), som komplementære ressursar som kan bli mobiliserte gjennom sosiale nettverk, og som dessutan er nyttige for å finne og/eller realisere dei gode prosjekta.

På bakgrunn av dette har eg formulert følgjande hovudproblemstilling:

I lys av Bourdieus tre former for kapital; kva er suksesskriteria i fokusert akkvisisjon som strategi for omstilling av lokalsamfunn?

Eg vil konsentrere analysen min om desse tre underspørsmåla:

1. *Prosjektsøking: Kvar kom dei gode prosjekta frå?*
2. *Prosjektutveljing: Kvifor vart nokre prosjekt valde ut, medan andre vart forkasta?*
3. *Ressursmobilisering: Korleis var det muleg å auke kraftig dei tilgjengelege økonomiske ressursane?*

For kvart av desse spørsmåla ynskjer eg å drøfte kva rolle dei ulike kapitalformene har spela. I utgangspunktet var hypotesen min at sosial kapital ville vere den viktigaste suksessfaktoren i omstillinga av Årdal og Høyanger. Denne hypotesen var ikkje gripen fullstendig ut av lufta, men var basert på den kunnskapen eg har tileigna meg om desse to kommunane gjennom tidlegare forskning (Bukve et al. 2007). Økonomisk og kulturell kapital er sjølvstøtt nødvendige for å etablere eit nytt selskap, men eg hadde ei klar oppfatning av at omstillingsprosessen ikkje ville bli muleg utan ei viss mengd sosial kapital i byrjinga. Denne sosiale startkapitalen ville i neste omgang kunne konverterast til økonomisk og kulturell kapital. Eg vil likevel ikkje bruke hypoteseprøving som tilnærmingssmåte. Det eg tek sikte på å gjere, er å drøfte spørsmåla ovanfor i lys av økonomisk, kulturell og sosial kapital, men med eit spesielt fokus på verknaden av sosial kapital.

Metodar

Analysemodell

Modellen min består av fem element: Problem, aktørar, ressursar, handlingar og resultat (figur 1). Modellen er laga etter ein del tankeprosessar rundt Bukves (2001:22) modell for lokale utviklingsnettverk og Cohen, March og Olsens (1972) garbage-can-modell for avgjerdstaking. Seinare har eg oppdaga visse likskapstrekk med Håkansson og Johansons (1992) ARA-modell, som går ut på at forretningsmessige relasjonar med fordel kan studerast ut frå tre element:

Aktørar, ressursar og aktivitetar. Resultatet av ein prosess vil då kunne forklarast ut frå korleis dei involverte aktørane set i verk aktivitetar ut frå dei ressursane dei har tilgjengeleg. Lat meg no forklare analysemodellen med døme frå Høyanger og Årdal.

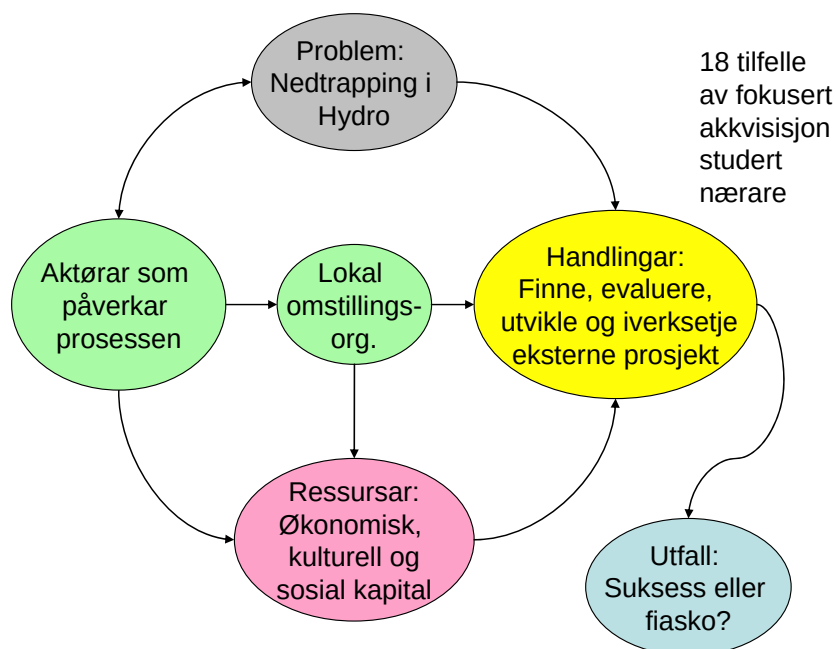
Problemet som skulle løysast i Høyanger og Årdal var tapet av arbeidsplassar ved Hydro Aluminium.

Dei viktigaste *aktørane* er vist i tabell 2. Hovudarenaen for møte mellom aktørane var den lokale omstillingsorganisasjonen (LOO), og i denne organisasjonen vart alle prosjekt handsama. Både Årdal og Høyanger hadde sine egne LOO. Aktive deltakarar i LOO var ordføraren og rådmannen i kommunen, øvste leiar av LOO (begge stader ein lokal person med tette band til kommuneleiinga), representantar frå fagforeiningane, konsulentar frå Innovasjon Norge (IN), private konsulentar, representantar for fylkeskommunen i Sogn og Fjordane og representantar frå Hydro Aluminium. I omstillingsperioden hadde LOO hyppige møte, minst kvar fjortande dag. Dei sakene som vart handsama i LOO knytte seg til ulike prosjekt, og bak desse stod eksterne entreprenørar eller prosjekteigarar (PE).

I tillegg til dei aktørane som var direkte involverte i LOO var det ei rad andre aktørar som på ulike måtar påverka, eller prøvde å påverka, omstillingsprosessen: Staten og sentrale styresmakter representert ved regjeringa, politikarar frå ulike parti og på ulike nivå, fagforeiningsrepresentantar på sentralt nivå, media, SIVA, mulege investorar og andre bedrifter (enn Hydro) i dei to lokalsamfunna.

Ressursane kan i tråd med Bourdieu (1986) illustrerast som enten økonomisk, kulturell eller sosial kapital.

Figur 1. Analysemodell



Handlingane er knytt til det å skape nye arbeidsplassar, som jo ville vere løysinga på problemet. Her avgrensar eg meg som nemnt til fokusert akkvisisjon som omstillingsstrategi. Eg har saman med LOO-leiarane i Høyanger og Årdal plukka ut 18 prosjekt for vidare analyse. Desse er anonymiserte og nummererte frå 1-18 (sjå t.d. tabell 3). I alle desse prosjekta, med eitt unntak (nummer 13), var føremålet å etablere ei industribedrift.

Det ønska *resultatet* av arbeidet med fokusert akkvisisjon var sjølvsagt å få etablert nye bedrifter som tilsette folk og kom i gang med produksjon og sal. Resultatet vil så fall karakteriserast som ein suksess. På den andre sida, når det var klart at prosjektet ikkje ville resultere i eit nytt selskap på ein av dei to stadene, ville prosjektet vere mislukka. I praksis viste det seg at i fleire av desse mislukka tilfella blei prosjektet flytta til ein annan stad, og kunne bli vellukka der. Men det er framleis mislukka prosjekt for dei to kommunane eg undersøker. Suksess krev eit «ja» både frå prosjekteigaren (PE) og frå den lokale omstillingsorganisasjonen (LOO). For at prosjektet skal mislukkast er det nok med eit «nei» frå ein av partane. Prosjekt som er under arbeid er uavklarte, men om planlegginga er kome langt, ser eg på desse som mulege suksessar.

Tabell 2. Hovudaktørane

Aktør	Forklaring
Styresmakter	Staten, Sogn og Fjordane fylkeskommune, kommunane
Hydro	Hydro Aluminium
Lokale omstillings-organisasjonar (LOO)	Dei midlertidige Høyanger Industriutvikling AS (HIAS) og Årdal Framtid AS (ÅFAS) var sentrale i starten (2004-2006/7). Seinare Høyanger Næringsutvikling (HNU) og Årdal Utvikling (ÅU).
Konsulentar	Innovasjon Norge (IN), private konsulentar, eit non-profit konsulentfirma (Connect Norge)
Prosjekteigarar (PE)	Potensielle entreprenørar, dvs. personar eller grupper av personar som har planar om å starte ei ny bedrift
Fagforeiningar	Dei kjemiske industriarbeidarforeiningane i Høyanger og Årdal viktigast av desse lokalt, men også andre. LO sentralt.
Politiske parti og politikarar	Både som organisasjonar og individ, på alle tre administrative nivå. Arbeidarrørsla, Bondevik II-regjeringa, Stoltenberg II-regjeringa.
Media	Nasjonale aviser, radio og TV påverka politikarane ved å slå stort opp påstandar om brotne løfte i forhold til Høyanger og Årdal
SIVA	Statens industrivekstselskap, viktig medspelar både når det gjeld finansiering og det å skape industrielle klynger
Investorarar	«Pengebingen» var i første omgang staten (direkte og gjennom IN og SIVA) og Hydro, seinare kom også private investorar på bana, både PE og andre.
Andre bedrifter	Lokale bedrifter utanom Hydro, viktige for det industrielle miljøet

Utfallet eller resultatet av omstillingsarbeidet er den avhengige variabelen, og aktørane strategiske handlingar og tilgjengelege ressursar som dei uavhengige variablane. Modellen er dynamisk i den forstand at ressursane ikkje er gjevne, men kan aukast gjennom handlingane til aktørane. Aktørane handlingsrom er ikkje eit eige element i modellen, men det er klart at kommunane og LOO vil kunne utvide handlingsrommet sitt for næringsutvikling ved å skaffe meir ressursar. Ut frå denne modellen vil eg altså beskrive og drøfte kva som førte lokalsamfunna

i Årdal og Høyanger frå eit negativt scenario i 2003 til eit positivt resultat – optimisme og muleg suksess – i 2008.

Innsamling av data

Innleiingsvis vil eg nemne at eg kjende mange av aktørane i Årdal og Høyanger frå eit tidlegare prosjekt der eg intervjuar fleire verksemder i begge kommunane (Nesse 2004). Vidare, som del av eit formativt evalueringsforskningsprosjekt blei data som var relevante for omstillingsprosessen i begge kommunane, samla inn av ei gruppe forskarar, meg sjølv inkludert, over eit tidsrom på fleire år (2005-2008). Prosjektet var finansiert av Hydro og Sogn og Fjordane fylkeskommune. Data er blitt samla inn ved ei rekkje djupintervju med dei sentrale aktørane i tillegg til offisielt og offentleg materiale i aviser og på internett. Dei fleste intervjuar som er nytta som grunnlag for denne artikkelen stod eg sjølv for, åleine eller saman med kollegaer frå evalueringsprosjektet.

I Årdal kommune blei ordføraren, rådmannen og leiaren i LOO intervjuar i 2005 og 2006. I 2007 gjorde vi eit gruppeintervju med ordføraren og LOO-leiaren, og i 2008 gjorde eg to intervju med LOO-leiaren. I Høyanger kommune blei rådmannen og LOO-leiaren intervjuar i 2005 og 2006. I 2007 og 2008 gjorde vi eit gruppeintervju med ordføraren, rådmannen og LOO-leiaren, og i 2008 hadde eg i tillegg eit intervju med LOO-leiaren åleine. Eventuelle usikre punkt vart oppklarte via e-post.

Ein privat konsulent som var sterkt involvert i arbeidet for LOO begge stader blei intervjuar i 2007. Han er ein tidlegare tilsett i Hydro og har no engasjert seg i to av dei undersøkte prosjekta (nummer 7 og 8). I det eine selskapet er han eigar og direktør og i det andre er han styremedlem.

Representanten for Hydro i LOO, som også var den første styreleiaren for denne organisasjonen på begge stadene, blei intervjuar i 2006. Representanten frå Innovasjon Norge i LOO blei intervjuar i 2005 og 2006. Eg har også intervjuar leiargruppa i prosjekt 4 to gonger, i 2003 og 2007. I 2003 intervjuar eg også den første entreprenøren som prøvde å etablere denne verksemda, og som gjekk konkurs i 2002.

Andre kjelder har vore dokument frå LOO og kommunane, data frå Brønnøysund-registeret (alle 18 prosjekta var registrerte som verksemder der). Andre kjelder var aviser, internett (dei fleste prosjekta hadde eigne heimesider), heimesidene til IN og SIVA hadde også relevant informasjon; ei Stortingshøyring²⁰ som omhandla prosjekt 2, og Power Point presentasjonar av seks prosjekt, utførde av prosjekteigarane eller deira representantar (nummer 1, 4, 6, 7, 8, 16). Av dei sistnemnde presentasjonane var eg sjølv til stades på nummer 6, 7, 8, og 16. Presentasjonen av prosjekt 1 fann eg på internett, og presentasjonen av nummer 4 fekk eg tilsendt av administrerande direktør i det selskapet.

Resultat

Prosjekta

Eg hadde i utgangspunktet sju prosjekt som eg ynskte informasjon om. Etter å ha snakka med LOO-leiarane våren 2008 enda eg opp med 18 prosjekt. Forretningsideane i desse prosjekta er vist i tabell 3. Opphavet til og det førebelse resultatet av dei 18 prosjekta er vist i tabell 4. Seks av prosjekta er så langt vellukka, fem er uavklarte og sju er heilt klart mislukka etter min definisjon

²⁰ Den statleg støtta til prosjekt 2 gjennom IN førte til skuldingar om muleg ulovleg konkurransevriding, og ei Stortingshøyring blei halden for å finne ut av dette. Høytinga avslørde ikkje noko ulovleg, men hadde den positive biverknaden at eg fekk lett tilgjenge til informasjon om prosjektet.

av omgrepet. I arbeidet med å klassifisere prosjekta på denne måten, hadde eg god hjelp av dei to LOO-leiarane, men i etterhand har eg gjort eit par justeringar som eg får ta ansvaret for sjølv.

Av dei seks suksessane er fem i drift våren 2009, og framtidsutsiktene ser lyse ut. Nummer 1 og 2 har fulle ordrebøker, og nummer 4 er i rask vekst. Nummer 5 og 6 er mindre bedrifter med innovative og patenterte produkt, og lovande marknader. Den siste av suksessane (nummer 3) har midlertidig produksjonstans våren 2009 og må gjere nye investeringar før produksjonen kan takast opp att. Bedrifta har fått nokre uforutsette problem å slite med, men eg held oppe statusen som suksess inntil vidare.

Av dei fem uavklarte prosjekta er fire mulege suksessar. Nummer 7 ligg nærast til å bli implementert då grunnarbeidet er ferdig på tomte der fabrikk er planlagt, og bygginga av fabrikkbygningar skal starte i løpet av 2009. Og for Høyanger er det oppmuntrande at også nummer 8 har også kome langt, og resultata frå prøveproduksjonen på Kollsnes er positive. I Årdal er det nummer 9 som kan ta steget opp til suksess, her er planane komne ganske langt, og det er inngått intensjonsavtalar. Nummer 14 er forseinka av ymse grunnar. Ideen er god, og ei mogleg løysing kan vere å trekkje til seg ein større partner i dette prosjektet. Det siste ubestemte prosjektet (nr 10) er i ein tidleg fase og er framleis langt frå å bli implementert.

Sjølv om prosjekt er mislukka slik eg har definert det her, betyr ikkje det at dei ikkje er gode. Alle dei sju mislukka prosjekta vart vidareført andre stader og kan ende opp som suksessar der. Nummer 16 er allereie ein suksess, og 11, 12 og 15 er mulege suksessar. Prosjekteigaren av nummer 11 drog først til Årdal men blei raskt avvist der. Deretter gjekk han til Høyanger der han fekk ei betre mottaking, men etter eit par månader blei prosjektet forkasta der også. Bak nummer 17 er seriøse aktørar, men prosjektet treng meir tid. Dei to siste (13 og 18) har ein del utfordringar, men dei har på ingen måte gitt opp.

For å bli vellukka er det ikkje nok med gode økonomiske utsikter for prosjektet. Som det går fram av tabell 5, er det i tillegg nødvendig med god lokal innpassing for å gjere eit lovande prosjekt vellukka. Den lokale innpassinga er viktig fordi den seier noko om kor vidt behova til den potensielle bedrifta for arbeidskraft, infrastruktur, underleveransar osv., høver med dei lokale tilboda. Om ein ikkje har ein «match» her, risikerer ein at nyetableringa blir ein «framand fugl» utan lokale tilknytingspunkt, med små sjansar til berekraftig økonomisk vekst (jf Pike et al. 2006: 13-14).

Storleik ser ikkje ut til å ha nokon innverknad på resultatet, men Årdal har så langt implementert større prosjekt enn Høyanger. Dette vil likevel endre seg dersom prosjekta 7 og 8 blir vellukka. Den høgre spalta i tabell 4 – og tabell 5 meir i detalj – viser korleis den første kontakten mellom prosjekteigarane og dei to LOO-ane kom i stand. I begge kommunane var bruken av konsulentar i tillegg til Hydros nettverk viktige for å identifisere gode prosjekt. Medan Årdal brukte dyre industrikonsulentar, valde Høyanger å nytte seg av ein ideell konsulentorganisasjon (Connect Norge).

Ein annan viktig skilnad mellom dei to kommunane er at Høyanger tok vel imot tidlegfase-entreprenørar, medan Årdal konsekvent sa «nei» til slike tidlegfase-prosjekt. I Årdal frykta dei den store risikoen med slike prosjekt, og prioriterte sikrare prosjekt. Dersom vi tar omsyn til faktorar som risiko og innovasjon, har prosjekta frå Høyanger meir preg av nyskapande entreprenørskap enn prosjekta i Årdal. Ta t.d. nummer 1 og 2, heimehøyrende i Årdal. Dette er moderne og høgteknologiske fabrikkar, men med kjend teknologi som ein visste ville fungere frå dag 1. Prosjekteigarane i desse tilfella var røynde aktørar i sine bransjar og visste kva dei gjorde. På den andre sida har vi nummer 7 og 8 i Høyanger. Deira prosjekt krev meir testing før vi kan seie at konseptet vil fungere industrielt. Men i alle prosjekta var planen å etablere ei ny verksemd

anten i Årdal eller Høyanger, slik at vi kan seie at alle 18 prosjekta ville falle innanfor Low og MacMillan (1988) sin definisjon av entreprenørskap dersom dei vart realiserte.

Tabell 3. Dei studerte prosjekta

Prosjekt	Stad	Forretningsidé
1	Å	Produksjon av monokrystallinske silisiumsskiver
2	Å	Produksjon av klassifiserte dører
3	H	Resirkulering av industriavfall med høgt sinkinnhald
4	H	Mobile einingar for kjemisk reinsing av korroderte overflater
5	H	Ein patentert tape som forenkler maskering før fuging av flislagde hjørne
6	H	Eit trådløst, LED-basert varslingsystem for motorsportbaner og alpinanlegg
7	H	Produksjon av (bio)dieselbaserte brenselcellemotorar
8	H	Produksjon av nanokarbon frå naturgass, basert på ein ny, patentert metode
9	Å	Automatisert fjernovervaking av hydraulikk- og smørjeoljar under trykk i maskinar og prosessutstyr, for å førebygge uhell pga. ureiningar
10	Å	Boring av lange tunellar
11	H&Å	Resirkulering av avfall («slurry») frå produksjon av silisiumsskiver
12	H	Produkt og tenester relatert til lagring og distribusjon av flytande naturgass
13	H	Salsorganisasjon for kjøkenbenkeplater
14	H	Utvikling, produksjon og sal av ein ny type kuttar til tunellboremaskinar, lettare å skifte ut enn dei tradisjonelle
15	H	Utvikling og produksjon av davitsystem for livbåtar, flåtar og mann-over-bord-båtar, basert på eit patent for ein teleskop-davit
16	Å	Produksjon av multikrystallinske silisiumsskiver
17	Å	Ein ny type batteri for tunge køyretøy
18	Å	Produksjon av kunstige rev for å skape betre oppvekstvilkår for fisk og skaldyr

Pengane

Dei to kommunane fekk 100 millionar kroner frå staten i 2004 og mest 200 millionar frå Hydro Aluminium i 2006.

I tillegg til dei første løyvingane frå staten og Hydro har det vore tilgang på økonomisk kapital frå andre kjelder i omstillingsperioden:

- SIVA har investert i fabrikkbygningar i Årdal og har avtale om tilsvarande i Høyanger
- Hydro har investert i oppgradering av sitt forskingssenter i Årdal (alternativet var nedlegging!)
- Hydro tykte prosjekt 1 var så interessant at dei gjekk inn som ein av dei største eigarane

Tabell 4. Førebels resultat, karakteristika ved og opphavet til dei 18 prosjekta

Prosjekt	Stad	Resultat	Økonomiske Utsikter	Lokal innpassing	Storleik	Aktør med første initiativ, retning
1	Årdal	S	Gode	God	Stort	Konsulent og Hydro, ut
2	Årdal	S	Gode	God	Stort	Konsulent inn til Hydro
3	Høy	S	Gode	God	Middels	Prosjekteigar inn til LOO
4	Høy	S	Gode	God	Middels	Prosjekteigar inn til LOO
5	Høy	S	Gode	God	Lite	Prosjekteigar inn til LOO via non-profit konsulent
6	Høy	S	Gode	God	Lite	Prosjekteigar inn til LOO
7	Høy	U+	Gode	God	Stort	Hydro ut mot PE, agent inn til LOO
8	Høy	U+	Gode	God	Stort	PE inn til LOO, støtta av seriøs aktør i bransjen
9	Årdal	U+	Gode	God	Stort	Konsulent ut mot PE
10	Årdal	U	Ukjende	God	Lite	Konsulent ut mot PE
14	Høy	U+	Gode	Middels	Middels	Hydro ut mot PE, via non-profit konsulent
11	Begge	F+	Gode	Dårleg	Middels	Prosjekteigar in til LOO
12	Høy	F+	Gode	Middels	Lite	Prosjekteigar inn til LOO via non-profit konsulent
13	Høy	F+	Gode	Middels	Lite	Prosjekteigar inn til LOO
16	Årdal	F+	Gode	God	Stort	Hydro ut mot PE
15	Høy	F+	Gode	Middels	Lite	Prosjekteigar inn til LOO
17	Årdal	F+	Middels	Middels	Stort	Konsulent ut mot PE, inn gjennom Hydro
18	Årdal	F+	Dårlege	Dårleg	Middels	Hydro ut mot PE

S = Suksess, U+ = Uavklart, sannsynleg suksess, U = Uavklart, F+ = Prosjektet vart flytta til ein annan stad, F = Fiasko.

Storleik: Avspeglar planlagt tal tilsette innan ein tidshorisont på to-tre år frå oppstart av produksjon og sal. Stort selskap er 50-100+ tilsette, middels er 20-50, lite er mindre 20.

- Hydro betalte prosjekta 1, 2, 3, og 4 eit beløp på om lag 400 000 kroner for kvar overflødig arbeidar frå Hydro Aluminium dei greidde å sysselsette
- Hydro betalte også for administrasjonen av dei to LOO-ane
- Fylkeskommunen gav ei årleg omstillingsløyving frå 2004 til 2008, i Høyanger vil denne løyvinga bli oppretthalden, medan Årdal ikkje har fått fornya statusen som omstillingskommune
- Årdal og Høyanger kommunar bidrog med årlege løyvingar (i praksis var dette kommunane sine ordinære løyvingar til næringsutvikling, som vart auka noko i forhold til det som hadde vore vanleg tidlegare)
- Lokale investorar
- Prosjekteigarane måtte vise at dei trudde på sine egne idear ved å investere
- Andre private investeringar: Dei lokale private investeringane er ikkje spesielt store då det er mangel på kapitalistar. Men det at desse stadene var inne i ein omstillingsprosess og fekk ein god del omtale i media, og at dei hadde ein industriell infrastruktur og kultur, og at dei hadde denne startkapitalen frå staten og Hydro som nemnt ovanfor, gjorde sitt til at eksterne private investorar med større tyngde kom på bana

Heilt presise overslag over kor mykje som er investert i dei to kommunane er ikkje så lett å gi. Men det er ikkje urimeleg å tru at det blei investert 2,2 milliardar kroner i perioden 2004-2008 på desse to stadene (1,7 milliardar i Årdal og 0,5 i Høyanger)²¹. Ein informant sa det slik: «Utan desse pengane ville ikkje omstillinga vore muleg».

Analysar

Kvar kom dei gode prosjekta frå?

Den høgre spalta i tabell 4 viser korleis den første kontakten mellom LOO og prosjekteigar blei etablert i tillegg til retninga av kontakten (inn til eller ut frå LOO). Tabell 5 gir oss litt meir informasjon om korleis prosjekta kom til Årdal eller Høyanger. Det er heilt klart at sosial kapital var avgjerande i leitinga etter gode prosjekt. Fem av seks gode, store prosjekt kom i stand gjennom nettverka til ulike konsulentar og Hydro.

Eit anna viktig poeng er at dei to kommunane hadde suksess med å etablere alternativ til Hydros nettverk. Dette gjorde dei på kvar sine måtar. Høyanger kommune nytta seg av ein ideell organisasjon som hjelper tidlegfase-entreprenørar (Connect Norge). Denne kontakten resulterte i tre gode prosjekt (5, 12 og 14), sjølv om berre eitt av desse vart realisert i Høyanger. I tillegg hadde Høyanger suksess med ein annan «billeg» strategi: Dei trekte til seg entreprenørar gjennom avisartiklar om omstillingsprosessen²². Dette galdt for det meste små, men lovande prosjekt. Det dei gjorde i Årdal var å bruke økonomisk kapital til å kjøpe ein type sosial kapital dei sjølve mangla. Dei leigde relativt dyre konsulentar som var kjende for sine gode nettverk som kunne leite etter høvelege prosjekt. Eitt konsulentfirma åleine fekk inn fire interessante prosjekt til Årdal (prosjekta 1, 9, 10 og 17).

Dersom vi ser på tabell 6, blir poenget med å skaffe seg alternativ til Hydro-nettverka enda tydelegare. Tabell 6 viser initiativtakar(ar) i dei vellukka prosjekta, dei uavklarte og dei mislukka. Ikkje ein gong Hydro kunne tilføre så mange prosjekt på eiga hand. Men i kombinasjon med konsulentar gjorde Hydro det svært bra. Dei to vellukka prosjekta i Årdal (1 og 2) blei initiert av

²¹ Totale investeringar, ikkje berre i dei 18 prosjekta vi ser nærare på her

²² Bergens Tidende var den viktigaste avisa i så måte

to forskjellige konsulentfirma i samspel med Hydro. I nummer 1 hadde konsulentfirmaet funne ein internasjonal aktør som var villig til å investere i Årdal, men denne aktøren var uvillig til å gå inn i dette prosjektet utan ein seriøs norsk partner. Hydro hadde dei kontaktane som skulle til for å finne den rette norske partnaren. I nummer 2 hadde konsulenten som tipsa Hydro arbeidd både for Hydro og prosjekteigaren.

Tabell 5. Korleis prosjekta vart knytte til LOO

Nr	Korleis vart den første kontakten mellom LOO og prosjekteigaren (PE) etablert?
1	Etter fiaskoen med prosjekt 16, arbeidde LOO framleis med solenergi som eit interessant område. Ein stor internasjonal aktør som ønska å bygge ein fabrikk vart kontakta gjennom eit konsulentfirma (dette firmaet var involvert i nummer 1, 9, 10 og 17), og ein lokal norsk partner kom opp gjennom Hydros nettverk.
2	Indirekte eit resultat av Hydros nettverk. Eit konsulentfirma som hadde arbeidd både for PE og Hydro skapte kontakten
3	Eit resultat av nettverket til rådmannen i Høyanger, gjennom hans tidlegare verv som leiar for LVK (Landsforeininga for vasskraftkommunar). PE-ane hadde jobba som kraftmeklarar, og kjende derfor rådmannen frå før. Dei kontakta rådmannen og bad om eit møte for å presentere prosjektet.
4	Ein lokal entreprenør starta forlauparen til denne bedrifta, som gjekk konkurs i 2002. Ein av kreditorane, som hadde levert dei kjemiske løysingane, tok kontakt med LOO. Han hadde framleis tru på ideen, og vart kopla saman med to andre medgründarar av LOO.
5	PE-ane hadde lest om omstillingsarbeidet i Høyanger i avisene, og tok kontakt via ein ideell konsulentorganisasjon (involvert i nummer 5, 12 og 14) for å presentere ideen
6	PE-ane hadde lest om omstillingsarbeidet i Høyanger i avisene, og tok kontakt for å presentere ideen
7	Kom opp gjennom Hydros nettverk, og ein aktiv agent. Det var to resultatlause forsøk med dette prosjektet i Høyanger før den rette teknologien vart funnen i Tyskland, gjennom agenten. Bygging av fabrikkbygningar med SIVA som eigar startar i 2009.
8	PE-ane tok kontakt både med Høyanger og Årdal, men fekk ingen positiv respons i første omgang. Via ein velrenommert aktør i bransjen, som støtta prosjektet, vart PE-ane introduserte på nytt i Høyanger, og denne gongen fann LOO det interessant å gå vidare. Det er i gang ein pilotproduksjon på Kollsnes. Om alt går etter planen, vil det kome produksjon i full skala i løpet av 2010-11. Dette prosjektet har ein link til nummer 3, då teknologien er basert på same prinsipp.
9	Eit konsulentfirma (som var involvert i nummer 1, 9, 10 og 17) knytte PE til LOO
10	Kom opp via eit konsulentfirma (som var involvert i nummer 1, 9, 10 og 17). I tillegg spela ein internasjonal investor, med røter i ein av nabokommunane, og som er ein del av nettverket til LOO-leiaren, ei viktig rolle.
11	PE hadde lest om omstillingsarbeidet i avisene, og tok kontakt med begge kommunane for å presentere ideen, men begge kommunane takka nei. Prosjektet lever vidare ein annan stad.
12	PE-ane hadde lest om omstillingsarbeidet i Høyanger i avisene, og tok kontakt via ein ideell konsulentorganisasjon (involvert i nummer 5, 12 og 14) for å presentere ideen. In 2008 flytta PE-ane prosjektet til ein annan kommune, som høvde betre for deira føremål. Dette vart gjort i full forståing med LOO i Høyanger.
13	PE hadde lest om omstillingsarbeidet i Høyanger i avisene, og tok kontakt for å presentere ideen. Prosjektet vart først forkasta av LOO, men då PE kom tilbake med lokale partnarar, vart det akseptert. Det kunne ha vorte ein suksess, men intern usemje blant eigarane var øydeleggende for prosjektet.
14	Kom opp via Hydros nettverk og personleg kjennskap mellom PE og Hydros folk i LOO. Kontakten vart formidla via ein ideell konsulentorganisasjon (involvert i nummer 5, 12 og 14).
15	PE hadde lest om omstillingsarbeidet i Høyanger i avisene, og tok kontakt for å presentere ideen. Prosjektet er no oppkjøpt av ein aktør med betre kontaktar i bransjen, og lever vidare ein annan stad.
16	Dette var eit produkt av Hydros nettverk. Det var nesten ein suksess. Tomt, finansiering og alt var klart, men i siste augneblink stoppa PE prosjektet og flytte det til ein annan stad, der det er ein suksess.
17	Eit konsulentfirma (som var involvert i nummer 1, 9, 10 og 17) oppretta den første kontakten. Men Hydros nettverk var også involvert, via eit felles styremedlem med PE.
18	Kom opp via Hydros nettverk

Dei fire vellukka prosjekta i Høyanger blei initierte av Connect Norge (eitt tilfelle) og etter førespurnad frå prosjekteigarar som hadde lese om problema i Høyanger i avisene (tre tilfelle). Det same mønsteret kjem fram for dei uavklarte prosjekta: Alternativ til Hydros nettverk, og indirekte kontaktar, er uunnverlege i leitinga etter gode prosjekt. Dei to uavklarte prosjekta i Årdal (nr 9 og 10) vart begge skaffa av konsulentar. Av to store, uavklarte prosjekt, som kan bli viktige for Høyanger (nr 7 og 8), vart det eine initiert av Hydro i samarbeid med ein agent, medan prosjekteigaren tok kontakt i det andre tilfellet.

Tabell 6: Kven var initiativtakaren?

Første initiativ:	Suksess T (Å/H)	Uavklart T (Å/H)	Fiasko T (Å/H)
Hydro åleine			2 (2/0)
Konsulentfirma/agent	1 (0/1)	2 (2/0)	1 (0/1)
Hydro og konsulent	2 (2/0)	2 (0/2)	1 (1/0)
Prosjekteigar	3 (0/3)	1 (0/1)	3 (0/3)

Kvifor vart nokre prosjekt valde ut, medan andre vart forkasta?

Det var ikkje nok å identifisere lovande prosjekt. Det neste steget var å evaluere og plukke ut dei prosjekta som var best eigna for vidare utvikling. Dersom eit lovande prosjekt var plukka ut, ville LOO og konsulentane hjelpe til med å utvikle ein forretningsplan, og mulege investorar ville bli kontakta. I den første evalueringa vart bløffmakarar og lykkejegerar luka vekk. Ein av konsulentane eg snakka med, nytta ein tretrinns test av prosjekteigarane. Dei håpefulle entreprenørane måtte svara på tre tilsynelatande enkle spørsmål:

- Kven er du?
- Kva har du gjort tidlegare?
- Kor mykje er du villig til å investere sjølv i prosjektet ditt?

Spørsmåla utfordra prosjekteigarane til å seie noko om sin eigen og partnarane sin kompetanse og nettverka deira, tidlegare prestasjonar og resultat, i tillegg til vilje til å investere i sine egne prosjekt. Med andre ord: Dei måtte forklare kva for kulturell, sosial og økonomisk kapital dei hadde å slå i bordet med. Bakgrunnen til prosjekteigarane blei også undersøkt før det første møtet med LOO, og prosjekteigarane kunne om nødvendig bli konfronterte med denne informasjonen. Alle dei 18 prosjekta eg undersøker her, kom gjennom denne første evalueringa, sjølv om det kunne reisast tvil om prosjekteigarane i minst to tilfelle. Følgjeleg arbeidde dei to LOO-ane seriøst i fleire månader og til og med år for å utvikle kvart av desse prosjekta i perioden 2003-2008. Eit avgjerande moment i dette arbeidet var den kulturelle kapitalen i LOO:

- Kompetansen til Hydro: Det finansielle aspektet
- Konsulentar (både frå Innovasjon Norge og private): Lang røynsle med å evaluere prosjekteigarar og prosjekt
- Kommunale representantar: Lokal kontroll som prinsipp for å skape eigarskap i det minste i kommuneleiinga, og kompetanse i å vurdere kor godt prosjekta høvde i deira kommune

Representantane for dei forskjellige gruppene hadde komplementær kompetanse i å evaluere og utvikle prosjekt. Dette høyrer ut som ein stor fordel, og i mange saker var dette tilfelle. På den andre sida var dette årsak til mange emosjonelle diskusjonar mellom Hydro-folka og dei lokale representantane. Det var spesielt i fase 1 i Hydros løyvingprosedyre²³ at dei lokale representantane følte at framlegga deira ikkje blei tekne på alvor av Hydros folk, som «rekna og rekna», medan dei lokale representantane blei irriterte fordi dei ynskte meir handling. Av og til hadde dei ei kjensle av at prosjekteigarane måtte vere i stand til å «gå på vatn» før Hydro blei nøgd. I dei prosjekta som er undersøkte her, var det usemje mellom Hydro og dei lokale representantane i to tilfelle. Av desse to blei eitt vellukka og eitt mislukka. Hydro ville forkaste begge prosjekta, medan dei lokale var positive. Dette viser at Hydros kritiske gjennomgang av prosjekt var nødvendig, men også at dei strenge krava kunne i nokre tilfelle stanse prosjekt som fortente ein betre lagnad.

Men bortsett frå slike tilfelle av usemje, noko som ikkje er unaturlig, er mitt inntrykk at dei to LOO-ane hadde høg kompetanse i å evaluere, velje ut, utvikle og implementere prosjekt. Dei hadde Hydros strenge finansielle krav, høgt kvalifiserte offentlege og private konsulentar og erfarne lokale representantar. Dei siste hadde lang røynsle i lokal næringsutvikling og hadde spesiell lokal kunnskap. Dette siste er ikkje minst viktig, i og med at lokal tilpassing er ein avgjerande faktor i tillegg til dei økonomiske utsiktene til prosjekta (sjå tabell 4). På den andre sida er ein felles faktor i dei mislukka prosjekta ein medels eller låg skår når det gjeld lokal tilpassing.

Lokal tilpassing er eit spørsmål om å knyte saman behova til prosjekteigarane og det kommunane har å tilby. Pengestønaden til prosjektet er sjølvstendig viktig, men ikkje nok i seg sjølv til å trekkje til seg selskap til eit lokalsamfunn. Ein av prosjekteigarane i nummer 1 nemner følgjande grunnar til å velje Årdal²⁴:

- Attraktiv infrastruktur
 - o Fabrikkomt innanfor Hydros område
 - o Billeg elektrisk kraft
 - o Mykje kjølevatn
 - o Underleverandørar
- Lokale styresmakter med evne og vilje til å finne løysingar på alle slags problem
- Lokal industrikompetanse
 - o Hydro Aluminium
 - o Kompetent og motivert arbeidskraft
- Finansiell stønad (lokale fond, Innovasjon Norge, SIVA)

Dei tre første faktorane var så viktige at prosjekteigarane til nummer 1 truleg ville ha valt Årdal sjølv utan den finansielle stønaden. Når det gjeld prosjekt 2, var pengar viktigare, men prosjekteigaren nemner også følgjande faktorar²⁵:

- Når det gjeld logistikk, var lokaliseringa svært god (sjølv om den siste biten likevel var noko kinkig, pga. oppstyret rundt denne saka)
- Lokal industrikompetanse (kompetente arbeidarar, underleverandørar)
- Ynskje frå eigarane om å halde fram som eit norsk selskap (alternativa til Årdal var Sverige eller Finland, og i så fall kunne hovudkontoret gå same vegen)

²³ Fase 1 var frå 2004-2006. Sjå figur 3 og kommentarane til spørsmål 3.

²⁴ Kjelde: Power Point presentasjon lagt fram av PE

²⁵ Kjelde: Stortingshøyring

Begge desse døma er henta frå Årdal, men Høyanger har dei same fordelane som Årdal: Vasskraft, vatn, industriell arbeidskraft, industrikultur, infrastruktur (fabrikkområde, hamn og ein flyplass ein times biltur unna) og løysingsorienterte lokale styresmakter.

Frå dei lokale kommunane sin synsstad var det viktig å finne gode prosjekt som kunne dra nytte av fordelane dei hadde. Dei såg koplingar i finansielt attraktive prosjekt som var godt lokalt tilpassa. I tillegg til faktorane nemnde ovanfor, omfattar lokal tilpassing også timing, storleik og risiko i prosjekta. Med omsyn til desse punkta var det nokre skilnader mellom Høyanger og Årdal. Timinga i prosjekta skulle hindre eit tidsintervall mellom nedlegging og oppstart av nye verksemder. I Årdal var stenginga av Søderberg-omnane bortimot perfekt tima med oppstarten av nye bedrifter basert på prosjekta 1 og 2. LOO i Årdal forkasta prosjekt 17 på grunn av den dårlege timinga. I det lange løp kunne dette ha vore eit godt prosjekt, men i Årdal hadde dei ikkje tid til å vente på at dette skulle skje. Årdal hadde dårleg tid og trengte prosjekt som kunne settast i drift fortast mogleg. Målsettinga deira, som blei oppfylt, var å starte to nye selskap med 130-150 arbeidsplassar innan 2007. Følgjeleg ville dei meir eller mindre automatisk forkasta prosjekt med tidlegfase-entreprenørar og mindre selskap. Årdal kommune sin suksess med prosjekta 1 og 2 var nok til å forhindre dei negative verknadene av utfasinga av Søderberg-hallane.

I Høyanger utvikla omstillingsprosessen seg på ein heilt annan måte. Tidlegare enn Årdal forstod dei at Hydro ikkje ville modernisere Søderberg-omnane. Sal av kraftaksjar hadde gitt Høyanger ein bra slump pengar som kunne brukast i omstillingsprosessen før pengane frå staten og Hydro låg føre. Mykje av pengane vart brukte til å redde Fundo i 2001²⁶. Resten vart nytta til å utvikle prosjekta 3 og 4 alt frå 2003. Dette gav dei ein god start, og dei var komfortable med situasjonen heilt til Hydro sjokkerte med sitt vedtak om å fase ut Søderberg-teknologien eitt år tidlegare enn forventa. Ikkje noko nytt selskap kunne etablerast for å sysselsette 100 personar på så kort varsel. Men alle som mista arbeidet, fekk nye jobbar i eksisterande verksemder og i Nordsjøen, og det var ikkje mange som flytta frå Høyanger. Dette skjedde i 2006, før Hydro sette inn pengar i lokale fond. Høyanger fekk såleis 65 millionar kroner etter at omstillingsprosessen eigentleg var over!

Men Høyanger trengde pengane. Utanom Hydro har dei hatt to andre store arbeidsplassar, med i alt 450 tilsette, i faresona. Ein av desse var Fundo, som no er konkurs. Etter den konkursen treng dei, og har fått, endå meir pengar frå staten. Den andre arbeidsplassen i fare er den psykiatriske klinikken på Tronvik med ca 100 tilsette, og den vil kanskje klare seg som rusklinikk, slik signala frå Helse Førde er våren 2009. I perioden 2003-2007 var Høyanger kommune opne for innspel frå små tidlegfase-entreprenørar, men no er det viktigare for dei å utvikle dei tidlegare omtala uavklarte prosjekta til suksess, spesielt dei største, nummer 7 og 8. Desse er lovande, men ikkje 100 % i boks. Men dersom dei kan få suksess ut av desse to prosjekta, kan det bli oppgangstider igjen også i Høyanger. Dei andre uavklara prosjekta i Høyanger er i ein tidlegare fase enn nr 7 og 8, så uvisse er høgare i desse tilfella. Kanskje må dei hente inn heilt nye prosjekt, og gjenta prosedyrane som er skildra her.

Korleis var det mogleg å auke dei økonomiske ressursane?

I 2003 hadde dei to kommunane i utgangspunktet altfor lite økonomisk kapital tilgjengeleg for omstilling. Hydro hadde gitt lovnad om hjelp, men av strategiske grunnar ville dei ikkje seie nøyaktig kor mykje pengar dei ville bruke eller kor mange nye arbeidsplassar som kunne forventast. Høyanger hadde nokre pengar frå sal av kraftaksjar, men mykje av dette blei brukt for å redde Fundo i 2001. Eit anna moment er at industristader av denne typen som regel ikkje har kapitalistar eller rikfolk som kan bidra med pengar. Men begge lokalsamfunna hadde industriell

²⁶ Fundo var opphavleg ein del av Hydro, men blei selt til nokre arabiske interessentar i 1999, og ville gått konkurs i 2001 om ikkje kommunen hadde gripe inn.

infrastruktur, ein tradisjonsrik industrikultur og rikeleg med elektrisk kraft å tilby. I tillegg hadde dei god politisk påverknadskraft gjennom arbeidarrørsla. Dette var såleis deira grunnkapital:

- Økonomisk kapital: Lite risikovillig kapital, men god industriell infrastruktur og godt med tilgjengeleg elektrisk kraft
- Kulturell kapital: Produksjonstradisjon, mulege partnerar og underleverandørar for nye bedrifter, faglært arbeidskraft
- Sosial kapital: Politisk påverknad gjennom arbeidarrørsla, dessutan dei personlege nettverka til kommuneleiarane

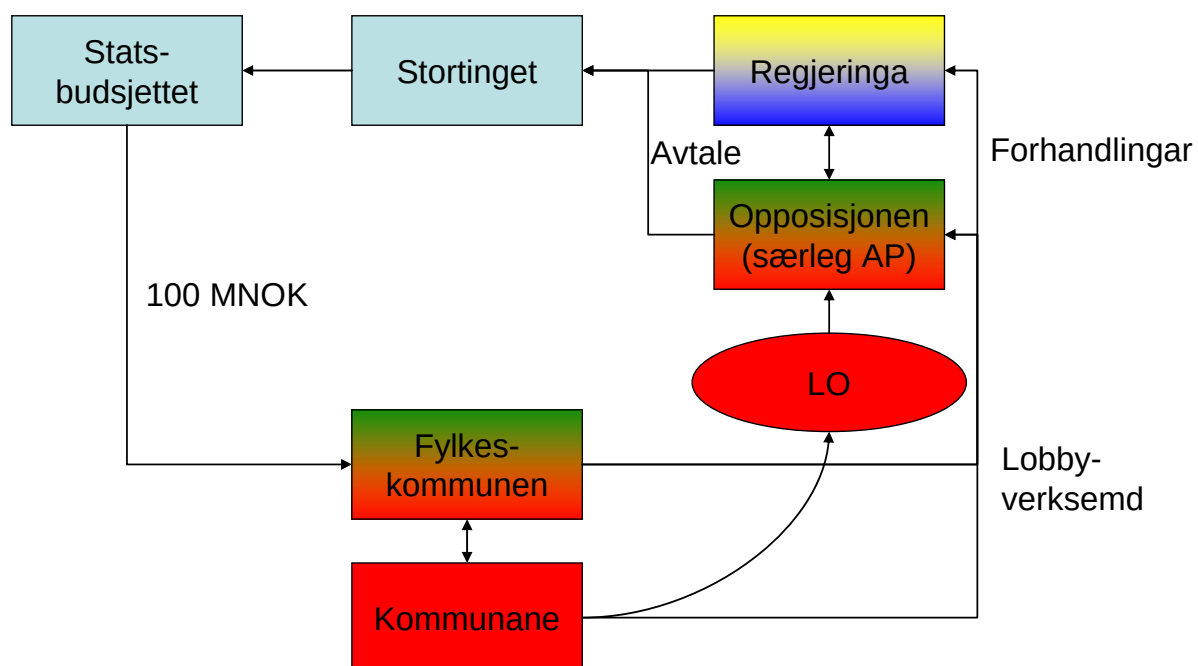
Følgjeleg kunne meir finansiell kapital bringe inn det manglande elementet og starta nokre positive prosessar. Den sjølvsahte «pengebingen» var staten eller Hydro. Pengeakkvisisjonen frå desse kjeldene kan illustrerast ved to pengegenererande sirkclar (sjå figur 2 og 3), ein mot staten og ein mot Hydro.

For å få pengar frå staten var det nødvendig å arbeide gjennom politiske nettverk. Men dette såg ut til å vere ei håplaus oppgåve. Regjeringskoalisjonen og fleirtalet i Stortinget ville vere negativt innstilte til å bruke mykje pengar til omstillingsføremål. Det var spesielt partia på høgresida som ville seie at marknaden avgjer kven som skal leve og kven som skal dø. Arbeidarpartiet og partia på venstresida ville sjølvsaht vere usamde i dette, men dei var i opposisjon i 2004. Likevel gjorde dei to kommunane sjølve, fagforeiningane og fylkeskommunen ein stor innsats for å leggje press på sentrale styresmakter og politiske parti for å stø omstillinga av Høyanger og Årdal med meir enn ord. Dei greidde å oppnå ein konstruktiv dialog med alle parti, kanskje med unntak av Framstegspartiet.

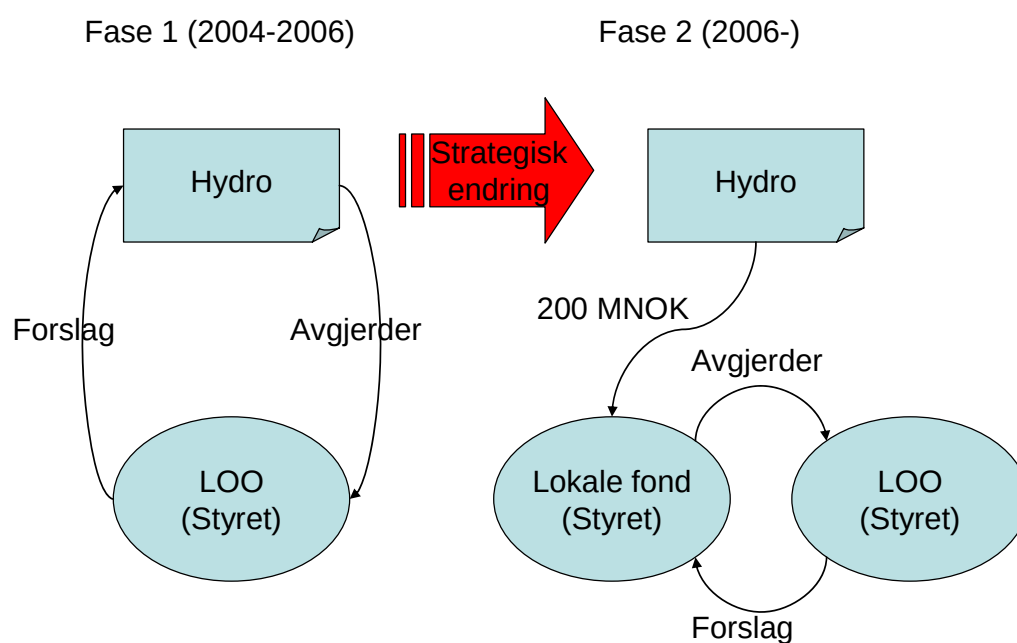
Framstegspartiet var ikkje ein del av regjeringskoalisjonen, men tente som støtteparti for regjeringa. Sommaren 2004 arbeidde regjeringa med revidering av nasjonalbudsjettet for 2004, og dei prøvde å få til ein avtale med Framstegspartiet. Dette førte ikkje fram, og regjeringspartia tok kontakt med Arbeidarpartiet i håp om å få til ein avtale med dei. Arbeidarpartiet var villig til dette, men la fram eit ikkje-forhandlingsbart vilkår om at 100 millionar kroner skulle løyvast til omstilling av Årdal og Høyanger. Dette blei også resultatet.

Den andre pengegenererande sirkelen var mot Hydro. Det var tydeleg at Hydro ynskte å bruke ein god del pengar på omstilling. Men i første del av omstillingsperioden ville Hydro ha full kontroll med pengestraumen og skapte eit system som førte til mykje frustrasjon både i Høyanger og Årdal. Vedtak i LOO-styra vedrørande kva prosjekt dei ynskte å stø, måtte i den tidlege fasen (2004-2006) vidaresendast høgare opp i Hydro-organisasjonen for godkjenning. På ein måte var dette eit system der dei to LOO-ane sende søknader om støtte for prosjekt til Hydro. Dette betydde i praksis at dersom representanten for Hydro i LOO tapte ei avrøysting, kunne han få omkamp og få vedtaket endra.

Figur 2. System for å få pengar frå staten



Figur 3. System for å få pengar frå Hydro Aluminium



Dei lokale representantane i LOO mislikte sterkt dette systemet, og det førte til mykje krancling i LOO-styra. Både det faktum at vedtak kunne omgjerast, og den lukka vedtaksprosessen i Hydro, hadde som konsekvens at dei lokale representantane ikkje kunne forstå posisjonen til Hydro i mange saker. Det førte også til ei kjensle av at Hydro ikkje hadde tiltru til dei lokale representantane si evne til å gjere vedtak.

I 2006 blei dette systemet endra. Hydro overførte resten av pengane dei ville bruke til omstilling – mest 200 millionar kroner – til lokale fond i Høyanger og Årdal. Dette gjorde omstillingsarbeidet mykje lettare og gjorde slutt på kranclinga i dei lokale styra. Kva skjedde? Kvifor kom denne endringa i strategien frå Hydro? Her har vi fleire faktorar som trekkjer i same retning.

- Ny øvste leiar i den primære aluminiumsdivisjonen til Hydro (den nye toppsjefen er frå Årdal og bur i Årdal). Den nye leiaren var meir mottakeleg for dei lokale krava og hadde ingen prestisjeomsyn i det gamle systemet
- Press mot Hydro frå dei to frustrerte kommunane: Høyanger og Årdal starta forhandlingar med Hydro
- Press frå Høyanger og Årdal mot den nye regjeringa. Ein raud-grøn koalisjon vann stortingsvalet i 2005, og den nye statsministeren var frå Arbeidarpartiet, som var vennleg innstilt andsynes Høyanger og Årdal
- Press frå media: Årdal kommune greidde gjennom sine nettverk inn i arbeidarprensa å setje i gang ein mediestorm mot regjeringa og Hydro med oppmoding om å vise sosialt ansvar. Ettersom staten eig om lag 40% av Hydro, blei regjeringa oppmoda sterkt om å gi strengare instruksjonar til selskapet. Dette var ikkje så lett for statsministeren. Han ynskte å halde sine lovnader andsynes Høyanger og Årdal, men det blir ikkje sett på som god kutyme å blande politikk og forretningar. Men både toppleiinga i Hydro og statsministeren hadde interesse av at mediestormen skulle roe seg, og var såleis motiverte til å imøtekomme krava på ein eller annan måte
- Endra realitetar for Hydro:
 - Söderberg-omnane i Høyanger blei stengde i februar 2006, og alle som mista jobbane sine fekk nytt arbeid. På ein måte var såleis omstillingsprosessen over, og dei lokale representantane kunne ta meir ansvar
 - I Årdal ville Hydro ha eit stort overskot av elektrisk kraft etter stenginga av Söderberg-omnane. Hydro ville føre denne overskotskrafta ut av Årdal og nytte ho andre stader. Dette førte til ein hard kamp med dei lokale styresmaktene fordi Årdal kommune kravde at krafta skulle brukast i Årdal og sa at dei hadde ein klar avtale på dette punktet. Årdal vann kampen om krafta, og avtalen gjer det klart at Hydro er tvinga til å nytte krafta i Årdal fram til 2051²⁷. Som rasjonell aktør må Hydro såleis tilpasse seg dei endra realitetane og resultatet kan til og med bli at aluminiumsverka blir moderniserte!

Men historia sluttar ikkje der. Som nemnt ovanfor, blei 2,2 milliardar kroner investert i dei to kommunane i løpet av omstillingsperioden frå 2004 til 2008. Startkapitalen frå «pengebingen» – staten og Hydro – gav legitimitet til omstillingsfreistnadene, noko som trekte til seg private investeringar, og desse investeringane genererte i sin tur endå meir økonomisk kapital frå «pengebingen». Hydro kjøpte nemleg aksjar for 150 millionar kroner i prosjekt 1 og det statseigde SIVA investerte 500 millionar kroner i bygningar for nummer 1 og 2 i Årdal. Dei vil seinare også investere i bygningar for nummer 7 i Høyanger og eventuelt også nummer 8. Det vi såg her, var altså at pengar genererer meir pengar.

²⁷ Eit interessant poeng er at Årdal trudde dei kunne ha fått meir pengar ut av Hydro dersom dei hadde gitt vekk den elektriske krafta, men for Årdal var det utenkjeleg å gi frå seg «arvesølvet».

Drøfting

Bakgrunnen for at det vart satsa på akkvisisjon i Årdal og Høyanger, er rett og slett dei avgrensingane som ligg i eigenutvikling. Polèse (1999) skriv om eigenutvikling som strategi:

Much of what is proposed could be called common sense: the need to build self-esteem, cooperation, and an entrepreneurial spirit. All this is fine and dandy, but what to do when faced with the real world problems of a Newfoundland outport whose traditional fish (cod) stock is depleted or a community in the Gaspé whose only pulp mill has just closed down? We must admit that our tools remain limited; we are still searching.

Polèse skildrar her nokså nøyaktig det som var situasjonen i Årdal og Høyanger i 2004. Eigenutvikling åleine ville ikkje løyst problema på desse to stadane. Det gjeld framleis i Høyanger etter Fundo-konkursen. Begge stadar var ein nøydd til å sjå seg om etter ein annan strategi, og valet vart akkvisisjon. Dette vart hovudstrategien, sjølv om dei også dreiv eigenutvikling gjennom eit program for små- og mellomstore bedrifter (Nesse, Trengereid og Mundal 2009).

Ein viktig føresetnad for fokusert akkvisisjon som strategi er å finne dei gode prosjekta. Det betyr at LOO måtte finne eksterne, potensielle entreprenørar med prosjekt som kunne vere aktuelle i lokalsamfunna. I denne søkeprosessen var sosial kapital den sentrale ressursen. Det viste seg vidare at det var avgjerande for ei vellukka prosjektsøking at ein hadde fleire mulege kanalar ut til prosjekteigarane. Dei to LOO-ane brukte Hydros nettverk, konsulentnettverk og media for å byggje bruer til prosjekteigarane. Ved å byggje opp alternativ til Hydros nettverk, vart nettverka deira meir heterogene, eller entreprenørielle. Slike nettverk er i karakteriserte ved mange, ikkje-overlappende kontaktar, og blir gjerne framheva som ein motpol til tette, homogene nettverk (Burt 1992, 1998 & 2000). Poenget er at det finst prosjekteigarar med lovande prosjekt «der ute» ein stad, men LOO veit i utgangspunktet ikkje om dei. Burt (1992) kallar slike manglande relasjonar mellom aktørar, som ville tene på å kome i kontakt med kvarandre, for strukturelle hol. I samband med entreprenørskap og nyskaping er det ein fordel å vere omgitt av mange strukturelle hol, for det gir mulegheiter for å bygge bruer over hola, og dermed knyte saman dei rette aktørane. I Årdal og Høyanger var det Hydro og ulike konsulentar og agentar som fylte brubyggjarfunksjonen. Dessutan hadde LOO i Høyanger suksess med medieomtale, særleg i Bergens Tidende, som førte til at prosjekteigarar tok kontakt.

Det neste punktet er å evaluere dei innkomne prosjekta. Nokre innspel var av ein slik karakter at dei raskt vart avviste. Dette var større eller mindre sjarlatanar som berre var ute etter raske pengar. For å avsløre dei dyktigaste av desse var kulturell kapital i form av erfaring og nokre enkle sjekklister det som skulle til. Dei prosjekta som LOO-ane vurderte som interessante, gjekk inn i ein grundigare evaluerings- og utviklingsprosess. Begge stadar kom det inn såpass mange prosjekt at ikkje alle kunne realiserast. Dette auka sjansen for å finne det dei leita etter, som var industriprosjekt med potensiale og som passa inn i lokalsamfunna. Mykje av kritikken mot akkvisisjon som næringsutviklingsstrategi er at det er risikofulle og lite gjennomtenkte prosjekt, spesielt med omsyn til lokal innpassing og berekraft (Higgins & Savoie 1997; Karlsen 1997; Pike et al. 2006). Ein grundig vurderingsprosess, der LOO også såg på den lokale tilpassinga, var derfor eit viktig middel til å kvalitetssikre avgjerder, og dermed å unngå desse fallgruvane. Dette er i tråd med Karlsens (1997) funn. Han tilrår deltaking av profesjonelle organisasjonar og av hjørnesteinsbedrifta i vurdering av prosjekt. For å evaluere, velje, utvikle og implementere forretningsplanar, var det nødvendig med ulike typar kompetanse, komplementær kulturell kapital, i LOO. Hydros finansielle ekspertise, Innovasjon Norges kompetanse vedrørende omstillingsprosessar og private konsulentar med erfaring i å vurdere folk og prosjekt var nødvendig, men ikkje tilstrekkeleg. I tillegg måtte lokal tilpassing sikrast gjennom å bruke den best tilgjengelege næringsutviklingskompetansen frå dei involverte kommunane. Det siste dreier seg både om LOO-leiarane, kommuneleiarane og fagforeiningsrepresentantane. Men også representantar for hjørnesteinsbedrifta kan fylle ein slik rolle (Karlsen 1997). Lokal tilpassing

dreier seg om type arbeidskraftbehov, mulegheiter for samarbeid med eksisterande lokale bedrifter, behovet for lokale underleveransar, krav til infrastruktur og andre lokale ressursar som industrikraft, vassforsyning og industrikultur. For seriøse prosjekteigarar var slike mulegheiter skapt av den lokale grunnkapitalen vel så viktige som den støtta dei kunne få i direkte pengetilskot.

Og sist, men ikkje minst: Ikkje berre prosjekt, men også pengar, måtte skaffast. Då Årdal og Høyanger gjekk inn i omstillingsperioden i 2004, var at det ikkje noko høveleg statleg program for regional eller lokal utvikling som dei kunne søke på. Dei var avhengige av at deira lokale initiativ overfor sentrale styresmakter ville gi ei eiga løyving på nasjonalbudsjettet. Det var ikkje opplagt at det ville skje. I ei tid der ein søker marknadsløysingar, vil direkte statleg støtte til omstilling kunne bli oppfatta som gamaldags og suboptimalt ved at ein held liv i noko som ikkje er liv laga. Som vi har vore inne på, har jo også kritikken mot den tradisjonelle, sentralstyrte regionalpolitikken mykje føre seg (Stöhr 1990; Higgins & Savoie 1997; Polèse 1999). Gjennom politiske nettverk, med støtte frå fylkeskommunen og med litt flaks og velvilje frå pengebingen, greidde likevel dei to kommunane å konvertere sin sosiale kapital til finansiell kapital frå staten og Hydro. Delar av den økonomiske kapitalen ein fekk inn på denne måten vart særleg i Årdal konvertert tilbake til kulturell og sosial kapital i form av konsulenthjelp for lette arbeidet med å skaffe og evaluere prosjekt.

Fokusert akkvisisjon slik det vart praktisert i Årdal og Høyanger er ikkje nødvendigvis gamaldags, for det er i tråd med synspunkt på balansen mellom ei sentral styring og lokale initiativ som er drøfta av Stöhr (1990), Higgins & Savoie (1997) og Polèse (1999). Poenget er at det som skjedde ikkje var ein del av ein generell statleg politikk som skulle gjennomførast utan å ta lokale omsyn, men ein statleg respons på lokale initiativ. I ein moderne teori om regionalpolitikk må vi legge til grunn at aktivitetar på mesonivået er av stor betydning (Stöhr 1990; Bukve 2001), og at sosiologiske teoriar om nettverk og kultur gir eit godt supplement til økonomisk teori. Dessutan er ikkje «økonomisk teori» eit eintydig omgrep, vi har i tillegg til den nyklassiske økonomiske teorien t.d. «Human Action»-tradisjonen (t.d. Kirzner 1973) og Schumpeters (2005, opphavleg 1934) bidrag.

Alle desse alternativa til nyklassisk økonomisk teori peiker på at aktørar som aktivt prøver å påverke sin lagnad, enten dei no er entreprenørar, kommunar eller grasrotrørsler, vil vere ein viktig del av ei lokalsamfunnsutvikling (jf Arbo og Bukve 1990). Den analysemodellen som er brukt her byggjer på desse alternativa ved å vise at lokale aktørar under visse føresetnader kan auke handlefridommen i næringsutviklinga ved å mobilisere og ta i bruk eksterne ressursar i tillegg til dei lokale. Desse føresetnadene delvis knytt til dei initiale ressursane lokalt, den lokale grunnkapitalen, og delvis til eksistensen av eksterne aktørar med evne og vilje til å investere i lokalsamfunna. I dei tilfella vi her sett på her er det staten, hjørnesteinsbedrifta og private investorar. I forhold til Stöhrs (1990) hovudtypar politikk for regional utvikling har vi altså element av alle tre: Lokale initiativ og lokal grunnkapital, statleg respons på lokale initiativ, ei delvis statleg bedrift som viste sosialt ansvar og private investeringar ut frå marknadsvurderingar. Men bidraga frå staten og Hydro var det som starta den positive spiralen.

Den organisasjonsmodellen som vart valt i LOO, med kommunen og Hydro som dei sterke partane i tillegg til private og offentlege konsulentar, og med fylkeskommunen i ei observatørrolle, kan klassifiserast som ein politisk modell med korporative innslag (jf. Arbo og Bukve 1990). Næringslivet utanfor Hydro og folk flest var i liten grad involverte i arbeidet. Dette var nok nødvendig for å nå høge mål raskt, men kan skape problem når det gjeld grasrotengasjementet for omstillingsarbeid seinare. På ein måte gjenskarar ein litt av det som har vore problemet på einsidige industristadar: Ein lønstakarkultur utan mykje entreprenørskap. Sjølv om fokusert akkvisisjon har vore vellukka så langt i Årdal og Høyanger, er eigenutvikling ein

strategi som vil kunne bli viktigare når nyetableringane har fått sett seg i lokalsamfunna. Dette indikerer to mulege område for vidare forskning: Å følgje det som her er skildra som suksessar eller mulege suksessar over ein lengre tidsperiode, og å studere grunnlaget for eigenutvikling på einsidige industristadar.

Konklusjon

Eg har drøfta suksesskriteria i fokusert akkvisisjon. Dei viktigaste funna kan summerast i tre punkt:

1. *Prosjektsøking*: Sosial kapital i form av heterogene nettverk var nødvendig for å finne gode prosjekt. Prosjekta blei identifiserte ved å byggje bruer mellom LOO og prosjekteigarane. Bruene blei bygde av Hydro, av forskjellige konsulentfirma og agentar, og av medieomtale.
2. *Prosjektvurdering og -utveljing*: Heterogen kulturell kapital i LOO var nødvendig for å evaluere, velje, utvikle og implementere prosjekt. Både finansiell kompetanse, omstillingskompetanse og lokal kompetanse var svært viktig i utveljingsprosessen. For å få ei høveleg tilpassing mellom behova til prosjekteigarane og kommunane, blei den lokale grunnkapitalen i form av infrastruktur og industrikultur vel så avgjerande som den finansielle stønaden.
3. *Pengeakkvisisjon*: Sosial kapital blei omskapt til økonomisk kapital. Men det var ein mottakeleg «pengebinge» i den andre enden. Denne økonomiske kapitalen blei delvis brukt til direkte investering i prosjekt som i sin tur trekte til seg endå meir økonomisk kapital. Han vart også konvertert vidare til kulturell og sosial kapital som var nyttig i samband med punkt 1 og 2 over.

I starten hadde eg ei forsiktig hypotese eller ein idé om at sosial kapital kunne vere den viktigaste av dei tre hovudtypane kapital i forhold til å forklare Høyangers og Årdals suksess med fokusert akkvisisjon. Etter å ha analysert materialet nærare, ser eg at bildet er meir komplekst. Den initiale sosiale kapitalen var avgjerande for å skape større handlingsrom for omstilling gjennom å auke tilgangen på økonomiske ressursar. Men den initiale økonomiske og kulturelle kapitalen var på si side avgjerande for eit godt resultat ved at det var muleg å finne ei tilpassing mellom prosjekteigarens behov og det lokale tilbodet. Og mellom start og mål i denne akkvisisjonsprosessen ser det ut til at dei to kommunane kom inn i ein positiv spiral ved at tilgang på meir ressursar førte til at det vart lettare å auke ressurstilgangen endå meir i neste omgang.

Eit naturleg spørsmål å stille er då: Kan ein slik suksess med fokusert akkvisisjon gjentakast andre stadar? Min første tanke var at svaret må bli «ja» berre på stadar som har dei same føresetnadene som Høyanger og Årdal. På mange andre stadar som treng omstilling vil svaret bli «nei» fordi:

- Mangel på økonomisk kapital: Ikkje alle omstillingskommunar har eit «Hydro» å vende seg til, og det er ikkje sikkert at staten vil hjelpe alle i like stor grad (men dei gode resultatane i Høyanger og Årdal kan vere eit argument overfor det offentlege om å gi slik støtte gjennom ein aktiv næringspolitikk)
- Mangel på kulturell kapital: Ikkje alle har ein slik industritradisjon å bygge på
- Mangel på sosial kapital: Ikkje alle har slik påverknadskraft på omverda

Min neste tanke var at dette sikkert var eit *rett* svar, men eit *fullgodt* svar var det ikkje. Det blir feil å fokusere på at andre skal gjere nøyaktig det same som Høyanger og Årdal. Sjølv om desse kommunane har hatt suksess med fokusert akkvisisjon, kan ikkje alle kommunar satse på fokusert akkvisisjon som hovudstrategi. Poenget her er berre å få fram at fokusert akkvisisjon bør vere eit

legitimt alternativ når tilhøva ligg til rette for det. Men kva omstillingsstrategi (jf tabell 1) eit lokalsamfunn legg opp til vil avhenge av dei lokale føresetnadene. Det dei har gjort i Høyanger og Årdal, er jo nettopp å satse på det dei var – og er – flinke til, nemleg industriutvikling gjennom mobilisering av aktørar og ressursar både i og utanfor dei to lokalsamfunna. Her kan også analysemodellen (figur 1) vere eit strategisk verktøy. Gjennom å bruke elementa i modellen i ei analyse av eit gitt lokalsamfunn, kan ein finne ut kva aktørar og ressursar som kan mobiliserast på lokalt og overlokalt nivå, og ut frå dette finne ut kva handlingar eller løysingar som er gjennomførbare.

I alle omstillingskommunar vil det vere nødvendig med eigenutvikling for å få mest muleg ut av dei ressursane som finst lokalt. Men for dei som i tillegg har høve til å drive fokusert akkvisisjon, vil det vi har funne her, m.o.t. prosjektsøking, prosjektvurdering og –utveljing og pengeakkvisisjon, vonleg vere nyttig informasjon.

Litteratur

- Aldrich, Howard E. & Martin Ruef (2006). *Organizations Evolving*. London: Sage Publications.
- Arbo, Peter og Oddbjørn Bukve (1990). "Regionalpolitiske snuoperasjoner og lokale handlingsmiljø. Tertiærsektoren som distriktpolitisk drivkraft." In Baldersheim (ed.): *Fornyelse nedenfra. Desentralisering av den nordiske regionalpolitikken*, pp 101-136. København: NordREFO 1990:5, Nordisk institutt for regionalpolitisk forskning.
- Bourdieu, Pierre (1986). "The Forms of Capital." In John G. Richardson (Ed), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241-258, New York: Greenwood Press.
- Bukve, Oddbjørn (1994). *Lokal utviklingspolitikk? Kommunen som næringspolitisk aktør*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Bukve, Oddbjørn (2001). *Lokale utviklingsnettverk. Ein komparativ analyse av næringsutvikling i åtte kommunar*. Avhandling for dr. philos.-graden ved Universitetet i Bergen, Sogndal: HSF-rapport nr 5/2001.
- Bukve, Oddbjørn, Øyvind Glosvik, Harald Mundal, Jon Gunnar Nesse, Veronika Trengereid & Åge Vebostad (2007). *Næringsutvikling i omstillingskommunane i Sogn og Fjordane. Undervegevaluering 2007*. Sogndal: HSF.
- <http://w3.sf-f.kommune.no/barometer/default.asp?id=22&mnu=22> (03.03.2009)
- Burt, Ronald S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, Ronald S. (1998). "The Gender of Social Capital." In Barry M. Staw & Robert I. Sutton (Eds): *Research in Organizational Behavior*, 22: 345-423, Amsterdam: JAI.
- Burt, Ronald S. (2000). "The Network Structure of Social Capital." *Rationality and Society*, 10 (1): 5-46.
- Cohen, Michael D., James G. March & Johan P. Olsen (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1. , pp. 1-25.
- Coleman, James C. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Glosvik, Øyvind (2005). Delrapport Flora juni 2005. Førde: HSF.
- <http://w3.sf-f.kommune.no/barometer/default.asp?id=22&mnu=22> (03.03.2009)
- Granovetter, Mark S. (1973). "Strength of Weak Ties." *American Sociological Review* 78: 1360-1380.
- Granovetter, Mark S. (1974). *Getting a Job*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.
- Granovetter, Mark S. (1985). "Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.

- Granovetter, Mark S. (1992). "Problems of Explanation in Economic Sociology." In Nohria & Eccles (Eds): *Networks and Organizations. Structure, Form, and Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 25-56.
- Greve, Arent (2000). "Sosial kapital: Hvor står vi i dag? En kommentar til Colemans artikkel." *Magma*, 3(1): 80-90.
- Grønlie, Tore (1989). *Statsdrift. Staten som industrieier i Norge 1945-1963*. Oslo: Tano.
- Hanifan, L.J (1916). "The Rural School Community Center." *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67: 130-138.
- Higgins, Benjamin & Donald J. Savoie (1997). *Regional Development Theories & Their Application*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Håkansson Håkan & Jan Johansson (1992). "A Model of industrial networks." In B. Axelsson & G. Easton (Eds.). *Industrial Networks. A new View of Reality*, pp. 28-34. London: Routledge.
- Isaksen, Arne (1995a). "Tiltaksstrategier og teorier for regional næringsutvikling." In Amdam, Roar, Arne Isaksen & Grethe Mattland Olsen: *Regionalpolitikk og bygdeutvikling. Drøfting av lokale tiltaksstrategiar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Isaksen, Arne & Grethe Mattland Olsen (1995). "Eksempler på lokal næringsutvikling." In Amdam, Roar, Arne Isaksen & Grethe Mattland Olsen: *Regionalpolitikk og bygdeutvikling. Drøfting av lokale tiltaksstrategiar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Jacobs, Jane (1961). *The Death and Life of Great American Cities*, New York: Random
- Karlsen, Asbjørn (1997). "Lokal forankring av næringsutvikling. Erfaringer fra arbeidet med omstilling i kommuner med ensidig næringsgrunnlag." In Asheim, Bjørn T. et al.: *Omstilling og regional utvikling*, pp 63-124. Bodø: NF-rapport 21/97, Nordlandsforskning.
- Kirzner, Israel M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Landström, Hans (2005). *Entreprenørskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur.
- Low, Murray B. & Ian C. MacMillan (1988). "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges." *Journal of Management*, 14, 139-161.
- Muniak, Dennis C. (1994). "Economic Development, National High Technology Policy and America's Cities." *Regional Studies*, 28:8, 803-809.
- Nesse, Jon Gunnar (2004). "Rapport frå Hydroland." In Gammelsæter, Bukve & Løseth (Eds): *Nord-Vestlandet – liv laga?* Pp 90-106, Ålesund: Sunnmørspostens Forlag.
- Nesse, Jon Gunnar, Veronika Trengereid og Harald Blaaflat Mundal (2009). "Bedriftsutvikling gjennom intraprenørskap." Sogndal: del av HSF-rapport.
- Orvedal, Linda (2006). "Næringsnøytral eller konkurransenøytral næringspolitikk." *Magma*, 9(1): 22-29.
- Pike, Andy, Andrés Rodríguez-Pose & John Tomaney (2006). *Local and Regional Development*. London: Routledge.
- Polèse, Mario (1999). "From Regional Development to Local Development: On the Life, Death and Rebirth (?) of Regional Science as a Policy Relevant Science." *Canadian Journal of Regional Science*, XXII:3 (Autumn/automne 1999), 299-314.
- Putnam, Robert (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Schumpeter, Joseph A. (2005). *The Theory of Economic Development*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers. [orig. pub. in English in 1934].
- Skattum, Christian; Austin, Peter; Råd, Oddny Grete; Haugberg, Sven; & Helge Dømmem (2003). *Utfasing Söderberg – Sosio-økonomisk analyse*. Oslo: Asplan Analyse.
- Starbuck, William H. & Paul C. Nystrom (1981). "Designing and Understanding Organizations." Pp ix – xxii (Preface) in Nystrom & Starbuck: *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Stöhr, Walter B. (1990). *Global Challenge and Local Response*. London: Mansell Publishing Ltd. / The United Nations University.

Når marknaden omstiller raskare enn omstillingsorganisasjonen - tilfellet Florø

Øyvind Glosvik

Omstilling som meiningsskaping

Naturleg nok rettar dei fleste studiene av omstilling av verksemder og lokalsamfunn merksemda først og fremst mot vanskane med å få omstilling til å skje, og på dei utfordringane økonomisk og sosial omstilling medfører i meir eller mindre einsidige lokalsamfunn. Det er lengre mellom studier som rettar søkelys på kva som skjer når vilkåra for omstilling endrar seg raskare enn dei grunnleggjande ideane tok høgde for. Dette er ein studie av korleis ein kommunal omstillingsorganisasjon reagerer når den krisa som organisasjonen vert etablert for å møte uteblir. Kva skjer med omstillingsorganisasjonen under slike vilkår?

Teksten handlar om omstillingsprogrammet i Flora kommune²⁸ slik det vart sett i verk i åra 2004-2008. Dette er eit samfunn bygd på konjunkturutsette næringar. Den offentlege sektoren er ikkje stor, og i åra 2002-2003 fann det stad ei omorganisering av ei rekkje offentlege aktivitar. Samstundes skapte ei oppseiing av nærare 500 tilsette i den største verksemda, eit skipsverft, store utfordringar. Parallelt skjedde det ei strukturendring og nedtrapping av aktivitetar i fiskeri- og oppdrettsrelaterte verksemder som kunne medføre stort tap av arbeidsplassar på kort tid.

Fleire aktørar mobiliserte. Kontakt mellom kommunen, næringslivet og ulike statsrådar resulterte i signal om at kommunen ville få omstillingsmidlar dersom ein søkte om dette. Lokale mobiliseringsprosessar førte fram til seks relativt breie satsingsområde og etablering av eit omstillingsselskap.

Dei mest pessimistiske spådomane om samanbrot i Florasamfunnet heldt likevel ikkje. Særleg tydeleg slo dette ut for skipsverftet, som har hatt god ordretilgang. I tillegg kunne florasamfunnet nyte godt av dei generelle gode tidene i næringslivet i åra frå 2004 til 2008. Dette fekk i 2005 konsekvensar for omstillingsorganisasjonen og omstillingsprosjekta. Frå årsskiftet 2006 stod omstillingsselskapet fram med ein annan profil og ein langt smalare og konkret portefølje enn ein opphøveleg starta med.

Ved utgangen av omstillingsperioden framstår omstillingsorganisasjonen likevel som sterk. Den synest å ha større legitimitet når den går ut av omstillingsfasen, enn når den gjekk inn. Den framtidige modellen for næringsutvikling i kommunen er bygd opp rundt omstillingsorganisasjonen - grunngjeve med erfaringar frå omstillingsperioden.

Når marknaden omstiller raskare enn omstillingsorganisasjonen, kunne ein ha venta at kommunen ville ha avslutta omstillingsarbeidet før den offisielle perioden var over. Det ville ikkje vere vanskeleg å forklare ein slik handling med teoriar om formålsrasjonell åtferd. Men det var ikkje dette som skjedde. Kvifor ikkje?

I det vidare vil eg med utgangspunkt i generelle teoriar om meiningsskaping (Weick, 1995, Porac, Meindl og Stubbard, 1996:ix), institusjonalisering i organisasjonar (Scott, 1995) og pragmatisk institusjonalisme (Røvik, 2007) drøfte to spørsmål. Det eine er kva som skjer med ein

²⁸ Det offisielle namnet på kommunen er 'Flora'. Det er likevel vanleg å seie 'Florø' i daglegtale. I denne teksten brukar eg begge namna.

omstillingsorganisasjon som opererte innanfor eit institusjonelt rammeverk som definerte ein omstillingskontekst med andre og kanskje sterkare føringar enn dei føringane som følgjer av den endra marknadssituasjon. Må organisasjonen velje mellom å tilpasse seg den institusjonelle konteksten eller den endra situasjonen i omgivnadene? Det andre spørsmålet er korleis vi skal forstå vidareføringa av omstillingsorganisasjonen: Representerer vidareføringa i seg sjølv eit resultat av omstillingsprosessen, eller må vidareføringa forståast som resultatet av andre faktorar enn erfaringane i omstillingsperioden?

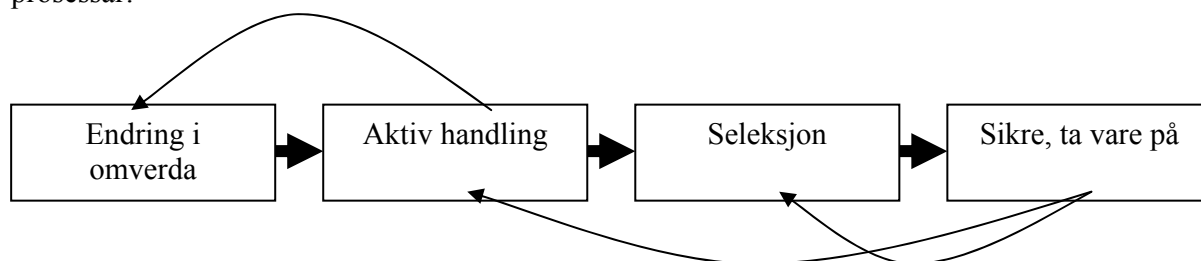
Analyseperspektiv og datakjelder

Dette er ein teoristyrkt analyse. Det vi kallar 'meningsskaping' innanfor organisasjonsstudiene er oppteken av korleis menneska i kollektiv samanheng skapar mening i sine liv gjennom aktiv handling andsynes dei utfordringane dei står overfor. Dette er ei tenking som vert lagt til grunn for korleis data grunnleggjande vert lagt til rette og tolka i denne teksten. Del to er organisert og drøfta i lys av fire samankjeda prosessar slik dei går fram av eit perspektiv lagt fram av Weick (1995). Omstilling som meningsskapande handling blir grunnleggjande eit spørsmål om aktivt å tolke situasjonar som oppstår, og å kople handlingar til desse situasjonane på måtar som skapar, eller gjenskarar stabilitet og mening for organisasjonsmedlemene.

”[T]he goal of organizations, viewed as sensemaking systems, is to create and identify events that recur to stabilize their environments and make them more predictable. A sensible event is one that resembles something that has happened before” (Weick, 1995, 170) sitert i Choo, 1998:5)

Vellukka omstilling inneber slik sett at organisasjonen retrospektivt konkluderer med den sjølv eller det systemet den er del av, igjen er stabilisert andsynes omverda.

Weick, 1979) meiner meningsskaping i organisasjonar skjer gjennom fire samankjeda prosessar:



Figur 1: Meningsskaping i organisasjonar. (Etter Weick, 1979, mi omsetjing)

Weick sine omgrep inneber at vi må leite slik etter dei fire samankjeda prosessane i ein konkret kommune:

Det skjer noko i omverda som ansvarlege aktørar på ein eller annan måte må tolke. Dette inneber at nokre deler av omverda blir oppfatta som meir aktuelle og interessante enn andre. Endringane eller informasjonsbitane om endring blir difor forma til eit bilete av kva utfordring ein står overfor gjennom aktørane sine eiga tolking av dei. Konkret inneber dette at vi må leite etter dei avklarings- og tolkingssprosessane som skapar grunnlaget for kvifor nokon i det heile oppfattar at dei treng omstilling, eller i det heile teke må gjere noko som helst andsynes alt som skjer rundt dei.

Tolkinga er altså ei aktiv handling som medfører ei meir eller mindre bevisst innskrenking og tolking av kva utfordring omstillingsorganisasjonen står overfor:

”When managers enact the environment, they ”construct, rearrange, single out

and demolish many 'objective' features of their surroundings. . . . unrandomize variables, insert vestiges of orderliness, and literally create their own constraints" (Weick 1979: 164 sitert i Choo 1998:6).

Utfallet av den aktive handlinga ansynes omverda framstår i form av tvetydige rådata om omverda, seier Weick, men det er desse som danner grunnlag for seleksjonen eller utvalet av konkrete handlingar. Dette er ein prosess som medfører at utfordringar vert kopla til oppfatningar om årsakssamband, gjerne i form av kausalkart som forklarar nye utfordringar i lys av erfaringar frå fortida.

"The selection process therefore reaches into the past to extrac history and select a reasonable scheme of interpretation" (op cit)

Konkret må vi då leite etter den avklaringsfasen som skapte dei handlingane aktørane i Florø oppfatta som meningsfulle operasjonaliseringar. Dersom vi brukar omgrepsapparatet frå organisasjonskulturtradisjonen må vi sjå etter artefaktane (Schein, 2004). I denne samanhengen vil det bety sjølve omstillingsorganisasjonen og dei prosjekta og programma som syner ein underliggjande meningsstruktur.

Den siste fasen i meningsskapingsprosesen kallar Weick 'retensjon'. Vi kan omsetje det med med å sikre, eller å ta vare på, erfaringar og utfall for framtida:

"It is like a historical document, stored usually as a map of relationships between events and actions, that can be retrieved and superimposed on subsequent activities". (op cit)

For vår del vil dette innebære at vi konsenterer oss om kva organisatoriske årsakssamband som vert ivareteke og framheva i Flora etter at omstillingsprogrammet er over. Vi ville elles generelt kunne bruke omgrepet 'institusjonalisering av erfaring', i det vi ser etter nye og stabile organisasjons- og handlingsformer. Eg skal gjere nærare greie for dette:

Det empiriske grunnlaget byggjer i første rekkje på intervju med sentrale deltakarar i omstillingsprogrammet i kommunen, supplert med opplysingar henta frå eit utval policy-formulerande dokument. Eit mindre utval medieoppslag er nytta for å syne kontekst. I fotnoter er det synt til desse.

Dei 20 intervjuavart gjennomførte i konsentrerte periodar over fire år. Dei vart skrivne ut i fulltekst av intervjuarane sjølve. Nokre av dei, men ikkje alle, vart sendt til informantane for godkjenning og eventuell oppretting.

Tre inngangar til omstilling

Eg sa at det ikkje ville vore vanskeleg å forklare ei tidleg avslutning av omstillingsprogrammet i Flora med utgangspunkt i teoriar om formålsrasjonell åtferd. Kva ville eit slikt perspektiv på omstilling ha medført? Eg skal gjere greie for det nedanfor. Det er likevel berre ein start. Vi treng også alternative innfallsvinklar til spørsmålet om omstilling som meningsskaping.

Omstilling som formålsrasjonell åtferd?

Det ligg djupt forankra i kulturen vår at formelle organisasjonar og individ – når dei handlar i dei formelle rollene sine – opptre formålsretta. Noko anna vil ikkje framstå som meningsfulle handlingar. Den amerikanske sosiologen James D. Thompson talar om å arbeide under rasjonalitetsnormen (1967 (1971: 26 ff)).

Den tyske sosiologen Max Weber drøfta fire hovudvariantar av rasjonalitetsomgrepet (Albrow, 1972:74, Swedberg, 1998). Den vanlegaste og mest kjende forma kallast formålsrasjonelle handlingar. Ei handling er formålsrasjonell når bestemte reglar, framgangsmåtar eller verkemiddelbruk kan knytast til, eller forsvarast andsynes eit nærare avgrensa formål. Det er venta at økonomiske, sosiale aktørar (verksemder, individ, organisasjonar) ved å kalkulerer nytte andsynes formålet og å velje dei handlingar som maksimerer nytte.

Handlingar som vert grunngevrne med tilknytning til det som vert kalla omstilling, må slik sett alltid forståast i lys av dei målsettingar som ber oppe handlingane, eller sagt på ein annan måte, det som gjev meining til handlingane. Den overordna målsetjinga med omstillingsprogrammet er å svare på ei akutt krise i næringslivet med tap av sysselsetjing og aukande arbeidsløyse. I retningslinene for omstilling i Sogn og Fjordane²⁹ heiter det slik om kva som er adekvate svar på denne situasjonen:

”Målet med omstillingsløyvinga er å styrkje næringsgrunnlaget. Det skal etablerast lønssame arbeidsplassar, og verdiskapinga skal aukast ved at området får ein meir robust og breiare næringsstruktur, slik at området kan gje høveleg sysselsetting for både kvinner og menn. Omstillingsløyvinga skal medverke til å styrke utviklingsevna i området i løpet av omstillingsperioden ().” (mine understrekingar)

Omstilling som formålsretta handling vil i ei snever meining innbere at det er desse formuleringane vi legg i botnen av ei vurdering av omstillingsprosessen i Florø. Med dette utgangspunktet kunne vi ha vurdert om det ville vore formålstenleg med ei tidleg avslutning av omstillingsarbeidet i denne kommunen når sysselsetjinga skaut fart og arbeidsløysa minka kort etter at omstillingsprogrammet vart etablert. Det kunne framstått som meningsfullt for aktørane i Flora å grunngevr handlingane sine med tilvising til ein slags tilsynelatande formålsrasjonell åtferd. Og vi ville trudd dei. Men det var ikkje dette som skjedde.

Omstilling som normativ handling?

Ikkje alle handlingar – eller verkemiddel – skapar meining i lys av eit formål. Ikkje alle handlingar er legitime. Målet heilagar ikkje midlet, sjølv ikkje når det gjeld nye arbeidsplassar. Weber sjølv peika på at både oppfylling av tekniske reglar og det å følgje bestemte framgangsmåtar i seg sjølv kan vere medverkande til å tale om handlingar som formålsrasjonelle. Retningslinene frå Sogn og Fjordane fylkeskommune inneheld fleire regelsett eller prosedyrepunkt som omstillingskommunane skal følgje³⁰:

- Utarbeide handlingsplan med konkrete tiltak og prosjekt
- Nytte Innovasjon Norges PLP-verktøy
- Eigen omstillingsorganisasjon med eige styre som disponerer omstillingsløyvinga
- Transparente prosedyrer for utveljing og oppnemning av styremedlemer
- Pålegg om samordning med eventuelle kommunale næringsfond

Omstillingskommunane vert i kortform pålagt å etablere ein organisasjon som skal byggjast opp på bestemte måtar, som skal følgje bestemte normer og reglar med tydeleg forankring i normer og verdiar når dei nyttar dei økonomiske løyvingane som omstillingsstatus inneber. Det er ikkje vanskeleg å sjå korleis desse normene både gjenspeglar bestemte underliggjande, tradisjonelle verdiar i norsk, offentleg forvaltning og nokre meir ”moderne” arbeidsformer. Dette syner at når vi vurderer om handlingar er i tråd med mål, eller oppfyller mål, ser vi ikkje

²⁹ Vedtekne i Sogn og Fjordane fylkesting, 25.03.04 , sak 002/04

³⁰ Tekstleg er punkta litt omskrivne, heller ikkje alle er med her.

måla frikopla frå ein større heilskap. Weber oppfatta ikkje den formålsrasjonelle tankegangen som overordna situasjonen den blir nytta i, eller frikopla frå dei reglane og normene som gjeld i det samfunnet ein er oppteken av. Denne tolkinga er blitt reindyrka mellom anna i det som vert kalla nyinstitusjonell teori innanfor sosiologi og statsvitskap, men ulike deler av. Den institusjonelle litteraturen er likevel omfattande, og forklarar den normative innverknaden på ulike måtar. March (1994) og March og Olsen (1995) gjer eit skilje mellom to handlingslogikkar. Den eine, konsekvenslogikken, følgjer av å reindyrke den formålsrasjonelle tankegangen og heve den over tid og stad. Denne idealtypiske utgåva av den reindyrka rasjonalismens logikk vert utfordra det som vert kalla ein tilpassingslogikk (*logic of appropriateness*). March og Olsen seier at det handlar om å forstå menneskeleg handling

”... as driven less by anticipation of its uncertain consequences and preferences for them than by a logic of appropriateness reflected in a structure of rules and conceptions of identities” (March og Olsen 1995:28).

I denne tenkinga skjer menneskeleg handling innanfor institusjonelle rammeverk som definerer ei rekkje autoritative - og av og til konkurrerende og motsetningsfylte regelsett som stammar frå ulike, sosiale identitar og roller. (March og Olsen 1995:30).

I sin ytterste konsekvens kan vi med utgangspunkt i denne tenkinga oppfatte aktørar innanfor omstillingsprogrammet som ”fangar” av røydomsoppfatningar, verdiorientering og identitetar som tvingar dei til å finne løysingar innanfor institusjonaliserte normer og forestillingar om at ’slik er det rett å handle’, av ein eller annan grunn. ’Omstilling’ vert i eit slik perspektiv eit spørsmål om å tolke ’reglar’ for rett framgangsmåte. Vi kunne sagt det var ein meiningsskapande aktivitet å halde fram omstillingsarbeidet fordi det ville vere i tråd med det normative feltet der omstillingsorganisasjonen opererer.

Omstilling som endring av organisasjonsminne?

Verken det formålsretta eller det verkemiddelretta perspektivet er likevel heilt i tråd med det meiningsskapingsperspektivet eg sa skulle leggjast til grunn i denne teksten. Omstilling vil som meiningsskaping kunne innebere både ein konsentrasjon rundt eit sett av reglar og framgangsmåtar, og ei semje rundt noko ein oppfattar som måloppnåing. Det vil i dette perspektivet vere organisasjonsmedlemene som konkluderer sjølv, om omstillinga framstår som vellukka andsynes mål eller framgangsmåtar. I eit slikt perspektiv kan stabiliteten framstå som ’institusjonalisert erfaring’, og vi kan trekkje på idear om organisasjonslæring gjennom det vi kan kalla endring av organisatoriske minne (Glosvik, 2001, 2002).

Scott (1995) talar om tre ulike ’pilarar’ som kvar for seg eller i lag peikar på trekk ved institusjonar som gjer at dei fungerer regulerande og stabiliserande. Hans definisjon av institusjonar er denne:

”Institutions consist of cognitive, normative and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour (1995:33).

Definisjonen peikar på at både regulative, normative og kognitive strukturar og aktivitetar kan skaper stabilitet og meining. Dei to første pilarane meiner Scott er klassiske. Alle som skriv om institusjonar legg vekt på institusjonars regulerande side. Nokre også den normative. Når eg ovanfor drøfta om fokus på verkemiddele erfaringar representerer uttrykk for ein konsekvenslogikk eller ein tilpassingslogikk, trakk eg i praksis vekslar på desse to teoretiske pillarane. Scott siterer DiMaggio og Powell (1991) som seier at ’nyinstitusjonalisme’ kan vi berre tale om når ein byrjar å fokusere på den kognitive sida ved organisasjonar, det same eg prøver å trekkje vekslar på gjennom tilvising til Weicks omgrep om meiningsskaping. Eg skal i avslutninga drøfte den nye omstillingsorganisasjonen i lys av alle desse tre tenkjemåtane.

Det Scott kallar regulative prosessar dreier seg om evna til å regulere handling gjennom å etablere reglar, overvake at desse vert følgde og å sanksjonere eventuelle brot. 'Erfaring' av omstilling vil etter denne tenkjemåten framstå som tiltak, organisasjonsformer, verksemder, tal arbeidsplassar eller andre konkrete, synlege 'resultat' som logisk kan knytast til handlingar som er i tråd med dei formelle måla med å delta i omstillingsprogrammet.

Den normative pilaren har ein særleg lagt vekt på innan sosiologiske organisasjonsbidrag. Her er søkelys særleg retta mot dei normative reglane som introduserer ein sosialt forpliktande og preskriptiv dimensjon i organisasjonar (1995:35). Normer og normative system definerer ikkje berre mål for organisasjonar, men også legitime metodar for korleis verdifulle mål skal nåast. 'Resultat av omstilling' vil etter denne tenkjemåten framstå først og fremst i form av endra normer og verdiar, eller i form av endra makt- og meningsstrukturar i det samfunnet eller den organisasjonen vi studerer.

Med den kognitive sida ved organisasjonar forstår vi dei 'reglar' som konstituerer røyndomen og røyndomsoppfatninga for organisasjonsmedlemene. Frå ein kognitiv synsstad er ideen at mykje av det som skapar stabilitet og samanheng for menneske, er at vi ser – og handsamar – andre sosiale aktørar (menneske, kollektiv, organisasjonar) som kategoriar og typologiar vi ikkje stiller spørsmålsteikn ved. Spørsmåla frå kognitivt hald er td. ikkje kvifor ein utviklingsorganisasjon er meir "effektivt" enn ein annan, eller eit bestemt prosjekt er meir konfliktfylt enn eit anna, men kvifor ein organisasjon vert konstituert som ein 'utviklingsorganisasjon', og ein aktivitet vert oppfatta som eit 'utviklingsprosjekt', medan ein annan aktivitet ikkje vert det.

Både regulerande, normative og kognitive trekk ved organisasjonar kan påverkast gjennom utviklings- eller omstillingsprosessar. Kva pillar eller perspektiv framhevar at vi kan leggje vekt på ulike kunnskapsberarar³¹ når vi drøftar institusjonalisering og retensjon av erfaring frå omstilling. I avslutninga skal eg drøfte korleis erfaringane frå Florø kan forståast som endring i kunnskapsberarar.

Etablering og gjennomføring av omstillingsprogrammet

"Noko dramatisk bibelsk over seg"

Flora framstår som konjunkturutsett og med ein noko einsidig næringsstruktur. Slik har det likevel vore lenge, men etter Weick sin omgrepsbruk er ikkje det nok til å forklare aktivisering for å delta i omstilling. Vi må leite etter det han kallar 'ecological change', eller endring i omverda som direkte utløyser behovet for meiningsskapande handlingar. I denne meininga er den direkte, utløysande årsaka, som informantane våre eintydig syner attende til, at fleire utviklingstrekk slo ekstra hardt og tydeleg ut i åra 2002-2003. Det mest openberre var oppseiing av nærare 500 tilsette i den største verksemda, Kleven Flora a/s og den nedtrappinga mellom lokale leverandørar som fann stad i kjølvatnet. Både då – og i ettertid – framstår trugsmålet mot sjølvje verftsområdet og verftet som den mest trugande einskildhendinga, særleg sidan ringverknadane for leverandørindustrien ville bli store.

"Siste skip" var overskrifta på leiaren i lokalavisa "Firdaposten", 27.08.2003, og truleg fanga redaktøren godt stemninga i byen:

³¹ Scott ordlegg seg slik: "institutions (..) are embedded in various types of repositories or "carriers" " (s.52). Scott nyttar ikkje omgrepet 'organisasjonsminne'

”Å snakke om det siste skipet har ikkje berre noko dramatisk bibelsk over seg. I vår kontekst er det også noko avmektig ved ein slik uttrykksmåte. Realitetane er likevel klare () det siste skipet på beddinga, så langt, skal forlate byen før jul. () det vil vere alt for pessimistisk og mentalt nedbrytande å snakke som om det aldri meir skulle byggast store skip ved Klevenverfta i Sunnfjord” (mine understrekingar).

Samstundes fann det stad ei strukturendring og nedtrapping av aktivitetar i fiskeri- og oppdrettsrelaterte verksemdar som også medførte tap av arbeidsplassar. Det offentlege på si side gjorde dei kortsiktige problema større gjennom nedlegging av Flora sjukehus; nedlegging av Postens sorteringssentral; Flora tollstad og Fjordane sivilforsvarskrets. Samla førte dette også til reduserte byggjeaktivitetar og vanskar for privat tenesteyting og handelsnæringa generelt. Kommunen, som då hadde omlag 10500 innbyggjarar, meinte som sagt i innleiinga, at ein stod i fare for å miste 1000 arbeidsplassar i løpet av kort tid.³²

Næringsorganisasjonen og kommunen mobiliserer

Det er ikkje mogeleg i ettertid heilt lett å skildre éin tydeleg prosess som leia kommunen fram til deltaking omstillingsprogrammet, heller er det tale om fleire kontaktar, utspel og lobbyverksemd som resulterte i at klare signal vart gjeve om at kommunen ville få omstillingsmidlar dersom ein søkte fylkeskommunen om dette³³. Både kommunen, nærings- og industriforeninga og einskildverksemdar arbeidde tidleg på 2000-talet med å få finansiert ein næringshage etter det konseptet som SIVA fremjar. Kontakt mellom kommunen, næringslivet og statsrådar som næringsminister Gabrielsen og kommunalminister Solberg handla om fleire ulike problemstillingar knytte til nærings- og utviklingsarbeid, desse endte altså med at ein vart oppmoda om å søkje omstillingsstatus.

Det er rimeleg å hevde at omstillingsprogrammet i Flora ber eit tydeleg næringslivsstempel. Særleg er samarbeidsorganisasjonen Flora industri- og næringsforening ein tydeleg aktør med stor definisjonstyngde. FIN arrangerte ein omfattande idédugnad mellom medlems-verksemdene og andre, noko som la grunnlaget for det konkrete innhaldet i dei søknadane om løyvingar som til slutt vart sende til Sogn og Fjordane fylkeskommune.

Det er grunn til å spørje om nett ved denne mobiliserande arbeidsforma som FIN tok initiativ til, handlar om det Weick kallar 'enactment', eller aktiv handling. I denne fasen vart mange arbeidsgrupper organiserte i eit omfang som informantane våre framleis i avslutninga av programmet fleire år seinare, framhevar som imponerende, overraskande og gledeleg. Særskilt vert den viljen til samarbeid om framtida til Florasamfunnet som idedugnadsarbeidet representerer, framheva. Undervegs har informantar også fortalt at dei sakna mobiliseringa og etterlyst arbeidsforma.

Mobilisering og samling i form av ei felles definering av utfordringar kan såleis vere den utløyssande handlinga, etter Weicks modell, men ein slik prosess seier i seg sjølv ikkje noko om kva konkret retning handlinga skal ta. Fleire ulike defineringsprosessar leia fram til søknaden om omstillingsstatus. Flora nærings- og industriforening (FIN) sitt arbeid representerte til dømes ein prosess. Foreininga tok saman med representantar for nærings- og industrifolk i Førde initiativ til

³² Opplysingar henta frå Nyskaping- og utviklingsplan for Flora, Sunnfjord 2020 Prosjekt AS og Flora kommune v/KF Flora Hamn og Næring. Handlingsplan er datert september 2004, versjon. 13.9.04 og må kallast kommunens sjølvforståing av dei trugsmåla samfunnet stod overfor.

³³ I Flora forholdt ein seg i byrjinga til dei statlege aktørane. Koplinga til Sogn og Fjordane fylkeskommune og den regionale partnerskapen kom som resultat av at staten delegerte ansvaret for omstillingsmidlane til fylkeskommunane om lag samstundes.

eit møte med dåverande næringsminister Ansgar Gabrielsen om dei vanskane Florasamfunnet stod overfor. Responsen frå næringsministeren var positiv, og var ein av dei kontaktane som leia til at Flora konkret vart oppmoda om søkje omstillingsstatus.

Programmet kjem på plass

Formelt vart handlingsgrunnlaget i Flora forankra i søknaden om omstillingsstatus (til Sogn og Fjordane Fylkeskommune, 28. oktober 2003 og vedtak i Fylkestinget 25.03.04. Omstillingsstatus vert etter regelverket gjeve i inntil seks år, men i to år av gongen (3 x 2 år). Den skal reviderast kvart år. Flora kommune fekk 19.februar 2009 løyvd 500 000,- til avslutning av omstillingsprogrammet. Dette var det siste året kommunen kunne ha omstillingsstatus³⁴.

Ein relativt omfattande handlingsplan vart lagt til grunn for søknaden i 2004. Opphavelag vart det skissert seks satsingsområde:

- Etablere industripark / industriinkubator med basis i skipsbyggermiljøet i Florø
- Havbruk og fiskerimiljøet styrkast gjennom etablering av ny verksemd som supplerer dagens verksemd.
- Flora som baseby og oljeby spissast i høve basetjenester, oljevernbase, base for redningshelikopter og tilsvarande nisjebasert næring.
- Nyskapning og vidareutvikling av små og mellomstore bedrifter.
- Eksisterande verksemd i Flora skal gjennom kompetanseheving og gode vekstvilkår dyrkast gjennom eit eigenutvikla vekstprogram.
- Reiseliv og servicenæringar skal gjennom utvikling av ”fyrtårn” og styrking av regionens føremunar innan reiseliv tilførast aktivitetar og trafikk som skaper nye arbeidsplassar

Omstillingsløyvinga første året var på 4,9 mill. Dette kom i tillegg til kommunens eigne midlar. Industripark- og smb-områda var tiltenkt langt dei største summene (tildelingsbrev frå Sogn og Fjordane fylkeskommune, 011104).

Formelt vart tildelinga gjeve til Flora kommune, men bystyret hadde i eige vedtak 19. oktober 2004, gitt det kommunale foretaket Flora Hamn og Næring fullmakt til å forvalte omstillingsmidlane på vegne av kommunen. Det vart vidare inngått eigen samarbeidsavtale mellom Sunnfjord 2020 Prosjekt AS (Sunnfjord 2020) og Flora Hamn og Næring. Denne vart behandla på styremøte i Sunnfjord 2020 den 27.oktober. I samarbeids-avtalen fekk Sunnfjord 2020 det operative ansvaret for gjennomføringa av handlings- programmet.

Programmet møter dynamikken i næringslivet

Oppstarten av selskapet og omstillingsarbeidet vart forseinka av ting som ikkje hadde noko med verken selskapet eller omstillingsstatus å gjere. Mange ting skulle også på plass: Både likviditeten i selskapet; plan- og budsjett rutinar og manglande sakshandsamingsprosedyrar i samband med

³⁴ Kommunen hadde då fått til saman 19 800 000,- i omstillingsløyving frå Sogn og Fjordane fylkeskommune frå det første omstillingsåret i 2004.

styrearbeidet skapte saman med ein utoverretta leiarstil og forseinkingar eit bilete av eit selskap som køyrte fort i svingane.

Den første leiaren i omstillingsselskapet var nett flytta til kommunen. Han hadde mediebakgrunn, ikkje industriell eller kommunal erfaring, slik dei andre aktørane i Flora stort sett hadde. Både leiarstilen hans og måten han profilerte selskapet kolliderte noko med den meir tilbakehaldne stilen som elles dominerte mellom deltakarane i omstillingsarbeidet.

Det gjekk som eg har sagt ikkje lang tid før det synt seg at spådomane om samanbrot i Florasamfunnet ikkje heldt. Særleg tydeleg slo dette ut for skipsbyggingsverksemda, der td skipsverftet har hatt langt betre ordretilgang enn nokon kunne trudd i 2002-2003. I tillegg kunne florasamfunnet nyte godt av dei generelle gode tidene i næringslivet i åra frå 2004 til 2008, med høg etterspurnad etter varer og tenester. Det gikk ikkje lang tid før mangel på arbeidskraft vart eit like stort problem som mangel på verksemder. Eit døme på den høge aktiviteten kan vere at skipsverftet har skifta eigarar to gonger i løpet av ein omstillingsperiode som enno ikkje er over.

Poenget er at dynamikken i denne delen av næringslivet er slik at eit omstillings-program med den storleiken vi her talar om, vil ha store vanskar med å kommunisere på eit realistisk nivå med dei aktørane som legg føringane. Aker Yards Holding a/s (Kjell Inge Røkke) kjøpte i august 2006 alle aksjane i Kleven Florø AS og Kleven Design AS. På overdragingstidspunktet hadde desse selskapa ein ordresreserve verdt til saman 1,7 milliardar norske kroner. I Kleven Florø var det pr. 30.06.06 tilsett 296 personar, i Kleven Design 29 tilsette. Ordreserven på 1,7 mrd set perspektiv på omstillingsarbeidet, for å seie det slik.

Den globale dynamikken i denne delen av næringslivet er likevel slik at i Kjell Inge Røkke eitt år seinare selde seg ned i Aker Yards Holding og verftet fekk ny leiing. Den tredje direktøren ved verftet i løpet av omstillingsperioden. Dette syner at den høge graden av dynamikk raskt la grunnlag for ei reorientering av ein vesentleg del av programmet: Idéen om ein industripark med utgangspunkt i skipsbyggingsmiljøet.

"What is going on, here?"

Reorienteringa vil i språkbruken til Weick tilsvare seleksjonsprosessen. Det underliggjande spørsmålet her er i følge Weick; "What is going on here" (Choo, 1998:6). Deltakarane prøver her å tilordne dei rådata som handlingsprosessen har produsert, til tankekart, relasjonar, handlingsstrukturar og sekvensar som ein veit eller trur har fungert før, og som burde vere rimelege i den nye situasjonen. For å bruke attkjennande omgrep frå sjølve omstillingskonteksten vil fasen handle om å organisere prosjekt, ordne relasjonar og styringslinjer, skaffe finansiering, lage arbeidsplanar, formulere operative mål osv.

I etterkant – og frå utsida – ser det ut som om omstillingsarbeidet kunne ha vore strukturert langs tre dimensjonar. For det første kunne ein "brei" forståing av omstillingsarbeidet vore lagt til grunn, i form av breie utviklingsstrategiar med mange prosjekt og mange deltakarar. Dette kunne vore gjort på fleire måtar, td. gjennom breie, mobiliserande og affektivt orienterte arbeidsformer som auka merksemda mot lokalsamfunnets endringspotensiale i brei tyding. Omstillingsarbeidet kunne også vore knytt til det kommunale, politisk/administrativt orienterte arbeid som skjer gjennom kommunane si tilretteleggjar- og samfunnsplanleggjarrolla. Eller begge arbeidsformer kunne vore tekne i bruk.

Som eg har antyda, det var den breie profilen det opphavelige programmet la opp til, og den første leiaren i Sunnfjord 2020 hadde ein utoverretta og mobiliserande stil som etter det informantane i ettertid seier, skapte forventingar som omstillingsorganisasjonen ikkje kunne leve opp til.

For det andre kunne omstillingsarbeidet vore tett knytt til Flora næringshage, som ei rekkje verksemdar stod bak. Flora Næringshage vart formelt etablert i mai 2004. Det som skil denne næringshagen frå andre, liknande satsingar i andre kommunar er at den maritime næringshagen i Gunhildvågen representerer ei nasjonal nyvinning med særskilt satsing på maritimt orienterte verksemdar.

Den første leiaren i omstillingsorganisasjonen meinte tidleg at det burde vere tett og nær kopling mellom næringshagen og omstillingsorganisasjonen. Då stillinga som dagleg leiar vart lyst ledig i næringshagen, søkte han – og fekk stillinga – med ein klar og tydeleg idé om å oppnå ei samordning mellom desse to utviklingsdimensjonane i florasamfunnet.

For det tredje kunne arbeidet vorte knytt tett til sjølve omstillingsorganisasjonen, Sunnfjord 2020³⁵. Selskapet Sunnfjord 2020 Prosjekt a/s var opphavsleg eigd med 51% av Flora industri og næringsforening og 49% av Flora kommune gjennom det kommunale foretaket Flora hamn og næring.

Svaret på Weick sitt spørsmål, ”what is going on, here”, vert i så fall minst tre ting, og det var ikkje alle som var like nøgde med måten dei tre prosessane framstod. Informantene har til dømes peikt på ei uklar rollefordeling mellom Flora hamn og næring og Sunnfjord 2020 i oppstarten, dette medførte også ein diskusjon om overlappende saksfelt og prosjekt mellom kommunen, Flora hamn og næring, Sunnfjord 2020 og industriforeningen. Heile omstillingssystemet vart uoversiktleg: Kven hadde til dømes ansvaret for den einskilde etableraren? Var det omstillingsorganisasjonen eller det kommunale foretaket – eller kommunenadministrasjonen? I 2004/2005 hadde ein framleis ein næringskonsulentstilling i administrasjonen. Den var ikkje overført til nokon av selskapa.

Tabellen syner eit augneblinksbilete av situasjonen slik den framstod i 2005.

Flora kommune		Næringslivet i Florø	
Ordinære løyvingar 2004: 3,5 mill I praksis til å finansiere Flora hamn og næring, 2,5 mill. Omstillingsløyvinga 4,9 mill.		50 – 250 personar delteke Aksjekapital Prosjektfinansering	
Flora Hamn og næring KF (Eige styre)	Sunnfjord 2020 (Omstillingsstyre)		Flora næringshage (Eige styre)

³⁵ Namnet er verdt ein kommentar. Skiparane – i hovudsak Flora industri og næringsforening - var samstundes som dei starta næringselskapet, opptatt av å by kolleger i Førde inn til samarbeid. Sjølv om det var Florøsamfunnet som først og fremst skulle vere arena for omstillingsarbeidet, såg ein føre seg stadig sterkare integrasjon mellom sunnfjordbyane i form av ein felles bu- og arbeidsmarknad. Omstillingsselskapet kunne slik sett i framtida få ei rolle som gjorde namnet ”Sunnfjord” 2020 tenleg. ”2020” siktar til året, sjølv om målet for omstillingsarbeidet vert sagt å vere 1000 arbeidsplassar innan 2010.

½ stilling knytt til næringsutvikling (leiar) (resten som hamnesjef) 1 konsulent	½ stilling dagleg leiar 1 konsulent 1 konsulent Satsingsområde – prosjekt i regi av satsingsområde	↔	½ stilling dagleg leiar Budsjett 1,5 mill (Halvparten til næringsutvikling saman med Sunnfjord 2020), halvparten drift)
---	---	---	---

Tabell 1: Oversyn over ressursmobilisering og organisering 2004

Slik sett vart det ført ein diskusjon om både kva som var ein ekstraordinær innsats (dvs omstilling), og kva som var generell næringsutvikling. I tillegg gjekk det ein diskusjon om Sunnfjord 2020 ”skulle etablere møteplassar – eller arbeidsplassar”.

Programstatusvurderinga

Omstillingsstatus inneber for ein kommune å akseptere dei spelereglane som vert etablert av Sogn og Fjordane fylkeskommune og Innovasjon Norge. I dette fylket har fylkeskommunen og IN Sogn og Fjordane inngått ein eigen samarbeidsavtale. I denne avtalen er IN tildelt ei kvalitetssikrande rolle i omstillingsprogram som blir starta opp. Både fylkeskommunen og IN har observatørstatus i omstillingsstyret. I 2005 gjennomførte IN det dei kalla ei programstatusvurdering i Florø. Det går fram av rapporten frå dette arbeidet at IN her nyttar ein variant av det prosessverktøyet organisasjonen kallar PLP³⁶. Konklusjonen og tilrådinga frå prosesskonsulenten var denne:

”Målene er for ambisiøse i forhold til de midler som stilles til disposisjon, derfor bør målene og handlingsplanene justeres ned og fokuseres for å sikre tilstrekkelig trykk i det videre arbeidet”.

Omstillingsarbeidet er ikke organisert i tråd med retningslinjene, dette har i vesentlig grad tatt fokus fra de viktigste oppgavene. Flora kommune anbefales nå å ta initiativ til å gjøre de nødvendige endringene”

Det skjedde no fleire viktige endingar i omstillingsprogrammet. Desse vert i ettertid tilskrive fleire faktorar, men ein av dei er nett programstatusvurderinga. Den første leiaren i Sunnfjord 2020 slutta også i stillinga si på dette tidspunktet. Det gjorde han likevel nokre veker før programstatusvurderinga vart gjennomført, men det opna for at det vart eit samanfall i skifte av dagleg leiing og innstramming i satsingsområda, og omstillingsselskapet Sunnfjord 2020 stod frå årsskiftet 2006 av, i stadig større grad fram med ein annan profil og ein langt smalare portefølje enn før.

Stillingane som dagleg leiar av selskapet 2020 og næringshagen vart skilde. Dei skulle ha kvar sin leiar. Vidare gjekk dagleg leiar i Flora hamn- og næring ut av styret i omstillingsselskapet og fekk ei observatørrolle i staden. Omstillingsløyvinga vart også frå dette tidspunktet overført direkte til omstillingsselskapet, heller enn å gå via det kommunale foretaket.

Seleksjonsprosessen medførte at dei seks relativt breie satsingsområda frå 2006 av, raskt vart

³⁶ ”PLP Prosjektlederprosessen er et prosjektutviklingsverktøy som brukes som basis i de fleste omstillingsprogrammer. Dette er utviklet for å sikre en best mulig kvalitet på omstillingsarbeidet ved at arbeidet struktureres på en hensiktsmessig måte” (Programstatusvurdering rev. 2004.03.24. Ansvarlig: Jan G. Langset, Innovasjon Norge). Den konkrete vurderinga vart gjennomført 31.10.05.

skorne ned. Dvs dei vart ikkje det, men innanfor omstillingsprogrammet tala ein ikkje lenger om Flora som baseby og oljeby. Som arbeidsfelt vart dette fjerna frå porteføljen. Det vart naturlegvis vidareført i regi av kommunen, av Flora hamn- og næring og ikkje minst i petroleumsrådet, men ikkje i regi av Sunnfjord 2020. Kompetansehevingstiltaka og vekstprogrammet vart også avvikla som satsingsområde, og det ser ikkje ut som det vart vidareført som idé heller av andre aktørar i Florø. Målet om at reiseliv og servicenæringar skulle utvikle ”fyrårn”, vart saman med målet om at regionens føremuner innan reiseliv skulle tilførast aktivitetar og trafikk som skapte nye arbeidsplassar vart også fjerna frå satsinga. Det generelle reiselivs- service- og arrangementsretta arbeidet vart vidareført, men innanfor andre og eksisterande, organisatoriske rammer (som igjen vart endra fordi ein sentral samarbeidsaktør gjekk konkurs).

Maritime næringar

Den spesielle satsinga som vart utløyst av dei bibelske proposjonane ein såg føre seg i 2003, vart frå 2006 gjort om til konkrete prosjekt retta mot underleverandørar til verftet. Eg gjer ikkje greie for søkeprosessen som leia fram til desse to, men dei to prosjekta, dekkshusprosjektet og brupultprosjektet har begge som idé at verksemdar i byen ved å gå saman kan levere komplette og samansette produkt til verftet i Florø. Ved å gå saman kan dei levere tilbod som inneber at dei leverer samordningstenester som verftet elles sjølv må stå for, eller må leige inn. Brupultprosjektet syner til konkrete sal. Dekkshusprosjektet, som er større, ventar enno på avklaring frå verftsleiinga.

I lys av dei omfattande problema ein i utgangspunktet stod overfor, representerer dei to prosjekta slik sett i første rekkje nokre prinsipp om korleis systematisk, fagleg/praktisk samarbeid mellom lokale underleverandørar kan etterlevast og gjere byen meir uavhengig av avgjerdstakinga til den eine, store eigaren av verftet.

Havbruk og fiskeri

Slik er det også truleg rimeleg å vurdere eitt av dei andre satsingsområda. Havbruk og fiskerimiljøet skulle styrkast gjennom etablering av ny verksemd som supplerte dagens verksemdar. Dette satsingsområdet var eitt av dei tre som vart teke vare på etter seleksjonsprosessen. Men også dette er eit felt der kommunen og omstillingsorganisasjonen vert ein heller liten aktør i ein svingande politisk/økonomisk marknad der aktørar utanfor byen betyr meir enn dei lokale. Eit døme på dette er korleis eit stort spenningsmoment i 2006 var om førselskapet EWOS ville satse på ei utviding av fabrikk i Florø. EWOS er eit internasjonalt selskap, med tre fabrikkar i Noreg og mange einingar i andre land. I 2007 var det klar at Cermaq ville investere 565 millionar kroner i EWOS Norge sin fabrikk i Florø i 2008 og 2009. Dette vil auka kapasiteten med 120 000 tonn. Rundt 350 millionar kroner av dette er knytt til auka produksjonskapasitet. Investeringsane inkluderer ei ny produksjonslinje, havnefasilitetar og auka lagringskapasitet for råvarer. Cermaq seier dei også vil investere ytterlegare 190 millionar kroner i 2011 for å auka kapasiteten med nye 120.000 tonn³⁷. Dette var også ei svært viktig avgjerd for Flora som sentrum for oppdrettsnæringane langs vår del av kysten, men det var ei avgjerd kommunen og dei lokale aktørane hadde liten innverknad på. Igjen syner det korleis omstilling i dette samfunnet vert påverka av globale aktørars investeringsaktivitet.

I starten av omstillingsprogrammet jobba fleire aktørar med ei utgreiing av eit lakseslakteri/pakkeri og skjelmottak i Florø, der kommunen ved KF Flora Hamn og Næring sat

³⁷ Dagens Næringsliv 20.06.07: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article119060.ece>

som prosjektleiar for utgreiinga. I tillegg var det fleire private aktørar som brukte mykje ressursar på å greie ut eit skjelmottak. Forprosjektet resulterte i ein søknad frå Sifon Seafood til Innovasjon Norge om stønad til etablering av skjelmottak i Florø. Innovasjon Norge mottok også ein søknad frå Fjord Shell om stønad til etablering av eit skjelmottak i Davik. Innovasjon Norge vedtok sommaren 2005 for å gi støtte til Fjord Shell sitt prosjekt.

Utvikling av yngelproduksjon og etablering av ein forskingsstasjon i samarbeid med Høgskulen i Sogn og Fjordane og bedriftsnettverket i Sogn og Fjordane var eit prioritert prosjekt i første fase av Sunnfjord 2020. Dette prosjektet ville ikkje styret for HSF støtte.

Heller ikkje ein del andre utgreiingar, idear eller forprosjekt leia fram til konkrete prosjekt. Prosjektet Superfrys utkrystalliserte seg likevel som eit samarbeid mellom SINTEF, Slakteriet AS, Norwell, Seaborn, Havlandet Forskingslaboratorium, MAERSK, Sunnfjord 2020 og Innovasjon Norge. Prosjektet sprang ut av forskning innan fryseteknikk. SINTEF fann at ved å fryse inn fisk ved -60°C vil produkta ha betre kvalitet enn ved vanleg innfrysing på -20°C . SINTEF såg etter samarbeidspartnarar for kommersialisering av ideen og fann det i Florø, med Slakteriet AS og Norwell. Etter kvart som prosjektet har utvikla seg har ein knytt til seg andre aktørar som kan hjelpe med å levere "superfryst" fisk til den japanske marknaden, blant anna gjennom ein avtale med ein japansk lakseimportør.

Slik informantane ser det, er ein no avhengig av mottaking og utspel frå den japanske importøren. Parallellen til dei to maritime prosjekta er tydeleg her: Ein kan lokalt fremje og utvikle nye idear, produkt og prosessar på tvers av etablerte verksemder og markandsordningar, men til sjuande og sist er det dei globale aktørane som avgjer om satsingane vert ein "suksess" i ein snever, økonomisk mening.

Satsinga på små og mellomstore verksemder

Dette er det satsingsområdet Sunnfjord 2020 meiner å ha fått best til³⁸. 20 bedrifter starta opp med forprosjekt i 2005, 13 av desse fekk tilbod om å gjennomføre hovudprosjekt. I løpet av sommaren 2006 var det 11 bedrifter som hadde fullført SMB-programmet og som leverte inn sine sluttrapportar. Tilbakemeldingane var gode, og mange av deltakarbedriftene ønskte å gå over i eit nytt utviklingsprosjekt. Price Waterhouse Cooper (PWC) og administrasjonen i Sunnfjord 2020 hadde saman stått for gjennomføringa av programmet, som er basert på den same PLP- metoden som Innovasjon Norge fremjar til bruk i slike omstillingsprosjekt..

Hausten 2006 evaluerte ein programmet og bestemte seg for å sette i gang eit nytt SMB-utviklingsprosjekt, med 17 nye bedrifter. 15 av desse bedriftene starta på hovudprosjektet i den nye omgangen med SMB-utviklingsprosjekt i 2007.

I oppstarten inviterte Sunnfjord 2020 med bedrifter som omstillingsseselskapet alt hadde kontakt med og som ein trudde hadde vekstpotensiale. I andre runde var det også eit ønske om å satse på handelsbedriftene i kommunen og prøve å gi dei eit insitament til å utvikle seg for å prøve å møte konkurransen frå Førde.

I den første runden dekkja Sunnfjord 2020 80% av dei eksterne kostnadene (kostnadene knytt til individuell oppfølging frå PWC). Ambisjonane om å skape nye arbeidsplassar er svært høgt i forhold til desse kostnadene. Målet med 70 arbeidsplassar for 3,8 millionar kroner utgjer berre 55 000 kroner pr arbeidsplass. I andre runde vart ressursbruken er auka og ambisjonsnivået noko dempa. I denne runden var kostnadene for prosjektet i alt vel 4,4 millionar kroner, medan målet

³⁸ Dei følgjande opplysingane og vurderingane er henta frå undervegsrapporteringa frå Høgskulen i Sogn og Fjordane, og tilrettelagt av Veronika Trengereid.

om nye arbeidsplassar vart 33. I denne runden valde ein å redusere støtta til bedriftene, ein dekte 50% av dei eksterne kostnadene, mot 80% tidlegare.

Sunnfjord 2020 står som prosjekteigar for SMB-utviklingsprosjekta, men dei leigde altså inn PricewaterhouseCoopers AS til å vere prosjektleiarar for gjennomføringa. Arbeidsforma er ei blanding av fellessamlingar og individuell oppfølging av bedriftene.

Resultata frå SMB-prosjektet i form av etablerte arbeidsplassar er gode. Men igjen, kor mange av desse skuldast den spesielle innsatsen, og kor mange ville blitt etablert uansett fordi det i denne perioden har gått så bra for norsk næringsliv? Det veit vi ikkje, men informantane er nokså eintydige i omtalen av SMB-prosjektet: Det framstår som ein god måte å arbeide på; dette har Sunnfjord 2020 fått til. Ein logisk konklusjon vil vere at omstillingsselskapet på ein god måte har understøtta og stimulert positive prosessar i desse verksemdene.

Innanfor dette satsingsområdet vert også eitt einskildprosjekt vist fram av informantane for å synleggjere suksessen. Det er bedrifta Per Borthheim Transport AS. Per Borthheim var med i den første runden med SMB-utviklingsprosjekt og eigde då to selskap, Borthheim Transport AS og Borthheim Dekkservice AS, med 20 tilsette. Målet med prosjektet var å etablere eit nytt selskap, Borthheim Trailer AS, og hovudaktivitetane var å hjelpe Per Borthheim med å etablere den nye verksemda med spesielt fokus på organisering, finansiering og budsjettering. Borthheim Trailer AS vart etablert 10.07.2007 og verksemda skal produsere to typar tilhengarar til jumbosemitrailerar. Dei ønskjer å levere tilhengarar til heile landet, då dei fleste slike tilhengarar i dag blir importerte frå utlandet. Dei rekna med å levere den første tilhengaren våren 2008 og rekna med å kunne lage 6-8 tilhengarar per år med 4 tilsette. I løpet av dei neste to åra var planen å auke til 20 tilsette. I tillegg til å delta i SMB-utviklingsprosjektet, hadde Sunnfjord 2020 og Innovasjon Norge funne etableringa så lovande at dei gav bedrifta etableringsstøtte og vinteren 2009 vert denne verksemda framheva som eitt av dei konkrete suksessane frå omstillingsprogrammet.

Vidareføring av erfaring – eit styrka Sunnfjord 2020

Alt i 2007/2008 byrja ein i Florø å planleggje avslutninga og vidareføringa av erfaringane frå omstillingsperioden. Det ligg i og for seg i det institusjonelle rammeverket for omstilling at dette skal skje, men ein ser ut til å ha vore uvanleg tidleg ute i denne prosessen.

Kortversjonen er at omstillingsorganisasjonen Sunnfjord 2020 framstår som sterkare og med større legitimitet når den går ut av omstillingsfasen, enn når den gjekk inn. Den framtidige modellen for næringsutvikling i Florø er bygd opp rundt Sunnfjord 2020. Det kommunale foretaket Flora hamn- og næring er delt opp. Eit reint hamneselskap, Flora hamn er skilt ut, medan ansvaret for nærings- og utviklingsarbeid er flytta over til Sunnfjord 2020. Dette inneber også i praksis at Flora kommune delfinansierer ein relativt større del av omstillingsselskapets drift. Eigartilhøva blir slik at Florø industri- og næringsforening framleis eig 51% av selskapet, kommunen 49%.

Det ligg i modellen at selskapet skal ivareta det som vert rekna som det kommunale grunnansvaret knytt til førstekontakt med etablerarar og elles etter avtale kunne ta på seg oppgåver, sakshandsaming og utgreiingar for kommunen.

Som eg har gjort greie for, arbeidde den første leiaren i Sunnfjord 2020 for ei integrering mellom omstillingsselskapet og næringsshagen. Ordninga vart avvika i 2004/2005, men er no teken fram på nytt. Det ligg i korta at det skal vere tett samspel mellom næringshage og selskap, sjølv om det formelt er to aksjeselskap med ulik eigarstruktur. Eigarstrukturen i næringsshagen vart endra i

2008 som resultat av denne samordnings-prosessen. Opphavelg hadde den 52 aksjonærer. Desse vart kjøpte ut, og ein ny eigarstruktur med færre aksjonærer vart etablert³⁹.

Samordning gjennom felles, dagleg leing vart gjeninnført. Dagleg leiar i næringshagen er også dagleg leiar av Sunnfjord 2020. Som ny, dagleg leiar tilsette ein i 2008 kommunens utviklingssjef. Den tredje, daglege leiaren i omstillingsperioden.

Når vi spør informantane om meir abstrakte erfaringar og innsikter som vert vidareført, peikar dei først og fremst på større grad av felles rutinar og haldningar til utviklingsarbeid "Korleis vi skal jobbe", her i kommunen, talar ein om. I dette ligg det fleire ting, men ein av dei viktigaste som vert framheva er at den nye strukturen for næringsutvikling syner at kommunen og næringslivet skal arbeide i lag. Ei anna, delt innsikt, handlar om ikkje å spenne bogen for høgt, og å skape realistiske forventningar. Ein syner med det til den fasen i omstillingsprogrammet som var knytt til ein utoverretta og mobiliserande stil som skapte forventningar omstillingsorganisasjonen ikkje kunne leve opp til. Ein tredje, som er i tråd med dei to andre, handlar om evna til å unngå dobbeltarbeid og doble løp som skapar forvirring om kven som har ansvaret for retning og innhald i næringsutviklingsarbeidet.

Det vi kan merke oss i oppsummeringa av erfaringar er at lærdomane og erfaringane vert knytte til korleis ein skal arbeide med næringsutvikling og omstilling, meir enn til resultata andsynes mål- og problemstrukturen.

Kvifor det?

Meiningsskaping og lagring av erfaring

Konklusjonen ovanfor kan seiast på ein anna måte: Vi observerer organisasjonslæringsprosessar knytte til verkemiddel, meir enn til mål. Denne konklusjonen vil eg drøfte i lys av dei to spørsmåla eg gjorde greie for i innleiinga. Det eine er om dette skjer fordi dei eksterne føresetnadane for omstilling ikkje lenger er tilstades, men at vi samstundes stiller krav om at omstillingsorganisasjonen skal opptre i samsvar med dei opphavlege måla med omstillingsprogrammet? Det andre spørsmålet er korleis vi skal forstå vidareføringa av Sunnfjord 2020: Representerer vidareføring av omstillingsorganisasjonen i seg sjølv eit resultat av omstillingsprosessen, eller er vidareføringa eit brot med erfaringane frå omstillingsprosessen?

Kvifor avslutta ein ikkje omstillingsarbeidet?

Informantane har på ulike måtar og på ulike tidspunkt framheva dei fire prosjekta eg har nemt ovanfor: "Brupult", "dekkshus", "superfrys" og "Bortheim Trailer". Felles for dei er at dei byggjer på lokale ressursar som vert trekte saman og utvikla mot ein marknad utanfor byen. Om prosjekta vert "suksess" i den smale meininga konkrete sal og økonomisk omsetning er det likevel nett aktørar utanfor byen som avgjer, og dei synleggjer såleis korleis omstillingsprogrammet må forståast i lys av at dette er ein "open" økonomi. Florasamfunnet er ikkje uavhengig av dei marknadane verksemdene lever i og av. I dette resonnementet finn vi kanskje svaret på kva den konkrete omstillingsorganisasjonen gjer, når eksterne føresetnader for omstilling ikkje lenger er tilstades, men vi samstundes stiller krav om at den skal opptre i samsvar med rasjonalitetsnormen.

Omstillingsprogrammet i Flora kommune tok utgangspunkt i det som såg ut til å bli ein tung,

³⁹ Flora kommune, 20%, Florø industri- og næringsforening, 20%, Sparebanken Sogn og Fjordane, 19,5%, Sparebanken Vest, 19,5%, SIVA, 20% og Florø sentrum, 1%.

lokal resesjon i 2002. Men, det var ikkje tilfelle. Omstillingsarbeidet tok til samstundes som dette samfunnet saman med nasjonal og global økonomi gjekk inn i ei voldsom blømingstid som brått stogga nett då omstillingsperioden går mot avslutning. Ville det då vore formålstenleg av omstillingsorganisasjonen å avslutta arbeidet sitt i 2004 og sagt at dette ordnar verksemdene og marknadane opp i sjølve? Det ville i så fall innebære at satsingsområda vart avvikla og prosjekta som konkrete verkemiddel vart avslutta fordi måla for omstillingsorganisasjonen ikkje lenger var relevante eller legitime.

Problemet med å svare ja på spørsmålet er at mål- og målstrukturen i omstillings-programmet ikkje er retta inn mot den konkrete situasjonen i 2002/2003, men mot den underliggjande økonomiske strukturen i florasamfunnet, og den er jo ikkje påverka av eit omstillingsprogram som knappast var kome i gang. Tvert om, ved å produsere og investere det remmer og tøy heldt i åra 2004-2008 kan det jo argumenterast for at næringslivet i kommunen har bidrege til forsterke den avhengigheita av globale marknadssvingingar som var utgangsproblemet.

Sjølve konteksten 'omstilling' greier paradoksalt nok ikkje å fange den dynamikken som verksemdene i Flora lever under. Difor vert ein konklusjon om at omstillingsorganisasjonen må ha fleire verkemiddel i porteføljen når marknaden omstiller raskt, logisk også i ei annan mening. I Flora vert det framheva at ein no har ein utviklingsorganisasjon som i større grad er i stand til å handtere framtidige utfordringar, samanlikna med dei andre organisasjonsløyisingane det er naturleg å samanlikne med. Dette er, i følge Thompson (1971:115), typisk for organisasjonar som opererer i dynamiske handlingsmiljø som gjer det vanskeleg å vurdere resultat i lys av ein grei og uproblematisk målstruktur som syner preferansane organisasjonen let seg styre av.

Vi står slik sett overfor paradoks. Handlingane – verkemidla til organisasjonar som arbeider under rasjonalitetsnormen - vurderer vi ikkje mot konteksten her og no, men mot den målstrukturen organisasjonen legitimerer handlingane sine med, og målstrukturen vurderer vi mot problemstrukturen eller dei grunnleggjande økonomiske strukturane. Når sjølve problemstrukturen faktisk vert forsterka og tydeleggjort gjennom verksemdenes suksessar – og omstillingsorganisasjonens vellukka prosjektutvikling – framstår behovet for omstilling sterkare, ikkje mindre. Svaret vert då, at når marknaden omstiller raskare enn omstillingsorganisasjonen, må omstillingsorganisasjonen ha fleire verkemiddel for å henge med, ikkje færre.

Spørsmålet er om dette er ekte paradoks, eller om det berre er eit oksymoron som oppstår fordi eg prøver å tvinge tilfellet Florø inn i ein teoretisk modell om rasjonell åtferd. Forsvinn då paradoksa om vi ser vekk frå det teoretiske byggverket?

Handlar det om tilpassing til regelverket for omstilling?

Informantane i Florø har fleire gongar peika på at det har vore ei viss utfordring for dei å møte dei formelle krava til omstilling. Særskilt representerer det ei utfordring at for å vere "omstillingverdige", må ein til ei viss grad svartmale situasjonen kommunen er i. Svartmaling som tilpassing skuldast at dette er ein av dei få måtane ein kommune som Flora kan få tak i frie midlar til den typen prosjekttretta verksemd ein har sett i gang. Eit viktig argument i denne samanheng har vore at fleire av prosjekta skulle gå over fleire år. Ein set i gang prosessar som skapar forventningar. Sjølve omstillingsapparatet og deira prosjekt får ein eigendynamikk. Ser vi denne konklusjonen i lys av dei fire samankjeda meiningsdanningsprosessane slik Weick skisserer dei, blir spørsmålet korleis leiarane av omstillingsarbeidet i denne kommunen skulle ha avbrote omstillingsarbeidet nett i den augneblinken mange aktørar hadde vorte involverte, mange aktivitetar sett i gang og lokale forventningar skapt. Det er vanskeleg å sjå korleis omstillingsprogrammet skulle blitt avslutta på ein meiningsskapande måte.

Problemet framstår også i form av ei tilpassing til regelverket frå fylkeskommunen og Innovasjon Norge si kvalitetssikring. Programstatusvurderinga framstod som det punktet der omstillingsorganisasjonen i Flora skar ned programporteføljen og tilsynelatande lydig tilpassa seg regelverk og prosedyrar. Det kunne vore freistande å seie at dette kan vi forklare med at aktørane i Flora følgjer ein tilpassingslogikk. Logikken ligg i å følgje det normative, institusjonaliserte rammeverket som "omstillingsstatus" gjev.

Eg trur likevel dette berre gjev ei delvis forklaring. Det er to grunnar til dette. Den ein er at vi i så fall berre er vitne til ei tids- og kontekstorientert tilpassing. Vi ser at kommunen berre tilsynelatande legg nokre av dei grunnleggjande ideane om brei samordning til sides. Dei vert henta fram att, i avslutninga. Den andre grunnen er at det følgjer av den oppskrifta IN nyttar, at det er informasjon frå medlemene i omstillingsstyret sjølve som danna grunnlag for tilrådingane om innstramming av porteføljen. Det verkar difor rimeleg å tru at programstatusvurderinga fungerte som det punktet der konsekvensane av handlingane - etter Weicks modell - synleggjer og legitimerer seleksjonsprosessen, men det blir feil å tilskrive konklusjonane i seg sjølv til Innovasjon Norge eller fylkeskommunens regelverk. Regelverket regulerer og legitimerer seleksjon, men er ikkje i seg sjølv seleksjonsprosessen.

Det kan drøftast om ikkje omgrepet seleksjon syner fram det Røvik med utgangspunkt posisjonen 'pragmatisk institusjonalisme' (2007 s. 52) kallar 'translasjon'. Den korrekte "oppskrifta" på omstilling blir frå no av teke til vitande i den mottakande organisasjonen, Sunnfjord 2020 og lagt til grunn for ei omorganisering av satsingsområda og styringsform. Dersom det er slik, vert spørsmålet om 'kontekstualisering' viktig. For kva skjer med den abstrakte ideen om 'omstilling' når den er 'pakka ut' og brukt opp i Flora? Kva skjer når den skal pakkast ned, eller 'dekontekstualiserast', for å bruke Røviks omgrep?

Frå 'omstilling' til 'ikkje-omstilling'

Dette vil eg drøfte gjennom det andre spørsmålet eg reiste i innleiinga. Korleis skal forstå vidareføringa av Sunnfjord 2020: Representerer vidareføring av omstillingsorganisasjonen i seg sjølv eit resultat av omstillingsprosessen, eller må vidareføringa forståast som resultatet av andre faktorar enn erfaringane i omstillingsperioden? Ein kommune har vore gjennom ei 'omstilling'. Ein har nytta ei 'oppskrift' for omstilling. Kva skjer når måltidet er over?

Eit slikt spørsmål inneber at vi tenkjer over kva vi meiner med 'omstilling' og 'ikkje-omstilling'. 'Omstilling' er eit politisk-økonomisk stempel som vi brukar for å seie at samfunn A er i ein annan kategori enn samfunn B. Når eg i overskrift og innleiing antyd at marknaden omstiller raskare enn omstillingsorganisasjonen, inneber det ein hypotese om at denne marknaden er i ferd med å flytte Florø frå kategori "omstilling" til kategori "ikkje-omstilling", uavhengig av kva omstillingsorganisasjonen gjer. Og ja, dette ligg eigentleg under det eg med utgangspunkt i eit modernistisk perspektiv skriv, i februar 2009.

Men er dette eit problem for aktørane? Den politisk/administrative kategorien vi kallar 'omstilling' inneheld ei rekkje meir eller mindre tydeleg formulerte krav omstillingsorganisasjonen skal forhalde seg til. Dette er tydelege vilkår omstillingskommunar må akseptere. Dette i seg sjølv inneber at ein aksepterer at kategorien 'omstilling' skiljer seg frå andre kategoriar kommunar og samfunn vert plasserte i.

Omstillingsorganisasjonen i Flora kunne utan vidare ha innrette seg teknisk til dei formelle krava frå fylkeskommunen og Innovasjon Norge. Med unntak av nokre mindre feilskjer i byrjinga, har dei då også gjort det. Problemet har meir vore, som eg har drøfta ovanfor, at for å få tak i dei

økonomiske midlane kategorien 'omstilling' medfører, tvingar det kommunen til å fokusere på vandrainga langs ein ein smal, og av og til, problematisk sti, medan den breie, kommunale utviklingspolitikken etter kvart fell utanfor omstillingsprogrammet. Den tilhøyrer ein annan kognitiv kategori. Det er overgangen mellom desse kognitive kategoriane konsekvenslogikken og tilpassingslogikken ikkje synest å fange særleg godt, men som eg har antyda ovanfor, det er mogeleg den pragmatiske institusjonalismens veg opnar for ei betre forståing av slike prosessar.

Det empiriske spørsmålet vi står overfor i tilfellet Florø, er at kommunen gjeikk inn i programmet med eit relativt vidt sett av idear om utvikling av kommunen. På veg ut av programmet – i 2009 – ser det ut som om ein tek opp tråden der ein slapp han, i 2005. Kvifor vert samordning mellom omstillingsselskapet og næringshagen og mellom omstillingsselskapet og det kommunale næringsapparatet grunngjeve som resultat av erfaringar i omstillingsperioden, når ein i omstillingsperioden måtte la denne ideen kvile? Dersom vi her hentar fram ideane om at organisasjonar følgjer ein tilpassingslogikk framstår aktørar innanfor omstillingsprogrammet som "fangar" av eit regelverk som seier at omstilling inneber "smal" orientering mot eit utval prosjekt. Men eg trur det blir for enkelt.

Kanskje bør vi her ta på alvor kva omgrep som 'kontekst' og 'kontekstualisering' inneber. Dersom vi forestillar oss at aktørane godt er klar over korleis ulike kontekstar legg ulike føringar og forpliktingar på dei, framstår ikkje det å følgje eit rimeleg greitt og enkelt regelverk i ein periode som konformitet. Det vert ikkje eit pliktløp som former meininga til deltakarane, nærast utan å gi dei evnen til sjølve å ha ei meining om det er fornuftig eller ikkje å følgje dette regelverket. Det er berre eit uttrykk for at dei ser at ulike kontekstar stiller ulike krav, og opnar for ulike sett av handlingar og handlingsalternativ.

Vegen ut av omstillingsprogrammet er vegen over i ein annan kontekst. Den opnar for at ideen om 'utviklingsorganisasjonen' kan pakkast om på nytt. For å drøfte korleis erfaringane frå omstillingsprogrammet framstår i dette perspektivet, vil eg slik som det vart antyda i innleiinga, trekkje på Scotts tre pillarar innan institusjonell teori.

Nye kunnskapsberarar i Florø?

Eg har sagt at etter Scott kan vi forestille oss at både regulerande, normative og kognitive trekk ved organisasjonar blir påverka gjennom omstilling. Vi kan leggje vekt på ulike kunnskapsberarar når vi drøftar institusjonalisering og retensjon av erfaring. Dei tre perspektiva får oss til å leggje vekt på ulike sider ved ein omstillingsprosess. Eit hovudpoeng vil likevel vere at det er sider ved det same fenomenet vi talar om.

I tabell 2 syner eg korleis eg trur erfaringane frå Florø kan forståast i lys av den tenkjemåten Scott syner oss. Eg drøftar særleg dei utheva og kursiverte erfaringane.

Scott deler kunnskapsberarane i kulturelle; sosiale strukturar og rutinar. Her byggjer han på Jepperson (1991:150) og Giddens (1984). Med kultur meiner han først og fremst kodifiserte mønster som betyr noko i den institusjonen det er tale om. I gjennomgangen frå Florø ser vi at eit regulativt perspektiv særleg vil framheve det formaliserte utviklingsapparatet. Den nye utviklingsorganisasjonen framstår som ein tydelegare regulativ og formell representant for kommunens, byens og næringslivsorganisasjonens utviklingspolitikk. Det som kunne ha vore konkurrerende formelle strukturar, Flora hamn- og næring og næringshagen, er anten tekne opp i eller samordna formelt med Sunnfjord 2020.

	Eit regulativt perspektiv	Eit normativt perspektiv	Eit kognitivt perspektiv
--	---------------------------	--------------------------	--------------------------

Kulturar	Formalisert utviklings-apparat	Verdiar og forventningar	Kategoriar og omgrep om "utvikling"
Sosiale strukturar	Arbeidsdeling, formelle system	Styrka makt- og autoritetssystem	Identitet, sjølvforståing som type kommune
Rutiner	Framgangsmåtar, formelle prosessar som disiplinerer	Konformitet rundt industriproduksjon	Tydelege idear om korleis jobbe i lag

Tabell 2: Kva held på kunnskap? (Etter Scott 1995:57, sitert i Glosvik, 2002)

Den kognitive pillaren framhevar eit anna funn. Som eg har antyda ovanfor har aldri vore særleg vanskeleg for aktørane i Florø å ha klart for seg at ein ved å delta i eit omstillingsprogram aksepterer plassering i ein kategori kalla 'omstilling', der bestemte reglar, verdiar og forventningar gjeld. Dei har også tydeleg synt at dei har sett seg sjølv på veg inn i kategorien, og dei har tydelege ord og omgrep som syner at ein er på veg over i ein annan kategori der andre spelereglar, verdiar og forventningar gjeld. Når sosiale aktørar har eit bevisst forhold til dei kontekstskifta som dei foretek, fjernar det paradoksa eg har skissert ovanfor.

Med sosiale strukturar meiner Scott korleis organisasjonar er bundne saman gjennom nettverk av sosiale posisjonar og rolleforventningar. Når vi legg vekt på dei sosiale strukturane ser vi at det ikkje berre er den formelle rolla til Sunnfjord 2020 som er blitt styrka gjennom omstillingsperioden gjennom samordning av oppgåvene knytte til utviklingsorganisasjonen og næringshagen, men også at det "utviklingsregimet", eller "autoritetssystemet" som leia omstillingsprogrammet lokalt, har gått styrka ut av omstillingsprosessen. Dersom vi let det reine normative perspektivet styre forklaringane våre, ville vi seie at dei som går ut av omstillingsprosessen som "vinnarar" i Florø, gjer det fordi dei på ein vellukka måte har tilpassa seg dei normene og verdiane som Innovasjon Norge, fylkeskommunen og andre dominerande aktørar legg som føringar for det sosiale og politiske feltet vi kallar 'omstilling'. Det vi då utelet er dei opne drøftingane og analysane som gjennom 2008 leia fram til det som kan kallast ei funksjonell arbeidsdeling mellom omstillingsselskap, kommune, næringsforening og hamneselskap. Det regulative perspektivet tvinger oss såleis til å nyansere "fangemetaforen" det normative perspektivet framhevar.

Ein ting eg så langt ikkje har omtala, vert også synelg gjennom kognitive perspektivet på sosiale strukturar. Flora har som omstillingskommune i liten grad forstått seg i same kategori som Høyanger og Årdal. Tvert om har ulikskapane, heller enn likskapane vorte framheva. 'Kystkommune', 'oljekommune', 'industrikommune', 'Sunnfjordkommune'. Dette er dei sjølvklassifiserande omgrepa eg har notert meg. Eg trur ikkje nokon av desse klassifikasjonane er blitt svekka i omstillingsarbeidet. Snarare tvert om.

Med rutinar meiner Scott fenomenet 'vane' slik det framtrer i organisasjonar. Organisasjonar baserer mykje av si verksemd på relativt stabile og forenkla standardhandlingar som verkar regulerande og formande på deltakarane og medlemene.

Når vi observerer at deltakarane i omstillingsprogrammet stort sett synest å vere nokså samde om korleis den nye omstillingsorganisasjonen bør sjå ut, kan forklaringar frå ein normativ synsstad kunne vere at den dominerande koalisjonen i omstillingsprogrammet har utøvd relativt sterk, sosial kontroll. Det er til dømes ikkje vanskeleg å sjå korleis aktørar med tilknytning til og erfaring frå industriell produksjon dominerer. Dette kan ha påverka tilhøvet til den første leiaren i Sunnfjord 2020, som hadde ein heilt anna stil og omgrepsbruk. Poenget er at det er ikkje sikkert det er tilfeldig at "brupult", "dekkshus", "superfrys" og "Bortheim Trailer" alle er "industriprosjekt". Ser vi trekk av konformitet rundt ei tenking der "industriproduksjon" vert framheva som meir verdiskapande og meiningsberande enn andre økonomiske aktivitetar?

Kanskje gjer vi det, men frå ein regulerande synsstad vil forklaringa kunne vere at omstillingsprogrammet medfører deltaking i ein aktivitet med tydelege disiplinerings-mekanismar som i seg sjølv fungerer styrande. Deltakinga i eit formelt omstillingsprogram medfører faktiske forpliktingar kommunen og omstillingsorganisasjonen må overhalde. Programstatusevalueringa representerer ikkje berre eit normativt grep, programdeltaking inneber også at formelle, regulative mekanismar trer i kraft. 'Omstillingstatus', 'vedtak' 'løyving', 'prosjektplan' er omgrep som får verknader for aktørane, i alle fall i økonomisk mening, om ikkje dei vert tekne på alvor.

På den andre sida fortalde informantene også om abstrakte erfaringar og innsikter som vart vidareførte. Dei peika på større grad av felles rutiner og haldningar til utviklingsarbeid, "Korleis vi skal jobbe", her i kommunen. Det kan forståast i både ei regulativ, ei normativ og ei kognitiv mening. Den nye strukturen for næringsutvikling er ikkje berre ein regulativ struktur, men også eit kognitivt uttrykk for at kommunen og næringslivet skal arbeide i lag. Når ein talar om ikkje å spenne bogen for høgt, eller om å skape realistiske forventningar, er det utsegnar som gir mening i det normative perspektivet. Ein syner til den fasen der ein utoverretta og mobiliserande stil skapte forventningar omstillingsorganisasjonen ikkje kunne leve opp til, og som det heller ikkje var semje om. Når ein talar om evnen til å unngå dobbelt-arbeid og doble løp som skapar forvirring om kven som har ansvaret for retning og innhald i næringsutviklingsarbeidet, kan dette forståast som at tydelegare kognitive kategoriar.

Etter ein kognitiv tenkjemåte kan det for aktørane som har delteke framstå som relativt sjølvsgatt korleis omstillingsarbeid skal gå føre seg. Dei som deltek vil etter ein slik tenkjemåte kontinuerleg konstruere og rekonstruere oppfatningar av kva omstilling er, ved å delta aktivt i den prosessen som i ettertid blir oppfatta som vellukka omstillingsarbeid: Ved å oppfatte oss som utviklingsaktørar, definerer vi for oss sjølve kva utvikling er.

Eg sa i innleiinga at vi heller enn Weicks omgrep 'retensjon' kunne tale om institusjonalisering av erfaring', når vi såg etter nye og stabile organisasjons- og handlingsformer som syner at den organisasjonen eller det vi systemet vi studerer, har oppnådd ein form for stabilitet eller balanse som gjer at sjølve omstilling framstår som vellukka for dei som har delteke i den meningsskapingsprosessen omstilling vil medføre. I denne meininga framstår balansen som oppnådd i Florasamfunnet gjennom både eit formalisert og samordna utviklingsapparat, som eit styrka makt og autoritetssystem og som tydelege idear om korleis aktørane i kommunen skal arbeide i lag.

Med utgangspunkt i Røvik si tenking vil det som her er kalla 'stabilisering' tyde på at ein vellukka 'translasjon' har funne stad. Eg vil i avslutninga kort drøfte dette.

Omstilling som konsentrasjon og translasjon?

Selznick seier at den viktigaste tydinga av omgrepet institusjonalisering er at verdiar som ligg utanfor dei tekniske krava dei aktuelle arbeidsoppgåvene stiller, vert innført i ein organisasjon (1997:26). I vårt tilfelle ser det ut til at institusjonalisering av erfaring frå omstillings-programmet innber noko meir enn at ein framhevar dei avgrensa resultata frå den smale omstillingsprosessen. Dette kan tyde på at vellukka institusjonalisering av erfaringar frå omstillingsprosessar naturleg omfattar ei 'ompakking' av dei smale erfaringane, slik at dei høver inn i, og byggjer opp om, den 'breie' lokale politikken, dvs omfattar både dekontekstualisering og kontekstualisering. Tilfellet Florø tyder på at translasjonsteorien som Røvik presenterer som eitt av teoribidraga innanfor den pragmatiske institusjonalismen (2007, s.52 ff), har noko føre seg. Vidareføringa av omstillingsorganisasjonen vert slik sett verken eit resultat av eller eit brot med erfaringane frå omstillingsprosessen, men både óg.

Ein slik konklusjon medfører teoretiske implikasjonar. Eg har sagt at overgangen mellom 'omstilling' og 'ikkje-omstilling' ikkje blir fanga særleg godt, verken av konsekvenslogikken og tilpassingslogikken. Dersom vi tek utgangspunkt i Røvik si klargjering av ulike posisjonar, ville desse to logikkane grovt sett høyre heime i høvesvis ein modernistisk og ein sosialkonstruktivistisk ståstad. Røvik tredje posisjon, pragmatisk institusjonalisme opnar kanskje for at meiningsskaping kan forståast som ein tredje type logikk. Eg grunngjev dette med at seleksjonsprosessen vi har vore vitne til kan liknast med det Røvik kallar 'translasjon', den prosessen der ein organisasjon tek inn over seg, og gjer ei oppskrift – i dette tilfelle på 'utvikling' - til sin eigen. Følgjer vi den kognitive tenkinga til Weick framstår ikkje ein slik translasjon som noko problem.

Dette har også konsekvensar for måten vi må forstå den interne relasjonen mellom de tre pillarane i Scotts omgrepsapparat. Det som vert forklart av den kognitive pillaren framstår som ein høgare ordens læringsprosess slik Bateson (1972) framstiller det. Det normative og det regulative perspektivet forklarar berre noko som alt gir meining for aktørane i form av forståelege kategoriar. Eller for å seie det med Weick (1995 s. 16): Meiningsskaping betyr faktisk meiningsskaping. Overført til tilfellet Florø er poenget at, vel er omstillings-programmet og dei regulerande krava om å organisere 'omstillingsarbeidet' på bestemte måtar abstrakte og dekontekstualiserte idear, men omstilling som meiningsskaping er ikkje det. Etter Weicks perspektiv er det ikkje noko motsetning mellom det å konsentrere merksemda om eit utval prosjekt og over tid kople dei til den større samanhengen på nye måtar. Omstilling vil som meiningsskaping nett innebere ein konsentrasjon i form av konkrete, kontekstualiserte handlingar som aktørane det gjeld også vil oppfatte som sjølvinnlysande.

Til sjuande og sist handla kanskje ikkje omstillingsprosjektet i Flora om raskt skiftande marknader, men om å teste ut om det var mogeleg for kommunen og nærings- og industriforeningen å gjennomføre konsentrasjonen i fellesskap. Svaret på spørsmålet om kva som skjer med omstillingsorganisasjon under slike vilkår, er at den overlever til å delta i neste omstilling!

Litteratur

- Albrow, M. (1972): *Byråkratiet*. J.W. Cappelens forlag, Oslo
- Bateson, G. (1972): *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine books. NY
- Choo, Chun Wei (1998): *The knowing organization : how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Oxford University Press. New York
- DiMaggio, Paul J. og Powell, Walter W. (1991): Introduction. I DiMaggio, P. og Powell, W.W (red): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago University Press. Chicago
- Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society*. University of California Press. Berkeley
- Glosvik, Ø. (2001): *I grenselandet. Læring mellom stat og kommune*. Avhandling for Dr.politgradet ved det samfunnsvitenskaplige fakultet,. Rapport 75/2000. Universitetet i Bergen. Institutt for adm.org. Bergen
- Glosvik, Ø. (2002): Om læring på ulike nivå i organisasjonar. I *Norsk statsvitenskaplig tidsskrift* nr. 2/2002 s. 117-141. Universitetsforlaget. Oslo
- Jepperson, R.L(1991): "Institutions, Institutional Effects and Institutionalisation". I DiMaggio, P. og Powell, W.W (red): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago University Press. Chicago
- March, James G. (1994): *A primer on decision making : how decisions happen*. Free Press; New York
- March, J.G. og Olsen, J.P. (1005): *Democratic Governance*. Free Press. NY

Porack, J.P, Meindl, J.R. og Stubbard, C. (1996): Introduction. I Porack, J.P, Meindl, J.R. og Stubbard, C. (eds): *Cognition Within and Between Organizations*. Publications Inc. Thousand Oaks, Cal

Røvik, K.A. (2007): *Trender og translasjoner: Ideer som styrer det 21.århundrets organisasjoner*. Universitetsforlaget. Oslo

Schein, Edgar. H. (2004): Organizational culture and leadership - 3rd ed. Jossey-Bass, San Francisco

Scott, Richard W. (1995): *Institutions and Organizations*. Sage Sage Publications Inc.. Thousand Oaks, California

Selznick, Philip (1997) *Lederskap*. Tano Aschehoug, Oslo

Swedberg, Richard (1998): *Max Weber and the idea of economic sociology*. Princeton, N.J. : Princeton University Press

Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. Social Science bases of administrative theory. McGraw-Hill. NY

Thompson, James. D. (1971): *Hur organisationar fungerar*. Sigma, Stocholm

Weick, K. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications Inc. Thousand Oaks, Cal

Weick, K. (1979): *The social psychology of organizing: (2nd. ed.)* Random House. New York. NY

Frå omstillingsprosjekt til omstillingssamfunn?

Oddbjørn Bukve

Innleiing

Denne artikkelen diskuterer korleis offentlege omstillingsprosjekt kan bidra til auka kapasitet for innovasjon i små og perifere regionar og samfunn. Med dette ønskjer vi å bygge ei bru over gapet mellom kortsiktige prosjektevalueringar og den vidare diskusjonen om vilkåra for å utvikle fungerande innovasjonssystem i små og perifere område.

Globaliseringa og overgangen til eit informasjonssamfunn (Castells, 1996) er utgangspunktet for ei omfattande forskning om kjenneteikn ved og vilkår for regional utvikling og innovasjon. Men det meste av desse arbeida fokuserer på såkalla kjerneregionar med stor vekst og høg innovasjonskapasitet. Det er her mange forskarar meiner å finne dei beste vilkåra for innovasjon og utvikling av konkurransekraft i ein global økonomi. Diskusjonen har resultert i omgrep som nye industrielle distrikt (Scott, 1992), lærande regionar (Bjorn T. Asheim, 1996; Morgan, 1997) og regionale innovasjonssystem (Philip Cooke, Heidenreich, & Braczyk, 2004; P. Cooke, Uranga, & Etzebarria, 1998). Dei gode regionale innovasjonsmiljøa er kjenneteikna av bedrifter med høg og spesialisert kompetanse, sterke støttesystem for forskning og teknologioverføring, og velfungerande nettverk for utvikling og spreiding av kunnskap og informasjon (B. T. Asheim & Gertler, 2005).

Mangelen på empirisk forskning om innovasjon i små og perifere samfunn har sine konsekvensar for måten vi tenker om innovasjon og innovasjonsstrategiar på i denne typen regionar. Ei slutning er at slike regionar er uinteressante område for innovasjon, fordi dei manglar sentrale føresetnader (Isaksen, 2001; Tödtling & Trippel, 2005). Det som finn stad der, er små og inkrementelle innovasjonar. Ei anna slutning er "one size fits all", at regionale utviklingsstrategiar i slike regionar må prøve å kopiere dei vellykka kjerneregionane, og bygge opp innovasjonssystem etter mønster frå dei (Philip Cooke, 1995). Om vi skal overvinne denne kløyvinga mellom optimistisk kopiering og pessimistisk fatalisme, må vi auke kunnskapen om særdraga ved innovasjonsprosessar og innovasjonssystem i denne typen regionar.

Det som er skrive om innovasjon og innovasjonssystem i utkantregionar og småsamfunn, tyder på at vi ikkje kan forstå desse samfunna berre som samfunn med fråvere av innovasjon og innovasjonssystem. Såleis peikar Doloreux og Dionne (Doloreux & Dionne, 2008) på den rolla offentlege institusjonar kan ha som drivarar for innovasjon i små samfunn. Virkkala (Virkkala, 2007) har synt relevansen av eksterne koplingar for å forstå innovasjonsaktiviteten i perifere samfunn. Fløysand og Sjøholt (Fløysand & Sjøholt, 2007) ser på lokal forankring som eit særtrekk og eit fortrinn ved innovative bedriftskulturar i små samfunn. Slike samfunn kan dra nytte av mangfaldige og uformelle band mellom aktørane i lokalsamfunnet, noko som lettar overføring av kunnskap og informasjon (Bukve, 2000).

Å studere innovasjon i små og perifere område reiser uunngåeleg spørsmål om kva skala som er den relevante. Regionomgrepet har på ingen måte ei presis tyding i litteraturen (Parr, 2008; Rodriguez-Pose, 2008). Er regionar territorielle eller relasjonelle einingar? Kan byar vere regionar, eller føreset omgrepet eit funksjonelt senter - omlandsystem? Kva er den relevante skalaen for å studere regionale innovasjonssystem?

Perifere, rurale regionar er ofte delt opp i avgrensa, lokale arbeidsmarknader, som kvar for seg er prega av tynn institusjonalisering (Amin, 1999). Berre eit fåtal av slike område har utvikla lokale klynger (Porter, 1990) av det slaget ein gjerne omtalar som industrielle distrikt (Marshall, 1930

(1890)). Skalaen på dei lokale arbeidsmarknadsregionane kan vere avgrensa til eit eller eit fåtal lokalsamfunn. Innan ein slik "lokal region" kan det ikkje vere tale om å utvikle alle dei institusjonstypene og varierte relasjonane som i følgje litteraturen kjenneteiknar eit regionalt innovasjonssystem. På den andre sida er desse lokale regionane gjerne inkludert i politiske og administrative regionar som tilbyr eit støttesystem. Dette tilseier at vi må studere vertikale relasjonar og vertikal integrasjon så vel som den horisontale når vi vil forstå innovasjonssystem i lokale regionar. Lokale regionar kan vere kopla på overlokale aktørar og system på ulik måte, og dei kan vere ulike med omsyn til på kva måte ein gitt regional utviklingsstrategi treffer dei. Ovanfrå og ned-analysar av regionale utviklingsstrategiar kan såleis dekke over store variasjonar i lokale effektar. Det kan derfor vere tenleg å legge vekt på ein nedanfrå og opp - strategi i studiet av korleis fleirnivå innovasjonssystem påverkar det som skjer på det lokale nivået. Denne artikkelen tilbyr eit slikt perspektiv. Ved å studere eit omstillingsprosjekt som omfattar tre norske utkantsamfunn, ønskjer vi å auke kunnskapen om innovasjonsprosessar og innovasjonssystem i små og perifere samfunn.

Offentlege omstillingsstrategiar og bygging av innovasjonssystem

Doloreux og Dionne (Doloreux & Dionne, 2008) har synt korleis ein utkantregion prega av tjukk institusjonalisering utvikla gjennom ein lang historie med lokalisering av offentlege institusjonar har skapt eit sjølvberande lokalt innovasjonssystem i La Pocatière, Canada. No vil dei færraste utkantsamfunn ha ei så lang historie med offentlig institusjonsbygging å vise til. Meir vanleg er den tidsavgrensa innsatsen gjennom utviklingsstrategiar og prosjekt i regionar og samfunn som gjennomgår akutte næringslivskriser eller slit med langsiktige strukturproblem. Slike innsatsar blir ofte vurderte gjennom evalueringar der kortsiktige resultat og addisjonalitet er viktigare kriterium enn kva verknader programma har på utviklinga av eit innovasjonssystem på lengre sikt.

I eit lengre perspektiv vil eit viktig resultat av eit omstillingsprosjekt vere i kva grad prosjektet aukar den lokale handlingskapasiteten, og på denne måten set samfunnet i stand til å møte også framtidige omstillingskrav og kriser på ein proaktiv måte. Amin (Amin, 1999) peikar på nokre sentrale faktorar som påverkar denne handlingskapasiteten. Han snakkar om å auke den gjensidige samhandlinga mellom lokale aktørar, om å auke lærings- og tilpassingsevne, og om å auke den institusjonelle kapasiteten. Dette er tre dimensjonar av handlingskapasitet som er høgst relevante for vårt studium.⁴⁰

Å auke dei gjensidige sambanda mellom lokale bedrifter styrker etterspørselssida for dei av bedriftene som kan få ei rolle som underleverandørar for andre. I praksis handlar dette ofte om å auke dei større bedriftene sin bruk av underleverandørar. På den andre sida er det eit problem om desse sambanda blir til einsidige band, ved at mange lokale småbedrifter blir leverandør berre til ei større lokal bedrift. Det er avgjerande at kunnskapen som blir utvikla ved å ha krevjande lokale leverandørar også blir brukt til å auke breidda i eksterne band. Det er stadig ein diskusjon om kor viktig geografisk nærleik er for å skape slike band (B. T. Asheim & Gertler, 2005; Martin & Sunley, 2003). Ideen om at territoriale klynger og industrielle distrikt er det overlegne utgangspunktet for gjensidige band og læring, ser ut til å vere svekka av nyare studiar som i større grad peikar på betydninga også av ikkje-lokaliserte band.

Kva som ligg i omgrepet nærleik blir spesielt viktig å tenke gjennom når temaet er innovasjon i perifere samfunn. Eit viktig poeng er at nærleik kan ha både ein geografisk dimensjon og ein institusjonell eller organisatorisk dimensjon (Lagendijk & Lorentzen, 2007; Torre & Rallett, 2005). Der det er stor nærleik på begge dimensjonar, kan vi tale om lokale innovasjonssystem.

⁴⁰ Amin omtalar også arbeid i forhold til den uformelle økonomien. Dette ser vi som mindre relevant i våre samfunn med låg arbeidsløysing og ein ubetydeleg uformell sektor.

Felles prosjekt og møte er ei form der begge nærleiksdimensjonane er temporært til stades. Der det er berre geografisk nærleik, er det tale om det økonomane kallar ein agglomerasjon. Sterke organisatoriske band utan geografisk nærleik gjev det dei kallar for ikkje-lokalisert samhandling. Kor vidt det finst gjensidige samband mellom bedrifter og i kva grad desse er lokaliserte, vil vere eit av kriteria for å avgjere om eit innovasjonssystem eksisterer og kva karakter det har.

Å auke dei gjensidige sambanda handlar også om å skape ein kultur der dei lokale bedriftene kan lære av kvarandre og unngå innlåsing. Det kan reisas tvil om eit kortsiktig utviklingsprosjekt er i stand til å skape gjennomgripande kulturendringar. Men som det er formulert av Grabher (Grabher, 2004): Vi lærer i prosjekt og hugsar i nettverk. Det tidsavgrensa prosjektets læringsform er basert på connectivity, samanføring av ulike typar ekspertkunnskap i eit nettverk. I eit slikt nettverk bli overført både eksplisitt og taus kunnskap. Overføring av kunnskap og nye bruksmåtar kan oppstå gjennom kombinerings av ulike former for ekspertkunnskap (Nonaka & Toyama, 2003). Eit anna spørsmål er korleis denne kunnskapen kan bli institusjonalisert og nedfelt i framtidige praksisar gjennom sosialisering og eksternalisering. Hodson (Hodson, 2008) har reformulert spørsmålet om læring versus innlåsing til å gjelde forholdet mellom stabilitet og endring, noko som tillet han å spørje korleis omstillinga og nye narrativ knytt til den kan knytast til dei etablerte særtrekka og fortrinna. Dette synest oss å vere ein fruktbar innfallsvinkel for å analysere læring og endring i den lokale kulturen.

Den tredje strategien for å auke lokal handlingskapasitet handlar om å styrke den institusjonelle kapasiteten eller tjukklikeken. Fungerande innovasjonssystem er avhengige av samhandling mellom ulike typar institusjonar og aktørar. Cooke (Philip Cooke et al., 2004) beskriv eit regionalt innovasjonssystem som samansett av to typar delsystem. I det eine delsystemet finn ein bedriftene og fellesorganisasjonar for bedriftene som bransjeorganisasjonar og næringssamskipnader. I det andre delsystemet finn ein støtteinstitusjonar av ulikt slag. Ein type støtteinstitusjonar arbeider med forskning, teknologiutvikling og teknologioverføring. Desse spenner frå universitet og forskingsinstitutt til spesialiserte innovasjonsparker, inkubatorar og konsulentfirma. Eit anna støttesystem, omfattande både offentlege og private aktørar, gjeld finansiering. Institusjonar for utdanning og opplæring inngår også i innovasjonssystemet.

Tödtling og Trippel (Tödtling & Trippel, 2005) har utvikla ein typologi der dei nemner tre former for utviklingsbarrierar. Desse barrierane nemner dei for fragmentering, innlåsing og tynn institusjonalisering. Med fragmentering meiner dei at sjølv om ein region har mange aktørar som er sterke kvar for seg, så er samhandlinga mellom desse aktørane i liten grad utvikla. Med innlåsing forstår dei at regionen er prega av tilvande handlingsmønster og i liten grad søker etter nye alternativ, sjølv etter at dei gamle handlemåtene har synt seg lite tenlege. Med tynn institusjonalisering forstår dei at det finst få av den type organisasjonar og institusjonar som skal til for å danne nettverk for kunnskapsutvikling og kunnskapsoverføring. Vi ser at Tödtling og Trippel sine tre barrieretypar rettar seg presis mot dei tre dimensjonane ved lokal handlingskapasitet som Amin trekte fram. I ulike innpakkingar finn vi at nett desse dimensjonane blir oppfatta som sentrale i studiet av lokal handlingskapasitet og omstilling.

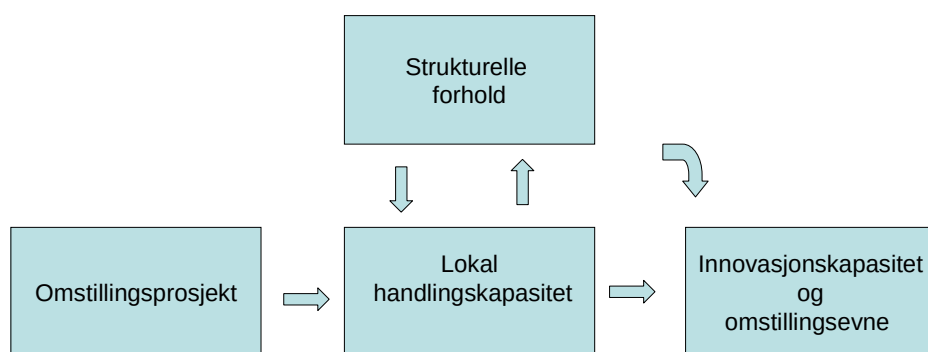
Tödtling og Trippel knyter dei tre typane barrierar til bestemte typar regionar. Såleis finn dei at perifere regionar er prega av tynn institusjonalisering, gamle industriregionar av innlåsing og storbyregionar av fragmentering. Men vi kan også snu på dette ved å sjå på typologien som ein idealtipe, og spørje etter i kva grad ein region er prega av dei ulike typane barrierar for innovasjon og fornying. Det er denne framgangsmåten vi har valt i vår studie.

I dagens rådande tilnærmingar, anten dei er basert på institusjonell teori eller endogen vekstteori, spelar institusjonar for utvikling og overføring av kunnskap og læring ei sentral rolle. Men vi må også ta omsyn til strukturelle særdrag ved dei samfunna vi studerer. I tillegg til teknologisk

kompetanse er både kapital og arbeidskraft nødvendige innsatsfaktorar i regional utvikling (Pike, Tomaney, & Rodríguez-Pose, 2006). Det spelar ei rolle kor attraktive regionane er for å trekke til seg investeringar og kvalifisert arbeidskraft. Dessutan spelar storleik og diversifisering ei rolle for kor robuste samfunna er og kva evne dei har til å tole omstruktureringar i det lokale næringslivet. Små og einsidige samfunn vert hardare råka av kriser enn større samfunn og regionar med eit variert næringsliv der det finst både solnedgangs- og soloppgangsnæringar (Hansen & Selstad, 1999)).

Teoretisk trekker dette prosjektet på institusjonell tenking (Amin, 1999; Hall & Taylor, 1996; March & Olsen, 1984; Peters, 1999). Aktørar handlar i institusjonaliserte kontekstar som både avgrensar handlingsrommet deira og forsyner dei med ressursar for handling, eller med andre ord skaper ein handlingskapasitet. Handlingssystemet er stivhengig (Ghezzi & Mingione, 2007), dvs at tidlegare handlingar og krystallisering av desse handlingane i institusjonar forankrar og set grenser for aktørane. Men aktørane er heller ikkje vilkårsause fangar av historia. Gjennom evne til refleksivitet kan dei også handle med intensjon om å endre strukturelle og institusjonelle vilkår (Bourdieu, 1990; Giddens, 1984). Ut frå dette teoretiske grunnlaget kan vi framstille analysemodellen i prosjektet slik:

Omstillingsprosjektet og aktørane i dette prosjektet er den uavhengige variabelen i undersøkinga. Utvikling av innovasjonskapasitet og evne til omstilling er den avhengige variabelen. Endringar i lokal handlingskapasitet kan sjåast på som ein mellomliggande variabel. Denne variabelen har tre dimensjonar: samhandling - fragmentering, læring - innlåsing og graden av institusjonalisering. Utvikling av innovasjonskapasitet er også bestemt av strukturelle trekk ved dei studerte samfunna. Her ser vi på kor attraktive dei er for å trekke til seg investeringar kvalifisert arbeidskraft. Dessutan ser vi på kor robuste eller sårbare samfunna er i forhold til å tåle omstrukturering i næringslivet. Strukturvariablane kan også sjåast på som ein uavhengig variabel, men over tid kan den bli påverka av endra lokal handlingskapasitet.



Figur 1: Analysemodell

Dette er forskingsspørsmåla: I kva grad aukar omstillingsprogrammet handlingskapasiteten for innovasjon i dei tre kommunane? Fører programmet til endringar i gjensidige samband mellom bedrifter? Fører det til auka læring og endringar i vilkåra for læring? Fører det til endringar i institusjonell tjukkeleik eller kapasitet? Korleis har interne og eksterne barrierar for innovasjon blitt påverka? I kva forstand kan vi snakke om fungerande innovasjonssystem i desse samfunna og

evne til omstilling? Kva lærdommar kan vi trekke for utforminga av offentleg innovasjonspolitik?

Vårt prosjekt er basert på intervju med bedrifter og utviklingsaktørar, dokumentstudiar og innsamling av bedriftsdata i tre utvalde lokalsamfunn over fireårsperioden 2005-2008. I to av samfunna har vi dessutan drege nytte av tidlegare feltarbeid som ein av forfattarane har gjort på midten av 1990-talet (Bukve, 2000).

I paperet gjev vi først eit omriss av særtrekk ved dei tre samfunna og bakgrunnen for at dei fekk omstillingsstatus. Deretter omtalar vi sjølve omstillingsprosjektet, korleis det vart organisert og kva aktivitetar som har inngått i prosjektet. I dei neste avsnitta diskuterer vi korleis prosjektet har påverka handlingskapasiteten for innovasjon dei tre samfunna. Vi ser då på korleis prosjektet har stimulert til samarbeid og læring, korleis lokalsamfunna har handtert spenninga mellom forankring og endring, og på det institusjonelle nettverket rundt innovasjon. Så spør vi i kva grad lokalsamfunna har synt seg attraktive for investeringar og arbeidskraft, og vi drøftar i kva grad samfunna har blitt meir robuste. Vi rundar av drøftinga med å karakterisere innovasjonssystemet i og rundt dei tre samfunna og kva omstillingsprosjektet har hatt å seie for utviklinga av dette systemet. Til sist dreg vi fram nokre implikasjonar for vidare forskning og politikktutforming.

Casestudien

Bakgrunn

Dei tre lokalsamfunna vi har studert, er Flora, Høyanger og Årdal. Dei inngår alle i eit regionalt omstillingsprogram i Sogn og Fjordane. Regionale omstillingsprogram tek sikte på å få til ei omstilling gjennom å styrke dei lokale omstillingsinstitusjonane, samordne innsatsen mellom næringsliv og lokale styresmakter, samstundes som ein lenkar det lokale apparatet opp mot nasjonal ekspertise på omstilling. Lokale omstillingsprogram som statleg verkemiddel skriv seg i Noreg attende til starten av 1980-talet, med vekslende erfaringar (Hansen & Selstad, 1999). Dagens form har dei hatt sidan 2003. Frå då fekk fylkeskommunane overført midlane til regionale utviklingsprogram og ansvaret for å prioritere kva område som skulle få omstillingsprosjekt. Flora, Høyanger og Årdal var første settet av omstillingskommunar i Sogn og Fjordane etter den nye modellen, med omstillingsstatus i utgangspunktet for perioden 2004 – 2006.

Koplinga til det nasjonale nivået blir ivareteken ved at Innovasjon Norge har ei rolle som kvalitetssikrar av omstillingsprosjekta. Dette inneber at Innovasjon Norge skal delta i alle lokale omstillingsstyre og bidra med si ekspertise i prosjektgjennomføring og vurdering av bedrifter og prosjekt. Utanom dei ordinære omstillingsløyvingane via fylkeskommunane har staten i enkelte tilfelle gått inn med ekstraordinære midlar i område der behova har vore vurdert som særleg store.

Casekommunane

Alle dei tre casekommunane ligg i Sogn og Fjordane. Flora er lokalisert på kysten, Årdal og Høyanger inne i Sognefjorden. Det er tale om tre tradisjonelle industrikommunar, der dei største bedriftene er eigde av overlokale konsern. Skilnaden mellom kommunane ligg i graden av diversifisering. Årdal og Høyanger er tradisjonelle ”company towns”, medan industrien i Flora er fordelt på fleire bransjar.

Flora voks fram som ein liten by under dei rike sildefiskeria midt på 1800-talet. Men silda vart borte og Flora vart lenge liggande i bakevja. Etter 2. verdskrigen vart ei avdeling av eit større skipsbyggingskonsern etablert i byen, og var lenge hjørnesteinsbedrifta. Både eigarskapet og

konjunkturane har veksle for verftet, som i den seinare tida har spesialisert seg på bygging av kjemikalietankarar. Fleire gonger har nedlegging vore eit aktuelt alternativ. Rundt verftet finst det ein del mindre bedrifter for utstyrsproduksjon til skipsindustrien.

Flora fekk også sin del av fiskeforedlingsindustrien, både produksjon av sildolje og filetproduksjon. Dessutan har havbruksnæringa fått fotfeste i kommunen, og ein større fôrprodusent har etablert seg i lokalitetane til den tidlegare sildoljefabrikken. I foredlingsindustrien har det vore store omstruktureringar. Flora er også oljebyen i Sogn og Fjordane, med ein forsyningsbase. Håpet om ein større del av oljekaka har vore levande i Flora i over tretti år. Tallause delegasjonar har vitja politikarar og oljeselskap. Men Flora har hamna i skuggen av større byar i sør og nord, sjølv om forsyningsbasen i alt sysselset fleire hundre arbeidstakarar fordelt på eit førtitals bedrifter. Den største suksessen for oljeaktiviteten i Flora er nok oppbygginga av eit større leverandørselskap i lokal eige, INC-gruppen. INC-gruppen leverer eit breitt spekter av tenester til oljebransjen og har i alt 357 tilsette fordelt på 19 bedrifter. Siste store slaget om auka oljeaktivitet i Flora var då byen tapte kampen om driftsorganisasjonen for Gjøa-feltet i 2006.

Aluminumfabrikken i Høyanger kom i drift i 1918. Frå 1972 har det også vore foredlingsverksemd i Høyanger, gjennom felgfabrikken Fundo. Eigarskapet har skift, men Hydro overtok i 1986 fabrikken i Høyanger frå dåverande Årdal og Sunndal Verk. Verket som Hydro overtok var lite og umoderne, og Høyanger var ikkje blant dei høgst prioriterte i Hydro sine moderniseringsplanar på 1990-talet. Mange frykta for framtida til verket, og Hydro si nedbygging starta for alvor på slutten av 1990-talet. I 1997 talde Hydro Høyanger enno 850 personar, medan Hydro Høyanger i 2007 har om lag 175 tilsette. Delar av reduksjonen skuldast nedtrapping i aluminiumsproduksjonen og nedlegging av slugfabrikken, men meir har skjedd gjennom sal av underbedrifter og outsourcing av tenester. Såleis selde Hydro kraftselskapet Hydro Energi til Statkraft i 1998. I 2000 selde dei felgfabrikken Fundo til eit arabisk selskap, eigd av Al Zayani-familien i Bahrain. Vidare outsourca Hydro vedlikehaldet på verket, og 90 fagfolk frå vedlikehaldsavdelinga vart overførde til Kværner frå februar 1999. I løpet av to år vart hjørnesteinsbedrifta såleis splitta opp i ei rekke mindre og uavhengige bedrifter. Fundo, ikkje Hydro, overtok som den største bedrifta i Høyanger.

Årdal Verk vart sett i drift i 1947, og har sidan vore hjørnesteinsbedrifta i kommunen. Hydro kom inn som eigar av verket i 1986. Då var det 1850 tilsette ved verket. I perioden 1960-86 svinga sysselsetjinga mellom 1700 og 2100, avhengig av konjunkturane. Frå tidleg på 1980-talet er det derimot omstilling og nedbemanning som har vore hovudtendensen ved hjørnesteinsbedrifta. Bedrifta har blitt splitta opp i 7 sjølvstendige einingar, der mellom anna kraftverk, metallverk, støyperi og anodeproduksjon vart sjølvstendige einingar. Enkelte av desse einingane er seinare overtekne av andre aktørar. Den viktigaste av desse var Hydeq, som produserte køyretøy og anna utstyr for industrien. Denne bedrifta hadde eit klart vekstpotensiale som underleverandør både for Hydro og andre aktørar i metallindustrien. Hydeq vart overteken av ein annan stor underleverandør, HMR. Outsourcing av tenester har vore ein politikk for Hydro i Årdal på same måte som i Høyanger.

Den industrielle strukturen og folketalsutviklinga i kommunane går elles fram av tabell 1. Vi ser at medan Flora har hatt veksande folketal gjennom skiftande konjunkturar, har Årdal og Høyanger ein langsiktig nedgang i folketallet, sterkast i Årdal. Sidan kommunane vart omstillingskommunar har folketalsveksten stagnert i Flora. I Høyanger har nedgangen halde fram om lag som før, medan den er redusert i Årdal. Vi ser også at Årdal er den mest industriavhengige kommunen, men alle tre kommunane har ei industrisysselsetting som ligg over landsgjennomsnittet på 20,5% i 2006.

Tabell 1: Folketal og sysselsetting i casekommunane

	Flora	Høyanger	Årdal
Folkemengde			
1973-2008			
1973	8459	5207	7403
1983	9227	5013	6518
1993	10399	4845	6070
2003	11392	4579	5661
2008	11408	4374	5562
Sysselsette			
2006			
Primærnæringar	5,4	5,2	0,9
Sekundærnæringar	26,2	38,4	46,0
Tertiærnæringar	67,6	56,0	52,7

Årdal og Høyanger hadde det same utgangspunktet for å bli omstillingskommunar. Begge verka var delvis basert på umoderne Søderbergovnar, som måtte utfasast av miljøomsyn. Det låg ikkje i Hydro sine planar at desse ovnane ville bli erstatta av ny kapasitet i Årdal og Høyanger. Rundt 100 tilsette ville bli råka i Høyanger, rundt 130 i Årdal. Det var frykt for ringverknader i lokalsamfunna. I Flora var det ei akutt krise for skipsverftet, kombinert med nedlegging av dei del offentlege institusjonar, mellom anna postsorteringssentralen, som skapte frykta for ei massiv lokal arbeidsløyse.

Prosjektorganisasjonane og omstillingsprosjektet

Som eit resultat av omstillingsprosjektet vart det i alle tre kommunane etablert lokale prosjektorganisasjonar for omstilling. I Høyanger og Årdal vart desse skipa som selskap med kommunane som majoritetseigar (51%) og Hydro som minoritetseigar (49%). I Flora var Flora Industri- og næringsforening majoritetseigar (51%) og kommunen minoritetseigar (49%). Skilnadene i organisering reflekterer den sentrale betydninga Hydro har for dei to aluminiumskommunane.

Prosjektstyra på fem personar avspegla eigarforholda, med sentrale personar i det lokale næringslivet og kommunane som medlemmer. Eit viktig trekk ved organiseringa i Høyanger og Årdal var at fagforeiningane her hadde ein av representantane i styra. I samfunn med sterke fagforeiningar vil støtte frå dei ha mykje å seie for korleis omstillingsarbeidet vart oppfatta i lokalsamfunnet. og for korleis omstilling kan gjennomførast i praksis. Det offentlege støtteapparatet for næringsutvikling var representerte i styra med observatørar frå Innovasjon Norge og fylkeskommunen. Innovasjon Norge sine standardar for prosjektvurdering og evaluering av måloppnåing vart ei felles plattform for omstillingsstyra, sjølv om det i startfasen var ulike oppfatningar av korleis det skulle arbeidast. Den administrative delen av omstillingsarbeidet var ivareteken av relativt små administrative einingar, i regelen med eit par tilsette. Men prosjektadministrasjonane har trekt på ressursar frå dei andre aktørane, det har i praksis vore etablert administrative arbeidsgrupper rundt dei viktige sakene. Ekstern konsulenthjelp har også vore trekt inn i alle kommunane.

Det økonomiske grunnlaget for omstillingsprosjektet har vore ulikt. Alle tre kommunane har fått sin del av omstillingsløyvinga frå fylkeskommunen. Flora fekk 18 millionar kroner i åra 2004-2006, dei to andre kommunane 3,6 millionar kvar. Men det som har betydd mest for Årdal og Høyanger, er den ekstraordinære løyvinga frå staten og støtta frå Hydro. Gjennom eit Stortingsvedtak våren 2004 fekk Årdal og Høyanger 100 millionar kroner i statlege

omstillingsmidlar. Desse vart fordelte med 65 millionar til Årdal og 35 millionar til Høyanger. Dessutan har Hydro løyvd midlar til omstillingsarbeidet på fleire måtar. Hydro har støtta drifta av dei lokale omstillingsorganisasjonane, dei har ytt tilskot til forprosjekt for nyetableringar, dei har gjeve ein rundsum pr sysselsett til dei bedriftene som overtok ledige arbeidarar frå aluminiumverka, og dei har ved avslutninga av prosjektperioden løyvd midlar til lokale omstillingsfond både i Høyanger og Årdal. I eit tilfelle har Hydro gått inn med eigenkapital i ei ny bedrift i Årdal. Eit anslag er at Hydro sitt bidrag til omstillinga utgjer om lag det doble av dei samla offentlege løyvingane. I tillegg kjem dei midlane Hydro har brukt til å omstille si eiga verksemd i Høyanger og Årdal.

Prosjekta har initiert ulike typar aktivitetar. I Årdal og Høyanger har ein lagt stor vekt på akkvisisjon av nye bedrifter (Nesse 2008). Dette har vore gjort med ulik fokus i dei to kommunane. I Årdal har ein lagt vekt på å få til nokre større og sikre etableringar som kunne gje arbeidsplassar raskt, i Høyanger har ein konsentrert seg om unge, innovative bedrifter med utviklingspotensiale. Det tyder at ein i Høyanger har arbeidd med fleire små og mellomstore prosjekt i staden for nokre få store. I Flora har akkvisisjon spelt lita rolle i sjølve omstillingsprosjektet. Eit felles trekk ved omstillingsarbeidet har vore utviklingsprosjekt i samarbeid mellom underleverandørar og storbedrifter. Flest slike prosjekt finn vi i Flora. Elles har alle kommunane drive med utviklingsprosjekt for små og mellomstore bedrifter og etablering av inkubatorar. Prosessane og resultata kjem vi attende til.

Prosjektorganisasjonane var planlagde som ad hoc- organisasjonar. Dei har blitt avvikla etter kvart som den formelle prosjektperioden på tre år gjekk ut, sjølv om takta i avviklinga var noko ulik i dei tre kommunane. Det vi ser, er at erfaringane frå omstillingsprosjektet har hatt verknader for måten ein vel å organisere det permanente utviklingsarbeidet på. Høyanger og Årdal hadde før omstillingsprosjektet begge næringssselskap med kommunen som hovudeigar eller einaste eigar (Høyanger 96%, Årdal 100%). Desse organisasjonane hadde redusert aktivitet medan omstillingsprosjektet gjekk for seg. Når Høyanger i 2006 etablerer ein ny organisasjon for lokal næringsutvikling, blir dette ein organisasjon med blanda eigarskap. Kommunen, Hydro og det lokale næringsforumet som organiserer småbedriftene eig no det lokale utviklingsselskapet i lag. I Flora har ein lagt vekt på å samle bransjar og aktørar som tidlegare var organiserte kvar for seg. Utviklingsselskapet, dei tre lokale næringshagane og reiselivsorganisasjonane går inn i den nye organisasjonen. I Årdal har ein vurdert ei endra framtidig organisering av Årdal Utvikling, men saka er førebels lagt på is.

Diskusjon

Samhandling og læring

I løpet av prosjektperioden har det blitt etablert ei rekke samhandlingstiltak mellom bedrifter i dei tre lokalsamfunna og mellom bedrifter og utviklingsaktørar. Samhandling mellom underleverandørar innbyrdes og mellom underleverandørar og storbedrifter er eit gjennomgåande trekk ved desse samhandlingstiltaka. I Flora finst det fleire slike nettverk av samarbeidande underleverandørar. Såleis har sju leverandørbedrifter innan skipsbyggingsindustrien gått saman i eit utviklingsprosjekt, som også er forankra i eit nasjonalt utviklingsprogram for å auke norske underleveransar til skipsindustrien og offshorenæringa. Gjennom dette programmet har dei tilgang på fou-kompetansen ved den nasjonale teknologiforskningsinstitusjonen SINTEF. Nokre konkrete utviklingsprosjekt, som bygging av komplette styrehus og brupultar der fleire leverandørbedrifter deltek, teiknar til å bli suksessar. I fiskerinæringa har ein eit liknande samarbeid om å utvikle ein superteknologi for innfrysing av fisk. Dette prosjektet er ei kommersialisering av ei oppfinning ved SINTEF, og Flora er valt som stad for utviklingsarbeidet. Bedriftene i akvakulturbransjen har gått saman om å etablere eit forskningslaboratorium. Det er også etablert ein næringshage med

felles lokalisering av bedrifter innan akvakultur og fiskerinæring. To andre næringshagar tilbyr også eit høve til samlokalisering og felles tenester for småbedrifter i Flora. Endeleg samarbeider bedriftene ved offshorebasen om å auke lokale leveransar til oljenæringa.

I Årdal har åtte underleverandørbedrifter, som også innbyrdes kan vere konkurrentar, gått saman i konsortiet EquAl Group, der dei samarbeider om mellom anna teknologiutvikling og marknadsføring. Eit av måla er å nå fleire utanlandske marknader og å få fleire avtakarar av produkta sine. Eit eige internasjonaliseringsprosjekt er etablert for å nå dette målet. Saman med Hydro sitt teknologisenter og den vidaregåande skulen har bedriftene i Equal Group også etablert eit samarbeidsforum for teknologiutvikling, Teknisk Forum. Ved å samarbeide med Hydro satsar leverandørbedriftene på å overvinne fragmenteringsproblemet.

I Høyanger, som er det minste av dei tre samfunna, er det færre fellestiltak, men fleire døme på bilateralt samarbeid mellom storbedrifter og nye bedrifter. Gjenvinningsbedrifta ERAS er blitt utvikla i nært samarbeid med Hydro. Avlakkeringsbedrifta Overflateteknikk sprang ut av oppdrag for Fundo, men har no største marknaden sin offshore.

I alle tre kommunane har det vore gjennomført felles utviklingsprosjekt for småbedrifter med utviklingspotensiale. Gjennom dette prosjektet får bedriftene tilgang på ekstern kompetanse innan produkt- og teknologiutvikling, marknadsføring og bedriftsutvikling. I Flora er ein no i ferd med andre runde av dette prosjektet. 11 bedrifter fullførte første runde med i alt 30 prosjekt, 15 bedrifter er med i andre runde. I Høyanger har tre bedrifter fullført SMB-programmet. I Årdal var 15 bedrifter gjennom prosjektet, som blir følgt opp av eit såkalla mikrobedriftprosjekt med 7-8 deltakarar.

Av andre tiltak med ein samarbeidskomponent må vi nemne industriinkubatoren Inkubas med avdelingar i Årdal og Høyanger, der bedrifter i utviklingsfasen får tilbod om teknologisk og annan kompetanse. I alt 8 mindre bedrifter var komne i gang ved avslutninga av det treårige prosjektet.

Vi må også trekke fram omstillingsprosjektet i seg sjølv som ein viktig arena for samhandling. Organiseringa av prosjektstyra gjorde at alle dei viktige utviklingsaktørane sat rundt same bord. Når prosjektstyret tok ei avgjerd om å støtte eller avvise eit prosjekt, kunne ein rekne med at denne avgjerda vart følgt opp frå alle dei relevante organisasjonane både lokalt, regionalt og lokalt. Prosjektorganisasjonane kopla ikkje berre dei lokale aktørane. Dei kopla også det lokale omstillingsarbeidet til regionale og nasjonale aktørar.

I kjølvatnet av prosjektet har vi også sett at spørsmålet om organiseringa av det lokale næringslivet har komme opp. Spesielt i Flora blir det arbeidd med å samle bransjeorganisasjonane i ein sterk næringssamskipnad. Det har funne stad ei revitalisering av Høyanger Næringsforum. I Årdal ser det derimot ut til at næringssamskipnaden er inne i ei passiv periode. Bildet er altså ikkje eintydig.

Det er tydeleg at omstillingsprosjektet har resultert i eit tettare lokalt samarbeid som også har manifestert seg i konkrete innovasjonar. Dessutan ser vi at samarbeidet ikkje er avgrensa til det lokale nivået, men også omfattar vertikale koplingar til marknader, støttesystem og teknologiske utviklingsmiljø. Karakteren til dette utviklingssystemet skal vi komme nærare inn på i eit seinare avsnitt. Eit stort fleirtal av aktørane er nøgde med sine erfaringar i desse samarbeidstiltaka, og ser dei som ei kilde til eiga læring. Læringa i desse prosjektkontekstane hovudsakleg av connectivity-typen (Grabher 2004), dvs samanføring av komplementær ekspertise for å løyse ei oppgåve i eit tidsavgrensa prosjekt. I kva grad og korleis desse erfaringane nedfeller seg i meir varige nettverk for kunnskapsoverføring og "local buzz" (Bathelt et al 2004), trengst det ein lengre tidshorisont for å avgjere.

Forankring og endring

Ein kan ikkje forstå det som skjer i omstillingsprosjekta i dei tre kommunane utan å trekke inn historiske erfaringar med denne typen arbeid i dei tre lokalsamfunna. Innlåsing var lenge eit reelt problem for næringsutvikling i Årdal og Høyanger. Det statseigde Årdal og Sunndal Verk gjekk helst til Stortinget og bad om tilleggsløyvingar når konjunkturane var dårlege. Då Stortinget tidleg på 1980-talet nekta å yte meir tilskot, foreslo dåverande ordførar i Årdal at kommunen burde setje i gang med lokal næringsutvikling. Han møtte så sterk motbør at tanken måtte skrinleggast. Nokre år seinare, etter at Hydro hadde overteke, etablerte Årdal likevel ein organisasjon for næringsutvikling i samarbeid med Hydro. Der ÅSV var skeptisk til konkurrentar på den lokale arenaen, gjekk Hydro i samarbeid med kommunen om å finne løysingar på dei utfordringane som ville følgje av ei naudsynt rasjonalisering ved Verket. I den neste tiårsperioden etablerte ein mange arbeidsplassar innan handel og tenesteyting, bransjar med eit sterkt etterslep i Årdal. Dessutan starta ein dei første prosjekta med å utvikle lokale småbedrifter til meir kompetente underleverandørar (Bukve, 2000).

På midten av 1990-talet var etterslepet i service og tenester langt på veg utlikna, samstundes som Hydro lanserte planar om modernisering og kapasitetsutviding ved verka i Norge. I nokre år var interessa i Årdal mest retta mot lobbyverksemd forå få sin del av investeringskaka. Vi ser tendensar til innlåsing ved at denne strategien heldt fram også etter at det blei meir og meir klart at Hydro hadde skrinlagt "Prosjekt Norge". I den strategien som vart utvikla i fellesskap etter 2003, har ein opplagt teke inn over seg farane ved innlåsing. Samtidig ligg det ein bodskap om kontinuitet i satsingane. Det Årdal kan, er prosessindustri og skiftarbeid. Derfor må ein hovudstrategi vere å skaffe framtidsretta bedrifter innan denne typen bransjar, samstundes som ein prøver å få fleire bein å stå på. Dessutan er Årdalsindustrien basert på rein vasskraft, og ei orientering mot bruk av fornybare energikjelder kom tidleg inn som eit konkret alternativ. I den nye forteljinga er Årdal ikkje lenger ei aluminiumsbygd, men eit industrielt knutepunkt og eit kompetansemiljø for miljøvenleg teknologi og fornybar energi.

Høyanger kunne ei tid sjå seg som ein framtidsretta industristad ved at ein hadde ei stor foredlingsbedrift og ikkje berre produksjon av råaluminium. Men utviklinga på 1990-talet synte at heller ikkje foredling var nokon sikker industristrategi for framtida. På første del av 1990-talet var Høyanger med i Beredskapsprogrammet, eit proaktivt omstillingsprosjekt som skulle utvikle strategiar for kommunar som var i faresona, men enno ikkje kriseråka (Falkum, Kleven, & Skule, 1997). Mykje av den seinare tenkinga om å satse på industribedrifter som hadde utvikla nye og innovative teknologiar vart til under og i etterkant av denne perioden. Kommune-leiinga har vore den same over mange år, og har sytt for kontinuitet i strategien. Forteljinga er mykje den same som i Årdal: Det er prosessindustri vi kan, og prosessindustri kan vere så mykje meir enn aluminium. Etablert kompetanse inn i nye nisjar, det er "nye Høyanger".

Flora kunne på 1990-talet karakteriserast som ein stad med sterk fragmentering mellom dei ulike bransjemiljøa (Bukve, 2000). Det var lite samhandling mellom aktørane om lokale utviklingsstrategiar. Arbeidet for å trekke til seg oljeaktivitetar var i stor grad ein politisk styrt og driven aktivitet. Håpet om ei framtid i oljen har nok vore den viktigaste fellesstrategien, men denne strategien har bleikna etter Gjøa-nederlaget i 2006. Noko av det viktige med omstillingsprosjektet i Flora har vore at det har sett spørsmålet om felles utviklingsstrategiar og satsingar tydeleg på dagsorden. Arbeidet med å etablere samhandlingsarenaer og felles strategiar ser ut til å halde fram også etter at prosjektet er avslutta, eit teikn på at prosjektet har vore eit positivt element i ein lokal læringsprosess. Også den regionale orienteringa og samarbeidet med nabobyen Førde er sett på dagsorden i desse prosessane.

Vi ser at noko av den positive læringa i omstillingsprosjektet ligg i at kommunane ikkje prøver å bli noko heilt anna enn det dei var og det dei har kompetanse på. Det handlar om å dra med seg etablert kompetanse over i nye nisjar og prosjekt, om endringar som har si historie.

Institusjonell tettleik og innovasjonssystem

Å skape eit lokalt eller regionalt innovasjonssystem føreset at ein aukar den institusjonelle tettleiken på alle dei ulike dimensjonane som inngår i eit innovasjonssystem. I kva forstand kan vi så tale om at det er etablert eit innovasjonssystem som kan gjere omstilling av våre lokalsamfunn til ei permanent oppgåve og ikkje berre eit treårig krafttak i regi av eit omstillingsprosjekt? Vi kan prøve å svare på det ved å sjå på eksistensen av og samarbeidet mellom dei ulike aktørgruppene som må vere til stades for at vi skal kunne tale om eit innovasjonssystem. Sidan bedriftene og dei lokale utviklingsorganisasjonane er omtala i tidlegare avsnitt, legg vi her vekt på teknologisystemet og det offentlege støttesystemet.

Den sterkaste organisasjonen for teknologiutvikling i våre kommunar er Hydro sitt teknologisenter i Årdal, Technology and Operation Support. Dette senteret har i løpet av få år blitt utvida frå 60 til rundt 100 arbeidsplassar, og 200 millionar kroner er investert. Senteret sysselset ei rekke høgt kvalifiserte ingeniørar, slik at Årdal er den kommunen i landet med høgast tettleik av doktorgrader per innbyggjar. Teknologisenteret har ansvaret for forskning og utvikling på produksjon av primæraluminium for alle Hydro sine smelteverk i fleire verdsdelar. Hydro vil styrke senteret for å utvikle det dei kallar fjerde generasjons elektrolyseteknologi. I TOS prøver dei også å posisjonere seg for å få ei rolle i Hydro si forskningssatsing på fornybar energi, eit opplagt vekstområde for ei energibedrift som Hydro. Som synt i førre avsnitt har TOS også spela ei rolle for å etablere eit lokalt samarbeid mellom leverandørbedrifter.

Som ei oppfølging av omstillingsprosjektet har Årdal kommune engasjert seg for å gjere Årdal til eit industrielt knutepunkt, ein utviklingsmodell som opphavleg er formulert av SIVA. Tanken er at industrielle knutepunkt skal utvikle spisskompetanse som dei kan utnytte i industrielle nettverk også utover lokalsamfunnet. Forprosjektet for eit industrielt knutepunkt har blitt utvikla i løpet av vinteren 2007-2008. I skrivande stund veit vi ikkje resultatet av dette prosjektet. Men i arbeidet med industrielt knutepunkt har Årdal bygd eit nettverk der dei lokale aktørane samarbeider med nasjonale og regionale aktørar som SIVA, Kunnskapsparken i Sogn og Fjordane og Høgskulen.

Medan Årdal altså har ein tung teknologiorganisasjon og satsar på å bygge ut fleire verktøy for teknologiutvikling og kompetanseoverføring, finn vi ikkje noko tilsvarande i Høyanger. Hjørnesteinsbedrifta Fundo har drive sitt eige utviklingsarbeid og ma utvikla ein ny produksjonsmåte for bilfelgar som sparer transportkostnader. Men Fundo har slite med lønsemda over lang tid og ikkje makta å få den nye felgen over i lønsam produksjon.

Elles har strategien i Høyanger å leite etter innovative prosjekt som ein kan motivere til å etablere seg i Høyanger ved å tilby eit industrielt miljø og gode finansieringsordningar. Fleire av dei potensielle prosjekta i Høyanger bygger på avansert teknologi, td teknologi for produksjon av superreint karbon og kaldreforming av diesel til hydrogen som kan nyttast i brenselceller. Men utviklingsarbeidet går altså for seg andre plassar enn i Høyanger. Eit kritisk moment i ein slik strategi er evna til å vurdere potencialet i eit prosjekt og å unngå å satse på useriøse aktørar som er ute etter å hente tilskot. Tilgang på gode konsulentar er viktig, og her har omstillingsprosjektet gitt tilgang på eit høgkvalifisert konsulentnettverk. Ein av konsulentane har også skifta rolle og gått inn som investor i eit av dei prosjekta han fann fram til som høveleg for Høyanger.

I Flora foregår det forskings- og utviklingsarbeid retta mot akvakultur, fiskeforedling og maritim sektor. Ei av dei lokale bedriftene er blitt ein pioner innanfor kommersielt oppdrett av torsk

gjennom eige utviklingsarbeid. Andre viktige aktørar er fellesorganisasjonen Havlandet og ein næringshage retta mot utvikling av akvakultur og fiskeri. Fleire av prosjekta er knytte til nasjonale teknologimiljø. Dei globale aktørane i næringslivet i Flora har ikkje valt å legge sine organisasjonar for teknologiutvikling her, det er dei nasjonale innovasjonssystema og innovasjonsprogramma som har lokale nedslagsfelt her. Fleire prosjekt i Flora er kopla opp mot den nasjonale teknologiforskningsinstitusjonen SINTEF.

Tabell 2: Innovasjonssystemet i og rundt omstillingskommunane

Institusjonstype	Flora	Høyanger	Årdal
Bedrifter	Kværner/Aker/? FjordBase, INC EWOS Fiskeforedling Småbedrifter	Fundo Hydro ERAS Overflateteknikk Småbedrifter	Hydro med underleverandørar og spin offs Scatec Dooria Småbedrifter
Prosjektorganisasjon	Sunnfjord 2020	HIAS	Årdal Framtid
Inkubatorar	3 lokale, kopla til KPSF ®	Inkubas, kopla til KPSF ®	Inkubas, kopla til KPSF ® Næringshage, nedlagd
Offentleg støtte og finansiering	Flora kommune (Hamn og næring) Innovasjon Norge ® SIVA (n) Fylkeskommunen ®	Høyanger Industriutvikling Innovasjon Norge ® SIVA (n) Fylkeskommunen ®	Årdal Utvikling Innovasjon Norge ® SIVA (N) Fylkeskommunen ®
Forskning og utvikling	Havlandet – akvakultur-fou		TOS – teknologisenteret Hydro
Teknologioverføring og konsulentverksemd	PWC ®	PWC ® ICT (N) Hartmark IRAS (N) Connect (N)	ICT (n) Hartmark IRAS (n) Innovasjonsforum (n) Connect (n)
Utdanning og arbeidsmarknad	Vidaregåande skule Aetat/NAV	Vidaregåande skule Aetat/NAV HSF (kursverksemd)®	Vidaregåande skule Aetat/NAV HSF (kursverksemd) ® Manpower
Finansiering	Lokale bankar Fjordinvest ® Så Kornfond ®	Lokale bankar Fjordinvest ® Så Kornfond ® Sogn Investorforum ®	Lokale bankar Fjordinvest ® Så Kornfond ® Sogn Investorforum ®
Næringsorganisasjonar	Flora industri- og næringsforening Florø sentrum	Høyanger næringsforum	Årdal næringsssamskipnad

Inkubatorar er etablert i alle dei tre kommunane. Årdal og Høyanger etablerte inkubatorar i samband med omstillingsprosjektet. Inkubatorane i Årdal og Høyanger har fått fram fleire spennande småbedriftsprosjekt i løpet av omstillingsprogrammet. Planen er at dei skal leggst ned eller etablerast i andre former etter prosjektperioden er slutt, men dette er enno ikkje gjort. Hydro etablerte også ein såkalla industriparkmodell for å få ny aktivitet i dei bygningane som vart ledige etter nedtrappinga ved Hydro. I Årdal tona ein rett nok denne aktiviteten raskt ned, dels fordi ein

såg at suksessen med Dooria og Norsun ville føre til problem med å rekruttere arbeidskraft, og dels fordi auka aluminiumsproduksjon i ein periode med høge prisar og utsikt til kraft igjen kunne vere eit alternativ for bruk av bygga. Flora har ein næringshage fordelt på ikkje mindre enn tre lokalitetar. Den eine lokaliteten er retta mot akvakultur og fiskerinæringa, medan dei to andre er meir generelle. Det ein har sett i Flora, er at mange mindre kompetansebedrifter i byen har valt å flytte inn i næringshagen for å komme i eit større utviklingsmiljø. Alle inkubatorane har etablert eit samarbeid med Kunnskapsparken i Sogn og Fjordane, som satsar på ein såkalla distribuert inkubatormodell i fylket. Ein slik modell inneber at inkubatorane kan ha ulik fysisk lokalisering, td hos ei vertsbedrift eller i ein lokalt inkubatormiljø, men at dei samarbeider organisatorisk over kommunegrensene og får tilgang på KPSF sine nettverk til eksterne rådgjevings-, teknologi- og finansieringsaktørar.

Det som karakteriserer teknologioverføringsfeltet utanom dei døma på lokale aktørar som vi har synt, er i hovudsak direkte linjer mellom lokalsamfunna og nasjonale aktørar. Det regionale forskings- og teknologisystemet er svakt utvikla i forhold til dei næringane og kompetansefelta vi finn i omstillingskommunane. Høgskulen i Sogn og Fjordane har lita breidde innan teknologiske fag. Skulen prøvde i mange år å etablere seg innan akvakultur, men vart utkonkurrert av større forskingsmiljø i tillegg til at ein var handikappa av stor avstand til dei viktigaste fiskeriområda i fylket. Høgskulen har også gjennomført skreddarsydd kurs på oppdrag av omstillingskommunane, td i leing av omstillingsarbeid og språk for bedrifter som satsa på internasjonalisering. Kunnskapsparken i Sogn og Fjordane er ein ung organisasjon som primært har satsa på inkubatorverksemd og finansiell mekling. KPSF har ikkje gjort seg gjeldande innan teknologioverføring til etablerte bedrifter.

Det nasjonale støtte- og finansieringssystemet for næringsutvikling har sine organisatoriske einingar på regionalt og nasjonalt nivå. Dei viktigaste aktørane er Innovasjon Norge, fylkeskommunane og SIVA, som samhandlar i nasjonale og regionale partnerskap. Innovasjon Norge har ansvaret for bedriftsretta verkemiddel, som i innovasjonsnettverk og utviklingsprosjekt, entreprenørstipend, lån og investeringsstøtte til etablerte bedrifter. Dei viktigaste nasjonale innovasjonsnettverka er Centres of Expertise og ARENA. I våre kommunar er det bedrifter i Flora som gjennom si deltaking i MARUT er med i eit ARENA-prosjekt. Men bedrifter i dei tre kommunane har delteke i lokale utviklingsprosjekt gjennom SMB-program i alle tre kommunane. Desse prosjekta er finansierte av IN og utførde av innleigde konsulentar i samarbeid med bedriftene. Innovasjon Norge har også løyvd betydelege summar til enkeltbedrifter og nyetableringar i dei tre kommunane, alt i alt over 100 millionar kroner i lån og tilskot i løpet av prosjektperioden. Fylkeskommunen spelar ei meir indirekte rolle, som koordinator av den regionale partnerskapen og bestillar av bedriftsretta tenester frå Innovasjon Norge. Det er også fylkeskommunen som avgjer kva kommunar som skal få omstillingsstatus.

SIVA er inne i biletet på fleire måtar. SIVA er ein av initiativtakarane til industriinkubatoren Inkubas i Årdal og Høyanger, i næringshagen i Flora, som investor i utleigebygg i alle tre kommunane og som initiativtakar for etablering av industrielt knutepunkt i Årdal. Inkubas inngår i eit nasjonalt program for industriinkubatorar, der SIVA samarbeider med ei rekke større bedrifter. Både SIVA, fylkeskommunen, Innovasjon Norge og Høgskulen i Sogn og Fjordane har dessutan ei lenke til inkubator- og teknologioverføringssystemet på regionale nivå ved at dei sit i styret for Kunnskapsparken i fylket.

Det offentlege støttesystemet vil yte risikokapital, men ikkje fullfinansiere prosjekt. Bedriftene er derfor også avhengige av privat finansiering. Det finst 2-4 regionale bankar i kvar av dei tre kommunane. Men privat risikokapital har vore sett på som mangelvare i Sogn og Fjordane. Nokre nye tiltak tek sikte på å bøte på dette. FjordInvest er eit regionalt investorselskap som har blitt etablert for å skaffe investorkapital til ny verksemd i Sogn og Fjordane. Bak selskapet stod

mellom anna Sparebanken Sogn og Fjordane, fylkeskommunen og Hydro. På nasjonalt nivå er det blitt etablert ei ordning med regionale såkornfond for å auke tilgangen på risikovilling investorkapital til bedrifter. FjordInvest har fått rolla som lokal sakshandsamar for det regionale såkornfondet, og har dermed ei sentral samordningsrolle i investeringssamanheng. For å styrke samhandlinga mellom dei ulike investorgrupperingane i regionen vart Sogn Investorforum etablert på initiativ frå Hydro våren 2004. Tanken var at ein skulle samle dei som var aktive på kapitalsida og andre viktige aktørar i Sogn for å skaffe dei naudsyste midlane til dei framtidige investeringane ein såg for seg i Årdal og Høyanger. Utan at vi kan fastslå kor viktig dette forumet var isolert sett, ser vi at det er gjort ein del investeringar der aktørar som deltok i forumet har gått inn i fellesskap.

Arbeidsløyssetala i dei tre samfunna nådde aldri det nivået som enkelte frykta rundt 2003, då det var mange mørke skyer i horisonten. Arbeidsmarknadsetaten, som i denne perioden har blitt omorganisert og innlemma i ein felles arbeids- og velferdsetat, har dermed ikkje blitt sett på dei store prøvene i forhold til utviklinga i våre lokalsamfunn. Men etaten rår over verkemiddel som bedriftstilpassa opplæringsprogram, kvalifisering og arbeidsløysetrygd. For arbeidsmarknadsetaten har den viktigaste problemstillinga faktisk vore å bidra i rekruttering og opplæring for utanlandske arbeidstakarar ved dei nye bedriftene i Årdal og i forhold til svingingane i behovet for fjernarbeidskraft i verftsindustrien og fiskeriindustrien i Flora.

Denne gjennomgangen syner at det vil vere misvisande å karakterisere innovasjonssystemet rundt samfunn som Flora, Høyanger og Årdal berre ved å fokusere på lokale institusjonar og lokal samhandling. Innovasjonssystema i desse samfunna er vevde inn i eit nasjonalt og regionalt nettverk av aktørar og institusjonar, der dei vertikale sambanda kan vere vel så viktige som dei horisontale. Det tyder ikkje at dei horisontale sambanda er uinteressante eller uviktige, men dei syner berre ein del av bildet. Dette lokale bildet handlar elles ikkje berre om bedriftssamarbeid, det finst institusjonar for teknologiutvikling også i desse små samfunna. Likevel må teknologikompetanse på mange område hentast utanfrå.

Dei vertikale sambanda handlar på den eine sida om bedriftssamarbeid, der storbedriftene gjerne kan fungere som lenke mellom det lokale og det overlokale nivået for mindre bedrifter. Vidare handlar dei om samarbeid mellom lokale bedrifter og nasjonale teknologiinstitusjonar, medan teknologisystemet på regionalt nivå er svakt utvikla. For det tredje handlar dei vertikale lenkene om samarbeid mellom lokale aktørar og nasjonale eller regionaliserte støttesystem. Desse støttesystema tilbyr både deltaking i innovasjonsprosjekt og finansiell støtte. Det finst altså eit fleirnivåbasert innovasjonssystem rundt desse samfunna.

Auka attraktivitet?

Vi skal no gå over til å drøfte dei strukturelle barrierane for innovasjon. Første spørsmålet er om dei tre omstillingskommunane har synt seg som attraktive lokaliseringar for investeringar og arbeidskraft, og korleis prosjektet har påverka barrierar i så måte.

Sidan omstillingsprosjektet starta har eksterne investorar gått inn i fire større industriprosjekt i Årdal, med rundt 250 nye arbeidsplassar og potensiale for fleire. Dørkonsernet Dooria er i hovudsak eigd av investorar i Sogn og Fjordane og har hovudkontor i Stryn, men er eit fleirnasjonalt konsern med seks fabrikkar i tre land. For Dooria var valet av Årdal som lokalisering for ei ny fabrikk med 60-100 arbeidsplassar i Årdal resultatet av ei strategisk vurdering for å behalde den regionale kontrollen med bedrifta. Men etableringa i Årdal ville ikkje blitt realisert utan den ekstra støtta som vart mogleg gjennom dei ekstraordinære omstillingsmidlane.

Norsun, som produserer solceller, er eit norskeigd selskap der gründeren Alf Bjørseth er største eigar og Hydro har ein aksjepost. Fabrikken er etablert med 65 arbeidsplassar og planar om utviding til 150. Bjørseth var teknologisjef i Hydro før han etablerte seg som suksessrik gründer i solcellebransjen. Norsun valde Årdal pga tilgang på kraft, underleverandørar og at det var ein stad med industrikultur og erfaringar med prosesskultur. Men tilgangen på omstillingsmidlar i kombinasjon med Hydro si interesse var nok avgjerande. Både Dooria og Norsun kan nokså direkte skrivast på omstillingsprosjektet sin konto.

Utvidinga av Hydro sitt teknologisenter frå 60 til 100 arbeidsplassar heng saman med ei strategisk avgjerd frå Hydro si side om å halde fram med å vere ein industriell aktør i Årdal. Hydro sine norske aluminiumsfabrikkar er små samanlikna med utanlandske konkurrentar og det Hydro bygger opp utanlands, td i Qatar. For Hydro kunne det isolert sett vere lønsamt å trappe ned i Norge, selje krafta på marknaden eller dirigere den mot eit større anlegg i Norge og elles ta kapasitetsauken i utlandet. Men via konsesjonslovene avgjer staten bruken av krafta, og Hydro er blitt pålagd at den krafta som blir produsert i Årdal, også skal gå til industriell produksjon her. Det er tilgangen på rimeleg kraft som bind Hydro til Årdal i ei eller anna form. Det store spørsmålet for Årdal er kva slags industrikraftregime Norge vil få over tid. Dagens modell tilfredsstiller ikkje EU sine konkurransereglar, og framtida for norsk kraftkrevjande industri er generelt avhengig av eit nytt regime som sikrar tilgang på kraft til produksjonsprisar og ikkje marknadsprisar.

Hydro sin underleverandør HMR har også utvida kapasiteten ved dei to dotterbedriftene i Årdal. Bedrifta investerer i nytt bygg og aukar frå 130 til 200 arbeidsplassar. Desse bedriftene har spesialisert seg på leveransar av ulike typar køyretøy, utstyr og tenester til prosessindustrien. Dette er ei klassisk etterspurnadsdriven og samarbeidsbasert investering. HMR utviklar nye produkt i samarbeid med ein krevjande kunde. Marknaden ligg både i leveransar til Hydro si verdsomspennande satsing og til ein industribransje som i global skala er stor.

Faktisk har fleire større bedrifter i løpet av omstillingsprosjektet vore aktuelle for Årdal. Grensa for aktiviteten har paradoksalt nok ikkje lege i tilgangen på investeringar, men på arbeidskraft. Årdal har over lang tid hatt stor utflytting av ungdom. Tre fjerdepartar av ungdomskulla flytter ut for å utdanne seg til arbeidsplassar som i hovudsak ikkje finst i bygda. For å rekruttere arbeidskraft til dei nye bedriftene har Årdal måtta setje i gang eit prosjekt for å rekruttere arbeidstakarar i utlandet. Spørsmålet er i kva grad tilgangen på arbeidskraft vil avgrense Årdal sine ambisjonar om å bygge seg opp til eit industrielt knutepunkt med eit variert industrimiljø i framtida.

I Høyanger har hjørnesteinsbedrifta Fundo slite med økonomien. I 2001, då Fundo stod i fare for å gå konkurs, gjekk kommunen inn som majoritetseigar i bedrifta for å hjelpe den over kneika. Kommunen såg seg ikkje nødvendigvis som ein permanent eigar, men dei ville heller bruke offentlege midlar og vere ein aktør for å få til nødvendig utvikling og omstilling i ei bedrift enn å overlate den til eksterne eigarar som kan vere ute etter kontroll med patentar og produkt og flytte dei til andre plassar. Når det gjeld Fundo, lykkast ein ikkje med å finne nye eigarar med industriell kompetanse. Etter mange år med vaklande økonomi vart Fundo slått konkurs tidleg i 2009, og rundt 320 arbeidstakarar miste jobben. For Høyanger var dette eit hardt slag.

Å gå inn som investor er ein strategi som Høyanger kommune har brukt fleire gonger for å støtte eksterne aktørar som vel å etablere seg i kommunen, mellom anna ved etableringa av ERAS. ERAS er den største nye bedrifta som har etablert seg i Høyanger, med om lag 40 arbeidsplassar. Selskapet driv med gjenvinning av industriavfall. Meir konkret vinn dei ut verdifull sinkoksyd av avfall frå stålindustrien i Europa. Majoritetseigaren ScanArc gjekk på børs i 2007, og fekk inn over ein halv milliard som mellom anna skal brukast til nytt bygg og andre investeringar i

Høyanger. Selskapet, som er registrert i Høyanger, eig også ei bedrift i Sverige og planlegg å etablere seg i Frankrike.

Også i gründerbedrifta CarbonTech, som skal produsere superrein karbon, har Høyanger kommune gått inn som eigar saman med ein regional bank, gründeren og ei større bedrift med teknologisk og industriell kompetanse innan komposittbransjen. I andre nye bedrifter som har blitt etablerte i Høyanger har lokal kapital danna stammen, og bedriftene har i stor grad bygd på kompetanse frå det lokale industrimiljøet.

Så langt er det etablert færre arbeidsplassar i Høyanger enn i Årdal, og tilgangen på arbeidskraft har ikkje vore eit like stort problem. Men strukturelt har Høyanger dei same problema som Årdal, med høg ungdomsutflytting og nedgang i folketalet.

I høve til Høyanger og Årdal, begge med ei lang fortid som einsidige industrisamfunn, har Flora eit meir variert næringsliv. Likskapen er at også i Flora har dei større bedriftene ofte eksterne eigarar. Innan skipsbygging, fiskeforedling, fôrproduksjon og baseverksemd er eksterne eigarar sine avgjerder sentrale for utvikling av og investeringar i bedriftene. Det ser også ut til at desse eksterne eigarane i liten grad inngår i tette relasjonar til dei lokale aktørane. Skipsverftet har hatt ei rekke eigarskifte i løpet av åra. Berre sidan omstillingsprosjektet byrja har verftet vore eigd av Kleven, Aker Yards, ei rekke mindre finansielle eigarar og frå hausten 2007 vart det ein del av STX Europe, ei internasjonal skipsbyggingsgruppe med 18 verft i 8 land. Totalt har gruppa ca 21.000 tilsatte. STX, er i utgangspunktet eit Sør-Koreansk selskap. Med kjøpet av 39,2 % av aksjane i 2007, vart selskapet den største eigaren i Aker Yards. Standardisert skrogbygging kan dag ikkje gjennomførast i Norge. Norske skipsverft som vil overleve må spesialisere seg på kompetansekreivjande produkt og design, samtidig som ein nyttar underleverandørar til standardproduksjonen. Salet til Aker Yards gav håp om sterkare samarbeid om å utvikle underleveransar. Men Aker selde seg altså raskt ut og flytta samtidig det som vart rekna for spesialkompetanse i Flora, rustfri sveising, til Ukraina. Intermessoen med finansielle eigarar gav heller ikkje grunnlag for langsiktig samarbeid med tanke på nye investeringar i Flora. Også innan fiskeforedling har det skjedd ei omfattande omstrukturering med mange eigarskifte i dei siste åra). I dag er eitt av dei store anlegga i Florø, Global Fish, ein del av Norway Pelagic-konsernet, som vart oppretta i 2007 ved at det gjekk saman med Domsteinkonsernet i Måløy, Bergen Fiskeindustri og Koralfisk på Avaldsnes. Global var også del av Pan Fish-konsernet, men anlegget vart mellom 1993 og 1995 eigd av Norway Seafoods, som i si tid overtok det som fram til 1993 heitte Skaarfish, som på 80-90-talet var ei av dei største lakseeksportfirma i verda. Eigarane bak Flora sine storbedrifter innan skipsbygging og fiskeforedling er bedrifter som brukar stader, medan dei sjølve er foot-loose. På den andre sida vart det i 2007 klar at Cermaq ville investere 565 millionar kroner i Ewos Norge sin fabrikk i Florø i 2008 og 2009. Dette vil auke kapasiteten med 120.000 tonn. Rundt 350 millionar kroner av dette er knytt til auka produksjonskapasitet. Investeringane inkluderer ei ny produksjonslinje, havnefasilitetar og auka lagringskapasitet for råvarer. Cermaq seier dei også vil investere ytterlegare 190 millionar kroner i 2011 for å auke kapasiteten med nye 120.000 tonn⁴¹. Eit døme på korleis ein kommune som Flora kan gjere slike verksemdar interesserte i å investere lokalt, har vore arbeidet med å utvide innseglingstilhøva til Gunhildvågen, der desse verksemdene i dag er etablert, og å sikre areala til slik næringsverksemd i denne delen av kommunen. Bedriftene har godt over 1000 skipsanløp pr år. 90% av råvare- og ferdigvaretransporten frå EWOS går sjøvegen.

Lokaliseringa av oljebransjen følgjer ein logikk i skjeringspunktet mellom nye funn, bedriftene sine ønske og politiske krav. Det vart sett store voner til at Flora skulle få driftsorganisasjonen for det nye Gjøa-feltet. Flora og fylkeskommunen dreiv ei aktiv lobbyverksemd for å få dette

⁴¹ Dagens Næringsliv 20.06.07: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1119060.ece>

gjennom i Stortinget, men nådde ikkje fram. Bedriftene ønskjer meir sentral lokalisering av sine aktiviteter. Sogn og Fjordane er på mange måtar eit fylke som er for lite i skala for den type utfordringar som oljeverksemda representerer.

Flora er i større grad enn dei andre samfunna integrerte i ein større arbeidsmarknadsregion. Arbeidsmarknadsregionen rundt Førde omfattar samfunn med nær 40 000 innbyggjarar. For floraværingar som vert ledige eller vil ha andre jobbar enn dei som finst i Flora, er pendling til Førde ein reell muligheit. Derfor ser vi at omstillingar i Flora ikkje fører til nedgang i folketalet, slik som i Årdal og Høyanger. Arbeidsløysa kan gå opp ei tid. Men det er færre som flytter, og fleire alternativ for dei som blir.

Vi ser at investeringsattraktiviteten i Årdal og Høyanger har både ein industriell og ein politisk styringskomponent. Den industrielle komponenten handlar om å finne ein stad med industriell kultur, erfaring frå prosessindustri og høve til å utvikle produkt og prosessar i samarbeid med andre aktørar med supplerande kompetanse. Den politiske styringskomponenten har handla om rikeleg tilgang på investeringskapital, omfattande akkvisisjonsprosessar i regi av omstillingsprosjektet og eit forpliktande utviklingssamarbeid med lokale og regionale styresmakter og teknologiinstitusjonar. For Årdal kjem politiske krav til bruken av krafta i tillegg. Også i Flora er begge hovudkomponentane ved investeringsattraktivitet til stades, sjølv om det her har vore mindre midlar til rådvelde.

Samarbeidet mellom Hydro og styresmaktene har i løpet av omstillingsprosjektet gjort den politiske attraktivitetskomponenten sterk. Omstillingsløyvinga frå staten i kombinasjon med Hydro si satsing på nyskaping i Årdal og Høyanger har gitt resultat. Samstundes er dette ein politisk kapital (Bourdieu, 1998) som ikkje nødvendigvis kan gjenskapast kvar gong det oppstår ei krise i desse lokalsamfunna. Det er langt på veg tale om ein eingongskapital som har skapt dei gunstige resultatane.

Sårbar eller robust?

Spørsmålet om dei tre samfunna har blitt meir robuste eller sårbare kan operasjonaliserast langs tre dimensjonar. Den eine handlar om kva slags bransjar som dominerer lokalt, og om komparative fortrinn for det lokale næringslivet er stabile eller utsette. Den andre handlar om graden av diversifisering i næringsstruktur, og den tredje handlar om breidde og variasjon i arbeidsmarknaden slik at omstillingar kan finne stad utan langvarig massearbeidsløyse.

Alle våre kommunar er dominerte av tradisjonelle industrigreiner. Generelt er det norske kostnadsnivået eit problem for denne typen vareproduserande bransjar. I den nye internasjonale arbeidsdelinga overtek nyindustrialiserte land med lågare kostnadsnivå mykje av aktiviteten. Dette er den underliggande sårbarheita som dei tre samfunna har felles. Det er derfor dei no orienterer seg mot meir kompetansespesifikk produksjon der dei komparative fordelane er større. For Årdal og Høyanger er eit tilleggsproblem at tilgangen på billeg kraft, som har vore den kraftkrevjande industrien sitt største komparativ fortrinn, ikkje lenger er sjølvsagd. Endra energiprisar på verdsmarknaden, klimaomsyn og EU sine konkurransereglar set denne fordelene under press.

Kor langt har ein så makta å endre den underliggande strukturelle sårbarheita gjennom diversifisering? Spesielt Årdal har blitt meir robust gjennom etablering av to større nye bedrifter, styrking av rolla som teknologiserer for Hydro og utvikling av underleverandørane. For Høyanger er stoda meir alvorleg etter at hjørnesteinsbedrifta Fundo gjekk konkurs. Dette råkar også underleverandørar i kommunen. Spørsmålet er kva som no skjer med produksjonen av den nye felgtypen som Fundo utvikla, om det kan bli etablert ny produksjon i Høyanger basert på

denne. På plussida har kommunen fått fram nokre nye industrielle prosjekt, for ein stor del basert på kommersialisering av tekniske innovasjonar. Dette kan vise seg å kompensere noko for tapet av Fundo, men det står enno att å sjå.

Flora er i utgangspunktet meir diversifisert enn dei to andre kommunane. I tillegg til dei nemnde greinene har byen sidan 1980-talet hatt ei tilknytning til petroleumsnæringa gjennom ein forsyningsbase. Oljebransjen har aldri blitt så viktig for Flora som optimistane håpa på, men utanom basen har det vokse fram ei større lokal bedrift som leverer varierte tenester til offshorenæringa. Meir enn om å finne nye bransjar handlar det i Flora om å vere smartast og best innan dei bransjane der ein allereie er til stades, ved å auke graden av kompetansespesifikk aktivitet og bli mindre avhengig av standardproduksjon. Som for Høyanger er det mange prosjekt i arbeid, men utan at situasjonen for lokalsamfunnet er fundamentalt endra. Ein lever med dei opp- og nedturane som ein har gjort lenge.

Det som har endra seg i Flora, er kommunikasjonane til det veksande regionsenteret Førde, som no er berre 45 minutt unna med bil. Det betyr ein meir diversifisert arbeidsmarknad, og vi har sett at folketalet i Flora har gått oppover eller vore stabilt også i nedgangskonjunkturane. Det er kombinasjonen av konjunkturoppgang, lokal omstilling og regional integrasjon som gjer at framtida ikkje ser så verst ut for Flora, samanlikna med situasjonen i 2003-04 (Glosvik 2009).

Høyanger er i langt mindre grad del av ein regionalisert arbeidsmarknad. Kommunen har tradisjonelt vore rekna til Sogn, men er i ferd med å orientere seg mot Førde. Dårlege vegar gjer at høvet til dagpendling er avgrensa, sjølv om eit skipsverft i grannekommunen manglar arbeidskraft og kanskje kan ta over ein del av dei ledige frå Fundo. Mangelen på regional integrasjon utgjer enno ei side ved sårbarheita til Høyangersamfunnet. Årdal er i ei mellomstilling. Reiseavstanden til regionsenteret Sogndal er redusert som ei følge av kommunikasjonsutbygging, og er no om lag ein time. Her finst det tilgang på ein type arbeidsplassar som ikkje finst i Årdal, sjølv om veksten i Sogndalsområdet er langt mindre enn i Førde. Men den regionale integrasjonen er i liten grad tematisert i omstillingsprosjektet, som ei kjelde til eit mindre sårbart Årdal.

Alt i alt kan vi seie at spesielt ein av kommunane, Årdal, har blitt meir robust gjennom auka diversifisering. For dei andre er resultata meir uklare. Og dei strukturelle problema med geografisk isolasjon og manglande attraktivitet for kvalifisert arbeidskraft består, om enn i mindre grad for Flora enn for Høyanger og Årdal. Det er ei spenning mellom satsing på lokal forankring og robust regionalisering som ikkje er blitt løyst. Dette heng delvis saman med måten prosjektet er blitt organisert på, men også med ei bestemt form for historisk innlåsing der kommunane har konkurrert med grannane om regionalt hegemoni. Omstillingsarbeidet har hatt positive effektar på handlingskapasiteten, men kan lett bli eit Sisfyosarbeid dersom ein ikkje også er i stand til å adressere dei strukturelle barrierane for innovasjon.

Konklusjonar

Erfaringane frå våre samfunn syner klart at ein ikkje kan oppfatte små og perifere samfunn som samfunn utan innovasjon og fungerande innovasjonssystem. Men dei syner også at desse innovasjonssystema ikkje er og ikkje kan vere kopiar av innovasjonssystema i meir sentrale kjerneregionar for innovasjon. Dei systema vi har beskrive, er ulike det prototypiske regionale innovasjonssystemet. Dei er heller ikkje lokale innovasjonssystem, der alle elementa i systemet finst i eit avgrensa distrikt (Muscio, 2006). Det er også utilstrekkeleg å beskrive dei ved hjelp av metaforen "global pipelines and local buzz" (Bathelt, Malmberg, & Maskell, 2004). Innovasjonssystema i våre samfunn er genuine fleirnivå innnovasjonssystem, med horisontale partnerskap på fleire nivå og vertikale relasjonar der det både flyt ressursar og foregår samhandling. Vi må karakterisere dei som klare eksempel på fleirnivåstyring (Bache & Flinders,

2004). Staten avgjer dei grunnleggjande spelereglane i slike system (Pierre & Peters, 2005), og har ei sentral rolle som organisator av systemet. Ved å syne at innovasjon kan finne stad i slike system, støttar vi Visser & Atzema (Visser & Atzema, 2008) sine nyleg publiserte funn om innovasjonsnettverk og funn frå mellomstore norske teknologibyar (Onsager, Isaksen, Fraas, & Johnstad, 2007). Men bedriftsaktørane har også monaleg innverknad gjennom sine særeigne ressursar og deltaking i partnerskap på ulike nivå. For å forstå slike fleirnivå innovasjonssystem betre treng vi meir forskning som studerer konkrete innovasjonspraksisar i små og perifere samfunn, korleis desse er lenka til støttesystem på ulike territoriale nivå og korleis støttesystema er kopla til kvarandre på ulike administrative og territoriale nivå.

Casestudiane syner også at offentlege omstillingsprosjekt gjennom ein samordna innsats frå aktørar av ulike typar og på ulikt geografisk nivå, er i stand til å yte positive bidrag til den lokale handlingskapasiteten i små og perifere samfunn. Prosjektet har bidrege konstruktivt både til å auke lokal samhandling, læring og institusjonell kapasitet. Samtidig er prosjektet del av ein lengre utviklingshistorie, det har størst effekt som katalysator i forhold til tendensar som finst i desse samfunna allereie ved starten av prosjektet. Læring og endogen endring må ha ei forankring i dei lokale føresetnadene, men også i eit opplevd ytre press (Hodson 2008).

Ein like klar konklusjon er at strategiar for å utvikle lokal innovasjonskapasitet ikkje kan stå åleine som offentlig politikk dersom ein vil få til ei sjølvberande utvikling i denne typen samfunn. For det første er det klart at denne typen lokalsamfunn er avhengig av samarbeidet med overlokale teknologiutviklarar og støttesystem. Kapasitet for forskning og teknologiutvikling er i regelen konsentrert til byregionar i vekst, også om vi måler det per capita. Bruk av offentlege ressursar for å bygge vertikale overføringssystem for teknologisk kompetanse og kapital er ikkje berre ei særhandsaming av periferien, men også ein kompensasjon for at desse områda får ein mindre del av ressursane til utdanning, forskning og teknologiutvikling.

Dessutan er det ein del strukturelle barrierar som utgjer høgst konkrete grenser for omstillingsevna i denne typen samfunn. Det handlar om at små og isolerte arbeidsmarknader er lite attraktive for kvalifisert arbeidskraft, og det handlar om at samfunna vert sårbare når sentrale bedrifter må legge ned eller redusere aktiviteten (Hansen og Selstad 1998). Robuste regionar krav regionforstørring, og regionforstørring krev politiske strategiar for å styrke regionale sentra og å bygge ut kommunikasjonane til desse slik at pendlingsområdet vert større. Utviklingsstrategiar for periferien krev fokus på strukturelle trekk og verkemiddel for å påverke desse i tillegg til fokus på innovasjon og lokal handlingskapasitet.

Litteratur

Amin, A. (1999). An institutionalist perspective on regional economic development. *International Journal of Urban and Regional Research*, 23(2), 365-378.

Asheim, B. T. (1996). Industrial districts as 'learning regions': A condition for prosperity. *European Planning Studies*, 4(4), 22p.

Asheim, B. T., & Gertler, M. S. (2005). Regional innovation systems and the geographical foundations of innovation. In J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. XVIII, 656 s.). Oxford: Oxford University Press.

Bache, I., & Flinders, M. V. (2004). *Multi-level governance*. Oxford: Oxford University Press.

Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56.

Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Oxford: Polity Press.

Bourdieu, P. (1998). *Practical reason: on the theory of action*. Cambridge: Polity.

- Bukve, O. (2000). *Lokale utviklingsnettverk ein komparativ analyse av næringsutvikling i åtte kommunar*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
- Cooke, P. (1995). Keeping to the high-road: Learning, reflexivity and associational governance in regional economic development. In P. Cooke (Ed.), *The rise of the rustbelt* (pp. X, 262 s.). London: UCL Press.
- Cooke, P., Heidenreich, M., & Braczyk, H.-J. (2004). *Regional innovation systems: the role of governance in a globalized world* (2nd ed.). London: Routledge.
- Cooke, P., Uranga, M. G., & Etxebarria, G. (1998). Regional systems of innovation: An evolutionary perspective. *Environment & Planning A*, 30(9), 22p.
- Doloreux, D., & Dionne, S. (2008). Is regional innovation system development possible in peripheral regions? Some evidence from the case of La Pocatiere, Canada. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(3), 259-283.
- Falkum, E., Kleven, K., & Skule, S. (1997). *Identitet, mangfold og utvikling evaluering av Beredskapsprogrammet*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Floysand, A., & Sjøholt, P. (2007). Rural Development and Embeddedness: The Importance of Human Relations for Industrial Restructuring in Rural Areas. *Sociologia Ruralis*, 47(3), 23p.
- Ghezzi, S., & Mingione, E. (2007). Embeddedness, path dependency and social institutions - An economic sociology approach. *Current Sociology*, 55(1), 11-23.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Grabher, G. (2004). Learning in projects, remembering in networks? Communitality, sociality, and connectivity in project ecologies. *European Urban and Regional Studies*, 11(2), 103-123.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, 44(4), 22p.
- Hansen, J. C., & Selstad, T. (1999). *Regional omstilling strukturbestemt eller styrbar?* Oslo: Universitetsforlaget
- Hodson, M. (2008). Old industrial regions, technology, and innovation: tensions of obduracy and transformation. *Environment and Planning A*, 40(5), 1057-1075.
- Isaksen, A. (2001). Building regional innovation systems: is endogenous industrial development possible in the global economy? *Canadian Journal of Regional Science*, 24, 101-120.
- Legendijk, A., & Lorentzen, A. (2007). Proximity, knowledge and innovation in peripheral regions. On the intersection between geographical and organizational proximity. *European Planning Studies*, 15(4), 457-466.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review*, 78, 734-749.
- Marshall, A. (1930 (1890)). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Martin, R., & Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5-35.
- Morgan, K. (1997). The learning region: Institutions, innovation and regional renewal. *Regional Studies*, 31(5), 491-503.
- Muscio, A. (2006). From regional innovation systems to local innovation systems: Evidence from Italian industrial districts. *European Planning Studies*, 14(6), 773-789.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*(1), 2-10.
- Onsager, K., Isaksen, A., Fraas, M., & Johnstad, T. (2007). Technology cities in Norway: Innovating in glocal networks. *European Planning Studies*, 15(4), 549-566.
- Parr, J. (2008). The Economic Region in Regional Analysis. *Mimeo, Dept. of Urban Studies, University of Glasgow*.

- Peters, B. G. (1999). *Institutional theory in political science the "new institutionalism"*. London: Pinter.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2005). *Governing complex societies trajectories and scenarios*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Pike, A., Tomaney, J., & Rodríguez-Pose, A. (2006). *Local and regional development*. London: Routledge.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Rodríguez-Pose, A. (2008). The Rise of the "City-region" Concept and its Development Policy Implications. *European Planning Studies*, 16(8), 22p.
- Scott, A. J. (1992). The Role of Large Producers in Industrial Districts - a Case-Study of High Technology Systems Houses in Southern California. *Regional Studies*, 26(3), 265-275.
- Torre, A., & Rallett, A. (2005). Proximity and localization. *Regional Studies*, 39(1), 47-59.
- Tödtling, F., & Tripl, M. (2005). One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*, 34(8), 1203-1219.
- Virkkala, S. (2007). Innovation and networking in peripheral areas - A case study of emergence and change in rural manufacturing. *European Planning Studies*, 15(4), 511-529.
- Visser, E. J., & Atzema, O. (2008). With or Without Clusters: Facilitating Innovation through a Differentiated and Combined Network Approach. *European Planning Studies*, 16(9), 1169-1188.

Vedlegg: Evalueringsopplegg, aktører, prosjekt og nettverk i omstillingskommunane

1. Evalueringsopplegget

Det som kjenneteiknar eit evalueringsprosjekt, er at problemstillinga for evalueringsarbeidet i utgangspunktet er gitt av oppdragsgjevar. Oppdragsgjevar i vårt tilfelle ønskjer å få dokumentert effekten av det omstillingsarbeidet som vert sett i gang i dei tre kommunane Årdal, Høyanger og Flora. Analysen skal også identifisere kvifor ein lykkast og kvifor ein eventuelt ikkje lykkast med omstillingsarbeid, slik at ein kan utnytte erfaringane i strategisk arbeid med næringsutvikling og overføre dei til andre kommunar. Desse problemstillingane er retningsgjevande for prosjektarbeidet.

Vi kan merke oss at oppdraget inneheld både summative og formative spørsmål. Summative spørsmål handlar om kva som er resultat eller effektar av tiltak. I dette tilfellet gjeld det summative spørsmålet effektane av omstillingsarbeidet i dei tre kommunane. Effektar kan sjølvsagt vere på ulike nivå. Vi vil i dette prosjektet halde oss til ei velkjend inndeling av effektnivå, ved å snakke om effektar på det tekniske, det administrative og det institusjonelle nivået.⁴² Kva som ligg i desse omgrepa, vil bli drøfta nærare under.

Dei formative spørsmåla gjeld erfaringsoverføring innan programmet og til andre kommunar. Korleis kan vi utnytte erfaringane frå programmet til å gjere ting betre, er det sentrale emnet her. For å svare på slike spørsmål må vi analysere prosessar i og drivkrefter bak næringsutviklingsarbeidet, med fokus på problem og utfordringar, erfaringar og læring.

1.1 Avgrensing av prosjektet

Det første leddet i ei følgjeevaluering av omstillingsarbeidet vil vere å avgjere kva for tiltak og organisasjonar som skal inngå i evalueringa. I dei tre omstillingskommunane er det sett i gang ei rekke prosjekt og tiltak for å styrke næringsutviklinga. Kommunale næringsplanar, tiltaksplanen for partnerskap om omstillingsarbeidet i Flora, Høyanger og Årdal og informantar i dei lokale organisasjonane for næringsutvikling har vore sentrale kjelder for å identifisere dei tiltaka som er i gang og å velje ut kva tiltak som skal vektleggast i evalueringa. Utveljinga må sjåast i lys av om det er sett i gang andre evaluerings- og oppfølgingstiltak i kommunane, og kva tiltak som det er viktigast å skaffe informasjon om.

Evalueringsteamet måtte i startfasen av prosjektet utarbeide eit framlegg til kva aktørar og prosjekt følgjeevalueringa av næringsutviklingsarbeidet skulle omfatte. Planen var å starte dette arbeidet med eit arbeidsseminar der teamet møtte fylkeskommunane og dei tre kommunane. Då det synta seg praktisk vanskeleg å få til eit felles arbeidsseminar, vart løysinga i staden separate møte med dei tre kommunane. Desse møta vart gjennomførde i slutten av september 2004. Deretter utforma evalueringsteamet eit konkret evalueringsopplegg, som blir presentert i det følgjande.

1.2 Hovudopplegget for evalueringa

Sjølve evalueringsarbeidet er innretta mot tre analysenivå. Vi samlar inn data om utviklinga på det tekniske, det administrative og det institusjonelle nivået i næringsutviklingsarbeidet. Desse nivåa kan oppfattast som delsystem innanfor omstillingssystemet som heilskap.

⁴² Den amerikanske sosiologen Talcott Parsons (1960) er opphavsmann til denne inndeling av systemnivå i organisasjonen.

Det tekniske nivået omfattar dei konkrete tiltaka og prosjekta som vert sette i gang for å skape nye arbeidsplassar i dei tre kommunane. Desse tiltaka kan delast inn i tiltak som er direkte innretta på arbeidsplasskaping, og indirekte tiltak som er innretta på å utvikle den materielle eller immaterielle infrastrukturen for næringsutvikling. Dessutan kan vi skilje mellom lokale tiltak i studiekommunane og tiltak som er retta mot abs-regionen som kommunane ligg i.

Det administrative nivået omfattar ressursar og organisering. Det inkluderer såleis dei økonomiske og menneskelege ressursar som vert sette inn i næringsutviklingsarbeidet i dei tre kommunane, dessutan måten som desse ressursane vert organiserte på. I datainnsamlinga prøver vi å fange opp i kva grad lokale ressursar vert aktiviserte, og i kva grad ein mobiliserer ressursar frå eksterne kjelder. I evalueringa er det viktig å samanhalde data på det tekniske nivået med data på det administrative nivået. Får tiltaka naudsynte ressursar for å lykkast, og utnyttar tiltaka dei ressursane som dei får på ein tilfredsstillande måte?

Det institusjonelle nivået omfattar først og fremst strategiar og samarbeid. På den eine sida handlar dette om strategiske vurderingar i programleiinga og korleis ein tilpassar seg nye føresetnader og situasjonar nasjonalt, regionalt og lokal. På den andre sida omfattar det institusjonelle nivået nettverk og samarbeid mellom dei ulike aktørane som er involverte i næringsutviklingsarbeidet. Kva erfaringar gjer dei, og kva lærer dei undervegs. Litteraturen om lokal og regional næringsutvikling framhevar målretta og tillitsbaserte nettverk mellom aktørar som mobiliserer ulike typar ressursar som ein viktig føresetnad for å lykkast med utviklingsarbeidet (Bukve 2001, Porter 2003). Vellykka nettverk må dessutan vere opne i den forstand at dei er i stand til å inkludere nye aktørar og vere opne for nye impulsar (Florida 2002). Evalueringa av nettverk og samarbeid må vere innretta på å undersøke i kva grad studiekommunane utviklar denne typen gode nettverk både lokalt og utover.

Til det institusjonelle nivået kan vi og rekne det generelle ”klimaet” for næringsutvikling i lokalsamfunna. Næringsklimaet eller kulturen i lokalsamfunnet – i faglitteraturen ofte drøfta gjennom omgrepet sosial kapital (sjå td Putnam 2000) er viktig som basis for etableringslyst og lyst til å satse. I samfunn med store omstillingsbehov og nedgang i næringslivet kan bedrifter og innbyggjarar bli fanga av mismot og manglande vilje til å satse, eller dei kan brette opp ermane og stå på for ny utvikling. Det vil vere viktig å fange endringar langs denne dimensjonen for vurdere kva type tiltak det er mest bruk for på ulike tidspunkt i omstillingsarbeidet.

Evalueringa skal dokumentere det som skjer i utviklingsarbeidet, men også gje grunnlag for strategiutvikling og erfaringsoverføring. For å få til dette, prøver prosjektet å få til årlege møte med nøkkelaktørar i studiekommunane og på fylkesnivået. På desse møta vil vi presentere funna i prosjektet som grunnlag for drøftingar om læring og strategiutvikling.

1.2.1 Generelt om datainnsamlinga

Metodane for datafangst varierer mellom analysenivåa. På det tekniske nivået registrerer vi i kva grad ”direkte” tiltak resulterer i nye arbeidsplassar og i kva grad ”indirekte” tiltak påverkar vilkåra for å skape nye arbeidsplassar. Ei slik registrering blir gjort gjennom regelmessige datainnhenting hos dei ansvarlege for prosjekta, og bruk av offentlege register. Vi har utarbeidd eit enkelt skjema til dette formålet. Under planlegginga av prosjektet vurderte vi å gjere dette skjemaet elektronisk, men vi har komme til at det er meir fleksibelt og gjev sikrare registreringar om vi gjer dette i tilknytning til intervjusituasjonar. Standardproblema med mikroevalueringar av den typen vi legg opp til her, er i faglitteraturen omtala som ”addisjonalitetsproblemet” og ”fortrengingsproblemet”. Addisjonalitetsproblemet heng saman med kor vidt ein ny arbeidsplass også ville ha komme utan det tiltaket som vert evaluert. Fortrengingsproblemet heng saman med kor vidt arbeidsplassen kjem i staden for andre eksisterande arbeidsplassar. I vårt tilfelle er det fortrengingseffektar i

lokalsamfunnet og abs-regionen som er interessante. Sjekking av registrerte effektar via eit følgjepanel eller ei fokusgruppe kan vere med på å justere tala, og slik redusere eventuelle feilmålingar som resultat av addisjonalitets- og fortreningsproblem. Vi vil vurdere å gjere dette før avslutninga av prosjektet. Ei samanhalding av funna med generelle indikatorar om etableringar og nedleggingar frå det andre delprosjektet kan også vere nyttig for å kvalitetssikre data.

På det administrative nivået registrerer vi data om organisering, personalressursar og økonomiske ressursar til omstillings arbeidet. Til dette bruker vi tilgjengelege dokument i kombinasjon med årlege intervju med eit sett av nøkkelaktørar. Ved å bruke intervju kan vi supplere data om ressursnivået med kvalitative vurderingar av kor vidt dei tilgjengelege ressursane er tilstrekkelege for formålet og kor vidt organiseringa er formålstenleg.

På det institusjonelle nivået bruker vi også intervju med aktørane i næringsutviklingsarbeidet for å vurdere samarbeidet og nettverka mellom aktørane lokalt og mellom lokale og eksterne aktørar. Intervjua kan supplerast med enkle registreringar av kontaktfrekvensar som utgangspunkt for ”mapping” av nettverk. Under intervjua spør vi også om erfaringar og læring undervegs. I hovudsak vil vi samle inn slike data ein gong i året.

Tabell 1: Datagrunnlaget i prosjektet

Nivå	Indikatorar	Datafangst
<i>Teknisk</i>	Arbeidsplassar skapt (lokalt og i abs-regionen) Betring av vilkår for arbeidsplasskaping (lokalt og i abs-regionen)	Skjema – årleg Bedriftsintervju 2007 Media
<i>Administrativt</i>	Økonomiske ressursar Personalressursar Organisering	Personlege intervju – årleg Dokument
<i>Institusjonelt</i>	Nettverk, samarbeid Erfaringar, læring Klima for næringsutvikling	Personlege intervju -årleg Kontaktregistrering Dokument Media

Intervju med sentrale aktørar i kommunane og på det overløkele nivået har blitt gjennomført årleg 2005-2007. Ei rekke saksdokument har blitt gjennomgått. Dette gjeld srleg saksdokument frå fylkeskommunen og omstillingskommunane. Vi har gått gjennom politiske dokument og vedtak i fylkeskommunen om omstillingsarbeidet, og kommunale vedtak som gjeld strategiar i omstillingsarbeidet. Vi har også samla inn ein del andre relevante dokument i samband med intervju. Dei ulike aktørane sine nettstader har også vore ei kjelde til opplysningar, sameleis Brønnøysundregisteret.

I tillegg har teamet prøvd å halde seg løpande orientert om det som skjer i omstillingsarbeidet gjennom media og ved å samle på dokumentasjon frå media. Det gjeld særleg lokalavisene og fylkesradio, men også nasjonale media når det gjeld nokre av dei største og mest omtalte prosjekta. Lokalavisene Firdaposten, Ytre Sogn og Sogn Avis er gjennomgått ganske systematisk sidan prosjektet starta. Vi har også gjort søk på Atekst for å finne relevant stoff i nasjonale media. Vi har prøvd å unngå for mange fotnotar og detaljerte referansar i sjølve rapporten, og i staden laga ei liste over brukte kjelder bak i rapporten.

2. Aktørane i omstillingsarbeidet

I dette kapitlet presenterer vi aktørane i omstillingsarbeidet, både dei lokale aktørane i omstillingskommunane og andre aktørar som spelar ei rolle i omstillingsarbeidet. Den siste gruppa omfattar både offentlege institusjonar på nasjonalt og regionalt nivå, hjørnesteinsbedrifter, investorar og kompetansemiljø. Når det gjeld dei lokale aktørane, fokuserer vi på kommunane og lokale tiltaksorgan. Vi byrjar med å presentere dei overlokale aktørane, før vi ser på dei lokale aktørane kommune for kommune.

2.1 Dei overlokale aktørane

2.1.1 Sogn og Fjordane fylkeskommune

Her i landet er regional utvikling ei av dei fremste oppgåvene for fylkeskommunane. Tre sett av deloppgåver er særleg viktige i denne sammenhengen. Fylkeskommunane har ansvaret for regional planlegging gjennom fylkesplanen. Hovudfokuset i fylkesplanlegginga er retta mot samfunns- og næringsutvikling. Det er vanleg at arbeidet med utforming og iverksetjing av fylkesplanane vert lagt til ei eller anna form for partnerskapsorgan, slik at andre institusjonar enn fylkeskommunen vert trekte med i planarbeidet. Men fylkestinget har det overordna ansvaret for fylkesplanlegginga, og planen vert handsama og i siste omgang vedteken av fylkestinget.

Den andre hovudoppgåva som fylkeskommunane har, er å fordele offentlege midlar til regional utvikling. I løpet av dei siste åra har fordelinga av dei offentlege midlane til regional- og distriktsutvikling blitt desentralisert frå Kommunal- og regionaldepartementet til fylkeskommunane. Frå 2003 fekk fylkeskommunane ansvaret for fordelinga av hovuddelen av budsjettmidlane på dette området. Fylkeskommunane avgjer kor mykje av midlane som skal gå til bedriftsutvikling, tilrettelegging og omstilling. Dei avgjer også kven som skal få hand om midlane. Ein del av midlane vil gå til tiltak som fylkeskommunane sjølve har ansvaret for. Innovasjon Norge, som har eit særskilt ansvar for den bedriftsretta utviklingsarbeidet, er den andre store mottakaren av midlar. Midlar kan og fordelast til kommunar, regionale samarbeidsorgan og andre.

I tillegg til dei to ovannemnde oppgåvene, har fylkeskommunane og ei rolle som interessehevdar for regionen overfor nasjonale styresmakter og andre. Det kan vere tale om lobbyverksemd for å ha innverknad på politiske avgjerder og prioriteringar på nasjonalt nivå, eller det kan vere overfor bedrifter for å påverke deira avgjerder om lokalisering og investeringar.

I Sogn og Fjordane fylkeskommune sitt arbeid med omstilling i industrikommunane i fylket ser vi at alle dei nemnde rollene er aktiviserte. Fylkeskommunen sitt arbeid har vore knytt til å gjere politiske prioriteringar mellom aktuelle omstillingskommunar, vere ein sentral aktør i eit partnerskap for dei utvalde omstillingskommunane, fordele tildelte midlar og vere interessehevdar overfor styresmakter og bedrifter. I dette avsnittet skal vi gå inn på dei tre første emna, medan arbeidet med interessehevding vert nærare omtala i del 4.

Vedtak om omstillingsstatus

Spørsmålet om å gje omstillingsstatus til enkelte kommunar i fylket kom opp i løpet av 2003, i samband med at dei statlege midlane til regional utvikling frå dette året vart overførte til fylkeskommunane som ein sekkepost. Dermed måtte fylkeskommunen i Sogn og Fjordane ta standpunkt til korleis ein skulle fordele omstillingsmidlane. Dette vart gjort gjennom eit politisk vedtak i fylkestinget i mars 2004. I dette vedtaket vart det mellom anna sagt noko om grunnlaget

for å velje ut stønadsområde og om ulike støtteformer. Om utvalet av stønadsområde er det sagt dette i fylkestingsvedtaket:

Desse områda er aktuelle for omstillingsstønad: Område som har hatt eller har utsikter til store tap av arbeidsplassar i næringar som er avgjerande for den økonomiske utviklinga i området. Aktuelle er og område med særskilde og langsiktige problem i samband med omstrukturering i næringslivet. I ei totalvurdering av situasjonen i området kan det leggjast vekt på demografisk utvikling, reduksjon i den indirekte sysselsettinga, arbeidsløysen og situasjonen i heile arbeidsmarknadsregionen. Det blir teke omsyn til utviklinga dei siste tre åra og til pårekna nedgang i sysselsetting framover.

For å få full omstillingsstatus skal reduksjonen eller den forventede reduksjonen i sysselsettinga som hovudregel utgjere minst ti prosent av den totale sysselsettinga i området. Område som ikkje oppfyller krava til full omstillingsstatus kan likevel søke stønad til omstillings- og nyskapsarbeid (kategori 2-4).

Om ulike støtteformer står det slik:

Følgjande kategoriar kan vere aktuelle:

1. Full omstillingsstatus
2. Tilskot til gjennomføring av program for omstilling og nyskaping (2-4 år)
3. Tilskot til gjennomføring av omstillings- og nyskapsprosjekt av meir kortvarig karakter (1-3 år)
4. Tilskot til gjennomføring av analysar, utgreiingar, forstudiar og forprosjekt (inntil 1 år)

Eit område kan få full omstillingsstatus i opp til seks år (3x2 år). I tillegg kjem tid til å utarbeide analysegrunnlag og strategiske handlingsplanar.Fylkeskommunen kan avslutte den ekstraordinære omstillingsinnsatsen ved slutten av kvar toårsperiode om kvalitet, framdrift og resultat av arbeidet ikkje utviklar seg tilfredsstillande. Innsatsen kan og avsluttast om utviklinga er så positiv at vidare ekstraordinær innsats ikkje er naudsynt.

I same fylkestingsmøtet som retningslinene vart vedtekne, vart det og vedteke å gje kommunane Årdal, Høyanger og Flora omstillingsstatus for perioden 2004-2006. Det vart sagt i vedtaket at nye vurderingar skulle gjerast i 2006.

Dei tre kommunane som først fekk omstillingsstatus, fell i to ulike kategoriar når det gjeld omstillingsutfordringar. Årdal og Høyanger har hatt langvarige strukturproblem som følgje av nedtrapping i sysselsettinga i aluminiumsproduksjonen. Folketalet i desse kommunane har gått ned over lengre tid, og utflyttinga er stor. Samstundes er det tale om kommunar med god økonomi takka vere skatteinntekter frå kraftverka. I Flora var det tale om ei meir akutt krise som følgje av oppseiingar av 500 tilsette i hjørnesteinsbedrifta Kleven Flora, fare for nedbygging av lokalsjukehuset og samstundes nedtrappingar og problem i ei rekke mindre verksemdar. Sett over tid har Flora likevel vore ei av dei få vekstkommunane i Sogn og Fjordane, og kommunen har ein meir variert næringsstruktur enn Høyanger og Årdal.

I etterkant av 2004-vedtaket om tre omstillingskommunar har det også blitt gitt mindre løyvingar til dei tre kystkommunane nord for Flora: Vågsøy, Bremanger og Selje. Fram til 2006 er det likevel berre Flora, Høyanger og Årdal som har full omstillingsstatus av kommunane i Sogn og Fjordane.

Vedtak om omstillingsstatus er i fylkestingsvedtaket frå mars 2004 lagt til hovudutval for plan og næring i fylkeskommunen. I mars 2006 gjorde utvalet vedtak om å endre Flora kommune sin status frå full omstillingskommune til omstillingsstatus 2. Vågsøy fekk frå 2006 status som full omstillingskommune saman med Årdal og Høyanger. Selje heldt fram med å vere omstillingskommune i gruppe 3. Vedtaka vart gjorde for perioden 2006-2007.

Tredje runden med strategiske vurderingar og prioriteringar i fylkeskommunen var i byrjinga av 2008. I denne runden vedtok hovudutval for plan og næring å avskaffe den graderte inndelinga i ulike kategoriar omstillingskommunar. Frå no av har ein berre ein kategori. Det var politisk semje

om å avslutte Årdal sin periode som omstillingskommune, ikkje urimeleg som ei følgje av dei gode resultata som Årdal har oppnådd med å etablere nye bedrifter (jfr. kap. 3). I staden fekk kommunen støtte til å utvikle eit nytt prosjekt for Årdal som industrielt knutepunkt. Høyanger og Flora fekk fornya sin status som omstillingskommunar for eitt år, altså ut 2008. Vågsøy og Selje fekk omstillingsstatus for to år. Administrasjonen hadde innstilt på to års omstillingsstatus også for Flora og Høyanger. Men dette ville det politiske fleirtalet altså ikkje følgje opp. Ved å gje omstillingsstatus for eit år skaffa ein seg høve til ei ny realvurdering også i starten av 2009.

I og med at vedtaket denne gongen galdt berre eitt år, fekk hovudutvalet også ei sak på bordet i 2009. No fekk både Flora og Høyanger midlar også for 2009, i tråd med tilrådinga frå administrasjonen. Det vert sagt uttrykkeleg at midlane til Flora er til avslutning av omstillingsarbeidet, medan vedtaket opnar for at Høyanger kan få omstillingsstatus også etter 2009. Dette må sjåast på bakgrunn av nedlegginga av hjørnesteinsbedrifta Fundo vinteren 2009, som har skapt ein dramatisk forverra situasjon for dette lokalsamfunnet. Selje fekk ikkje tildelt nye midlar i 2009, med kvaliteten på søknaden og behovet for å spisse innretninga på omstillingsarbeidet som grunngeving.

Det er nokre trekk ved strategiutviklinga og prioriteringa av omstillingskommunar som fell i auga. For det første valde fylkeskommunen i 2008 å gå bort frå ei detaljert inndeling i ulike former for omstillingsstatus. Dette er nok ei erkjenning av at dei opphavlege reglane kunne bli for detaljerte, og av at det ikkje er lett å seie på førehand kor djup eller langvarig ei lokal sysselsetjingskrise kan bli. Ei meir fleksibel ordning, der ein vurderer utviklinga i kommunane løpande, er derfor å føretrekkje. Det var politisk semje i hovudutval for plan og næring om denne endringa.

Det andre er at regionalavdelinga i fylkeskommunen i løpet av prosjektperioden har utvikla eit system for å vurdere omstillingsbehov og prioriteringar der ein dels baserer seg på data frå NAV om sysselsetjingsutvikling og arbeidsløyse i ulike delar av fylket, dels på vurderingar av arbeidet i dei kommunane som har hatt omstillingsstatus i føregåande periode. Regionalavdelinga sine vurderingar av arbeidet bygger på statusrapportar, handlingsplan og budsjettframlegg frå søkjarkommunen, og i tillegg ei tilråding frå Innovasjon Norge. Gjennom dette opplegget får regionalavdelinga eit grundig og samanliknbart datagrunnlag for sine vurderingar. Vi ser også at dette datagrunnlaget vert nytta i avdelinga sine vurderingar og grunngevingar, anten det er tale om endringar i sysselsetjinga i kommunen eller innretninga på og erfaringane med det arbeidet som er gjort i kommunane.

Frå eit startpunkt der ein meir eller mindre laga ein blåkopi av kriteriemodellen i eit anna fylke, har regionalavdelinga brukt erfaringane undervegs til å utvikle sin eigen modell for strategiske vurderingar og prioriteringar. Det overordna spørsmålet som då kjem opp, er kor stor prioritet ein skal gje til kommunar som er råka av akutte nedleggingar som sender arbeidsløysa i veret samanlikna med kommunar der eit veikt næringsgrunnlag fører til nedgang i sysselsetjinga over lang tid, gjerne kombinert med utflytting og folketalsnedgang. Dei nasjonale kriteria legg mest vekt på den første typen situasjon. Men det vert også opna for å bruke omstillingsmidlar overfor den andre typen kommunar.

Det blir til sjuande og sist eit rom for politiske avvegingar langs denne dimensjonen. Det er då også langs denne linja at omstillingsprogrammet fører til politiske diskusjonar i fylkeskommunen. Kva for kommunar som skal vere omstillingskommunar, er ein type spørsmål som det er politisk interesse og engasjement rundt. Dette engasjementet ytrar seg ikkje først og fremst i ein diskusjon om kriteria som vert nytta i fordelinga, men som alternative framlegg til prioritering av kommunar for omstillingsstatus og midlar.

Dei interne deltakarane i fylkeskommunen sitt arbeid med omstillingsstatus er på den eine sida fylkespolitikarane, som gjer dei formelle vedtaka, og på den andre sida administrasjonen gjennom regionalavdelinga, som førebur sakene. Den administrative organiseringa i fylkeskommunen vart endra i løpet av 2003, ved at den tradisjonelle organiseringa vart erstatta av ei organisering med fagteam på ulike område. Denne omlegginga kom midt opp i etableringa av omstillingsprosjekta, og gav ei ekstra utfordring for den interne organiseringa i fylkeskommunen. Sentrale personar i det administrative arbeidet med omstilling har vore Magne Skaar, som var regionaldirektør fram til 2003, og som seinare var spesialrådgjevar til han gjekk av med pensjon i 2005, Velaug Veum som overtok som regionaldirektør, og koordinator for næringsteamet Lars Hustveit. Veum har vore fylkeskommunal observatør i omstillingsstyra i Høyanger og Årdal. I Flora har Hustveit og Endre Høgalmen (no assisterande regionaldirektør) delt denne oppgåva.

Dei eksterne deltakarane i desse prosessane har først og fremst vore dei kommunane som arbeider for å få eller oppretthalde status som omstillingskommunar. Alt etter situasjonen vil kommunane arbeide mot både politiske og administrative aktørar i fylkeskommunen. Kva for kommunar som skal vere omstillingskommunar, er ein type spørsmål som det er politisk interesse og engasjement rundt.

KRD er premissleverandør gjennom sine retningslinjer og rundskriv om omstillingsarbeid. Dessutan kan fylkeskommunen sjå mot andre fylkeskommunar og omstillingsaktørar for å lære om arbeidsmåtar og anna. Til dømes er firedelinga av støtteformer i omstillingsarbeidet laga etter mønster frå Nordland fylkeskommune.

I og med at fokus i denne evalueringa ligg på gjennomføringa av omstillingsarbeidet og ikkje på prosessane rundt valet av omstillingskommunar, går vi i det følgjande ikkje særskilt inn på dei politiske prosessane.

Partnerskapen i omstillingsarbeidet

I retningslinjene for omstillingsarbeidet vart det fastslått at det skulle etablerast eit eige partnerskapsorgan for å styre omstillingsarbeidet. Dette organet vart etablert våren 2004. Deltakarane var dei tre omstillingskommunane med politisk og administrativ leiing, fylkeskommunen med si politiske og administrative leiing, Innovasjon Norge med leiing og omstillingsansvarlege, og Aetat ved leiinga. Med observatørar var det gjerne rundt 15 personar på møta i partnerskapen. Den mest aktive perioden for partnerskapen var første året etter etableringa. Då var dagsorden retta mot å skaffe ekstraordinære omstillingsmidlar til Sogn og Fjordane, og spørsmålet var korleis ein skulle legge opp strategien mot sentrale politiske og administrative organ. Dette arbeidet gjekk for seg som ein kombinasjon av formelle brev og møte og uformelle kontaktar. Partnerskapen var i første fase av omstillingsarbeidet eit viktig samordningsorgan for lobbyverksemda. Evaluatorane har møtt som observatørar på eit par av møta i partnerskapen, men ikkje på dei delane som har handla om lobbystrategiar. I partnerskapen har det også blitt rapportert frå arbeidet i omstillingskommunane.

Etter 2005 har partnerskapen ikkje vore aktiv. Det har såleis i lita grad blitt organisert ei løpande erfaringsutveksling mellom omstillingskommunane. Ein årsak til passiviteten i partnerskapen har nok vore motsetningar mellom Flora kommune og fylkeskommunen, knytt til fordeling av omstillingsmidlar og at Flora miste statusen som full omstillingskommune. I denne situasjonen har fylkeskommunen vurdert det slik at det ikkje er lett å bruke partnerskapmøta som arena for erfaringsutveksling. Utanom samarbeidet i partnerskapen hadde fylkeskommunen (og Innovasjon Norge) observatørstatus i dei lokale tiltaksorgana i Flora, Høyanger og Årdal.

Fordelinga av midlar

Den ordinære løyvinga til omstillingsarbeid i Sogn og Fjordane blir tildelt til fylkeskommunen over Kommunal- og regionaldepartementets budsjett. Samla for perioden 2004-2007 utgjorde dette 26,5 millionar kroner som vart fordelt vidare til dei lokale utviklingsselskapa i omstillingskommunane. I tillegg fekk fylkeskommunen i 2004 eit ekstraløyving på 5 millionar.

Tildeling av bedriftsretta omstillingsmidlar øyremerkte tiltak i Årdal og Høyanger, den såkalla tiltakspakken som vi gjorde greie for over, førte til ein stor auke i dei midlane som fylkeskommunen totalt hadde til rådvelde for omstillingsarbeid. I alt utgjorde tiltakspakken 100 millionar, der det vart vedteke ei fordeling med 70 millionar til Årdal og 30 millionar til Høyanger. Mesteparten av desse midlane gjekk til enkeltbedrifter, og vart fordelte gjennom Innovasjon Norge. Men vi kan merke oss at vel 13 millionar av tiltakspakken blei stilt til disposisjon for dei lokale tiltaksapparata i Årdal og Høyanger. I tabell 1 er desse midlane presenterte som tiltakspakke-midlar. Tabellen syner kva fylkeskommunen har fordelt av omstillingsmidlar i perioden 2004-2007. Samla er det brukt nær 44 millionar kroner mot tiltaksapparata i omstillingskommunane i den siste treårsperioden.

Tabell 2: Fylkeskommunen sine løyvingar til omstillingsarbeidet 2004 - 2007

Kommune	Ordinær løyving	Ekstraordinær Løyving	Tiltakspakken
Årdal	2 600 000	1 000 000	6 000 000
Høyanger	2 600 000	1 000 000	7 250 000
Flora	16 000 000	2 000 000	
Vågsøy	3 505 500		
Selje	1 800 000		
Sum	26 505 500	4 000 000	13 250 000

2.1.2 Innovasjon Norge

Innovasjon Norge (IN) vart oppretta i 2004, gjennom ei samanslåing av Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND), Norges Eksportråd, Statens veiledningskontor for oppfinnere (SVO) og Norges Turistråd. Målsetjinga for IN er å tilby produkt og tenester for å utvikle distrikta, auke innovasjonen i næringslivet over heile landet og profilere norsk næringsliv og Norge som reisemål.

IN rår over fire hovudgrupper av verkemiddel. Den første gruppa er dei finansielle verkemidla, som omfattar tilskot, lån garantiar og eigenkapitalordningar. Den andre gruppa er rådgjeving og kompetanseheving. Den tredje gruppa gjeld utvikling av nettverk og infrastruktur, medan den fjerde gjeld profilering av norsk næringsliv i utlandet.

IN er organisert som eit særlovsselskap, det vil seie at selskapet si organisering er fastsett i ei eiga lov. Staten er eineigar i selskapet. Administrativt ligg selskapet under Nærings- og handelsdepartementet. Men IN disponerer også midlar frå Kommunal- og regionaldepartementet sitt budsjett. Selskapet har sitt eige styre, med stor avgjerdsfridom i enkeltsaker. Såleis kan IN sine avgjerder i enkeltsaker ikkje klagast inn for departementet. IN har også ein regional organisasjon, med kontor og eigne styre i regionar som i hovudsak følgjer fylkesgrensene. Det ligg til IN sitt mandat å samarbeide med private aktørar. Såleis skal IN bruke private konsulentar i rådgjevingssaktiviteten overfor bedriftene, og eigenkapital skal formidlast gjennom private

selskap, såkalla såkornsselskap. På den måten ønskjer ein å hindre samanblanding av IN sine mange roller og aktivitetar. Dessutan har IN på regionnivå et tett samarbeid med fylkeskommunane gjennom ein partnerskapsavtale. Dei midlane som dei regionale IN-kontora får over Kommunal- og regionaldepartementets budsjett, får dei via fylkeskommunen. I praksis foregår dette slik at fylkeskommunane leverer ei årleg tenestebestilling til det regionale IN-kontoret.

Arbeidsdelinga mellom fylkeskommunane og IN er i hovudsak slik at IN leverer dei bedriftsretta tenestene, medan fylkeskommunen driv med planlegging og tilrettelegging. Nettverksutvikling er ei oppgåve for begge aktørane. Mykje av IN sitt arbeid med nettverksutvikling foregår gjennom nokre store program. ARENA, der IN samarbeider med Norges forskingsråd, er eit program for klyngebygging på eit 20-tals utvalde område. NCE-programmet (Norwegian Centres of Expertise) er eit program som omfattar seks utvalde regionale næringsmiljø.

IN sitt arbeid med regional omstilling

Regional omstilling er eit tredje programområde innan nettverksutvikling der IN er tungt inne. For tida driv IN eit tjuetals prosjekt i rundt 30 kommunar i distrikts-Norge. I alt har det vore omstillingsprosjekt i 65 kommunar sidan SND/IN overtok ansvaret for å kvalitetssikre dette arbeidsområdet i regionalpolitikken i 1992. Arbeidet med regional omstilling vert samordna gjennom avdelinga for innovasjon og entreprenørskap ved IN sitt hovudkontor, og er leia av Kjell Åge Sire. På IN sine heimesider (www.invanor.no) vert arbeidsområdet presentert slik:

Regional omstilling er en ekstraordinær innsats inntil 6 år i kommuner/regioner med ensidig næringsgrunnlag med store omstillingsbehov. Dette gjelder kommuner som i større eller mindre grad preges av hjørnesteinsvirksomhet. Regional omstilling omfatter også regioner med store langsiktige utfordringer knyttet til omstrukturering av næringslivet samt forsvarskommuner som står overfor særskilt store omstillingsbehov.

Den overordnede målsettingen med Regional omstilling er å bidra til å styrke næringsgrunnlaget gjennom etablering av lønnsomme arbeidsplasser og økt verdiskaping slik at området får en mer robust og variert næringsstruktur med sysselsettingsmuligheter for både kvinner og menn. I tillegg skal arbeidet bidra til å styrke næringsutviklingsevnen i området i løpet av omstillingsperioden. Det legges vekt på et helhetlig samfunnsperspektiv i arbeidet med omstilling.

Innovasjon Norge (IN) har på vegne av fylkeskommunen ansvaret for kvalitetssikringen gjennom å være rådgiver, pådriver og oppfølger av omstillingsarbeidet.

.....IN har utarbeidet en veldefinert arbeidsmodell for omstillingsarbeidet bestående av prosesser og en rekke tjenester.

IN i omstillingsarbeidet i Sogn og Fjordane

I omstillingskommunane i Sogn og Fjordane har IN hatt ei rekke oppgåver. For det første har IN delteke med observatørstatus i styra i dei lokale næringsutviklings- og omstillingsselskapa i Flora, Høyanger og Årdal. Etablering av eit eige omstillingsselskap er eit krav til dei kommunane som får omstillingsmidlar. Vanlegvis har IN nytta spesialistar på omstilling frå hovudkontoret til denne typen styreoppgåver, men i Sogn og Fjordane har regionkontoret etter kvart fått meir ansvar for styrearbeidet i omstillingskommunane. Såleis var Rolf Middelthun Moe frå Hordalandskontoret styreobservatør i Høyanger og Årdal fram til 1. april 2005. Deretter overtok Rune Fromreide frå IN Sogn og Fjordane. I Flora har både Peder Anton Jensen frå hovudkontoret og Siw Heggedal Longvastøl frå IN Sogn og Fjordane møtt i styret.

I dei lokale styra har ei av IN sine roller vore å kvalitetssikre arbeidet med omstillingsprosjekta. Dette har skjedd m.a. ved at IN sin mal for prosjektgjennomføring (PLP- Prosjektlederprosessen) har blitt brukt på dei enkeltprosjekta som har inngått i arbeidet, og gjennom innspel til vurderingane av enkeltprosjekt.

IN har også bidrege i finansieringa av enkeltbedrifter, frå forprosjektstadiet til realisering. Ein del av dette har vore at IN har hatt til rådvelde midlane frå tiltakspakken for Årdal og Høyanger, og fatta vedtak om bruk av denne. Enkelte av desse vedtaka, som tilsegna om tilskot til etablering av Dooria i Årdal, har hatt så stort omfang at vedtaket har blitt fatta i IN sitt hovudstyre.

Dessutan har IN vore med på å finansiere og engasjere konsulentar til bedriftsretta utviklingsprosjekt i omstillingskommunane. Dette gjeld mellom anna utviklingsprosjekt retta mot småbedrifter i Årdal og Høyanger.

I tabellen under syner vi kor mykje midlar IN har brukt på tiltak i dei tre kommunane i 2005 og 2006:

Tabell 3: IN sine løyvingar til omstillingskommunane

Ordning	Flora		Høyanger		Årdal	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Ordinære IN-midlar	10 610	5 693	1 996	3 515	5972	36 147
<i>Av dette tilskot</i>	<i>2 610</i>	<i>2 393</i>	<i>1 996</i>	<i>2 515</i>	<i>4 672</i>	<i>5 147</i>
Tiltakspakken	--	--	750	0	2 000	50 180
Skattefunn	3 504	11 375	1 098	3 894	2 184	357
Kompensasjonsmidlar (arbeidsgjevaravgift)	5 870	10 992	7 760	11 279	10 860	8 812
Total	19 984	28 060	11 604	18 688	21 016	95 496

Rubrikken ordinære IN-midlar omfattar både tilskotsordningar og lån. Det er svingingar i låneløyvingar, som ofte gjeld investeringar i bygg, som forklarar dei store svingingane frå år til år. Mellom anna utgjer lån til SIVA i samband med at dei investerer i bygg til Dooria 30 millionar for Årdal i 2006. Tilskota frå IN, som er synte i kursiv, kan vere ein betre indikator på takten i bedriftsutvikling og nyetableringar. Men vi kan berre gjere ei direkte samanlikning av Årdal og Høyanger, fordi Flora fram til utgangen av 2006 var i ei anna verkemiddelsone enn dei to førstnemnde kommunane. Vi ser då at Årdal har eit relativt sett høgare løyvingsnivå enn Høyanger. Næringslivet i Flora trekker forholdsvis lite av dei ordinære tilskotsmidlane, ein konsekvens av at kommunen var i sone D og berre kan få såkalla "bagatellmessig" støtte til bedriftsutvikling. Frå 1.1. 2007 er alle kommunane i den same verkemiddelsone for ordinære bedriftsretta verkemiddel.

Dei store utbetalingane over tiltakspakken til Dooria og Norsun sine investeringar i Årdal har funne stad i 2006. Det betyr at Årdal no har brukt opp si ekstraordinære tilskotspakke, medan Høyanger enno har midlar igjen til framtidige prosjekt.

SkatteFUNN er ei skattefrådragsordning der skattytarar som driv verksemd i Norge kan få frådrag i skatten på inntil 20 prosent av kostnadene til forskings- og utviklingsprosjekt. Vi legg merke til at bedrifter i Flora får klart mest midlar frå SkatteFUNN, ein indikator på at det er mange nyskappingsprosjekt i gang i dei lokale bedriftene. HMR Hydeq er einaste bedrifta med slike prosjekt i Årdal. I Høyanger har fem ulike bedrifter kvar sitt prosjekt, medan det i Flora er tale om 24 prosjekt i 15 ulike bedrifter.

Etter at ESA nekta å godkjenne den norske ordninga med differensiert arbeidsgjevaravgift, har alle kommunar i Sogn og Fjordane i åra 2004-2006 hatt tilgang på kompensasjonsmidlar. Vi ser at det ikkje er stor skilnad på løyvinga til kvar kommune. Frå 2007 er denne ordninga endra.

Høyanger og Årdal har igjen fått redusert arbeidsgjevaravgift, medan bedriftene i Flora framleis er avhengige av å søkje om prosjektmidlar i DAA-fondet.

2.1.3 Hydro

Hydro er ein aktør i omstillingsarbeidet i to av omstillingskommunane. Det gjeld Årdal og Høyanger, der selskapet har bedrifter. Hydro er eit av dei største industriselskapa både i Norge og globalt. Her i landet er det berre Statoil som er større. På lista over dei største selskapa i verda plasserer Hydro seg i 2006 som nummer 222.⁴³ Omsetninga i 2005 var om lag 174 milliardar kroner. Resultatet var 45 milliardar før skatt og 15 milliardar etter skatt. Selskapet har verksemd i nesten 40 land over heile verda. I alt har Hydro 33 000 tilsette, berre eit mindretal av dei i Norge.⁴⁴

Hydro definerer seg som eit selskap innan energi og materialar. Målt i omsetning og fortjeneste er det største forretningsområdet til Hydro olje og energi. Målt i talet på tilsette er aluminium det største området, med tre fjerdepartar av det totale talet på tilsette. Kunstgjødselproduksjonen, som var utgangspunktet for bedrifta Hydro tidleg i førre hundreåret, er no skilt ut som eit eige børsnotert selskap. Også andre aktivitetar er den siste tida outsourca i eigne selskap eller selt unna.

Den norske staten eig 44% av aksjane i Hydro. 16% av aksjane er på private norske eigarar sine hender, medan resten av kapitalen er utanlandsk. Då Hydro vart etablert i 1905, var det som eit privateigd norsk selskap. Men selskapet kom raskt under utanlandsk innverknad, først gjennom fransk og seinare tysk kapital. Etter 2. verdskrigen overtok staten 44% av aksjane, og andelen vart auka til 51% i 1970 (Johannesen et. Al. 2005). Gjennom Hydro si overtaking av oljeselskapet Saga i 1999 vart staten sin eigardel igjen redusert til vel 43%.

Blant norske historikarar har det vore eit diskusjonstema kva staten sitt eigarskap har hatt å seie for styringa av Hydro og utviklinga av Hydro som selskap. Det rådande synet er at staten i liten grad har brukt eigarskapet til å gripe direkte inn i selskapet sine forretningsstrategiar. I følgje Hydro-historikaren Einar Lie (2005) var det ikkje ein gong under fusjonstingingane mellom ASV og Hydro i 1986 slik at staten brukte eigarskapen til å diktere Hydro sitt standpunkt i saka. Staten ønskte nok fusjon, men dikterte ikkje Hydro. Tore Grønlie (2003) seier det slik:

”Når staten har blandet seg inn og i vesentlig grad påvirket Hydros beslutningsgrunnlag, beslutninger eller strategiske utvikling, har det vært som ”forhandlingsstat” eller ”reguleringsstat”.

I denne forstand var nok staten viktig for Hydro si utvikling som selskap, særleg på 1960- og 1970-talet. Det var i denne perioden Hydro vart ein stor aktør innan olje- og metallproduksjon i tillegg til kunstgjødselproduksjonen. Men som eigar har staten stort sett berre blanda seg inn når statsselskap har vore i krise, og det har Hydro unngått (Grønlie 2003).

Dersom ein ser på relasjonane mellom staten og statsselskapa i ei vidare forstand, dreg Tore Grønlie fram tre trekk ved Hydro-modellen, eit omgrep han låner frå Einar Lie. For det første har statsselskapa fått preferansar, som skattefordelar, krafttilgang og oljekonsesjonar. Td er tilgang på rimeleg konsesjonskraft eit viktig vilkår for norsk aluminiumsproduksjon. For det andre har staten som eigar sytt for tilgang på kapital. Når selskapa har hatt behov for eigenkapital, har staten opna pungen. Motytinga, og den tredje relasjonen i Hydro-modellen, er at staten har forventa at selskapa tek samfunnsansvar. Dei tilsette skulle få gode kår, ein skulle søke forståing med dei

⁴³ <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2006/countries/N.html>

⁴⁴ http://www.hydro.com/library/attachments/en/investor_relations/presentations/hydro_corporate_2006_en.pdf

tilsette og lokalsamfunna der selskapet opererte, og ein skulle stille opp med gode ordningar når omstilling vart naudsynt.

Utviklinga i Hydro aluminium

Hydro vart ein aktør i aluminiumsindustrien i Sogn og Fjordane i 1986. Då overtok selskapet statsbedrifta Årdal og Sunndal Verk, som eigde verka i Årdal, Høyanger og på Sunndalsøra. Frå før hadde Hydro fabrikkar på Karmøy og Husnes. Med oppkjøpet vart Hydro den leiande aluminiumsprodusenten i Norge og ein av dei største i Europa. Hydro var også etter kvart blitt store innan vidareforedling av aluminium.

Frå slutten av 1980-åra gjennomførte Hydro ein prosess med omfattande rasjonalisering og effektivisering ved aluminiumsverka. Hydro la vekt på å gjennomføre dette arbeidet i samforstand med lokalsamfunn og fagforeiningar, og støtta lokalt tiltaksarbeid for å skaffe alternative arbeidsplassar til dei samfunna som vart råka. Tidleg på 1990-talet la Hydro planar for ei omfattande utbygging og modernisering av aluminiumsproduksjonen i Norge, det såkalla Prosjekt Norge. Føresetnaden for dette var tilgang på rikeleg og billeg kraft også etter at dei eksisterande kraftavtalane ville gå ut, for det meste i åra 2000-2020. Denne føresetnaden skulle bli vanskeleg å oppfylle. Prosjekt Norge vart lagt på is etter kort tid. Men som Einar Lie peika på, var ideen og vona om eit moderniseringsprosjekt levande ved dei lokale verka til over år 2000. Det som faktisk vart gjennomført, var ei omfattande utbygging og modernisering av verket på Sunndalsøra frå 2000 og utover.

I 2003 avgjorde Hydro si leining at Søderberg-anlegga i Årdal og Høyanger ikkje skulle erstattast med ny kapasitet når desse anlegga om få år måtte fasast ut av miljøgrunnar. Bak dette låg også ei omorientering i Hydro si tenking om lokalisering av primæraluminiumproduksjon i framtida. Både marknadsveksten og tilgangen på rimeleg kraft ville i framtida finnast andre stader enn i Vest-Europa. Også omsmeltinga, den raskast veksande marknadsnisjen, måtte ligge nær dei store marknadene. Konklusjonen var at Hydro Aluminium måtte bli ein global aktør for å vere konkurransedyktig. Eit ledd i dette var oppkjøpet av den tyske produsenten VAW i 2001. Med dette vart Hydro det tredje største integrerte aluminiumsselskapet i verda. Hydro sine ekspansjonsplanar dei siste åra har lege andre plassar enn i Norge – med det nye deleigde verket i Qatar som den største utbygginga.

Hydro omstiller i Årdal og Høyanger

Etter 2003-vedtaket om at dei gamle Søderbergovnene ved Hydro-anlegga etter kvart skulle fasast ut, vart spørsmålet kva konsekvensar nedbemanninga ville få. For å få betre oversyn over konsekvensane oppretta Hydro Søderbergprosjektet – Hydro sitt prosjekt for utfasing av Søderbergovnene ved verka på Vestlandet – Høyanger, Årdal og Karmøy. Det vart arbeidt med ein plan for utfasing i Årdal og Høyanger i 2007, på Karmøy i 2009. Bjarne Reinholdt, siviløkonom med lang fartstid i Hydro, vart prosjektleiar for Søderbergprosjektet. Han leia ei prosjektgruppe på 14, der det også var med tillitsvalde og kommunale representantar. Prosjektet bestilte den såkalla Søderbergrapporten (Asplan Analyse 2003), der Asplan Viak antyda 230 direkte berørte arbeidsplassar i Årdal og rundt 125 i Høyanger. I tillegg ville nedbygginga føre med seg betydelege ringverknader.

Hausten 2003 kom Søderbergprosjektet med ei tilråding. Denne vart i stor grad teken til følge då Hydro etablerte det såkalla AluImprover-prosjektet. Dette prosjektet hadde tre element: utfasing av gammal kapasitet, å sikre levedyktigheit i attverande kapasitet – noko som innebar ytterlegare nedbemanningar – og som det tredje næringsutvikling. Internt i Hydro fekk Bjarne Reinholdt frå 2004 ansvaret for det siste elementet, å skape nye alternative arbeidsplassar i Årdal og Høyanger.

Gjennom arbeidet med tidlegare omstillingar, i Rjukan og Glomfjord, på Notodden og Herøya, har Hydro utvikla næringsparkkonseptet som verkemiddel for å dra til seg ny aktivitet. Næringsparkane på dei nemnde stadene har overteke den eksisterande infrastrukturen som er blitt ledig, og har som sitt forretningsområde å skaffe ny aktivitet som kan gje inntekter til parken. Næringsparkane er organisert som eit eige forretningsområde i Hydro. I perioden 2004-2006 valde Hydro å ikkje bruke dette konseptet i Årdal og Høyanger. Her er det Hydro Aluminium som har drive omstillingsarbeidet. Men samstundes har ein lagt vekt på å bruke erfaringane frå andre omstillingar, ikkje minst dette at ein må legge vekt på å skaffe etableringar som er levedyktige. Innan Hydro Aluminium har ein ikkje etablert nokon ståande organisasjon for næringsutvikling. Omstillingsarbeidet har vore ein del av prosjektet AluImprover. Undervegs har det vore fleire prosjektleiarar for AluImprover. Den første var Jan Arve Haugan, no er det Tom Petter Johansen. Bjarne Reinholdt, som har hatt ansvaret for næringsutvikling i HA, rapporterer direkte til prosjektleiar for AluImprover. Ein skilnad i forhold til næringsparksystemet er at medan næringsparkane har hatt vide fullmakter til å bruke pengar på næringsutvikling, har dei ansvarlege i AluImprover måtta gå vegen om det vanlege Hydrosystemet for å skaffe pengar til sine prosjekt.

I samarbeid med kommunane etablerte Hydro i 2004 to nye selskap for næringsutvikling – Årdal Framtid AS og Høyanger Industriutvikling AS. Hydro har bidrege til finansieringa av desse selskapa. Reinholdt vart styreleiar i begge selskapa, elles var kommunen, hovudtillitsvalde og lokale Hydrofolk med. Organiseringa og aktiviteten i selskapa er nærare omtala under kvar kommune. Inkubatorselskapet Inkubas vart også etablert som eit samarbeidsprosjekt mellom Hydro og SIVA.

Planen var å drive omstillingsprosjektet i tre år, til utgangen av 2006. Ein gav seg altså tre år til å komme i mål med å finne nye arbeidsplassar for å erstatte dei som vart borte. Men Hydro gav ikkje konkrete lovnader om eit bestemt tal arbeidsplassar i Årdal og Høyanger – klok av skade etter at ein liknande lovnad på Rjukan førte til rettssak med Tinn kommune. Reinholdt sat som styreleiar i dei to selskapa fram til sommaren 2006. HIAS vart nedlagt i løpet av 2006, eller rettare sagt fusjonert med kommunen sitt næringsutviklingsselskap Høyanger Næringsutvikling (HNU). Reinholdt held fram i styret i HNU. I Årdal er også arbeidet i ÅFAS nedtrappa, men selskapet er i skrivande stund ikkje formelt avvikla. Reinholdt gjekk av som styreleiar i ÅFAS i 2006, og er blitt vanleg styremedlem. Rådmannen i Årdal har overteke som styreleiar.

Ved avslutninga av den treårige omstillingsperioden har Hydro lagt inn resten av omstillingsmidlane sine i sjølvstendige stiftingar. Reinholdt er no blitt styreleiar for Høyangerfondet og styremedlem i det tilsvarande fondet i Årdal. Desse fonda er uavhengige stiftingar med eigne styre, der vedtaka om bruk av midlar er basert på tilrådingar frå ÅFAS og HNU. Alle Hydro sine midlar til næringsutvikling i Årdal og Høyanger er no overført til desse fonda, også midlar til vidare drift av ÅFAS og HNU. Fonda representerer eit punktum i forhold til Søderbergprosessen. Hydro har også inngått avtalar med dei to kommunane om selskapet sitt bidrag til omstillingsarbeidet.

Det som no har skjedd er at Hydro sitt arbeid med næringsutvikling i større grad er blitt eit lokalt ansvar, Oppgåvene er blitt overførde til industriparkane som er oppretta i Årdal og Høyanger sommaren 2006, meir eller mindre etter Herøya-modellen. Industriparkane er ikkje ein del av Hydro Aluminium, men eit anna resultatområde i Hydro. Reinholdt ser det slik at Hydro Aluminium no har no oppfylt løfta knytte til AluImprover. Så vil industriparkane kunne vidareføre arbeidet med næringsutvikling, rett nok ikkje i det omfanget som til no. Men parkane vil ha eigne budsjett og verkemiddel.

Ressursar i omstillingsarbeidet

Hydro offentliggjør ikkje sin ressursbruk inn mot kvart enkelt prosjekt i omstillingsarbeidet på same måten som dei offentlege aktørane må gjere. Men Hydro har brukt store midlar i dei to kommunane. I hovudsak dreier det seg om fire grupper av midlar:

For det første har Hydro finansiert drifta av dei lokale næringsutviklingsselskapa i Årdal og Høyanger, med mellom 5 og 8 millionar til kvart årleg. For det andre har ein gitt midlar til forprosjekt for moglege nyetableringar. Formelen har då gjerne vore at forprosjekta er finansierte med 1/3 frå Hydro, 1/3 frå IN og 1/3 frå bedrifta. For det tredje har Hydro bidrege med eigenkapital til nye bedrifter. Dette har vore gjort på litt ulike måtar. Ein modell er at Hydro har gjeve ansvarlege lån til bedrifter som etablerer seg. Så vert det trekt frå ein sum av lånet for kvar Hydro-tilsett som får arbeid i den nye bedrifta. Summen har gjerne vore rundt 500 000 pr hovud. I Dooria gjekk Hydro også inn med eigenkapital gjennom FjordInvest. Dessutan har ein i nokre tilfelle gitt direkte tilskot, utan spesielle vilkår. For det fjerde har Hydro gjeve stiftingskapital til stiftingane Høyangerfondet og Årdalsfondet, truleg rundt 120 millionar i Årdal og 60 millionar i Høyanger.

2.1.4 Kompetanseleverandørar , investorar og andre aktørar i nettverket rundt omstillingsprogrammet

I tillegg til kjernen av aktørar i omstillingsprogrammet er ei rekke andre aktørar med i meir avgrensa delar av omstillingsarbeidet. Det handlar om fleire konsulentselskap som utfører tenester, dels overfor kommunane og dels betalt av Hydro i Årdal og Høyanger. Det handlar også om investorar med interesse for å gå inn i omstillingskommunane. Ei tredje aktørgruppe er sentrale politiske og administrative styresmakter. Dessutan må vi nemne nokre offentlege og private aktørar med spesielle arbeidsfelt, som Connect, SIVA og Aetat.

Vi skal ikkje her gjennomføre noka vurdering av innsatsen til desse aktørane, men vi vil kort gjere greie for noko av det mangfaldet av aktørar som har vore inne i bildet i omstillingskommunane. Ein del av dei vil vi komme attende til i seinare delar av rapporten.

Konsulentselskapa

Fleire konsulentselskap har vore leigde inn for å vurdere aktuelle etableringsprosjekt eller andre tenester. Det gjeld Interforum, Hartmark Iras, ICT-partners og PWC.

Interforum har hatt ansvaret for SMB-prosjektet i Årdal, som har omfatta ei rekke av dei små og mellomstore bedriftene i kommunen. Vi vil sjå nærare på resultata av SMB-prosjektet i denne evalueringa.

Hartmark Iras har primært vurdert ein del større prosjekt. Dei har vore innleigde både av Hydro og Innovasjon Norge i ulike samanhengar, og har brei erfaring med slike vurderingar. Det var Hartmark Iras som gav Dooria-prosjektet i Årdal ei positiv tilråding.

ICT Partners er eit konsulentselskap som vart danna i 2002 av tre tidlegare leiarar i Hydro. Det nye selskapet gjekk inn ein treårig samarbeidsavtale med Hydro. Spesielt ein av partnarane, Tor Geir Engebretsen, har vore mykje bruka av Hydro inn mot arbeidet i Årdal og Høyanger. Etter 2006 har han stort sett arbeidd mot Høyanger. Engebretsen var ein sentral person i Hydro, mellom anna som personaldirektør i konsernet, før han starta eige selskap. I to av dei pågåande utviklingsprosjekta i Høyanger har han gått inn med eigne midlar. Det gjeld NPS og CarbonTech.

PriceWaterhouse Coopers har vore mest brukte i Høyanger og Flora, både til arbeid med handlingsplanar, småbedriftsutvikling og anna.

Investorane

FjordInvest er eit regionalt investorselskap som har blitt etablert for å skaffe investorkapital til ny verksemd i Sogn og Fjordane. Bak selskapet stod mellom anna Sparebanken Sogn og Fjordane og fylkeskommunen. Hydro har gått inn med ein del midlar i *FjordInvest*, kanalisert til underselskapet *FjordInvest Industri AS*. Med dette gjorde Hydro *FjordInvest* i stand til å delta som ein relativt stor investor bak *Doorina* i Årdal. *FjordInvest* har også gått inn i *Nordic Power Systems* i Høyanger, og er medeigar i *Inkubas* saman med Hydro og *SIVA*.

Sogn Investorforum er eit investornettverk som vart initiert av Hydro våren 2004. Tanken var at ein skulle samle dei som var aktive på kapitalsida og andre viktige aktørar i Sogn for å skaffe dei naudsynte midlane til dei framtidige investeringane ein såg for seg i Årdal og Høyanger. Mellom anna bankar og forsikringsselskap, *FjordInvest*, Hydro, fylkeskommunen og dei lokale næringselskapa har møtt i *Sogn Investorforum* sine møte. På møta har det blitt orientert om aktuelle prosjekt der det kunne vere behov for kapital. Forumet har slik verka som eit nettverksbyggande organ. Det er ikkje lett å seie kor viktig forumet har vore i sjølve investeringane som er gjorde, men mangelen på investorkapital i Sogn og Fjordane er gjennom etableringa av *FjordInvest* og *Sogn Investorforum* blitt eit tema på dagsorden i fylket.

Sentrale styresmakter

Storting og *regjering* fastset dei generelle rammene for regional- og næringspolitikken. På departementsnivå er det *Kommunal- og regionaldepartementet* som har ansvaret for regional utvikling og regionalpolitiske verkemiddel elles. *Nærings- og handelsdepartementet* har ansvaret for Innovasjon Norge og generell næringsutvikling. *Miljøverndepartementet* og *Statens Forurensningstilsyn* har ansvaret for å kontrollere og gje utsleppsløyve til ureinande industri. I denne saka har SFT vore ein aktør fordi det er denne etaten som, gjennom vedtak om tillatne utslepp, har fastsett tidspunktet for stenging av Söderbergovnene.

Det spesielle med omstillingsarbeidet i Årdal og Høyanger er at nasjonale politikarar og Stortinget ved fleire høve har gripe inn i denne saka som ei enkeltsak. Det skjedde gjennom eit vedtak om ein ekstraordinær tiltakspakke for Årdal og Høyanger i revidert budsjett i 2004, med vidareføring i statsbudsjettet for 2005. Dessutan fekk IN si løyving av midlar til *Doorina*-etablering i Årdal eit politisk etterspel. Sentrale politikarar, med tidlegare finansminister Per Kristian Foss i spissen, fekk prøvd dette vedtaket gjennom ei høyring for Stortinget sin kontroll- og konstitusjonskomitè i juni 2006. Spørsmålet var om regjeringa hadde instruert IN i strid med lova. Høyringa gav ikkje grunnlag for kritikk mot IN eller politikarar.

Andre aktørar

Connect Norge er ei stifting som arbeider med å kommersialisere teknologi og kunnskapsbaserte vekstbedrifter. Bak *Connect*, som vart etablert i 2001, står mellom anna NHO, Innovasjon Norge, universiteta, forskingsparkane og SINTEF. *Connect* har blitt brukt av Hydro for å få fram nye idear til etableringar i Årdal og Høyanger. Fleire av dei ideane som har vore vurderte i omstillingsarbeidet, har komme fram gjennom Hydro sin kontakt med *Connect*.

Scatec er Alf Bjørseth sitt selskap for å utvikle nye forretningsidear innan fornybar energi og avanserte materialar. Alf Bjørseth var i ei årrekke forskningssjef i Hydro. Der arbeidde han på 1980-talet med nye energiformer, mellom anna solcelleenergi. Han gjekk ut av Hydro og inn i

selskapet REC, som starta vellykka solcellefabrikkar i Glomfjord og på Herøya. Det var REC som stod bak ScanWaferprosjektet i Årdal. Då dette prosjektet havarerte i REC sitt styre, hadde Bjørseth selt seg ut av selskapet med ei forteneste på rundt 900 millionar. Denne kapitalen har Bjørseth sagt at han vil bruke til å utvikle nye forretningsidear gjennom Scatec, og gjerne bidra til å skape nye arbeidsplassar på einsidige industristader. Det er Scatec som står bak oppbygginga av Norsun, den andre store etableringa i Årdal ved sida av Dooria.

SIVA – Statens Industrivekstanlegg – har dei siste åra gått frå å vere eit selskap som bygger ut næringslokale til å vere skape inkubatorar og miljø for nettverk mellom bedrifter. SIVA samarbeider med Hydro om selskapet Inkubas som har etablert inkubatorar i Årdal og Høyanger, dessutan har selskapet vore med på tilrettelegging gjennom investeringar i industribygg. I løpet av 2006 har SIVA gått inn i eit samarbeid med Årdal kommune om å etablere eit såkalla industrielt knutepunkt i Årdal.

Aetat har blitt ein aktør i omstillingsarbeidet både fordi ein ved eit negativt scenario i Årdal og Høyanger kunne ha behov for særleg intensive tiltak retta mot dei ledige, og fordi ein ved det motsette scenariet har frykta for at det ville bli for lite arbeidskraft i ein overgangsperiode. I Årdal har ein fått rekrutteringsselskapet *Manpower* til å etablere seg for å vere hjelpar i rekrutteringa til dei nye bedriftene.

2.2 Aktørane i Flora – status 2009

2.2.1 Innleiing: Flora som omstillingskommune

Bakgrunnen for kommunen sin status som omstillingskommune finn vi på fleire nivå. Grunnleggjande er problemet at Flora næringsøkonomisk er tufta på konjunkturutsette næringar og ein noko for einsidig næringsstruktur. Den offentlege sektoren i Flora er heller ikkje særskilt stor, og fungerer slik sett ikkje som noko støytpute for handels- og tenesteytande næringar når fiskeri- og skipsbyggingsnæringane møter motgang. Dette er den overordna, bakanforliggjande og tunge trenden som gjer at kommunen, som samanlikna med mange andre kystkommunar har hatt vekst både i næringsetableringar og folketal, fekk omstillingsstatus.

Den direkte, utløysande årsaka, er at fleire utviklingstrekk slo ekstra hardt og tydeleg ut i åra 2002-2003. Det mest openberre var oppseing av nærare 500 tilsette i den største verksemda, Kleven Flora a/s og den nedtrappinga mellom lokale leverandørar som fann stad i kjølvatnet. I tillegg fann det samstundes stad ei strukturendring og nedtrapping av aktivitetar i fiskeri- og oppdrettsrelaterte verksemdar som også medførte tap av arbeidsplassar. Det offentlege på si side gjorde dei kortsiktige problema større gjennom nedlegging av Flora sjukehus, Postens sorteringssentral, Flora tollstad og Fjordane sivilforsvarskrets. Samla førte dette også til reduserte byggeaktivitetar og vanskar for privat tenesteyting og handelsnæringa generelt. Kommunen, som då hadde omlag 10500 innbyggjarar, meinte ein stod i fare for å miste 1000 arbeidsplassar i løpet av kort tid.

Den spesielle situasjonen Florasamfunnet stod overfor i samband med ordretørke hjå Kleven fekk fleire aktørar til å mobilisere. Fleire prosessar leia truleg fram til omstillingsstatus. Flora nærings- og industriforening sitt arbeid representerte til dømes ein prosess, som vi skal sjå nedanfor. Parallelt arbeidde kommunen og fleire andre med å få finansiert ein næringshage. Kontakt mellom kommunen, næringslivet og statsrådar som næringsminister Gabrielsen og kommunalminister Solberg handla om fleire ulike problemstillingar knytte til nærings- og utviklingsarbeid. Slik sett er det ikkje mogeleg å skildre éin tydeleg prosess som leia kommunen fram til omstillingsprogrammet, heller er det tale om fleire kontaktar, utspel og lobbyverksemd som

resulterte i at klare signal vart gjeve om at kommunen ville få omstillingsmidlar om ein søkte fylkeskommunen om dette.

Eit like stort paradoks er kanskje at i det kommunen var i ferd med å planleggje avslutninga av omstillingsprogrammet i 2008, gjekk verdsøkonomien inn i det som synest å sjå ut som ein global resesjon. Dette er drøfta annan stad i avslutningsrapporten.

Informantane våre er relativt samde om at ein har fått ein god del erfaringar og resultat ut av omstillingsprogrammet, men at det ikkje er noko som grunnleggjande er endra i næringsstrukturen i kommunen. Ein er like konjunkturutsett som før. Botskapa er like klar når det gjeld omfanget av støttetiltak til omstilling: Storsamfunnet har eigentleg ikkje stilt opp med anna enn ”knappar og glansbilete”, som ein av informantane seier det. Likevel må ein svare for bruken av omstillingsmidlane, og ein må følgje det regelverket for bruk av omstillingsmidlar som gjeld. Ein må så og seie ”svare for” det som er ”omstilling” som resultat av ”omstillingsmidlane” og halde desse skilde frå dei omstillingane som skuldast andre strukturelle trekk i økonomien, eller som skuldast anna innsats frå verksemdar og kommunale aktørar.

Dette medfører at vi som skal rapportere om omstillingsarbeidet i Flora må gjere det på to måtar: Vi må prøve å syne kva som kan førast attende til innsats som stort sett er finansierte gjennom omstillingsløyvingar kanaliserte gjennom omstillingsselskapet, og den større og breiare innsatsen som omgjev omstillingsarbeidet. Det er nærast tale om ein smal og ein brei omstillingspolitikk i denne kommunen. Vi kjem attende til dette.

Omstillingsorganisasjonen i Flora heiter Sunnfjord 2020. Den kunne i og for seg vore framstilt som ein sjølvstendig eining, men då ville problemstillingane knytte til den smale og den breie omstillinga blitt tona for mykje ned. Saman med dei andre omstillingsaktørane i Flora kan kartet over innsatsstyrkane slik dei såg ut i 2005 samla teiknast om lag slik:

Flora kommune		Næringslivet i Florø	
Ordinære løyvingar 2004: 3,5 mill I praksis til å finansere Flora hamn og næring, 2,5 mill. Omstillingsløyvinga 4,9 mill.		50 – 250 personar delteke Aksjekapital Prosjektfinansering	
Flora Hamn og næring KF (Eige styre)	Sunnfjord 2020 (Omstillingsstyre)	Flora næringshage (Eige styre)	
½ stilling knytt til næringsutvikling (leiar) (resten som hamnesjef) 1 konsulent	½ stilling dagleg leiar 1 konsulent 1 konsulent Satsingsområde – prosjekt i regi av satsingsområde	←→ ½ stilling dagleg leiar Budsjett 1,5 mill (Halvparten til næringsutvikling saman med Sunnfjord 2020), halvparten drift)	

Tabell 2.2.1: Oversyn over omstillingsorganisasjon og samla lokal omstillingsstruktur, 2005

Organisasjonen Sunnfjord 2020 vart i driftstida endra på fleire punkt, særleg i høve relasjonane til andre aktørar. Dette gjer vi greie for nedanfor.

2.2.2 Flora kommune

Omstillingsarbeidet i kommuneorganisasjonen har først og fremst vore forankra hjå ordføraren, som med unntak av kortare permisjonar i omstillingstida er og har vore Bente Frøyen Steindal (Ap). Ordføraren er hovudansvarleg for kontaktane til nasjonale styresmakter og fylkeskommunen. Ho møter i partnarskapet og var styreleiar for Flora hamn- og næring. foretaket som fungerte som kommunen sitt næringssselskap i byrjinga av omstillingsperioden (sjå nedanfor) og var – og er - medlem i styret i Sunnfjord 2020, omstillingsselskapet.

Flora kommune hadde fram til 2006 ein næringskonsulent tilsett i sentraladministrasjonen. Til denne stillinga låg det ei rekkje oppgåver knytt til næringsutvikling, men ikkje direkte i tilknytning til omstillingsprogrammet. Eit døme på dette er arbeidet med breibandsutbygging til heile kommunen. Stillinga var etter ei tid ledig, men ingen vart tilsett i den. I dag har ikkje kommunen fast tilsette med ansvar for næringsutvikling i sentraladministrasjonen. (Sjå nedanfor).

Det bør nemnast at kommunens arbeid med generelle tiltak knytt til samfunnsutvikling ikkje i særleg grad har vorte trekt fram av informantane når vi intervjuar dei. Satsinga på opprusting gatene i bysentret vart knapt omtala, nokon gong, sjølv om det har skjedd ei påfallande endring i korleis dei sentrale bygatene framstår. Det verka som om dette kognitivt ikkje vart knytt til den ekstrainsatsen eit omstillingsprogram representerer.

2.2.3 Flora hamn og næring KF

Flora kommune hadde ved inngangen til omstillingsperioden ei noko uvanleg organisering av næringsarbeidet. Næringssejfstillinga hadde i mange år vore knytt til det kommunale foretaket Flora hamn og næring, altså ei juridisk sjølvstendig eining utanfor sjølve den sentrale kommunalforvaltninga. Foretaket var både kommunens næringsutviklingsselskap og hamneselskap.

Halvparten av leiarstillinga skulle fylle næringssejffrolla, resten vart knytt til stillinga som hamnesjef og var finansiert av mellom anna avgifter etter regelverket i hamnelovgjevinga. I mesteparten av omstillingsperioden var Eivind Hjellum tilsett i stillinga. I 2008 vart selskapet omorganisert (meir om det nedanfor) og han gjekk over i ein rådgjevarstilling i kommunen. Hjellum hadde størsteparten av sin yrkesbakgrunn frå skipsbygging, men var i åra 1989-1993 regiondirektør for NHO i Sogn og Fjordane, og frå byrjinga av 2000-talet altså hamne- og næringssejf i Flora. Hjellum møtte også i partnarskapen som representant for kommunen.

Hjellum var i byrjinga av omstillingsperioden styremedlem i Sunnfjord 2020, (observatør i frå 2006) og medlem i styret i Flora næringshage. Det var ingen andre enn Eivind Hjellum som arbeidde med dei direkte næringsutviklingsretta oppgåvene i foretaket. Dei andre tilsette arbeidde stort sett med hamnesakene, sjølv om ein av dei tilsette delvis var knytt til arbeid med tilrettelegging av næringsareal i havne- og oppdretssamanheng.

2.2.4 Flora industri- og næringsforening

Flora industri- og næringsforening (FIN) samlar dei viktigaste industri- og næringsbedriftene i Flora kommune, med til saman over 1.000 tilsette. Foreininga har som mål å arbeide for industriutvikling, næringsutvikling og innovasjon i Flora. Det er ei samling av store verksemdar med både politisk og økonomisk tyngde det her er tale om, og styresamansetjinga reflekterer dette. Styreleiar dei seinare åra har vore Bjørn Hollevik, driftsleiar og medeigar i Safari Engros. Selskapet har store

leveransar til storhushaldningmarknaden, tradisjonelt til skip og offshore. Nestleiar er disponent Petter Refsnes, som dei siste åra også har vore styreleiar i omstillingsselskapet 2020. Refsnes er disponent for attføringsverksemda Origod,. Styremedlemmer elles er Kjetil Sande, Visepresident produksjon Aker Yards Florø AS. Han overtok styreplassen etter Gustav-Johan Nydal, som var adm. direktør i Kleven Florø AS (som vart kjøpt av Aker Yards i 2006), Ester Belsvik Seniorrådgjevar og medeigar i BB Tekstilservice AS og Bergljot Osland, dagleg leiar i Kinn Regnskap AS. Varamedlemmene representerer også tunge verksemdar; Arne Stavøstrand er dagleg leiar INC Engineering as medan Arild Liseth er dagleg leiar i Vestlandshus Florø AS.

Deltakinga i omstillingsprogrammet kan nok tilskrивast fleire aktørar, men FIN framstår på to måtar som sentrale. For det første tok foreininga saman med representantar for nærings- og industrifolk i Førde initiativ til eit møte med dåverande næringsminister Ansgar Gabrielsen om dei vanskanes Florasamfunnet stod overfor i 2002. Responsen frå næringsministeren var positiv, og leia saman med kommunen sitt parallelle arbeid retta mot kommunalministeren til at Flora konkret vart oppmoda om søkje omstillingsstatus.

FIN var sentrale i utforminga av grunnlaget for søknaden om omstillingsstatus, men foreininga var sentral også i ein annan mening: Fororganiserte omfattande idédugnad mellom medlemsverksemdene og andre i 2004- Dette vart arbeidsgrunnlaget for omstillingsprogrammet. Her vart mange arbeidsgrupper organiserte i eit omfang som informantane framheva som imponerende, overraskande og gledeleg. Særskilt vert den viljen til samarbeid om framtida til Florasamfunnet som idedugnadsarbeidet representerer, framheva.

Flora industri- og næringsforening er saman med Flora kommune medeigar i omstillingsselskapet Sunnfjord 2020.

2.2.5 Sunnfjord 2020

Selskapet Sunnfjord 2020 Prosjekt a/s var opphavsleg eigd med 51% av Flora industri og næringsforening og 49% av Flora hamn og næring KF. Namnet er verdt ein kommentar. Skiparane – i hovudsak Flora industri og næringsforening - var samstundes som dei starta næringssselskapet, opptatt av å by kolleger i Førde inn til samarbeid. Sjølv om det var Florasamfunnet som først og fremst skulle vere arena for omstillingsarbeidet, såg ein føre seg stadig sterkare integrasjon mellom Sunnfjordbyane i form av ein felles bu- og arbeidsmarknad. Omstillingsselskapet kunne slik sett i framtida få ei rolle som gjorde namnet "Sunnfjord" 2020 tenleg. "2020" siktar til året, sjølv om målet for omstillingsarbeidet vart sagt å vere 1000 arbeidsplassar innan 2010.

Tre stillingar vart i byrjinga knytte til Sunnfjord 2020. Som den første daglege leiaren tilsette ein Olav Steimler, som hadde mediebakgrunn, sist frå TV2. Han hadde i 2004 nyleg flytta til Florø og slått seg ned på ei av øyane. Under arbeid som ikkje har noko med omstillings-programmet eller Sunnfjord 2020 å gjere, fekk Steimler ei fysisk skade som gjorde at han ikkje kunne yte full innsats i stillinga dei første månadane. To prosjektmedarbeidarar fekk stilling i selskapet, Robert Endestad som tidlegare hadde arbeidd med utviklingsarbeid knytt til handelsnæringa i byen, og Stein Kvalsund som også var ein veteran i omstillings- og utviklingsarbeid i grenseflata mellom offentleg tiltaksretta arbeid og private verksemdar.

Det gjekk fort i svingane i byrjinga av selskapets liv. Rutinar for saksførebuing og saksførehaving for styret frå dagleg leiar si side vart td ikkje utvikla til det nivået dei erfarne styremedlemmene var vane med frå større, etablerte selskap eller offentleg forvaltning. Dette vart påpeika i 2005, men vart så rydda vekk, og synest aldri å ha dukka opp som problemstilling seinare.

Omstillingsstatus inneber for ein kommune å akseptere dei spelereglane som vert etablert av Sogn og Fjordane fylkeskommune og Innovasjon Norge. I Sogn og Fjordane har fylkeskommunen og IN Sogn og Fjordane inngått ein eigen samarbeidsavtale. I denne avtalen er IN tildelt ei kvalitetssikrande rolle i omstillingsprogram som blir starta opp. Både fylkeskommunen og IN hadde observatørstatus i omstillingsstyret. I 2005 gjennomførte IN det dei kalla ei programstatusvurdering i Florø. Det går fram av rapporten frå dette arbeidet at IN her nyttar ein variant av det prosessverktøyet organisasjonen kallar PLP⁴⁵. Konklusjonen og tilrådinga frå prosesskonsulenten var denne:

”Målene er for ambisiøse i forhold til de midler som stilles til disposisjon, derfor bør målene og handlingsplanene justeres ned og fokuseres for å sikre tilstrekkelig trykk i det videre arbeidet”.

Omstillingsarbeidet er ikke organisert i tråd med retningslinjene, dette har i vesentlig grad tatt fokus fra de viktigste oppgavene. Flora kommune anbefales nå å ta initiativ til å gjøre de nødvendige endringene”

Det skjedde no fleire viktige endingar i omstillingsprogrammet. Desse vert i ettertid kognitivt tilskrive fleire faktorar, men ein av dei er nett programstatusvurderinga. Den første leiaren i Sunnfjord 2020, Olav Steimler, slutta også i stillinga si på dette tidspunktet. Det gjorde han likevel nokre veker før programstatusvurderinga vart gjennomført, men det opna for at det vart eit samanfall i skifte av dagleg leiing og innstramming i satsingsområda, og omstillingsselskapet Sunnfjord 2020 stod frå årsskiftet 2006 av, i stadig større grad fram med ein annan profil og ein langt smalare portefølje enn før.

I 2006 arbeidde ikkje lenger Endestad og Steimler i selskapet. Begge gjekk over i stillingar i næringsverksemdar i Florø. Frå januar 2006 vart Brigt Samdal tilsett som dagleg leiar. Det vart altså eit samanfall i tid i skifte av dagleg leiar og strategi i selskapet.

I 2006 vart det altså berre to tilsette att i selskapet, men i februar 2007 vart ein ny konsulent tilsett, Marit Gjerstad. Ho hadde mastergrad i økonomi og ressursforvalting med fordjuping innan akvakultur. Ho skulle dels arbeide for næringshagen og dels for Sunnfjord 2020.

Selskapet vart til å byrje med leia av eit styre på fem, der styreleiaren representerte FIN. Frå Flora kommune var ordføraren og næringssjefen medlemmer. I løpet av det andre driftsåret for Sunnfjord 2020 skjedde det både person- og strukturendringar i styret. Delar av desse endringane synest henge saman med programstatusevalueringa i regi av Innovasjon Norge. Den første styreleiaren arbeidde ikkje lenger i Flora, Petter Refsnes, nestleiar i FIN, vart ny styreleiar og er det også i 2009. Den tidlegare styreleiaren i FIN, Hallgeir Helland, var også med i styret for Sunnfjord 2020, medan hamne- og næringssjefen vart observatør. Dei siste åra av omstillingsperioden har det vore eit stabilt styre, med tre representantar frå Florø industri- og næringsforening og to frå kommunen.

Det er også to andre observatørar i styret, dei representerer Innovasjon Norge. Dei møter jamleg, og informantane har tykt om den aktive rolla dei spelar i styret. Styreleiar sjølv meiner dei godt

45 ”PLP Prosjektlederprosessen er et prosjektutviklingsverktøy som brukes som basis i de fleste omstillingsprogrammer. Dette er utviklet for å sikre en best mulig kvalitet på omstillingsarbeidet ved at arbeidet struktureres på en hensiktsmessig måte” (Programstatusvurdering rev. 2004.03.24. Ansvarlig: Jan G. Langset, Innovasjon Norge). Den konkrete vurderinga vart gjennomført 31.10.05.

kunne ha vore endå meir aktive, i praksis som fullverdige medlemer. Fylkeskommunen har også hatt observatørstatus i styremøta, men fram til 2006 møtte dei ikkje. Frå fylkeskommunen si side ble dette forklart både med kapasitetsproblem og med at Sunnfjord 2020 valde å legge møta sine til ein vekedag då det var faste internmøte i fylkeskommunen. Fleire av informantane i Flora var tydeleg kritiske til fylkeskommunen sine prioriteringar, og frykta at lite informasjon om arbeidet i 2020 påverka td spørsmålet om framtidig stillingsstatus.

I 2005/2006 kunne vi registrere ei rekkje spenningar mellom omstillingsaktørane i Flora og også andsynes fylkeskommunen. I 2007 kunne vi ikkje spore desse spenningane frå kommunen si side. Kommunens representantar framhevar at etter at fylkeskommunen møtte fast, vart relasjonen opplevd som positivt og langt meir uproblematisk.

Etter om lag eitt års aktivitet i Sunnfjord 2020 gjennomførde altså styret både ei eigenevaluering og den programstatusvurderinga som er referert ovanfor. Ein av dei tinga som kom opp i evalueringa, var at skiljet mellom omstillingsarbeidet i 2020 og det ordinære kommunale næringsutviklingsarbeidet var utydeleg både for omverda og dei sjølv. Det var uklart for bedrifter som vende seg til næringsapparatet kvar dei skulle banke på, og det var også manglande kriterium for kvar dei skulle plasserast etter at dei hadde banka på næringsapparatet si dør. Programstatusvurderinga peika også på at omstillingsløyvinga burde gå direkte til omstillingsselskapet, og ikkje gå vida det kommunale foretaket, Flora hamn og næring. Dette sette mellom anna hamne- og næringssjefen i ei dobbeltrolle som kunne vere uheldig. Dette vart løyst ved at han fekk ei observatørrolle, samstundes som 2020 fekk løyvinga direkte (via kommunen).

2.2.6 Sunnfjord 2020 og Flora næringshage

Parallelt med satsinga på Sunnfjord 2020 og omstillingsprogrammet vart det i Flora etablert ein næringshage. Den første daglege leiaren i 2020, Olav Steimler, søkte og fekk stillinga som dagleg leiar også i næringshagen, då denne vart lyst ut. Han meinte at næringshagen ville bli ein av dei viktigaste reiskapane for næringsutvikling i kommunen, og det ville vere rett å knyte tette band mellom einingane. Ymse drøftingar leia fram til ei ordning med deling av stillinga som 50% dagleg leiar av næringshagen og 50% for Sunnfjord 2020. Det vart også opphøveleg lagt opp til eit styreoverlapp på to personar i styra for næringshagen og Sunnfjord 2020.

Begge ordningane hadde samordning av utviklingsarbeidet som mål, men vart til slutt ikkje oppfatta som formålstenlege, slik det også kom fram i Innovasjon Norge si programstatusevaluering. Det vart i samband med leiarskiftet i Sunnfjord 2020 i 2006 gjort endringar som inneber eit klart, formelt skilje mellom næringshagen og omstillingsselskapet.

Informantane våre fortalde i 2005 om slike vanskar: Rollefordelinga mellom næringshagen, Flora hamn og næring og omstillingsselskapet var blitt uklar. Både gjennom kryssande styremedlemsskap og uavklart arbeidsdeling om mellom annan etablerar- og entreprenørskapsspørsmål, framstod forsøka på å samordne som mindre vellukka. I 2006 var det ingen som framheva dette som spesielt vanskeleg eller utfordrande, og i 2007 kunne vi likevel registrere at ei ny samordning mellom næringshagen og Sunnfjord 2020 var i ferd med å finne stad. Vi gjer greie for det nedanfor i samband med omtalen av næringshagen.

2.2.7 Flora næringshage

Flora næringshage er ikkje direkte ein del av omstillingsprogrammet, men er eit viktig innslag i kommunens satsing og i heile teke det som gjeld offentleg, medfinansiert næringsutvikling i kommunen. Det vart altså i løpet av 2006 både formelt - og i måten informantane talar om

omstillingsprogrammet - innført eit tydelegare skilje mellom omstillingsarbeidet og ”anna næringsarbeid”, mellom anna i form av næringshagen. På satsings- eller prosjektpplan gjev likevel dette skiljet mindre meaning: Den maritime næringshagen er td eit viktig innslag i eitt av satsingsområda Havbruk og fiskeri.

Flora Næringshage vart formelt etablert i mai 2004. Ved inngangen til 2006 var det samla innleigd 3.324 m² kontorlokale, fordelt på 3 lokalitetar i Florø; Hestenesgata 4 og Strandgata 15 i sentrum og den maritime næringshagen på Trolleskjæret i Gunhildvågen. Det var i 2006 er etablert 29 bedrifter i Flora Næringshage med til saman 98 tilsette.. I 2007 hadde hagen 52 aksjonærar. Rekneskapen for 2006 viste ei positiv økonomisk utvikling for selskapet, som hadde eit årsoverskot på 103.751 kroner, mot eit årsunderskot på 980.589 kroner i 2005. Selskapet hadde våren 2007 32 leigetakarar som til saman representerte 116 arbeidsplassar.⁴⁶ I 2009 ser det ut til å vere 27 bedrifter med til saman 107 tilsette der.

Flora Næringshage AS fekk dei første åra eit årleg utviklingstilskot på 1,5 millionar kroner frå SIVA, Flora kommune og Sogn og Fjordane fylkeskommune. Tilskotsperioden blir avslutta ved utgangen av 2007.

At det er tre ulike lokalitetar vert forklart med at næringshagen vart ein suksess. Mange verksemdar ville inn i hagen – så det måtte bli tre av dei for å få plass. I Strandgata 15 finn ein firma som først og fremst representerer teknisk fagmiljø, m.a. arkitektar og rådgjevande ingeniørar innan byggtekniske fag. Verksemdar knytte til finansiering, rekneskap, torskeoppdrett er lokaliserte her, det same var FIN og Flora Hamn og Næring KF. I Hestenesgata 4 er verksemdar knytte til IT, reklame, sal og marknadsføring, forleggarverksemd, utleige av arbeidskraft, bedriftsrådgjeving, revisjon og rekneskap. I tillegg er Sunnfjord 2020 og leiinga i Flora Næringshage lokaliserte her. Begge desse lokala finn ein sentralt i Flora sentrum. Desse næringshagane skil seg likevel lite frå andre, liknande uttrykk for ”moderne” bedriftsorganisering i ulike former for nettverk. Det som skil denne næringshagen frå andre, liknande satsingar i andre kommunar er at den maritime næringshagen i Gunhildvågen representerer ei nasjonal nyvinning og særskild satsing på maritimt orienterte verksemdar. På Trolleskjæret vart det etablert kompetansebedrifter innan havbruk, oppdrett, IT, rekneskap, forskning og utvikling. Her er også ei mekanisk verksemd.

Dagleg leiar for Flora næringshage etter Olav Steimler vart Rune Bortne, som gjekk inn i ein heil stilling. Bortne kjende både næringslivet og det politiske miljøet i Flora. Han var også medlem av formannskapet og gruppeleiar for Høgre i Flora bystyre. Bortne vart likevel ikkje verande lenge i næringshagen. I november 2007 gjekk han attende til INC-gruppen, likevel utleigd til Flora kommune med arbeidsoppgåver knytt til petroleumsrådet.

Den nye daglege leiaren vart Brigt Samdal, den daglege leiaren i Sunnfjord 2020. Slik sett vart sambandet mellom dei to satsingane gjenoppretta, og med den same grunngevinga som Steimler i si tid nytta då han søkte – og fekk – stillinga som dagleg leiar. Eller som Brigt Samdal har formulert det:

”Som dagleg leiar i begge selskapa skal eg koordinere dei overlappende satsingsområda i dei to selskapa for å hente mest mulig effekt ut av midlane. Særleg innan den marine sektoren og innan utvikling av små og mellomstore bedrifter vil det bli eit tettare samarbeid. Dei to selskapa har veldige like satsingar på desse områda”⁴⁷.

⁴⁶ Informasjon henta frå heimesida til Flora Næringshage: <http://www.floranh.no/>

⁴⁷ Opplysingar på heimesida til Flora næringshage (17.10.07): <http://www.floranh.no/Default.aspx?tabid=736>

I tillegg vart det altså tilsett ein næringskonsulent i delt stilling mellom næringsshagen og 2020. Styreleiaren i Sunnfjord 2020 seier at ein ikkje var så veldig opptatt av ei halv stilling her, ei halv stilling der. Dette er fellesressursar.

2.2.8 Mot ein ny utviklingsparly som avslutning av omstillingsprogrammet

Tidleg sommaren 2007 fekk dagleg leiar Brigt Samdal i Sunnfjord 2020 i oppdrag å utgreie ei omorganisering av næringsarbeidet. Ordførar Bente Frøyen Steindal tok initiativet til omorganiseringa etter at ho var blitt kontakta av mange som tykte det var mange som dreiv med dei same tinga – samstundes som det vart oppfatta at framdrifta i sakene var dårleg. Styreleiar i Sunnfjord 2020, Petter Refsnes seier at dette er eit omforeint syn. Ei kan då sjølvstøtt spørje kva som då eigentleg var poenget med oppryddingsaktivitetane i 2006. Å tilfredsstille formelle krav i omstillingsprogrammet?

Målet med restruktureringa var å lage eit kompetansemiljø på 7-8 personar. Ein ville arbeide tanke på oppstart frå nyttår 2007-2008. Målet for omorganiseringa var å samle fleire aktørar for å gi eit betre tenestetilbod både for etablert næringsliv og nyetablerarar. Dette gald i utgangspunktet også tiltak som ulike arrangement og marknadsføring. Mål på lang sikt er å utvikle ein "spydspiss" i næringsretta utviklingsarbeid i Flora og regionen og å marknadsføre og posisjonere kommune og region som eit livskraftig vekstsenter. Dette inneber i utgangspunktet også å etablere eit eige eventselskap som skal handtere ulike arrangement. Det siste vart likevel ikkje på plass 18. oktober 2007, då saka vert handsama i styremøte i Sunnfjord 2020, og heller ikkje seinare har denne målsetjinga blitt realisert.

Saka vart handsama både i formannskap og bystyre. Den vart også drøfta i næringselskapa og næringsorganisasjonane, og på eit møte mellom partane 10. august la Samdal fram tre ulike modellar for samanslåing og samarbeid. Møtedeltakarane gjekk samstemt inn for den eine modellen. Etter denne skulle Sunnfjord 2020 AS, Flora Næringshage AS, Vestkysten Reiseliv AS og næringsoppgåver i Flora kommune bli samla i eit nytt næringselskap. Kommunen skulle leggje nokre oppgåver inn som basisfunksjonar i selskapet og kjøpe tenester utover dette etter behov. Næringsorganisasjonane kunne kjøpe sekretær/dagleg leiar-tenester og utgreiingsoppgåver hos næringselskapet.

Framlegget var vidare å etablere eit eige eventselskap som handterer ulike arrangement og som også kan ha andre medeigarar. Utfordringa her var at det alt eksisterte ein organisasjon, Vestkysten reiseliv as, som både var ein medlemsorganisasjon og ein driftsorganisasjon for utføring av kommunale og interkommunale oppgåver. Her var det også ein regional dimensjon som mellom anna omfatta nabokommunen Bremanger. I reiselivssamanheng samarbeidde dei to kommunane svært tett gjennom dette selskapet.

Det er sett ned ei arbeidsgruppe som i løpet av hausten 2007 skulle leggje fram ein plan for organisering av næringselskapet og eventselskapet. Det som skjedde var likevel at Vestkysten reiseliv as slo seg konkurs i desember 2007.

I februar 2008 gjekk ein del reiselivsaktørar i Flora og Bremanger saman om å etablere eit nytt Vestkysten-selskap, og kjøpte verdiane i gamle Vestkysten i form av varelager, nettportal, domene og driftsutstyr. Bak nye Vestkysten stod mellom anna Svelgen Hotell, Knutholmen i Kalvåg, Victoria Hotell, Quality Maritim Hotel, Firdaposten og Bistro To Kokker.

Flora kommune deltok ikkje i etableringa av dette destinasjonsselskapet, men kanaliserte altså sitt næringsengasjement inn i Sunnfjord 2020, og det vart altså ikkje noko av ei samordning mellom selskapa.

Alt i 2007/2008 byrja ein altså i Florø å planleggje avslutninga og vidareføringa av erfaringane frå omstillingsperioden. Det ligg i og for seg i det institusjonelle rammeverket for omstilling at dette skal skje, men ein ser ut til å ha vore uvanleg tidleg ute i denne prosessen.

Kortversjonen er at omstillingsorganisasjonen Sunnfjord 2020 framstår som sterkare og med større legitimitet når den går ut av omstillingsfasen, enn når den gjekk inn. Den framtidige modellen for næringsutvikling i Florø er bygd opp rundt Sunnfjord 2020. Det kommunale foretaket Flora hamn- og næring er delt opp. Eit reint hamneselskap, Flora hamn er skilt ut, medan ansvaret for nærings- og utviklingsarbeid er flytta over til Sunnfjord 2020. Dette inneber også i praksis at Flora kommune delfinansierer ein relativt større del av omstillingsselskapets drift. Eigartilhøva blir slik at Florø industri- og næringsforening eig 51% av selskapet, kommunen 49%.

Det ligg i modellen at selskapet skal ivareta det som vert rekna som det kommunale grunnansvaret knytt til førstekontakt med etablerarar og elles etter avtale kunne ta på seg oppgåver, sakshandsaming og utgreiingar for kommunen.

Som vi har gjort greie for, arbeidde den første leiaren i Sunnfjord 2020 for ei integrering mellom omstillingsselskapet og næringshagen. Ordninga vart avvikla i 2004/2005, men er no teken fram på nytt. Det ligg i korta at det skal vere tett samspel mellom næringshage og selskap, sjølv om det formelt er to aksjeselskap med ulik eigarstruktur. Eigarstrukturen i næringshagen vart endra i 2008 som resultat av denne samordnings-prosessen. Opphavelag hadde den 52 aksjonærar. Desse vart kjøpte ut, og ein ny eigarstruktur med færre aksjonærar vart etablert⁴⁸.

Samordning gjennom felles, dagleg leing vart gjeninnført. Dagleg leiar i næringshagen er også dagleg leiar av Sunnfjord 2020. Som ny, dagleg leiar tilsette ein i 2008 kommunens utviklingssjef, Øyvind Bang Olsen. Han er den tredje daglege leiaren i omstillingsperioden.

Når vi spør informantane om meir abstrakte erfaringar og innsikter som vert vidareført, peikar dei først og fremst på større grad av felles rutiner og haldningar til utviklingsarbeid ”Korleis vi skal jobbe”, her i kommunen. I dette ligg det fleire ting, men ein av dei viktigaste som vert framheva er at den nye strukturen for næringsutvikling syner at kommunen og næringslivet skal arbeide i lag. Ein annan, delt innsikt handlar om det å spenne bogen for høgt, eller om å skape realistiske forventningar. Ein syner med det til den fasen i omstillingsprogrammet som var knytt til ein utoverretta og mobiliserande stil som skapte forventningar omstillingsorganisasjonen ikkje kunne leve opp til. Ein tredje, som er i tråd med dei to andre, handlar om evna til å unngå dobbeltarbeid og doble løp som skapar forvirring om kven som har ansvaret for retning og innhald i næringsutviklingsarbeidet.

Når vi ser vekk frå det arbeidet som er knytt reiseliv, ser det ut som om omstillingsaktørane har lukkast i å samordne prosessane.

2.3 Aktørar i Høyanger

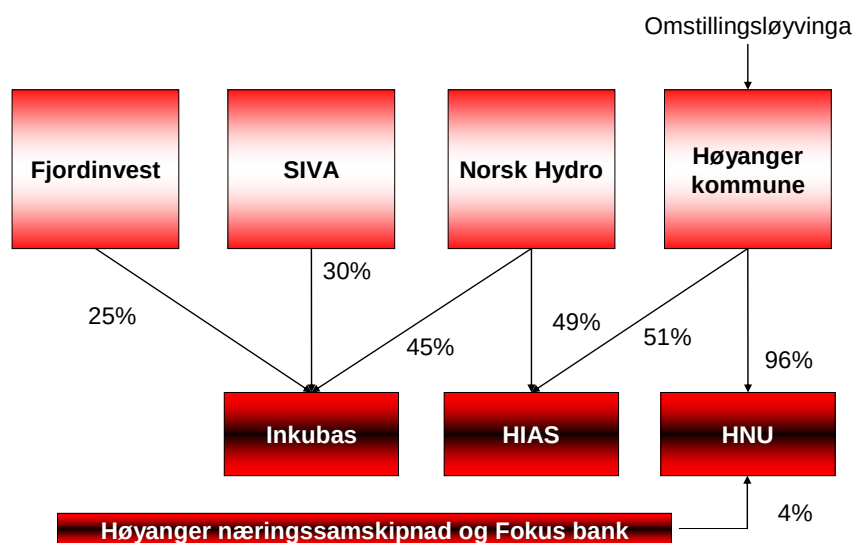
Gjennom mesteparten av det førre hundreåret har det vore aluminiumsproduksjon i Høyanger, og bygda er ein typisk einsidig industristad der ein har vore avhengig av hjørnesteinsbedrifta. Verket har hatt skiftande eigarar, men frå 1986 er det Hydro som har eigd aluminiumsverket i Høyanger. Frå 1972 har det også vore foredlingsverksemd i Høyanger, gjennom felgfabrikken Fundo.

⁴⁸ Flora kommune, 20%, Florø industri- og næringsforening, 20%, Sparebanken Sogn og Fjordane, 19,5%, Sparebaken Vest, 19,5%, SIVA, 20% og Florø sentrum, 1%.

Den direkte bakgrunnen for at Høyanger vart omstillingskommune, finn vi i Hydro si utfasing av Søderberg-omnane ved aluminumsverket. Men næringslivet i Høyanger har gått gjennom store endringar også i forkant av dette vedtaket. Aluminiumsverket som Hydro overtok var lite og umoderne, og Høyanger var ikkje blant dei høgst prioriterte i Hydro sine moderniseringsplanar på 1990-talet. Mange frykta for framtida til verket. Og Hydro si nedbygging starta for alvor på slutten av 1990-talet. I 1997 talde Hydro Høyanger enno 850 personar, medan Hydro Høyanger i 2007 hadde om lag 175 tilsette. Av desse var 130 tilsette på Høyanger Metallverk og 45 i Høyanger Industri- og næringspark. Mykje av reduksjonen har skjedd gjennom sal av underbedrifter og outsourcing av tenester. Såleis selde Hydro kraftselskapet Hydro Energi til Statkraft i 1998. I 2000 selde dei felgfabrikken Fundo til eit arabisk selskap, eigd av Al Zayani-familien i Bahrain. Vidare sette Hydro bort vedlikehaldet på verket og 90 fagfolk frå vedlikehaldsavdelinga vart overførde til Kværner Oil & Gas (seinare Aker Kværner Industrivedlikehold og no ISS Industri Høyanger) frå februar 1999. I tillegg til desse endringane la ein ned slugfabrikken i 1999. I løpet av to år vart hjørnesteinsbedrifta såleis splitta opp i ei rekke mindre og uavhengige bedrifter. Fundo, ikkje Hydro, overtok som den største bedrifta i Høyanger.

Då Søderberg-vedtaket kom i 2003, var mange i Høyanger tvilande til at Hydro i det heile ønskte å ha aktivitet i kommunen i framtida. Det såg ut til å vere mange truande skyer i horisonten for Høyanger-samfunnet, også fordi Fundo tidvis har slite med lønsemda.

Omstillingsorganisasjonane i Høyanger til 2006



Utfasinga av Søderberg-teknologien var eit overordna argument for fylkesrådmannen då han i si saksutgreiing tilrådde at Høyanger kommune skulle få full omstillingsstatus i 2004. Endringa i næringsstrukturen og arbeidet med å skape ein meir robust næringsstruktur er det andre hovudargumentet i fylkesrådmannen si grunngjeving. Fylkestinget gav i mars 2004 slik omstillingsstatus til Høyanger for to år, og har i 2006 fornya den for to år til. Denne statusen vart i 2008 forlenga med endå eit år. Etter konkursen i Fundo i byrjinga av 2009 er det ingen tvil om at Høyanger framleis må handsamast som ein omstillingskommune.

Av dei overlokale aktørane som vi har presentert framfor, er både Hydro, SIVA og FjordInvest engasjerte i Høyanger. Saman med Høyanger kommune har desse aktørane vore dei dominerande eigarane bak omstillings- og næringsutviklingsorganisasjonane i kommunen. Dei lokale aktørane vi skal legge vekt på er Høyanger kommune, Høyanger Industriutvikling AS (HIAS), Høyanger Næringsvikling (HNU) og Inkubas.

2.3.1 Høyanger kommune

Høyanger kommune er sterkt involvert i omstillingsprosessen på to måtar. For det første har dei ein ordførar og ein rådmann med stort engasjement som representerer kommunen i omstillingsprosessen. Dette engasjementet blir tydeleggjort ved at rådmannen er blitt kjøpt fri tilsvarande ein 75% stillingsressurs for å drive med omstillingsarbeid. Dette vart delvis finansiert av Hydro fram til 2006, då Hydro betalte seg ut av omstillingsarbeidet ved å overføre vel 60 mio til eit lokalt næringsfond, Stiftelsen Høyanger-fondet. Gjennom frikjøpet har rådmannen fått rolla som ein sentral strateg i omstillingsprosessen i Høyanger. Men ordføraren er også aktiv i omstillingsprosessen, og har eit godt kontaktnett både regionalt og nasjonalt.

For det andre deltek kommunen i omstillingsarbeidet gjennom organisasjonen HNU (sjå eigen omtale nedanfor). Rådmann, ordførar og leiaren for HNU har over fleire år jobba saman som eit team, der resultata har vore viktigare enn kven som skulle ta æra for kva. Høyanger kommune arbeidde aktivt med industriutvikling også før det inneverande omstillingsprosjektet. Mellom anna gjekk dei inn som eigarar då Fundo måtte gå gjennom ei omstrukturering i 2001. Dei sentrale aktørane i kommunen har vore dei same gjennom denne perioden, slik at dei har opparbeidd seg erfaring med denne typen utfordringar.

2.3.2 Høyanger Industriutvikling AS (2003 – 2008)

HIAS vart stifta 21. november 2003, og føremålet var å skaffe nye arbeidsplassar til Høyanger som erstatning for dei som ville gå tapt ved nedlegging av Søderberg-anlegga. Dette skulle ein helst få til gjennom etablering av større industrielle aktivitetar i kommunen. Det offisielle målet HIAS registrerte i Brønnøysund-registeret var:

«Selskapets formål er å bidra til etablering av ny næringsvirksomhet i Høyanger, fortrinnsvis av større industriell karakter, samt utvikling av eksisterende virksomheter.»

Kravet om at nyetableringane skulle vere industrielle var altså ikkje absolutt, og nye arbeidsplassar kunne i følgje føremålsparagrafen også skapast gjennom utvikling av eksisterande verksemdar.

Eigarar av HIAS var Høyanger kommune med 51 % og Hydro Aluminium med 49 %. Frå starten av var Bjarne Reinholdt (Hydro-tilsett, leiar for næringsutviklingsdelen av Hydro-prosjektet AluImprove) styreleiar og Kjartan Longva (ordførar) nestleiar. Styremedlemmer elles var Bjørn Furseth (dåverande plassjef, Hydro Aluminium Høyanger), Billy Robert Fredagsvik (klubbformann), og Arvid Bjarne Lillehauge (rådmann). Seinare har styresamansetjinga vorte endra to gonger. Den 22. juni 2004 gjekk Furseth ut av styret, og inn kom den nye plassjefen, Frode Hoff. Den 28. mars 2006 kom det to endringar. Reinholdt og Longva bytte verv i styret, og Karl Magnus Gudvangen kom inn som representant for Hydro i staden for Hoff. Gudvangen hadde på dette tidspunktet vorte leiar i Høyanger Industri- og Næringspark. Styret i HIAS såg per september 2006 slik ut:

- Styreleiar Kjartan Longva – ordførar i Høyanger kommune
- Nestleiar Bjarne Reinholdt – Hydro

- Styremedlem Arvid Bjarne Lillehauge – rådmann i Høyanger kommune
- Styremedlem Billy Robert Fredagsvik – Høyanger Kjemiske fagforeining
- Styremedlem Karl Magnus Gudvangen – leiar i Høyanger Industri- og Næringspark

Styresamansetjinga avspeglar «trekantsamarbeidet» mellom Hydro, kommunen og fagforeininga, som står sentralt i omstillingsarbeidet. Dette trekantsamarbeidet blir lokalt framheva som ein av suksessfaktorane i omstillingsarbeidet i Høyanger. Innovasjon Norge og fylkeskommunen har dessutan frå starten hatt høve til å ha ein observatør kvar i styret. Frå fylkeskommunen har Velaug Veum møtt. I førstninga representerte Rolf Middelthon-Moe for IN, men han vart avløyst av Rune Fromreide i 2005.

Den siste styreendringa vippra arbeidet meir i retning av lokal kontroll, men dette hadde i praksis lite å seie då HIAS si betydning var kraftig redusert på dette tidspunktet. Planen har heile tida vore å legge ned HIAS når måla var nådde, og det skulle skje innan 1. januar 2007. Selskapet vart oppløyst hausten 2007 og sletta frå Brønnøysundregistra i juli 2008., Kjartan Longva var leiar for avviklingsstyret, der også Karl Magnus Gudvangen og Petter Sortland var med. Næringsutviklingsarbeidet i Høyanger er frå hausten 2006 drive av «nye» HNU (sjå eige avsnitt nedanfor om denne organisasjonen).

Reinholdt har formelt vore dagleg leiar heile tida. Elles har oppgåvene i selskapet vore utøvd av ei arbeidsgruppe der desse personane var med frå starten:

- Arvid Lillehauge som leiar (50 % stilling betalt av Hydro, har også vore med i styret heile tida).
- Petter Sortland, innleigd på fulltid frå HNU/Høyanger kommune
- Tor-Geir Engebretsen, ekstern konsulent, innleigd av Hydro
- Rolf Middelthon-Moe, Innovasjon Norge (til han vart avløyst av Rune Fromreide som observatør i styret)
- Karl Magnus Gudvangen, Inkubas/Hydro (som no er i styret)
- Eirik Prytz, pensjonist, engasjert av kommunen, har jobba i mange år i toppleiinga i Hydro i Høyanger, har økonomibakgrunn, han sit også i styret i HNU og er med i styret i fleire næringsparker i Høyanger

Arbeidsgruppa har altså hatt tilgang på god kompetanse til å vurdere prosjekt. Oppgåvene i arbeidsgruppa var å fange opp, bearbeide og førebu saker til styret i HIAS. Ein viktig person i arbeidet var Tor-Geir Engebretsen. Han har vore med i arbeidsgruppa og møtte også i styret som observatør. Sortland og Engebretsen var det daglege, spissa teamet i arbeidsgruppa. Dei følgde alle styremøta og hadde også eit ansvar for å legge fram sakene. Det skulle aldri gå meir enn 14 dagar mellom møta i arbeidsgruppa eller styret. Det vart altså ca 1 månad mellom møta i kvart av desse organa.

HIAS brukte 3 mio i 2004, 4,5 mio i 2005 og 7,9 mio i 2006. I 2007 hadde selskapet i praksis ingen aktivitet. Pengane gjekk til å betale Sortland si stilling, 50 % av rådmannstillinga, så generell drift av HIAS (kontorleige, utstyr, etc). Rundt 3 mio var knytt opp mot finansiering av prosjekt. Ofte var dette forprosjekt eller forstudiar, utgreiing av idear, innkopling av kompetansemiljø for å vurdere gehalten i prosjektet, bakgrunnen til søkaren, tekniske ting, osv. Om det kom nokon som trengde meir pengar enn dette gav høve til, kunne styret i HIAS tilrå finansiering vidare oppover i Hydro-systemet. Noko kunne altså HIAS klarere sjølv. Når det blei større prosjekt måtte Bjarne Reinholdt som styreleiar ta med seg signal og vedtak frå styret i HIAS opp til ein styringskomité eller ein løyvande komité som han hadde i AluImprover. I Høyanger visste ein lite om kva som føregjekk der. Om ein fekk prosjektstøtte eller ikkje, var

altså før etableringa av Høyanger-fondet eit resultat av intern handsaming vidare oppover i Hydro-systemet.

Storleiken på prosjekta var eit diskusjonstema i HIAS. Selskapet satsa i utgangspunktet på fleire litt mindre prosjekt. Det minste HIAS ville jobbe med var prosjekt som kunne skape 5 nye arbeidsplassar (kritisk nedre masse), helst skulle det også vere industrirelaterte arbeidsplassar. Men ein opna også for prosjekt som skulle auke Høyangers attraktivitet som etablerarstad, t.d. infrastruktur av både mjuk og hard type, breiband, handelshus, kulturellrelaterte prosjekt, m.v. Kom ein ned mot 5 arbeidsplassar i eit prosjekt, var nok særleg Hydro-folka i HIAS raske til å peike på HNU som rett adresse. Dette kunne det vere usemje om, for HNU hadde eit langt lågare nivå på løyvingane sine enn HIAS.

Fordelen med dei små prosjekta var også mulegheita til å skape varierte arbeidsplassar. Det som har vore sagt å vere Høyangers fortrinn, industrien, er også ein ulempe. For å hente ungdommar tilbake til bygda ønskjer ein også spennande arbeidsplassar på område som sal, marknadsføring, ikt og ny kompetansebasert tenesteyting. Men dette må takast stegvis. Framleis er det mange gode prosjekt som faktisk handlar om industri, og som er bygd på Høyangers sterke sider som vasskraft, skiftarbeidarkultur, og eit samfunn med høg kompetanse innan verkstadtenester og prosessindustri. «Du kan jo ikkje snu alt på ein dag», var det ein som sa til oss.

Når det gjeld sentrale prosjekt HIAS har vore involverte i, kan vi nemne Eras, Overflateteknikk, Fundos todelt hjul og to nye store prosjekt som kvart kan gi 100 nye arbeidsplassar (NPS og Carbontech). Desse og andre tiltak frå HIAS og HNU er omtalte i neste kapittel.

Bakgrunnen for opprettinga av HIAS var som nemnt Hydro Aluminium si avgjerd om nedstenging av Søderberg-anlegga, noko som vil gjorde ca 90 fast tilsette arbeidstakarar og nokre vikarar overflødige. Dessutan vart ca 20 vedlikehaldsarbeidsplassar i Aker Kværner Industrivedlikehold (no ISS Industri Høyanger) overflødige. HIAS si hovudoppgåve har vore etablering av eit tilsvarande tal industriarbeidsplassar i Høyanger. Denne oppgåva vart skjerpa gjennom Hydros avgjerd om å framskande utfasinga av Søderberg. Siste skift i Søderberganlegget (C-hallen) i Høyanger gjekk 27. februar 2006. Dei 119 som vart overflødige, har alle fått seg nye jobbar, men ikkje alle i ny industri i Høyanger.

Dei har fått seg nye jobbar i Nordsjøen (Hydro og Maersk – Møllergruppen), Eras, Overflateteknikk, Fundo og Kvalitetslosen. Nokre få fekk utdanningspakkar. Også Tape Invent i Vadheim og Vadheim Industrier har hatt bruk for folk. Dei som har fått jobb i Nordsjøen har stort sett valt å bli buande i Høyanger. Ein unngjekk altså masseutflytting frå Høyanger, trass i den tidlegare utfasinga av Søderberg.

Slik sett var HIAS sine mål nådde, og frå sommaren 2006 var ikkje HIAS lenger ein viktig organisasjon i Høyanger. Men mykje av miljøet i HIAS blir ført vidare i Høyanger Næringsutvikling (HNU), så på ein måte kan ein seie at dei to organisasjonane er slått saman og ført vidare under namnet HNU.

2.3.3 Høyanger Næringsutvikling AS

HNU er den organisasjonen som i framtida vil arbeide med næringsutviklings- og tiltaksarbeid i Høyanger kommune. Denne strategiske reorienteringa vart i praksis gjennomført sommaren 2006. At dette skjedde, er ikkje særleg overraskande, då HIAS aldri var meint å vere ein varig organisasjon. Når tilsvarande organisasjon i Årdal, ÅFAS, vart driven aktivt i ein lengre periode, hang jo det saman med at Søderberg-omnane i Årdal var i drift fram mot sommaren 2007. Dessutan fekk ein ikkje ei endeleg avklaring på etableringa av Norsun før tidleg på hausten 2006.

Sidan selskapet altså gjekk gjennom ei vesentleg endring sommaren 2006, er det praktisk å skilje mellom «gamle» og «nye» HNU.

Gamle HNU (1988-2006)

Organisasjonen vart stifta 21.12.1988 og var i verksemd til sommaren 2006. Gamle HNU var organisert som eit aksjeselskap med Høyanger kommune (96%), Fokus Bank (2%) og Høyanger Næringsssamskipnad (2%) som aksjeeigarar. Næringssselskapet hadde tilsett næringssjef i heil stilling. Frå 1991 til 2006 var Petter Sortland næringssjef, men Audhild Schaathun har fungert som vikar for Sortland i perioden 2004-2006, då Sortland hadde full stilling i HIAS.

I byrjinga av 2004 sat følgjande personar i HNU-styret: Kjartan Longva (leiar), Eirik Prytz (nestleiar), Venke Beate Moen Markeset (styremedlem), Ingrid Astor (styremedlem) og Atle Førde (vara). Dette styret sat fram til 12. juni 2006.

HNU var Høyanger kommunes nærings- og tiltaksapparat. Ein skulle arbeide med å etablere nye arbeidsplassar i kommunen i samarbeid med fylket, IN og andre aktørar. Drifta av HNU var finansiert av Høyanger kommune. Selskapet fekk midlar frå avkasting av fond (kraftfond) og ved direkte overføringar frå kommunen. Offentlege midlar som inngjekk i utviklingsprogram, kunne også bli overførte, og nytta av næringssselskapet. HNU hadde gjennom Høyanger kommune eit budsjett på 3,5 mio kr i 2004. Løyvinga var i utgangspunktet 2,8 mio, men det kom ei ekstraløyving hausten 2004 på 700.000. 500.000 fordi det var eit ekstra press på løyvinga, og 200.000 fordi ein skulle utarbeide ein strategisk næringsplan. I det siste arbeidet innhenta ein ekstern assistanse, Price Waterhouse Cooper i Førde (Jan Flølo). HNU vart ytterlegare styrka i 2005, ein hadde då ca 6 mio til disposisjon, og brukte då vel 5 mio av desse.

Konkrete prosjekt

I omstillingsperioden med HIAS i full aktivitet var det naturleg for HNU å konsentrere seg om mindre etableringar som fall utanfor HIAS si nedre grense på fem arbeidsplassar. Under paraplyen «Styrk framtidstrua» har ein starta ei rad ulike prosjekt som skal profilere kommunen mot ungdom, og utvikle handels- og turistnæringa slik at ein kan til vekst på desse områda. Tiltaka vert presenterte i neste kapittel.

Nye HNU (2006-)

Startpunktet for denne organisasjonen er 12. juni 2006, og frå denne datoen er det HNU som er næringsutviklingsorganisasjonen i Høyanger. Nye HNU har eit mykje breiare samansett eigarskap og styre enn den gamle organisasjonen. Hydro Høyanger Industri- og Næringspark har ca 41 % av aksjane og Hydro Høyanger har sterk representasjon i styret. Høyanger kommune har 49 % av aksjane, og er også godt representerte i styret. Høyanger Næringsforum, altså det lokale næringslivet unntatt butikkane, eig 8 % av aksjane, medan Sparebanken Vest og Høyanger Næringsssamskipnad har 1 % kvar. Dette at Høyanger kommune har mindre enn 50 % av aksjane gir større fleksibilitet, for så lenge kommunen ikkje sit med formelt fleirtal kan midlane ein disponerer haldast utanfor den ordinære drifta av kommunen. Samstundes er eigarstrukturen slik at den lokale kontrollen er sikra.

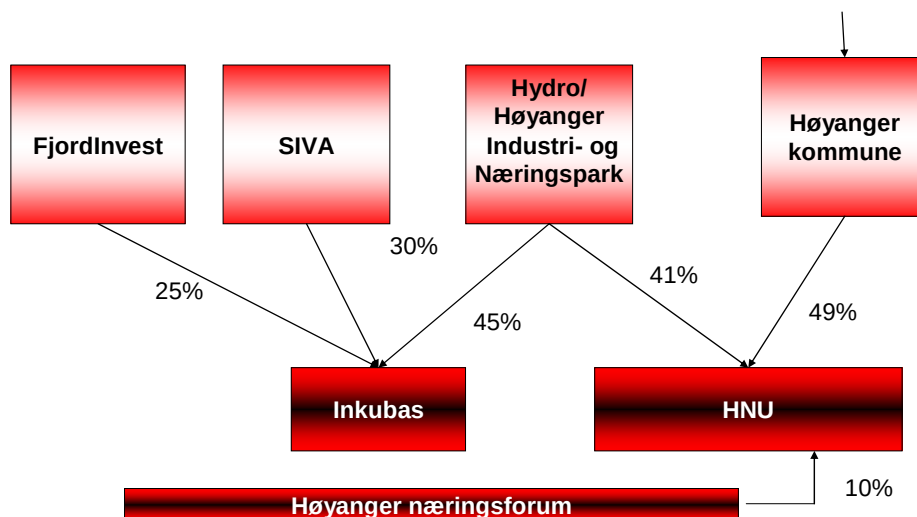
Ein følgje av denne omorganiseringa var ein midlertidig auke i ressurstilgangen. Ifølgje Brønnøysund-registra brukte HNU 4 mio i 2004, 5,5 mio i 2005 og heile 14 mio i 2006, då arbeidet var på det mest hektiske. I 2007 var ein på veg ned att mot normalen, med eit kostnadsnivå på ca 7 mio. Budsjettet for 2008 var på ca 5,5 mio.

Dagleg leiar i HNU er Petter Sortland. I desember 2008 var styret sett saman slik:

- Styreleiar Kjartan Longva – ordførar i Høyanger kommune
- Nestleiar Karl Magnus Gudvangen – Hydro, Høyanger Industri- og Næringspark
- Styremedlem Kristin Sagerøy – Høyanger kommune (lærer Høyanger vgs)
- Styremedlem Ingrid Astor – Høyanger kommune (sit i kommunestyret i Høyanger for Høgre)
- Styremedlem Billy Robert Fredagsvik – leiar, Høyanger Kjemiske fagforeining
- Styremedlem Egil Fredriksen – fabrikkssjef, Hydro Høyanger Metallverk
- Varamedlem Atle Førde – Høyanger kommune

Når det gjeld arbeidsformer, er det verdt å merke seg at ordninga med ei arbeidsgruppe som ein hadde i HIAS, vart ført vidare i nye HNU. Deltakarar er Arvid Lillehaug (leiar), Petter Sortland, Tor-Geir Engbretsen, Eirik Prytz og Kai Helge Kjonås.

Omstillingsorganisasjonane i Høyanger frå 2006



Omstillingsavtalen med Hydro sikra Høyanger ca 60 friske millionar. Desse millionane vert i sin heilskap forvalta av HNU, men ved at HNU sender søknader til Høyanger-fondet om støtte til konkrete prosjekt. Her har ein hatt ei konfliktsak allereie, ved at styret i Høyanger-fondet i første omgang av slo søknad om støtte til Fundo. Det måtte settast inn eit visst press før Fundo fekk sine 10 millionar frå fondet. Dette skjedde i 2006.

I byrjinga av 2008 stod HNU på mange måtar ved eit vegskilje. På den eine sida var måla med omstillingsarbeidet nådde, Hydro hadde betalt det dei skulle og HNU måtte omstille seg sjølv tilbake til ein meir nøktern kvardag økonomisk. Ein av dei vi snakka med sa det slik:

«... Kva skjer med næringsutviklingsarbeidet vårt når vi har brukt opp pengane og pustar ut etterpå? Då er vi tilbake til jordbæråkrane og litt forskjellig. ... Eller kan det bli sånn at ... desse bedriftene som vi er inne i gjennom Høyanger-fondet, blir er så lukrative at ein gjennom Høyanger-fondet kan drive med store påfyll til vidare næringsutvikling, som erstattar dei som er brukt opp.»

På den andre sida stod ein med to store arbeidsplassar med uviss framtid i Fundo Wheels og sjukeheimen på Tronvik (Helse Førde Psykiatrisk klinikk avdeling Tronvik). Til saman utgjør

dette arbeidsplassar tilsvarende fire C-hallar! Lagnaden til desse to arbeidsplassane avheng av eksterne krefter (verdsmarknaden for bilar og prioriteringar i Helse Vest) heilt utanfor lokal kontroll. I Høyanger var dei optimistiske med tanke på å berge Tronvik, t.d. i form av ein rusinstitusjon for Vestlandet. Men Fundo var det verre med.

Kommunen og HNU såg at i denne situasjonen var den gamle strategiske næringsplanen utgådd på dato, så arbeidet med å lage ein ny plan starta våren 2008. Dette var også det klare rådet dei hadde fått frå IN hausten 2007. To konsulentar frå PWC og to lokale næringslivsaktørar var med i prosjektgruppa, i tillegg til Synne Nessestrand Vefring og Petter Sortland (leiar). Den nye planen, kalla «Strategisk utviklingsanalyse», vart vedteken av kommunen i juni 2008. Kommunens svar på dei nye utfordringane er ein strategisk plan med på tre nivå med aukande konkretisering nedover:

1. Visjon for det framtidige Høyanger
2. Delmål som må nåast for å realisere visjonen
3. Konkrete tiltak for å nå delmåla innanfor ulike satsingsområde

Visjonen er formulert slik: ***Høyanger skal vere ein moderne og framtidsretta kommune med eit robust næringsliv.***

Dei tre delmåla er knytt til utviklinga i folkemengd, sysselsetjing og kompetanseutvikling ti år framover:

- Delmål 1: Årleg vekst i folketalet på mellom 0,5 – 1,0% fram til 2018, dvs ein auke på mellom 22 – 44 personar kvart år
- Delmål 2: Innan 2018 skal det skapast minst 300 fleire arbeidsplassar enn dei ca 2 200 som kommunen har i dag
- Delmål 3: Innan 2018 skal kommunen ha minst same prosentdel innbyggjarar med høgare utdanning som gjennomsnittet for resten av fylket

I planen er det tre satsingsområde: Omdømebygging, utvikling av eit meir robust næringsliv og kompetanseutvikling. Dette kjem vi attende til i neste kapittel.

2.3.4 Stiftelsen Høyangerfondet

Dette er fondet om vart oppretta med dei pengane Høyanger fekk av Hydro i 2006. Fondet deler ut midlar etter søknad på konkrete prosjekt frå HNU. Styreleiar og kontaktperson er Eirik Prytz. Styremedlemmar er Siv Elisabeth Bjørkehaug og Arvid Lillehauge. Eigenkapitalen per 31.12 2007 var på ca 53 mio. Fondet har eigardeler i følgjande selskap: Vadheim Industrier (34 %), Carbontech Holding (16,67 %), Kvalitetslosen AS (23 %), Split-Ring (40 %) og Nordic Power Systems (40 %). Fondet har dessutan gitt betydeleg støtte til Fundo.

2.3.5 Industrinkubatoren Inkubas, avdeling Høyanger

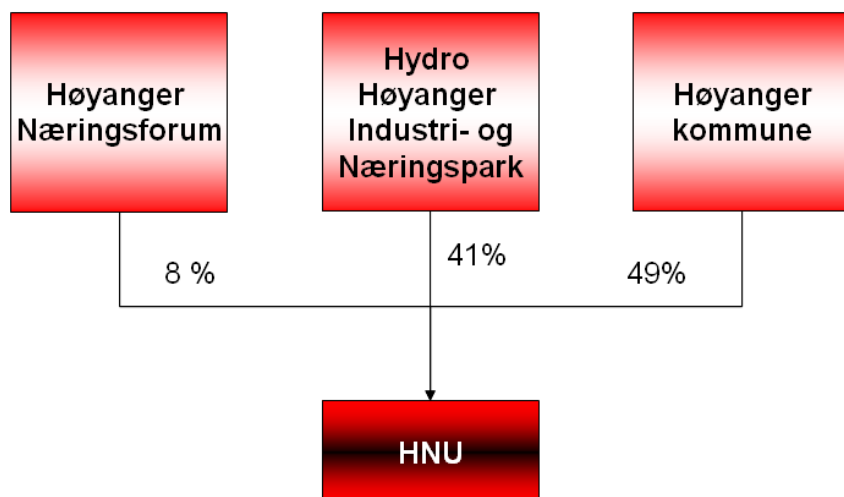
Inkubas er eit aksjeselskap eigd av Hydro (45 %), Siva (30 %) og Fjord Invest Såkorn (25 %). Selskapet vart stifta 8. juli 2004, og var i praksis nedlagt frå 2008, sjølv om selskapet per desember 2008 framleis er registrert i Brønnøysund. Inkubas hadde hovudbase i Årdal (sjå omtale under Årdal), og ei avdeling i Høyanger. Vi omtalar her berre den sistnemnde avdelinga. Den første leiaren for inkubatoren i Høyanger var Karl Magnus Gudvangen frå Hydro. Han er no leiar for industriparken i Høyanger, han er også med i styret i nye HNU. Gudvangen har under den siste omstillingsprosessen heile tida hatt kontor i «gulebygget» (Hydros administrasjonsbygg) og

jobba tett på miljøet rundt HIAS og HNU, som også har halde til der. Etter Gudvangen følgde Kjell Inge Solhaug som leiar i ein kort periode, før Gunnar Skaar kom inn i leiarstolen. Stillinga utgjorde 1000 timar eller ca 60 % av ei full stilling. Både Solhaug og Skaar var innleigde frå bedrifta dei dreiv i lag, Nikas, og var såleis ikkje tilsette i inkubatoren. Etter at Nikas måtte avvike verksemda heldt Skaar fram med arbeidet i Inkubas, men frå 1.1. 2008 har ikkje Inkubas hatt nokon aktivitet i Høyanger.

Miljøet rundt inkubatoren i Høyanger har særleg vore opptekne av desse forholda:

1. *Sterkt fokus på vekst i forhold til inkubatorbedriftene:* Dette inneber satsing på bedrifter med vekstpotensiale, framfor spreieing av midlane på mange bedrifter. Dei framheva at ein måtte legge forholda til rette for vekst, t.d. ved å bygge moderne fabrikklokale for å sikre kapasiteten under vekst. Dei hadde også ein arbeidsmetodikk der dei utfordra gründerane til å tenkje på korleis dei skulle vekse.
2. *Behov for ein inkubator for heile fylket som arbeidar langsiktig:* Spørsmålet er om erfaringane med inkubatoren er så gode at han på ein eller annan måte bør førast vidare ut over omstillingsperioden definert av Hydro (ut 2007). Det å få fram berekraftige nye bedrifter er eit langsiktig arbeid, så denne perioden kan vise seg å vere i kortaste laget. Ein må i så fall sjå på inkubatorverksemda i fylket under eitt.
3. *Tenkje marknad, ikkje tal arbeidsplassar:* Mål i form av tal arbeidsplassar kan gi eit skeivt fokus. Bedrifter tenkjer heller ut frå marknadsmål. Ei bedrift som Kvalitetslosen kunne t.d. seie at «får vi 20 kundar i år, då må vi ha 10 tilsette».

Omstillingsorganisasjonane i Høyanger frå 2008



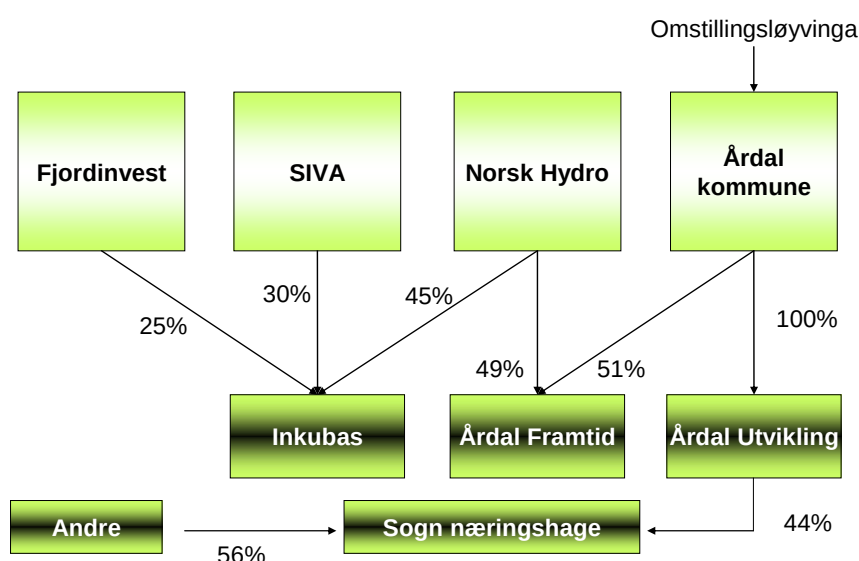
2.4 Aktørar i Årdal

Som Høyanger er Årdal ein einsidig industrikommune. Årdal Verk vart sett i drift i 1947, og har sidan vore hjørnesteinsbedrifta i kommunen (Amdam et. al. 1997). Hydro kom inn som eigar i 1986. Då var det 1850 tilsette ved verket. I perioden 1960-86 svinga sysselsetjinga mellom 1700 og 2100, avhengig av konjunkturane. Frå tidleg på 1980-talet er det derimot omstilling og nedbemanning som har vore hovudtendensen ved hjørnesteinsbedrifta. Nedgangen starta såleis lenge før den siste krisa i samband med Hydros avgjerd om nedlegging av Søderberg-anlegga. Men det var denne avgjerda som var bakgrunnen for omstillingsarbeidet i Årdal frå 2004 og

framover. Det nøyaktige talet arbeidsplassar som ville gå tapt gjennom utfasinga av Søderberg-omnane vart etter kvart sett til 134. Storleiken kan sjølvstøtt diskutert, men 134 vart det magiske talet på arbeidsplassar som måtte skapast for å unngå å akselerere nedgangen i folketalet.

I det følgjande skal vi omtale dei mest sentrale lokale aktørane i omstillingsarbeidet. Årdal kommune ved ordførar og rådmann har hatt ei sjølvstendig kraft i arbeidet. Det lokale omstillingsarbeidet har elles delt mellom Årdal Utvikling (ÅU), Årdal Framtid AS (ÅFAS) og Inkubas. Vi legg mest vekt på desse, men omtalar også Sogn Næringshage og Årdal Teknologi og Innovasjon AS. Organisasjonsmodellen har endra seg over tid, men var i hovudsak slik i perioden 2004-2007:

Omstillingsorganisasjonane i Årdal



Frå 2007 har ÅFAS si betydning vorte kraftig redusert, og Inkubas er nedlagt. Dette er ikkje spesielt oppsiktsvekkjande, desse organisasjonane har heile tida vore tenkt som ad hoc-organisasjonar spesielt for omstillingsperioden.

2.4.1 Årdal kommune

Omstillingsarbeidet har vore forankra i toppen av organisasjonen ved at både ordførar Arild Ingar Lægrend og tidlegare rådmann Terje Moe engasjerte seg aktivt i arbeidet. Rådmannen var delvis frikjøpt frå si ordinære stilling for å drive med omstillingsarbeid. Politisk er omstillingsarbeidet er forankra i kommunens høgaste politiske organ, kommunestyret. Men den politiske situasjonen i Årdal er spesiell ved at Arbeiderpartiet har reint fleirtal og ein større politisk dominans enn i nokon annan norsk kommune. Årdal Arbeiderparti er derfor også ein viktig verkstad for å forme ut kommunes næringspolitiske strategiar.

Årdal Utvikling er kommunens permanente næringsutviklingsorganisasjon. Tradisjonelt har ÅU gitt hjelp til nyetableringar, men i omstillingsperioden 2004-2007 konsentrerte organisasjonen seg mest om å oppretthalde og vidareutvikle eksisterande bedrifter. Døme: SMB-prosjektet og mikrobefrøingsprosjektet. Kommunestyret har vedteke ein strategisk næringsplan som spesifiserer dei hovudstrategiane ÅU skal arbeide etter. I samband med omstillinga etablerte kommunen

saman med Hydro ein eigen organisasjon, Årdal Framtid AS, for å jobbe spesielt med å skaffe større industriprosjekt til Årdal. Hydro har finansiert drifta av ÅFAS og løna til dagleg leiar (Terje Laberg) i ÅFAS og eit 50 % engasjement av rådmannen i ÅFAS. Terje Laberg var tilsett i kommunen før han gjekk over i full stilling i ÅFAS.

2.4.2 Årdal Utvikling

Stiftinga Årdal Utvikling skal vere Årdal kommune sitt tiltakskontor og næringssselskap. ÅU sin visjon er å vere den viktigaste aktøren innan næringsutvikling i Årdal. Dessutan ønskjer organisasjonen gjennom eit samarbeid med nabokommunane å arbeide langsiktig for å samordna arbeidet med næringsutvikling i regionen. Dette går fram av nettsidene til ÅU⁴⁹.

Årdal Utvikling har eksistert sidan 1985, tidlegare under namnet Årdal Prosjektutvikling. Kurt Jevnaker var dagleg leiar frå 2002 til 01.10.2006. Stillinga vart utlyst, men det vart ikkje gjort noka tilsetjing. I staden overtok Terje Laberg som dagleg leiar.

Ordførar Arild Ingar Læg Reid har vore styreleiar i heile omstillingsperioden frå februar 2004, og var i byrjinga av 2009 framleis i denne posisjonen. Styret har elles vorte endra både i 2006 og 2008. Frå 2006 til 2008 sat desse i styret: Vidar Øygard (nestleiar) May Terese Seglem, Anne Hæ Reid og Øyvind Aga. Så lenge Årdal kommune hadde omstillingsstatus, sat dessutan desse to som observatørar i styret: Rune Fromreide (Innovasjon Noreg) og Velaug Veum (Sogn og Fjordane fylkeskommune). I juli 2008 kom John Normann Melheim inn som nestleiar, og styremedlemmer er Vidar Øygard, Siv Reidun Enerstvedt og Mette Hestetun Berg. Observatørane møter ikkje lenger, men møtepapira blir framleis sendt ut til IN og Fylkeskommunen. Styret har heile tida vore samansett av lokale personar frå politikk eller offentleg eller privat arbeidsliv (mest utanom Hydro). Kommunen har altså i praksis full kontroll med stiftinga, og slik må det vel vere. Om kommunen hadde valt ei anna organisasjonsform (akseselskap), ville nok styret vorte supplert med kompetansepersonar t.d. frå Hydro eller andre større lokale bedrifter, finansinstitusjonar eller eksterne miljø som er viktige for Årdal.

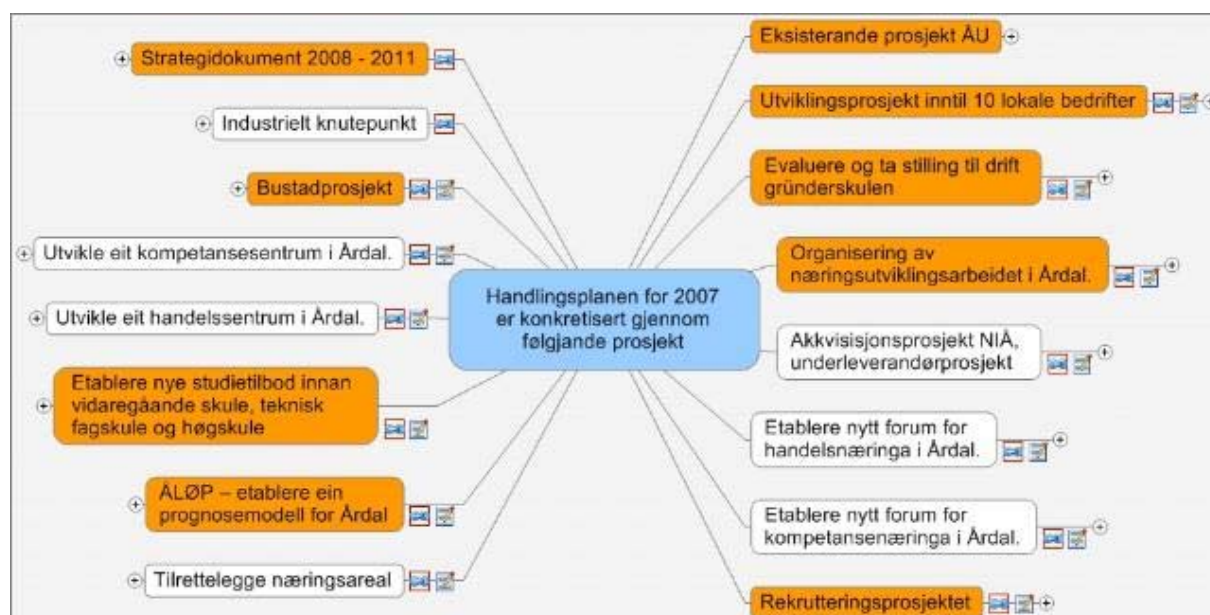
Årdal Utvikling får 3,6 millionar i året frå kommunen. Av desse har tradisjonelt 2,1 millionar gått til drift og administrasjon, og 1,5 millionar til næringsutviklingstiltak. I omstillingsperioden har ein fått 1 million ekstra fordelt over to år. Desse midlane har vore brukt til å utvida Årdal Utvikling med ei ekstra stilling i omstillingsperioden, men ho som hadde denne stillinga har no slutta. Det har to andre også gjort, slik at Årdal Utvikling frå år 2007 berre har hatt to tilsette, Terje Laberg og Jorunn Nilsen. Rekneskapstala frå Brønnøysundregistreret syner at Årdal Utvikling gjekk frå 3,9 millionar i inntekter i 2004 til 4,5 millionar i 2005 og 2006, og 5,5 mio i 2007. Den reduserte staben gir høve til å bruke relativt meir av midlane på tiltak, og ein vil i framtida satse på ein prosjektorganisasjon der ein leiger inn konsulentar etter behov i dei ulike prosjekta.

Årdal kommune er premissleverandør for ÅU, og kommunestyret handsamar og godkjenner den strategiske næringsplanen organisasjonen skal arbeide etter. Den strategiske næringsplanen til Årdal kommune for perioden 2005-2008 vart utarbeidd i 2004 i samarbeid med Agenda Utredning og Utvikling. Denne planen hadde 5 hovudstrategiar som vart reviderte i desember 2006. Vi gjev her att strategiane i den reviderte planen, men med tilvising til formuleringane frå 2004 der dei er endra.

⁴⁹ http://www.ardal-utvikling.no/eway/default.aspx?pid=201&trg=MainRight_3404&MainPage_3398=3404:0:&MainRight_3404=3429:13822::0:3792:5::0:0 (30.12.2008)

- 1 Årdal skal leggja til rette for å skapa nye lønsame arbeidsplassar. (Tidlegare: Årdal skal skapa nye arbeidsplassar ved å etablere nye lønsame verksemdar og ved at eksisterande verksemdar utviklar seg og vert meir lønsame!)
- 2 Årdal skal aktivt marknadsføra bygda sine naturlege fortrinn som nærings- og reiselivskommune. (Tidlegare: Årdal sitt image som vekstkraft!)
- 3 Årdal som turistmål med høg kvalitet. (Tidlegare: Vill og vakker; Årdal som høgkvalitets turistmål!)
- 4 Kompetanseutvikling – tilbod om utdanning frå grunnskule til høgskule! (Som tidlegare)
- 5 Utvikling av lokalsentra med fokus på tenestetilbod og innslag av urbane sentrumsqualitetar. (Tidlegare: Bygdeutvikling og utvikling av lokalsentra med fokus på bustadkvalitetar, tenestetilbod og innslag av urbane sentrumsqualitetar).

Dei opphavlege formuleringane frå 2004 vart for vide og for utflytande i forhold til kva ÅU faktisk kunne arbeide med. Revisjonen av 2006 retta opp noko av dette, men ikkje alt. I praksis var det eit anna dokument som vart styrande for omstillingsarbeidet i 2007. Dette var eit tankekart med tittelen «Handlingsplanen for 2007 er konkretisert gjennom følgjande prosjekt». Tankekartet viste 16 ulike prosjekt som integrerte tidlegare ÅFAS-prosjekt med ÅU-prosjekt (sjå figur nedanfor). Dette peikar fram mot «nye ÅU» i Årdal.



Årdal Utvikling har jo heile tida vore den organisasjonen som skulle overleve etter at omstillingsperioden var over, medan Årdal Framtid og Inkubas var tenkt å vere av kortare varigheit. Kommunen starta i 2007 arbeidet med å klargjere korleis det framtidige næringsapparatet skulle organiserast, og til dette arbeidet fekk dei hjelp av Roald Johansen frå Institutt for organisasjonsutvikling DA. Johansen kom med ein rapport om dette i oktober 2007. Johansen kom dessutan med ein sluttrapport frå omstillingsarbeidet i Årdal i september 2008. Her skriv han at forslaget til ny organisering av næringsutviklingsarbeidet er lagt på is (Johansen 2008:23).

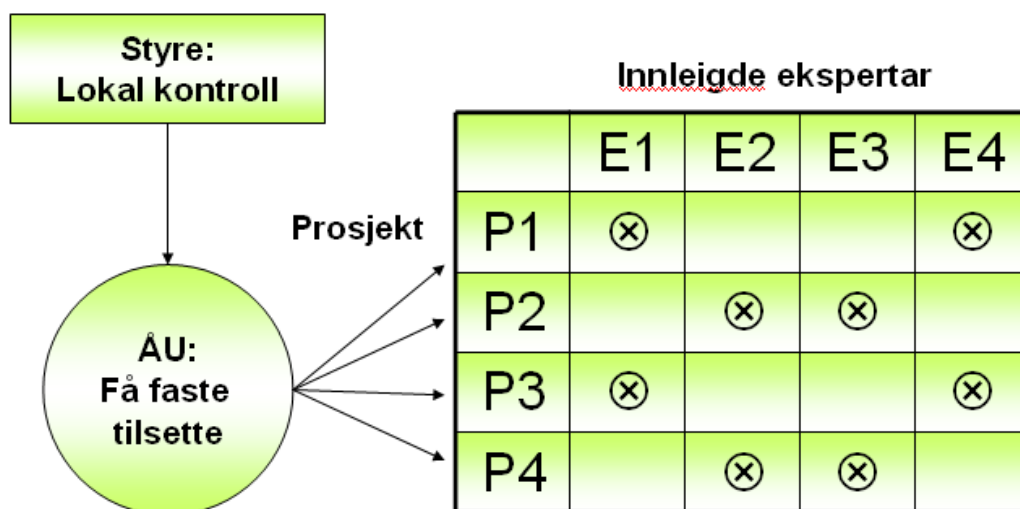
I løpet av 2008 vart ein ny strategisk næringsplan, for perioden 2009-2013, utarbeidd. Kommunen brukte Telemarksforskning som konsulent denne gongen. Talet på strategiar redusert til fire i den nye planen:

- 1 Årdal skal leggja til rette for å skapa nye lønsame arbeidsplassar.
- 2 Kompetanseutvikling – tilbod om utdanning frå grunnskule til høgskule.
- 3 Utvikling av lokalsentra med fokus på tenestetilbod og innslag av urbane sentrumsqualitetar.
- 4 Vidareutvikle sentral infrastruktur for å møte Årdal sine framtidige kommunikasjonsbehov i regionen og inn og ut av regionen.

Kvar av desse punkta har underpunkt med konkrete tiltak, tidsfristar, løyvingar og ansvar. Det at reiseliv har forsvunne som eige punkt betyr ikkje at dette er nedprioritert, reiselivsbedrifter går inn under strategi 1 på linje med andre bransjar. Strategi 1 inneber både satsing på nyetableringar og på utvikling av eksisterande bedrifter. Kommunen held elles fast på strategi 2 og 3 frå tidlegare planar, men med nokre nye underpunkt. Analyse av handels- og servicenæringar er eit viktig punkt under strategi 3. Strategi 4 er heilt ny, og inneber i første omgang analysar både av interne og eksterne kommunikasjonsbehov.

Alt tydar på at ÅU i framtida vil arbeide etter ein prosjektmodell med få fast tilsette og innleiging av konsulentar etter behov. Denne modellen er illustrert i figuren nedanfor.

Næringsutviklingsorganisasjonen i Årdal



2.4.3 Årdal Framtid AS

ÅFAS vart stifta 23. januar 2004, og formålet var å skaffe nye arbeidsplassar til Årdal som erstatning for dei som går tapt ved nedlegging av Søderberg-anlegga. Dette skulle ein få til gjennom å få ein eller fleire *store industriaktørar* til å etablere seg i Årdal kommune, med andre ord ein rein akkvisisjonsstrategi.

Eigarar av ÅFAS er Årdal kommune med 51 % og Hydro Aluminium med 49 %. Frå starten av var Bjarne Reinholdt (Hydrotilsett, leiar for næringsutviklingsdelen av Hydro-prosjektet

Aluimprover) styreleiar og styremedlemmer elles var Ove Birger Bakke (dåverande plassjef, Årdal Verk), Odd Semstrøm (klubbformann), Arild Ingar Lægreid (ordførar) og Terje Erik Moe (rådmann). Seinare har styresamansetjinga vorte endra fleire gonger. Den 8. mars 2006 gjekk Semstrøm ut av styret, og inn kom Bjørn Kjell Øvstetun som ny representant for fagforeininga. Den 12. juni 2006 kom det ei viktig endring. Moe vart då styreleiar og Reinholdt vart vanleg styremedlem. Bakke gjekk ut og inn kom Are Indrelid, leiar i Årdal Industripark. I 2007 vart Bjarne Reinholdt erstatta av Per Wold, også han frå Norsk Hydro, og styret såg per oktober 2007 slik ut:

- Styreleiar Terje Erik Moe – rådmann i Årdal kommune
- Styremedlem Arild Ingar Lægreid – ordførar i Årdal kommune
- Styremedlem Bjørn Kjell Øvstetun – leiar av Årdal Kjemiske Fagforeining
- Styremedlem Per Wold – Hydro
- Styremedlem Are Indrelid – Hydro, Leiar i Årdal Industripark
- Observatør i styret Rune Fromreide – Innovasjon Norge

Styresamansetjinga avspeglar «trekantsamarbeidet» mellom Hydro, kommunen og fagforeininga, som står sentralt i omstillingsarbeidet. Det at Terje Moe overtok styreleiarfunksjonen vippra arbeidet meir i retning av lokal kontroll. Innovasjon Norge har dessutan frå starten hatt høve til å ha ein observatør med i styret. Reinholdt var dagleg leiar frå starten av. I praksis har selskapet vorte leia av ei arbeidsgruppe med Terje Laberg frå Årdal kommune som leiar (100 % stilling betalt av Hydro). Frå 1. juli 2005 har Laberg vore dagleg leiar i ÅFAS (og frå hausten 2006 også dagleg leiar i ÅU). I arbeidsgruppa har inngått rådmann (50 %, betalt av Hydro), Hydro-personale og innleigde konsulentar (betalt av Hydro). Arbeidsgruppa har altså hatt tilgang på god kompetanse til å vurdere prosjekt. Den nære kontakten til Innovasjon Norge har også vore ein fordel i så måte.

Bakgrunnen for opprettinga av ÅFAS var som nemnt Hydro Aluminiums avgjerd om nedstenging av Søderberg-anlegga i Årdal ved årsskiftet 2006-2007, noko som i direkte effekt ville gjere ca 135 arbeidstakarar overflødige. ÅFAS si hovudoppgåve har vore etablering av 1-3 nye industribedrifter i Årdal med eit tilsvarande tal arbeidsplassar. Dette avspeglar seg i selskapets føremål som ifølgje føretaksregisteret i Brønnøysund opphavleg var å «bidra til etablering av ny næringsverksemd i Årdal, fortrinnsvis av større industriell karakter, samt utvikling av eksisterande verksemdar». Dette vart den 10. mars 2006 endra til: «Selskapet har et ideelt, ikke økonomisk formål som består i å drive virksomhet av generell næringspolitisk karakter. Selskapet skal arbeide for industriutvikling og for å skaffe varige arbeidsplasser i kommunen. ...». Det går elles fram av den reformulerte føremålsparagrafen at ved oppløysing av selskapet kan attverande verdiar overførast til ei stifting som ivaretek selskapets føremål.

ÅFAS har ikkje direkte disponert kapital som kan setjast inn i prosjekta. Kostnadene låg på 4,5 mio i 2004, 5,3 mio i 2005, 5,3 mio i 2006 og 3,4 mio i 2007.. Dette har gått med til arbeidet med å skaffe, vurdere, utvikle og tilrå prosjekt for Hydro (eller eventuelt andre investorar). Om ein har fått prosjektstøtte eller ikkje, var altså før etableringa av Årdalfondet eit resultat av intern handsaming vidare oppover i Hydro-systemet.

Formålsendringa i 2006 tyda på at ein førebudde avvikling av ÅFAS. Frå starten av var det klart at ÅFAS skulle ha ei relativt kort levetid. Selskapet er oppretta for eit bestemt føremål, og skulle nedleggast når dette vart nådd. Det viser seg at selskapet er meir seiglivet enn fyrst trudde. Det er mange årsaker til dette. Ei av årsakene er at ein vil følgje tett opp nyetableringane, for å sikre at dei får ein god start. Spesielt Dooria vert følgt opp tett framover, då dei har utfordringar på logistiksida som må løysast. Dette er utfordringar ein har kjent til heile tida, så det er ikkje noko nytt som har dukka opp undervegs. Ein anna årsak til at ein held fram er reint juridiske, i forhold til tildelte midlar, avtalar etc.

I januar 2009 eksisterer ÅFAS framleis, men i praksis som eit sovande selskap. Styret er frå januar 2008 redusert til å bestå av Arild Ingar Læg Reid (leiar), Marie-Helene Hollevik Brandsdal og Are Indreliid.

2.3.4 Stiftelsen Årdalfondet

Dette er fondet om vart oppretta med dei pengane Årdal fekk av Hydro i 2006. Årdalfondet har gitt meir sjølvstende til årdalssamfunnet. Ein har fått på plass eit lokalt styre, som skal vere drahjelp i saker som ÅU har gått inn for. Styret: Ove Bakke (leiar), Andreas Bakken og Egon Moen. ÅU og kommunen skal vere sakshandsamarar og sende søknader til fondet. Ca 125 millionar vert stilt til disposisjon. Ca 50 mio kr var per juni 2006 brukt på Dooria. Ca 40-50 mio vil truleg gå til Norsun, og ca 5-10 mio til HMR sine utvidingar i Saltviki. Det meste av midlane er slik sett disponerte, men ein del av dette er aksjekapital som ein reknar med å få att seinare.

2.4.5 Inkubas

Inkubas var ein industriinkubator, eller rugekasse for nye bedrifter, som blei stifta 8. juli 2004 av Fjordinvest, SIVA (Selskapet for industrivekst, eigd av Kommunal- og regionaldepartementet.) og Norsk Hydro. Per 2009 er inkubatoren i praksis nedlagt, sjølv om han førebels ikkje er strøken i Brønnøysund-registra. Inkubatorens hovudbase var på Årdalstangen, men det var også ei avdeling i Høyanger. Johannes Aalbu fungerte som dagleg leiar i starten, men frå 12. januar 2005 var Harald Husabø i denne rolla. Frå 2007 overtok Bjørn Furseth som dagleg leiar, då Husabø gjekk over til ei stilling som produksjonsdirektør i Dooria.

Styret bestod opphavleg av Johannes Aalbu som styreleiar og Rønnaug Bjørnstad Anderson, Eirik Lysø og Arne Myklebust som styremedlemmer. Frå 12. januar 2005 vart styret utvida med Toril Tørvi. Og frå 3. august 2006 gjekk Wenche Eldegard Haglund inn i staden for Anderson, som skulle på jordomsegling!

Styret i Inkubas ser per januar 2009 slik ut:

- Styreleiar Johannes Aalbu (Hydro Aluminium)
- Styremedlem Wenche Eldegard Haglund (Hydro Aluminium)
- Styremedlem Toril Tørvi (kjend for Millepille Design i Marifjøra)
- Styremedlem Arne Myklebust (Fjordinvest, mellom anna også med i Dooria-styret)
- Styremedlem Eirik Lysø (SIVA, med i styret i mange næringshagar, mellom anna i Stryn)

Aksjekapitalen på 1 million NOK er fordelt med 25 % på Fjord Invest, 30 % på SIVA og 45 % på Hydro Aluminium.

Bakgrunnen for opprettinga av Inkubas var som for ÅFAS den omstillingsprosessen i Årdal som Hydro Aluminium engasjerte seg i etter avgjerda om nedstenging av Søderberg-anlegga. Inkubas si hovudoppgåve skulle vere industriell nyskaping basert på Hydro-teknologi. Ein snakka om avskaling /knoppskyting frå Hydro, enten initiert av Hydro sjølv, eller som hovudregel basert på Hydros kompetanse, produkt, avtalar, lisensar, osv. Inkubatoren var basert på Sivas konsept: Nærleik til Hydro som moderbedrift, og etablerarar fekk tilgang på infrastruktur og kompetanse til subsidierte prisar i ein overgangsperiode. Ein kunne også stille produksjonslokale til disposisjon for testproduksjon. Drifta var finansiert av eigne inntekter og tilskot frå Siva, Hydro og andre. I 2006 hadde Inkubas ein million kroner til mindre forprosjekt og liknande, i tillegg til det ordinært budsjettert på 3 millionar.

Inkubas' føremål er ifølgje føretaksregisteret i Brønnøysund: «Å være utvikler av nye bedrifter basert på forskningsresultater og prosjektideer fra eksisterende industri og øvrig næringsliv.

Selskapet kan ved aksjeinnskudd eller på annen måte engasjere seg i de virksomheter som lokaliseres i INKUBAS leide lokaler, men skal ellers ikke delta i investeringer.»

Den offisielle føremålsparagrafen seier ikkje noko om Hydro, og i praksis vart kravet til at prosjekta skulle vere avskaling frå Hydro dempa ned. Det var viktigare å finne høvelege prosjekt, gründerar i tidleg fase med potensiale for vekst. I arbeidet brukte ein same metode som IN (PLP: Forstudie – forprosjekt – hovudprosjekt/realisering). Det var som nemnt ikkje noko krav at ideane skal spinne ut frå Hydro, men mange av prosjekta bygde på Hydro kompetanse. Inkubas kunne stille med prosjektleiing, fagkompetanse, ordne tilhøvet til kommunen og bygg/eigedom. For å få finansiering av prosjekta måtte etablerarane vende seg til ÅU, IN, ÅFAS, Hydro eller andre investorar. Etter at Årdalfondet vart oppretta var det truleg ikkje noko meir å hente frå Hydro. Det var, og er, elles ei utfordring å skaffe ekstern investorkapital til realisering av prosjekt. Kapitalmiljøet i Sogn og Fjordane er lite og lukka, med litt for få relasjonar til eksterne kapitalmiljø. Fjord Invest er sprengt på kapasitet, men ein har forventningar til såkornfondet.

Inkubas fungerte som ein prosjektorganisasjon med få fast tilsette, og så leigde ein heller inn kompetanse etter behov på dei enkelte prosjekta. Det var elles ein administrativ sekretær i Årdal (André Østvik) og i Høyanger var Gunnar Skaar forretningsutviklar i 50 % stilling (tidlegare hadde Karl Magnus Gudvangen og Kjell Inge Solhaug hatt denne stillinga). Skaar var innleigd frå høyangerbedrifta Nikas for å gjere denne jobben.

Inkubas brukte også pensjonistar som hadde teke i mot 58+ pakken som ein ressurspool. Med i ressurspoolen rekna ein også Hydros teknologisenter og andre kompetansemiljø.

Inkubatoren skulle i utgangspunktet leve ut 2007, men nokre var opptekne av at inkubatoren burde først vidare i fylket i ei eller anna form. I Årdal håpar ein at dei involverte aktørane (SIVA, Fjordinvest, Kunnskapsparken, Fylkeskommunen) finn si rolle i næringsapparatet i Årdal, eller i industrielt knutepunkt (sjå nedanfor).

2.4.6 Sogn Næringshage AS

Sogn Næringshage vart leia av Laila Hansen frå 2003 til 2007, då ho sa opp stillinga si. I starten hadde ho 50% stilling, på slutten 100%. Det vart ikkje tilsett nokon ny leiar etter det, men noverande styreleiar, Jarle Nundal, fungerer som kontaktperson. SNH er eigd av Årdal Utvikling (44%), Agnitio AS (22%), Indre Sogn Sparebank (12%), samt fleire mindre aksjonærar. I styret sit elles Jorunn Irene Asperheim Nilssen. Styret vart redusert til eit minimum i april 2008.

I følgje nettsida til Sogn Næringshage, har grunntanken vore «å samlokalisere verksemdar som driv innanfor kunnskapsintensive næringar og leggje tilrette for at slike næringar skal kunne veksa fram i Årdal og regionen. Me skal senka terskelen for å starte ny verksemd gjennom å samle kompetanse på dette i eit ope miljø der fleire profesjonar arbeider saman. Dette skal og danne grunnlag for knoppskyting som igjen fører til fleire arbeidsplassar i lokalmiljøet.»⁵⁰

Næringshagen har i 2008 sju leigetakarar: Oddstøl Elektronikk, Agnitio (største leigetakar), Økonomiservice, Årdalsnett, VIBE Reingjeringservice, Connexion Event, Top Sport (lager). Ei rekke mindre bedrifter er såleis under næringshagen sin paraply. Det er likevel eit spørsmål kor stor rolle næringshagen har spela for utviklinga av desse bedriftene. Lokale kritikarar har hevda at næringshagen har drive meir med kontorutleige enn næringshageverksemd, og det er jo faktisk den bransjen SNH er registrert under i Brønnøysund-registra.

⁵⁰ http://www.snh.no/eway/default.aspx?pid=199&trg=MainPage_3285&MainPage_3285=3410:0 (29.12.2008)

Framtida til næringshagen har vorte drøfta i samband med at dagleg leiar slutta. Resultatet er førebels at selskapet ikkje er nedlagt, men det er eit sovande selskap der føremålet etter kvart kanskje vil bli endra i retning av rådgiving.

2.4.6 Årdal Teknologi og Innovasjon AS/ Industrielt knutepunkt

Eit av SIVA sine framlegg då denne organisasjonen engasjerte seg i Årdal, var å sjå på muligheitene for å utvikle Årdal som eit industrielt knutepunkt (IKP). Dette skulle då kunne gå inn i den nasjonale knutepunktsatsinga til SIVA. I 2007 vart det etablert eit lokalt selskap som i første omgang skulle utgreie denne ideen, Årdal Teknologi og Innovasjon AS.

Kåre Vee er dagleg leiar i dette selskapet, og styret er leia av Lene Solli (tidlegare direktør for Teknologisenteret til Hydro i Årdal). Øyvind Nielsen (NorSun) og Torstein Haarberg (SINTEF) er styremedlemmar.

ÅTI hadde i første omgang fokus på det teknologiske miljøet utanfor Hydro i Årdal. I samband med etableringa av ÅTI sa Kåre Vee til Sogn Avis:

Dette er ein freistnad på å etablere ein institusjon som kan ta vare på, og utvikla, den teknologien me har utanfor Hydro i Årdal. Det er mykje teknologi i Årdal, me vil samordna og fokusera på det me er gode på og utvikla det vidare til eit endå betre produkt. (SA 18.05.2007)

Men tanken bak IKP går sjølvstøtt ut over Årdal, det er snakk om eit regionalt samarbeid der andre viktige industri- og forskingsmiljø i området blir dregne med (t.d. Lerum og industrien i Vik, og Vestlandsforskning og HSF). Eit av delmåla til ÅU i 2008 var, i samarbeid med SIVA, å få etablert Årdal som eit industrielt knutepunkt. Og i ÅUs og kommunens strategiske næringsplan 2009-2013 heiter det:

Det er viktig for Årdal og regionen at ein får etablert ein formell samarbeidsarena mellom industribedriftene gjennom prosjektet Industrielt knutepunkt (IKP). IKP Årdal sitt formål vil vere å arbeide for auka konkurransekraft for industrien i regionen og fylket gjennom innovasjon og nyskaping. IKP Årdal må utvikle seg til å vere den sentrale aktøren og drivkrafta for industriutvikling i regionen med utspring i industrimiljøet i Årdal. Tema som innovasjon og nyskaping, fagprosjekt på tvers av geografi og bransjar, utvikle ein innovativ underleverandørindustri og kompetanseutvikling og kompetansebygging, vil vere heilt sentrale. (Punkt 9, side 18)

SIVA var positive til dette, og ville bidra. Også IN skal ha vore positive til initiativet. Tanken frå Årdal var at her kunne ein få etablert noko som regionen manglar, og som kanskje berre Årdal kunne hjelpe til med. Budsjettet var på fire mio, der SIVA ville bidra med 1,5 mio, ÅU med 300.000 og lokale industribedrifter med 1,4 mio. Det manglande beløpet på 800.000 var det fylkeskommunen som var tiltenkt å stille opp med. I Årdal var ein derfor veldig skuffa når fylkeskommunen i første omgang tilsynelatande ikkje ville medverke med 800.000 for å få IKP opp og gå. Saka er ikkje heilt oppgitt frå Årdals side, det var snakk om å ta dette opp direkte med fylkeskommunen, så dei har ikkje gått ut i media med dette. Det vil truleg bli nye møte om dette i januar-februar 2009.

2.5 Aktørane i omstillingsarbeidet – ei oppsummering

Det er både klare fellestrekk og klare skilnader mellom dei tre omstillingskommunane når det gjeld aktørar og organisering i omstillingsarbeidet. Fellestrekket er at alle tre kommunane har etablert lokale omstillingsorganisasjonar etter den malen som Innovasjon Norge krev for kommunar som skal få statleg omstillingsløyving – med eit samarbeid mellom kommunen og næringslivet og med IN og fylkeskommunen som observatørar i styra.

Alle kommunane hadde i omstillingsperioden også eit kommunal næringsutviklingsselskap ved sida av omstillingsselskapet. I Årdal og Høyanger er dette reine utviklingsselskap. I Flora er det Flora Hamn og Næring, som også er eit hamneselskap. Høyanger skil seg ut ved at det lokale næringslivet har ein mindre aksjepost også i dette selskapet. Ved avslutninga av omstillingsperioden skjer det, på litt ulike måtar, ei samordning mellom omstillingsselskapa og dei kommunale næringselskapa.

Eit fellestrekk ved kommunane er også at dei har etablert ei eller anna form for næringshage eller bedriftsinkubator. I Flora er dette Flora næringshage, i Årdal Sogn næringshage. Elles er Inkubas, eigd av Hydro, SIVA og FjordInvest, representert med avdelingar i Høyanger og Årdal.

Det er derimot klare ulikskapar med omsyn til korleis næringslivet er representert i omstillingsorganisasjonane. I Flora er det den lokale industri- og næringsforeninga som eig 51% av aksjane, i Årdal og Høyanger er det hjørnesteinsbedrifta Hydro (eller for Høyangers vedkommande den tidlegare hjørnesteinsbedrifta) som er inne med 49%, medan kommunen er majoritetsaksjonær. Dette reflekterer skilnader i næringsstrukturen i kommunane og den faktiske bakgrunnen for omstillingsarbeidet. I dei einsidige industrikommunane Høyanger og Årdal har Hydro vore hjørnesteinsbedrifta og går inn som den sterke bedriftsaktøren i omstillingsarbeidet. I Flora er næringslivet meir differensiert og ikkje på same måten dominert av ei bedrift.

Ein annan ulikskap er knytt til disponerte midlar. Gjennom den ekstraordinære omstillingsløyvinga frå staten på 100 millionar og kroner og midlar frå Hydro til enkelttiltak og lokale fond har Høyanger og Årdal disponert midlar i ein heilt annan klasse enn Flora. Denne skilnaden i ressursar utgjer kanskje den største skilnaden når det gjeld arbeidstilhøva innan omstillingsarbeidet i dei tre kommunane.

Skilnaden er mindre når det gjeld direkte personalressursar i omstillingsarbeidet. Gjennom omstillingsmidlar frå fylkeskommunen har alle kommunane fått høve til å etablere tiltaksapparat i storleiksorden 3-5 stillingar.

Når det gjeld dei overlokale aktørane, er det tre som har vore tettare på det lokale arbeidet enn andre. Det er Innovasjon Noreg, som har vore representert i dei lokale omstillingsstyra og har gjennomført prosjektvurderingar. Vidare er det fylkeskommunen, som også er representert i omstillingsstyra og som dessutan prioriterer bruken av omstillingsmidlane. Dessutan har Hydro følgd omstillingsarbeidet tett i Høyanger og Årdal. Dei andre aktørane har i større grad hatt det vi kan kalle spesialoppgåver i høve til det lokale omstillingsarbeidet.

3. Prosjekta

I dette kapitlet vil vi omtale ulike typar prosjekt. For det første er det dei prosjekta, både bedriftsprosjekt og tilrettelegging, som er initierte av utviklingsselskapa i omstillingskommunane. For det andre er det eit utval av prosjekt som er komne opp på andre måtar, men som i større eller mindre grad er knytt til omstillingsapparatet sitt arbeid. For det tredje har vi lagt vekt på å få fram data om SMB-prosjekta i dei tre kommunane. Særleg i Flora og Årdal har det vore mange bedrifter inne i slike program, og vi har vore avhengige av å knyte til oss studentprosjekt for å gjennomføre datainnsamlinga. Dette har vi ikkje fått til for Flora sitt vedkommande, slik at gjennomgangen av SMB-prosjekta er meir kvantitativ her.

3.1 Prosjekta i Flora

Vi startar dette avsnittet med å gjennomgå utviklinga på satsingsområda til Sunnfjord 2020. Deretter ser vi på andre næringslivssatsingar i kommunen, og til slutt ser vi på nokre store prosjekt hos enkeltaktørar som også kan ha mykje å seie for omstillingsarbeidet i kommunen. Vi meiner at dette gir eit meir heilskapleg bilete av omstillinga i Flora kommune, og at det derfor er viktig for å forstå og kunne evaluere omstillingsprosjektet i Flora.

3.1.1 Satsingsområda til Sunnfjord 2020

Tiltaka i Flora består av mange små og ulike prosjekt som ein har valt å samle under ulike satsingsområde. I starten var prosjekta samla i seks satsingsområde som vart presenterte i nyskappings- og utviklingsplanen til Flora. I løpet av prosjektperiodens første år vart to av desse satsingsområda avslutta (Kompetanse) eller overtatt av andre aktørar (Flora som base- og oljeby). Dette skjedde dels som eit resultat av at ein fekk mindre løyvingar enn det ein hadde søkt om, og dermed ikkje hadde ressursar til å gjennomføre dei planlagde aktivitetane på alle satsingsområda, og dels som eit resultat av at ein såg at omstillingsorganisasjonen ikkje var eigna eller ikkje var den rette til å gjennomføre alle prosjekta og at det var meir formålstenleg at andre aktørar overtok.

3.1.2 Maritim verdiskaping

Denne satsinga var tufta på problema Kleven Florø AS hadde med å skaffe seg nye ordrar, og utsiktene til nedlegging av verftet. Ein såg for seg at ein kunne nytte delar av lokala/arealet Kleven Florø AS hadde på Evja til å huse ein industripark. I slutten av desember 2004 fekk Kleven Florø AS nye store ordrar² og hadde igjen sjølv bruk for lokala/arealet på Evja. Nye ordrar innebar også at ein no kunne tilsetje om lag 300 arbeidstakarar. Mange av desse kom frå austuropeiske land, spesielt Polen og Litauen. Dei nye ordrane betydde også arbeid for underleverandørane. Fokuset vart då fort flytta frå krise til tilsetjing og full produksjon, noko som vil seie fokus på leveringsfristar og kostnadsstyring. Det vart dermed vanskeleg for Sunnfjord 2020 å skape naudsynt engasjement og forplikting hos dei avgjerande partane. Samstundes som Sunnfjord 2020 hadde nok av andre prosjekt å jobbe med, vart det inga utvikling på dette satsingsområdet i 2005. Saman med Kleven Florø AS og deira underleverandørar på Evja har ein i 2006 omdefinert dette satsingsområdet frå å skulle etablere ein industripark til å satse på vidareutvikling av dei lokale underleverandørane til Kleven Florø AS. Salet av Kleven Florø AS til Aker Yards AS i juli 2006 gjer at ein ser behovet for å ha sterke underleverandørar som kan levere gode produkt til ein konkurransedyktig pris. Ein ser også på moglegheitene for å kunne tilby fleire produkt til Aker Yards AS og eventuelt skaffe seg fleire leverandøravtalar til andre skipsverft som Aker Yards AS eig. Våren 2007 selde Aker Yards sine aksjar i Florø verftet til fleire små aksjonærar slik at verftet vart eigd av ulike finansielle investorar. Men verftet fekk

behalde namnet Aker Yards Florø AS. I løpet av sommaren vart det så klart at det som vart rekna som spesialkompetansen til verftet (rustfri sveising), vert flytta vekk (til Damen Shipyards Okean i Ukraina) og avdelinga i Førde vert avvikla. Dette viser at skipsindustrien er ei næring i stadig endring for å tilpasse seg den sterke konkurransen, og det viser òg at leverandørane til Aker Yards Florø AS også i framtida må kunne endre og utvikle seg for å overleve. Hausten 2007 har det komme ei nye endring i eigartilhøva, ved at eit koreansk verftskonsern har komme tungt inn som aksjonær. Dermed har ein igjen ein industriell aktør som stor eigar og frå september 2008 har verftet hatt namnet STX Europe⁵¹ og var fram til 9. februar i 2009 eit børsnotert selskap (ASA). Selskapet hadde undersot på drifta i 2008 og skal levere den siste av i alt seks båtar til reiarlaget Stolt-Nielsen våren 2010 og jobbar no med å sikre seg nye kontraktar⁵².

I 2007 jobba ein med fleire konkrete prosjekt gjennom leverandørutviklingsprosjektet der sju SMB-verksemder gjennomførte forprosjekt. Interforum Partners AS var innleigd som prosessrettleiurar i dette prosjektet etter tilråding frå Innovasjon Norge. Ein fokuserte blant anna på organisering, profesjonalisering av administrasjon og langsiktig strategisk arbeid, i tråd med signal om behova STX Europe har i forhold til dei lokale leverandørane. Eit resultat av dette arbeidet er to samarbeidsprosjekt, desse blir presentert nedanfor. Ein jobba også med eit forprosjekt til MARUT, eit tiltak frå regjeringa gjennom Innovasjon Norge som skal bidra til å styrke konkurranseevna og auke verdiskapinga i dei maritime næringane i Norge ved å støtte maritim utvikling og innovasjon. Eit av dei prioriterte områda, Brobygger'n, er å støtte ei kraftig oppbygging av norskkontrollerte utstyrsleveransar til nybyggingsmarknader for skip, fiskeri og olje- og gassutbygging på verdsbasis ⁵. I 2008/2009 jobba ein med nokre nye prosjekt, målet for 2009 er å gjennomføre eit forstudie på prosjektet "Båthotell" med servicestasjon. Målet er å undersøkje moglegheitene for å etablere eit senter for lagring og service på den stadig veksande mengda av fritidsbåtar. Ein ønskjer også å jobbe vidare med utviklinga av nettverk innanfor dette satsingsområde. Vi presenterer to døme på prosjekt som er løfta fram, og ser ut til å bli vellykka under dette satsingsområdet.

Styrehusprosjektet: Flora Deckhouse AS

Flora Deckhouse AS er eit resultat av eit konkret prosjekt i dette satsingsområdet der ein har jobba mot STX Europe for å etablere eit selskap som kan levere total entreprise på komplette styrehus til STX Europe sine skip. Selskapet er etablert av dei tre Flora-bedriftene Vestnes Innredning AS, Sigurd Solberg AS og Konnerud Consulting West AS i slutten av april 2007. Selskapet skal levere komplette overbygg til kjemikalietankarane frå Aker Yards Florø. Geir Førsund er dagleg leiar (frå Konnerud Consulting West AS) og John Sigurd Solberg er styreleiar. Selskapets formål er å drive verksemd som utviklar, som produsent og leverandør av komplette dekkshus til skip og alt som følgjer naturleg av dette, samt å investere i og vere deltakar i andre selskap. Selskapet har utvikla ein ferdig prototype, men har endå ikkje signert kontrakt med STX Europe om levering. Skipsverftet bygger ikkje styrehusa sjølve og har kjøpt inn denne jobben frå underleverandørar (blant anna desse som no har gått saman om å danne det nye selskapet), men verftet har signalisert at dei ønskjer å kjøpe dette som ein samla pakke, og ein vurderer å kjøpe dette frå det ukrainske verftet Damen Shipyards Okean dersom det nye selskapet ikkje kan levere til konkurransedyktige prisar. Den største utfordringa i starten var å skaffe nok arbeidskapital, prosjektet har så langt vore lovande, så lovande at fleire har ønskt å vere med, men dei tre eigarane har valt å satse aleine og stifta selskapet Flora Deckhouse AS 10.04.07. Dette er også eit prosjekt der ein har brukt mykje eksterne ressursar for å kunne realisere prosjektet. No ventar ein på svar frå verftet om levering av styrehus til dei nye kjemikalietankarane som skal leverast til Stolt-Nielsen. Vidareføring av dette prosjektet er eitt av punkta i handlingsplanen for Sunnfjord 2020 i perioden 2009 – 2012.

⁵¹ <http://www.firdaposten.no/lokalnytt/article3727180.ece> (19.08.08, kl. 11.00)

⁵² <http://www.firdaposten.no/lokalnytt/article4200519.ece> (18.03.09, kl. 09.00)

Prosjektet er reorganisert, og ein har innleia et samarbeid med VRI/MARUT programmet i Sogn og Fjordane.

Brupult: Samarbeidsprosjekt mellom Origod AS og Sigurd Solberg AS

Origod AS og Sigurd Solberg AS har i leverandørprosjektet gått saman for å levere komplette brupultar i styrehuset på store skip. Bakgrunnen for samarbeidet var at Sigurd Solberg AS, som tidlegare hadde brukt utanlandske leverandørar, ønskte å bruke ein lokale leverandørar. I tillegg kom nye krav frå Veritas. Dei har leigd inn spisskompetanse på design, då det handlar om å tilpasse pulten til kroppen i tillegg til teknologien som skal ligge der. Der har ein laga prototypar som er godkjende både av Aker Yards og Havyard Leirvik, og ein har fått bestilling til 11 fartøy. Dei første brupultane vart levert til bnr.149 ved Aker Yards Florø MT "Stolt Sagaland" og bnr.92 ved Havyard Leirvik MS "Havila Saturn"⁵³.

3.1.3 Havbruk og fiskeri

Dette er eitt av dei satsingsområda ein har jobba mykje med. På tross av at ein har brukt mykje resursar på dette satsingsområdet, har ein oppnådd eit litt blanda resultat. I starten av omstillingsprogrammet jobba fleire aktørar med ei utgreiing av eit lakseslakteri/pakkeri og skjelmottak i Florø, der kommunen ved KF Flora Hamn og Næring sat som prosjektleiar for utgreiinga. I tillegg var det fleire private aktørar som brukte mykje resursar på å greie ute moglegheitene for eit skjelmottak i Florø. Forprosjektet resulterte i ein søknad frå Sifon Seafood til Innovasjon Norge om stønad til etablering av eit skjelmottak i Florø. Men aktørane i Flora var ikkje åleine på banen. Innovasjon Norge mottok også ein søknad frå Fjord Shell om stønad til etablering av eit skjelmottak i Davik. Resultatet var at Innovasjon Norge i eit styrevedtak sommaren 2005 bestemte seg for å gi støtte til Fjord Shell sitt prosjekt.

Utvikling av yngelproduksjon og etablering av ein forskingsstasjon i samarbeid med Høgskulen og bedriftsnettverket i Sogn og Fjordane var eit prioritert prosjekt i første fase av Sunnfjord 2020. Dette prosjektet er no lagt dødt, då Høgskulestyret ikkje gjekk inn for å medverke i det.

I 2006 var det noko mindre aktivitet på satsingsområdet havbruk og fiskeri, og ein begynte å jobbe med andre prosjekt innanfor denne næringa. Næringshagen på Trolleskjæret vart trekt fram som eit positivt trekk innanfor dette satsingsområdet, samtidig som Sunnfjord 2020 og Næringshagen hadde fått kvar sin dagleg leiar, noko som gjorde at kontaktpunkta vart færre og skiljet mellom desse to aktørane klarare.

I 2007 var desse to aktørane igjen knytte tettare saman ved at dei har felles dagleg leiar. Det ser også ut til at dei i 2007 fekk fram eit stort prosjekt innanfor dette satsingsområdet, etter at nokre av dei tidlegare prosjekta ikkje syntes å lykkast. Vi presenterer dette prosjektet under. Ein er også begynt å jobbe for å få opp igjen samarbeidet og miljøet ein hadde innanfor skjelnæringa tidlegare. Den nye næringskonsulenten, Marit Gjerstad, har løpande kontakt med næringa og planlegg eit fellesmøte i november for denne næringa for å prøve å rette på dette. Ein forstudie knytt til eit marint kompetansesenter innanfor havbruk og fiskeri er no finansiert og skal starte opp, og i 2008 vart dei ein del av inkubatornettverket i fylket (Fjordinkubatoren), med marine næringar som hovudkompetanse. I 2008/2009 har ein også som mål å gjennomføre eit forstudie for Vestnorks Akvakultursenter, verdikjedeprodukt og for nye produksjonsmetodar. Ein har som målsetjing å forbetre og optimalisere verdikjedeprodukta innafor havbruksnæringa både generelt for næringa, men også spesielt for aktørane som jobbar med oppdrettstorks. Saman med Flora Næringshage jobbar ein med å utgreie moglegheitene for å etablere eit kompetansesenter for

⁵³ <http://origod.no/> 2 første sett med brupulter er levert (13.03.09, kl. 14.00)

havbruksnæringa. Senteret skal fungere som eit bideledd mellom FoU- institusjonane og næringa, og vidareformidle kunnskap og forskning til bedriftene⁵⁴. Fylkeskommunen med fleire har gitt midlar til å fullføre forstudiet i løpet av 2008/2009⁵⁵.

Superfrys

Prosjektet Superfrys er eit samarbeid mellom mange ulike aktørar. Desse er SINTEF, Slakteriet AS, Norwell, Seaborn, Havlandet Forskingslaboratorium, MAERSK, Sunnfjord 2020 og Innovasjon Norge. Prosjektet Superfrys spring ut av forskinga SINTEF har gjort på fryseteknikk. Dei har funne ut at ved å fryse fisken ved -60°C vil fisken ha betre kvalitet enn ved vanleg innfrysing på -20°C. SINTEF såg etter samarbeidspartnarar for å kommersialisere dette prosjektet og fann det i Florø, med Slakteriet AS og Norwell som nøkkeltørar i prosjektet. Etter kvart som prosjektet har utvikla seg har ein knytt til seg andre aktørar som kan hjelpe med å levere "superfryst" fisk til den japanske marknaden, blant anna gjennom ein avtale med ein japansk lakseimportør. Prosjektet er også interessant i ein miljøsamanheng, då ein kan redusere flytransporten av fersk fisk og erstatte den med "superfryst" fisk som blir sendt med containerskip.

Dette er eit prosjekt som ein har jobba med i fleire år, der ein har sett på korleis ein kan heve kvaliteten på produkt som er fryst ned til -60°C, både i forhold til innfrysing, transport og oppbevaring på ei ubroten kuldekjede. Ein var først inne i ein forstudie saman med SINTEF og ein del aktørar som Slakteriet AS, Norwell AS, Seaborn, MAERSK og Havlandet Forskingslaboratorium, der ein testa ut superfrysinga, blant anna av laks, aure, makrell og reker. Deretter testa ein desse produkta ut i Japan (prøvesmaking). Ein fekk veldig gode tilbakemeldingar og vart oppmuntra til å gå vidare med dette prosjektet for å kunne tilby denne vara på den japanske marknaden. Det var spesielt laks og aure som skåra høgt på dei testane som vart gjennomførte.

Norwell AS og Seaborn inngikk ein avtale der dei deler dette mellom seg som eksportørbedrifter. Dei samarbeida om eit marknadsprosjekt for å sjå korleis dei skal marknadsføre dette og korleis ein kan bygge ei merkevare kring denne typen fisk. Utfordringa er å klare å kommunisere til kundane at dette er eit kvalitetsprodukt fordi ein vanlegvis ikkje tenkjer på frosenfisk når det gjeld kvalitet. Prosjektet er i dag avslutta. Vidare etablering og utvikling av produksjonsprosessen er avhengig av at det Slakteriet bygger eit ULT- fryseanlegg og ein har etablert dialog med finansieringskjelder om oppstart av ny frysetunell⁵⁶.

3.1.4 Reiseliv og servicenæringar

Innan dette satsingsområdet jobba ein alt frå starten av med fleire prosjekt. I 2006 var det spesielt to prosjekt som var trekte fram under dette satsingsområdet, og det var prosjektet Fjordkysten og cruisekai-prosjektet. På dette tidspunktet var desse prosjekta i ein oppstartsfase, der ein jobba med å formalisere samarbeidet og planlegge aktivitetane som prosjektet skulle innehalde. I 2007 jobbar ein vidare med desse prosjekta og då spesielt med tanke på å gjennomføre nokre av dei planlagde

⁵⁴ Nyskappings- og utviklingsplan for Flora. Handlingsplan 2008. Sunnfjord 2020 Prosjekt AS. Flora, januar 2008.

⁵⁵ [http://www.sf-](http://www.sf-f.kommune.no/cmssff/cmsspublish.nsf/($All)/F51C75348299E001C12574BF002D59E7?OpenDocument)

[f.kommune.no/cmssff/cmsspublish.nsf/\(\\$All\)/F51C75348299E001C12574BF002D59E7?OpenDocument](http://www.sf-f.kommune.no/cmssff/cmsspublish.nsf/($All)/F51C75348299E001C12574BF002D59E7?OpenDocument) (13.03.09, kl. 14.30) og

[http://www.sff.no/sff/k2post.nsf/viewAttachmentsMail/C1256B3B0048FBA8C12574C00044B53E/\\$FILE/08035364.p](http://www.sff.no/sff/k2post.nsf/viewAttachmentsMail/C1256B3B0048FBA8C12574C00044B53E/$FILE/08035364.pdf)

[df](http://www.sff.no/sff/k2post.nsf/viewAttachmentsMail/C1256B3B0048FBA8C12574C00044B53E/$FILE/08035364.pdf) (13.03.09, kl. 14.30)

⁵⁶ [http://www.sensff26.sff-](http://www.sensff26.sff-f.kommune.no/sff/k2pub.nsf/viewAttachments/C1256B3B0048DA1DC125755C0041A03A?OpenDocument&frame=yes)

[f.kommune.no/sff/k2pub.nsf/viewAttachments/C1256B3B0048DA1DC125755C0041A03A?OpenDocument&fr](http://www.sensff26.sff-f.kommune.no/sff/k2pub.nsf/viewAttachments/C1256B3B0048DA1DC125755C0041A03A?OpenDocument&frame=yes)
[ame=yes](http://www.sensff26.sff-f.kommune.no/sff/k2pub.nsf/viewAttachments/C1256B3B0048DA1DC125755C0041A03A?OpenDocument&frame=yes) Uttalelse: Søkannd frå Flora Kommune om omstillingsmidler for 2009. (22.01.09)

aktivitetane. Vi kjem tilbake til dette nedanfor, der vi presenterer desse prosjekta nærmare. Handels- og servicenæringa er også ein del av dette satsingsområdet. I 2006 hadde ein ikkje nokon store prosjekt innanfor denne delen av satsingsområdet. Dette skuldast tildels at Florø Sentrum ikkje har hatt tilgjengelege ressursar til slikt arbeid, då dei har mangla dagleg leiar i ein lengre periode. Det var heller ikkje i 2007 vore store prosjekt innanfor denne delen av satsingsområdet. Det er arrangert nokre aktivitetar som til dømes Matfestival, men ein har valt å invitere fleire service- og handelsbedrifter inn i SMB- prosjektet som skal gjennomføre hovudprosjekt i 2007. SMB-prosjektet er eit eige satsingsområde, så vi kjem nærmare tilbake til dette litt seinare i rapporten. I 2008 og 2009 har ein jobba med eit forprosjekt om merkevara Flora. Ein jobbar med å skape seg ein identitet og felles marknadsprofil som bedriftene kan nytte i sitt profileringsarbeid. I 2008 jobba ein også med forstudie på etablering av eit eventselskap, som skal arrangere ulike aktivitetar og arrangement i Flora kommune⁵⁷. Konkursen til Vestkysten Reiseliv i 2008 gjorde at framdrifta på nokre av prosjekta i dette satsingsområde vart forsinka, men omorganiseringa av Sunnfjord 2020 gjer at dette no er ordna.

FjordKysten

FjordKysten er eit samarbeid mellom Vestkysten Reiseliv, Jensbua, Stryn og Nordfjord Reiseliv og Fjord1, som til saman representerer heile kysten langs Sogn og Fjordane. Målet er å ha ei felles marknadsføring av kystlinja i Sogn og Fjordane, slik at ein kan byggje merkevara Fjordkysten. Samarbeidet blir trekt fram som eit pilotprosjekt fordi denne måten å samarbeide på er utradisjonell for denne næringa her i fylket, men også på nasjonalt plan. Sunnfjord 2020 er prosjektansvarleg for Fjordkysten. Medan ein i 2006 gjennomførte forprosjektet der ein la grunnlaget for vidare samarbeid og utvikling, jobba ein i 2007 med marknadsføring av satsinga og laga marknadskommunikasjonsmateriell. Det vart blant anna jobba med å få eit betre og meir informativt rutehefte for båtrutene på kysten, det vart lansert ei eiga nettside for prosjektet med eige bookingssystem, og ein lagde informasjonsbrosjyre retta mot turistane. I 2008/2009 jobbar ein med sal, pakking og booking. På grunn av konkursen av Vestkysten Reiseliv og omorganiseringa av omstillingsorganisasjonen er det no Sunnfjord 2020 som representerer Flora kommune i dette samarbeidsprosjektet. Prosjektet har vist at det er behov for eit nytt regionalt destinasjonsselskap, Fjordkysten AS, som ein forventar vert etablert i 2009⁵⁸.

Cruiseport Florø

Utgangspunktet for denne satsinga er ein veksande marknad og det at Florø allereie har ei opparbeidd kai som har ledig kapasitet om sommaren. Dette samarbeidet er ein del av satsinga til Sunnfjord næringsråd, då det også i dette prosjektet er viktig med samarbeid over kommunegrensene.¹¹ Her er blant anna Vestkysten Reiseliv, Jensbua og Reiseliv Sunnfjord viktige aktørar. Vestkysten Reiseliv er ansvarleg for dette prosjektet, medan Sunnfjord 2020 har løyvd pengar til prosjektet og sit i styringsgruppa for prosjektet. Cruisetraffikk var eit prosjekt som vart trekt fram tidleg av våre informantar. I 2006 jobba ein med å få fram ulike prosjekt der ein kunne tilby cruiseturistane å vitje dei beste attraksjonane i Sunnfjord. I 2007 jobba ein med å vidareutvikle tilbodet til cruiseturistane, og ein gjennomførte prøvetur med ca 4 store operatørar denne sommaren. Ein har også delteke på messer, og Cruise Port Florø, med fasilitetar og attraksjonar, er presentert på nettsidene til Cruise Norway, ei felles nettside for cruisekaiene i Norge. Første cruisebåt kom til Florø i 2008 og så langt er det venta 2 anløp i 2009. Ettersom operatørane planlegg 2-3 år på førehand, ventar ein ikkje å sjå resultat endå. Prosjektet vert ikkje

⁵⁷ Nyskappings- og utviklingsplan for Flora. Handlingsplan 2008. Sunnfjord 2020 Prosjekt AS. Flora, januar 2008.

⁵⁸ <http://sensff26.sf-f.kommune.no/sff/k2pub.nsf/viewAttachments/C1256B3B0048DA1DC125755C0041A03A?OpenDocument&frame=yes> Uttalelse: Søkand frå Flora Kommune om omstillingsmidler for 2009. (22.01.09)

rekna for å vere avgjerande for reiselivsnæringa i regionen, men er venta å gi eit tilskot til den eksisterande verksemda og vert oppfølgt av Sunnfjord 2020 i 2009.

3.1.5 SMB-utvikling i Flora

Dette satsingsområdet vert trekt fram som svært vellykka i mange anledningar. I 2006 var dette det satsingsområde som Sunnfjord 2020 meinte å ha fått best til, 20 bedrifter starta opp med forprosjekt i 2005, 13 av desse fekk tilbod om å gjennomføre hovudprosjekt. I løpet av sommaren 2006 var det 11 bedrifter som hadde fullført SMB- programmet og som leverte inn sine sluttrapportar. Tilbakemeldingane var veldig gode, og mange av deltakarbedriftene ønskte å gå over i eit nytt utviklingsprosjekt. PWC og administrasjonen i Sunnfjord 2020 har saman stått for gjennomføringa av programmet, som er basert på PLP- metoden. Hausten 2006 evaluerte dei programmet og bestemte seg for å sette i gang eit nytt SMB- prosjekt, med 17 nye bedrifter. 15 av desse bedriftene starta på hovudprosjektet i den nye omgangen med SMB- prosjekt i 2007. 14 av desse har til no fullført hovudprosjektet. Sunnfjord 2020 hadde på nyåret i 2009 ein gjennomgang av heile SMB-prosjektet. Dei er svært nøgde med både gjennomføring av prosjektet og utviklinga til dei bedriftene som har vert med i hovudprosjektet. Dette gjer at dei nyttar PLP –metoden i fleire andre prosjekt som ein jobbar med i dei andre satsingsområda. Dei ønskjer også å nytte erfaringane frå dette prosjektet som eit verktøy for å få eit tettare næringslivssamarbeid mellom Flora og Førde, samt å sette i gang eit forstudie for SMB-utvikling Førde/Flora.

Vi skal no sjå nærmare på det som har skjedd så langt i dette prosjektet. I utgangspunktet ser vi både på gjennomføringa av første og andre runde, men fordi andre runde nettopp er avslutta vert bedriftene frå denne runde ikkje med i evalueringa av SMB- utvikling, men heller presentert i eit eige avsnitt før vi startar på evalueringa. Vi startar altså med å sjå på bedriftene som var med i prosjektet, kven var dei, kva mål og type prosjekt hadde desse bedriftene og kor mykje ressursar vart nytta i dei ulike bedriftene. Til slutt gjer vi så ei evaluering av SMB- utvikling i Flora, med fokus på bedriftene i første runde og prøver å svare på kva effekt den enkelt bedrifter har hatt av å delta i dette prosjektet. Informasjonen i dette del kapittelet kjem frå fleire kjelder, vi har fått tilgang til ein del rapportar både frå Sunnfjord 2020 og enkelte bedrifter og vi har henta ut rapportar frå Brønnøysundregisteret. I tillegg har vi gjennomført intervju med nokre av bedriftene, prosjektleiar og prosjekteigarane.

Bedriftene

I den første runden var det som nemnt 13 av 20 bedrifter som fekk tilbod om å gå vidare med hovudprosjekt. Vi har data frå 12 av desse bedriftene. Bedriftene var BB Servicesystem AS, H. Nygård AS, Industritjenester, Niprox AS, Origod AS, Produs, PSWinCom, Safari Engros AS, Vestkysten Reiseliv AS, Vestnes Produkt AS, Victoria Hotell AS og Per Borthheim Transport AS. Til saman vart det arbeidd med 30 ulike prosjekt i desse bedriftene. Seks bedrifter hadde tre delprosjekt kvar, seks hadde to delprosjekt kvar. Den største enkeltgruppa av prosjekt, i alt 15, var retta mot bedriftsutvikling. Desse prosjekta hadde fokus på utvikling av administrative og organisatoriske sider ved bedrifta, dessutan styrefunksjonen. Fire av dei 15 prosjekta hadde hovudfokus på styret. Ei anna stor prosjektgruppe, 9 i alt, var retta mot marknadsutvikling. Elles er 3 prosjekt retta mot produktutvikling og 3 mot etablering.

I den andre runden var det 17 inviterte bedrifter, og altså 15 som starta på hovudprosjektet og 14 som til no har avslutta hovudprosjektet. Bedriftene var Byggeriet Mestersalg Florø AS, Combi Matsenter, Industridata AS, Kaia AS, Kvartale Møbler AS, Mat&Sirkus AS, Snorre Jernvare AS, Solheim Diesel AS, Bjørn Eliassen AS, Økland Bokhandel AS / Økland Invest AS, Slakteriet AS, Provide AS, Mercatus AS og Nærøysund. Også i denne runden er det totalt 30 delprosjekt. Tre bedrifter har tre delprosjekt kvar, 9 bedrifter har to delprosjekt og tre bedrifter har berre eit

delprosjekt. Viktigaste skilnaden frå fase 1 er at det er fleire bedrifter som arbeider med prosjektutvikling, 8 prosjekt mot 3 i første runde. Det er ein viss nedgang i talet på bedriftsutviklingsprosjekt, 11 mot 15 i første runde. Marknadsutvikling og etablering har 8 og 2 prosjekt, altså små endringar i forhold til første runde.

Målsetting

Målet med den første runden var at verksemdene minst skulle få til saman 50 nye arbeidsplassar. I tabellen over er målet satt til nesten 70 nye arbeidsplassar, men fordi nokre av desse var målsetjinga til Sunnfjord 2020 at bedriftene i første runde skulle skape 50 nye arbeidsplassar i løpet av 3 år. Bedriftene i den andre runden med SMB- prosjekt har også sett seg eit mål om å utvikle om lag 50 nye arbeidsplassar, samt å oppretthalde dagens arbeidsplassar. Dei fleste bedriftene, både frå første og andre runde, laga i tillegg ei målsetning på kor stor omsetninga skulle bli tre år fram i tid. Denne oversikta finn vi i tabellane på neste side.

Dei fleste bedriftene hadde ikkje mål om å etablere særleg mange nye arbeidsplassar, i realiteten er det berre bedrift B-F og L-F som har målsetjing om å etablere eit større tal nye arbeidsplassar som eit resultat av dette prosjektet. Bedrift K-F vil skape 15 arbeidsplassar gjennom å auke aktiviteten i andre bedrifter, medan bedrift J-F har som målsetjing å sikre dei eksisterande arbeidsplassane i bedrifta. Dei fleste bedriftene har også laga seg ei målsetjing på kor stor omsetninga skal vere innan 2008. Målet var å auke omsetnaden med 206 mio, der bedrift A-F hadde som målsetjing å bidra med 100 mio. aleine i løpet av 3 år, medan bedrift J-F, K-F og L-F ikkje hadde mål om å auke omsetjinga.

Tabell 3.1.1: Målsetjing for bedriftene i første runde

Bedrift	Auke i tal arbeidsplassar	Omsetning (i heile tusen)
A-F	0	100 000
B-F	9	18 000
C-F	5	10 000
D-F	3	8 000
E-F	3	18 000
F-F	5	6 000
G-F	4	25 000
H-F	2,5	9 000
J-F	3	12 000
J-F	0	0
K-F	15	0
L-F	20	0
Totalt	69,5	206 000

Tabell 3.1.2 viser kva mål bedriftene i andre runde sette seg. Vi ser også her at dei fleste bedriftene ikkje ser for seg at dei skal ha ein særleg stor auke i tal arbeidsplassar, dei fokuserer heller på å oppretthalde eksisterande arbeidsplassar, bedrift N-F og R-F er unntaket. I andre runde har ein sett meir fokus på resultatet og har lagt inn lønnsemd som eit eige mål for bedriftene. Alle bedriftene har sett seg som mål å auke lønnsemda til bedrifta. Størst auke i lønnsemda er det bedrift M-F, dette skal gjerast gjennom utvikling på fleire områder, blant anna marknad, produkt og organisasjon. Det ser ikkje ut til å vere forskjell mellom næringar når ein ser på målsetjingane,

bedrifter alt frå handels- til fiskerinæringa har sett seg mål om høgre omsetnad og større lønnsemd.

Tabell 3.1.2: Mål for bedriftene i andre runde

Bedrift	Auke i tal arbeidsplassar	Omsettingsauke (i heile tusen)	Auke i lønnsemda (i heile tusen)
M-F	-	130 000	28 000
N-F	10	30 000	500
O-F	-	2 100	500
P-F	-	25 000	2 000
Q-F	1	3 500	150
R-F	10	35 000	6 000
S-F	3	8 000	1 200
T-F	1	2 500	400
U-F	2	2 800	1 600
V-F	2	3 000	1 950
W-F	-	6 000	2 000
X-F	2	2 000	500
Y-F	1	18 000	1 800
Z-F	-	3 000	600
Sum	32	270 900	47 200

Ressursar

Når ein skal evaluere SMB- prosjektet, er det relevant å sjå på kor mykje ressursar bedriftene har hatt til rådvelde når dei skulle gjennomføre hovudprosjektet. Dette er også relevant i forhold til å evaluere effekten av prosjektet. Vi ser at bedriftene i første runde har hatt vel 3,8 millionar kroner til rådvelde for å gjennomføre prosjektet. Dei set sjølve inn 2,4 milionar av desse, medan den eksterne ressursbruket er rekna til 1,4 millionar. Dette er konsulenthjelp til bedriftene.

Tabell 3.1.3 Ressursbruk per bedrift, første runde

Bedrift	Intern ressursbruk	Eksternt ressursbruk	Sum
A-F	400	120	520
B-F	216	150	366
C-F	108	110	218
D-F	160	130	290
E-F	376	150	526
F-F	196	200	396
G-F	276	120	396
H-F	?	?	-
I-F	200	120	320
J-F	200	100	300
K-F	100	120	220
L-F	200	100	300
Sum	2432	1420	3852

I den første runden med SMB- prosjekt dekkja Sunnfjord 2020 80% av dei eksterne kostnadene (kostnadene knytt til individuell oppfølging frå PWC). Det vil seie at bedrift A-F fekk 96 000 kr i støtte, bedrift F-F fekk 160 000 kr, osv. Bedriftene sjølve dekkar altså i alt rundt 2,7 av dei 3,8 millionane som prosjektet kostar, gjennom direkte utlegg og eigeninnsats.

Vi ser at ambisjonane om å skape nye arbeidsplassar er svært høgt i forhold til kostnadene: 70 arbeidsplassar for 3,8 millionar kroner utgjer berre 55 000 kroner pr arbeidsplass. Om ein lykkast fullt ut med dette, ville SMB- prosjektet vere ein rimeleg måte å skape nye arbeidsplassar på.

I andre runde ser vi både at ressursbruken er auka og ambisjonsnivået noko dempa. I denne runden er kostnadene for prosjektet i alt vel 4,3 millionar kroner, medan målet om nye arbeidsplassar er 33. Her er altså målet å skape ein arbeidsplass for vel 135 000 kroner, ein godt og vel dubla prislapp i forhold til første runde. Likevel er målet å skape nye arbeidsplassar svært billeg.

Støtta til bedriftene vart redusert i den andre runden, ein dekte 50% av dei eksterne kostnadene, mot 80% tidlegare. I det første runden var vi bedriftene i Flora utanfor det distriktpolitiske området, noko som gjorde at Sunnfjord 2020 sin innsats utgjorde ca 80% av dei eksterne kostnadene. Ein var litt usikker på om dette ville ha konsekvensar for rekrutteringa til runden, men det viste seg at ein fekk endå fleire bedrifter som var interesserte i å delta på andre runde. Dette kan nok også ha samanheng med det gode resultatet ein kunne vise til for første runde, men det kjem vi tilbake til litt seinare. I denne runden var ein også i kontakt med Innovasjon Norge for å sjekke om nokre av bedriftene kunne få støtte der. Men det var ingen av prosjekta som passa inn i tiltaka/satsingane til Innovasjon Norge, så ingen fekk støtte der.

Tabell 3.1.4: Ressursbruk per bedrift, andre runde

Bedrift	Intern ressursbruk	Eksternt ressursbruk	Sum
M-F	200	105	305
N-F	170	120	290
O-F	100	100	200
P-F	150	120	270
Q-F	210	100	310
R-F	220	120	340
S-F	200	100	300
T-F	150	105	255
U-F	375	115	490
V-F	196	100	296
W-F	150	100	250
X-F	200	120	320
Y-F	232	120	352
Z-F	249,5	100	349,5
Sum	2802,5	1525	4327,5

Andre runde

Ettersom bedriftene som var med i andre runde ikkje starta arbeidet med hovudprosjektet før i 2007 har vi per i dag ingen data for effekten av prosjektet. Siste offentlege rekneskap på desse bedriftene er frå 2007 og vi kan dermed ikkje seie noko om kva effekt SMB- prosjektet har gitt. Vi synest likevel det er nyttig å presentere dei data som ein har så langt på deltakarbedriftene slik at ein kan sjå utviklingstrekkka frå bedriftene starta forarbeidet med prosjektet og fram til i dag.

Tabell 3.1.5: Utvikling i tal tilsette, andre runde

Bedrift	2006	2007	2008	Endring
M-F	46	45	43	-3
N-F	58	63	53	-5
O-F	2	2	2	0
P-F	9	8	12	3
Q-F	2	3	2	0
R-F	17	20	23	6
S-F	9	14	7	-2
V-F	16	16	16	0
W-F	2	3	2	0
X-F	4	7	7	3
Y-F	10	10	11	1
Z-F	5	4	4	-1
Totalt	180	195	182	2

Tabell 3.1.5. viser endringa i tal tilsette for bedriftene i andre runde. Vi manglar data for bedriftene bedrifter T-F og U-F, desse er difor ikkje tatt med i tabellen under. Sjølv om vi på denne målsetjinga har data også for 2008 er det framleis for tidleg å seie noko om kva effekt SMB- prosjektet har gitt. Vi ser likevel at fleire av bedriftene har redusert tal tilsette i perioden frå 2007 til 2008. Desse bedriftene opererar i ein marknad med sterk konkurranse og ser ikkje ut til å ha klart å snu den negative utviklinga i tal tilsette så langt, så det vert spennande å følgje med på utviklinga til desse bedriftene.

Tabell 3.1.6: Utviklinga i omsetninga og resultat, andre runde (i heile tusen)

Bedrift	2006		2007	
	Omsetnad	Resultat f.skatt	Omsetnad	Resultat f.skatt
Y-F	27 886	76	33 387	670
N-F	100 057	1 162	88 443	(4 807)
X-F	8 083	749	8 633	628
T-F	2 234	172	4 167	127
Q-F	6 127	401	7 714	796
S-F	3 917	(94)	7 267	(1 520)
Z-F	7 989	468	9 632	380
V-F	23 782	124	28 624	1 506
W-F	532	1 178	902	576
P-F	25 846	911	34 138	1 040
M-F	58 398	3 402	219 665	5 575
O-F	2 082	43	2 398	116
R-F	14 365	1 417	14 938	(1 193)
Totalt	281 298	10 009	459 908	3 894

I tabell 3.1.6 kan vi sjå omsetjinga og resultatata til dei ulike bedriftene i andre runde før dei starta på hovudprosjektet. Bedrift U-F er utalatt då vi manglar data for denne bedrifta. Vi ser allereie no at det er vanskeleg å følge og samanlikne fleire av bedriftene over lengre tid. Det er endringar både i eigarstruktur og formål, samt nedlegging og nyoppretting av bedriftsnummer. Dette gjer det vanskeleg å finne data om bedriftene og samanlike tala over tid. I tabellen under ser vi at dei fleste av bedriftene har auka omsetjinga si i perioden frå 2006 til 2007, men det er langt færre bedrifter som har klart å auke resultatet før skatt. Omsetjinga har auka med nesten 180 mio, medan resultatet er redusert med litt over 6 mio, men dette er altså utviklinga før bedriftene hadde starta på hovudprosjektet. Det vert dermed spennande å følgje med vidare for å sjå om SMB- prosjektet

har klart å stagnere og kanskje forbetre den negative resultatutviklinga som bedriftene hadde før dei starta på hovudprosjektet.

3.1.6 Evaluering av SMB- utvikling i Flora

Spørsmålet om SMB-utvikling har vore ein suksess eler ikkje kan vi tilnærme oss både kvalitativt og kvantitativt. For Flora har vi fokusert på den kvantitative evalueringa basert på informasjon henta frå Brønnøysundregistra. Det er i tillegg gjennomført intervju hos nokre av deltakar bedriftene, konsulentfirmaet PWC og prosjekteigar Sunnfjord 2020.

Kvantitativ analyse

I denne analysen ønskjer vi å finne svar på følgjande spørsmål: *Har bedriftene som deltok på SMB-utvikling i Flora vorte betre bedrifter?* Vi ønskjer då både å samanlikne bedrifta med seg sjølv over tid og med utviklinga i bransjen i same periode. I denne analyse ser vi berre på bedriftene som deltok på første runde med SMB-utvikling, då andre runde ikkje starta med hovudprosjektet før i 2007 og det er dermed for tidleg å seie noko om kva effekt prosjektet vil ha for desse bedriftene.

Vi startar med å sjå på første delspørsmål; *Har bedriftene som deltok på SMB-utvikling i Flora vorte betre bedrifter samanlikna med seg sjølv over tid?* Tabell 3.1.7 viser bedriftenes utvikling på sju utvalgte måltal over tid, frå 2004, 2005 eller 2006 og fram til 2007 eller 2008, alt etter kva data som har vore tilgjengelege. Bedriftene er anonymiserte, og vi vil omtale dei som bedrift A, B, ... og L frå Flora (F).

Bedriftene viser i hovudsak stor framgang på alle dei utvalde måla, men ei av bedriftene, bedrift K-F, har gått konkurs etter at SMB- prosjektet var ferdig. Bedrifta hadde økonomiske problem og trengde ny kapital, resultatet vart at generalforsamlinga vedtok styrt avvikling i slutten av 2007⁵⁹. De meldte seg interessentar som ønskte å kjøpe verdiane i buet våren 2008 og i slutten av februar var det stiftelsesmøte i den nye bedrifta, men per i dag har dette ikkje resultert i ny aktivitet i dette selskapet⁶⁰.

På ratinga, kredittvurderinga av bedriftene, har ei av bedriftene gått opp med to hakk, frå AA til AAA (høgaste nivå). Fem andre bedrifter har også auka kredittverdigeita si med eitt nivå og fire har uendra rating. Ni av tolv bedrifter er i 2008 rekna som kredittverdige og for ei bedrift anbefalar ein berre kreditt mot sikkerheit. På grunn av fusjon i bedrift G-F har bedrifta ingen rating for 2008. Den samla omsetninga i bedriftene har gått opp frå 115,6 mio i 2004 til 252,3 mio i 2007, ein auke på ca 120%. Då har ein tatt med at ei av bedriftene (K-F) har gått konkurs og dermed står oppført med null kroner i omsetning for 2007, dette er truleg ikkje heilt korrekt, men vi manglar rekneskapstala til denne bedrifta. I 2007 var det etablert ei ny bedrift som følgje av SMB-prosjektet, bedrift L-F. Om vi ser på endringa i omsetnad korrigert for desse to bedriftene, ser vi at den har auka med 132%.

Endringa i tal tilsette er ikkje like stor dersom ein tek utgangspunkt i registreringane i Brønnøysundregisteret. Tal tilsette har gått frå 170 til 182⁶¹. Tolv nye arbeidsplassar for 3,8 mio utgjer ca 370 000 pr ny arbeidsplass og er under halvparten av det for eksempel Årdal har brukt på å skape sine arbeidsplassar i SMB- prosjektet.

⁵⁹ www.firdaposten.no/lokalnytt/article3206035.ece ,22.12.07, kl.16:36

⁶⁰ www.firdaposten.no/lokalnytt/article3363290.ece , 20.02.08, kl. 21:00 og Firdaposten 22.01.08/
www.firdaposten.no/lokalnytt/article3295502.ece , 22.01.08, kl. 10:09

⁶¹ Vi har ikkje tatt omsyn til at bedriftene sjølve kan ha rapportert ein større endring i tal arbeidsplassar enn det som kjem fram her.

Tabell 3.1.7 Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Flora i perioden 2004/05-2007/08 (kjelde: ravninfo /Dun & Bradstreet)

Bedrift	Rating			Omsetning (mio)			Tilsette (tal)			Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitalandel			Likviditetsgrad 1			Poeng
	04	08	Δ	04	07	Δ (%)	04	08	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	
A-F	A (06)	AA	1	46,0	124,6	170,9	11	19	8	0,5	4,2	+	6,6	18,5	+	9,6	25,8	+	0,91	1,30	+	7
B-F	A	AAA	2	15,0	23,7	57,8	55	57	2	21,0	17,8	-	41,3	32,5	-	10,6	26,7	+	1,02	1,20	+	5
C-F	AA	AA	0	6,4	11,0	70,9	7	10	3	4,3	5,6	+	7,4	14,1	+	51,2	34,7	-	1,71	1,42	-	4,5
D-F	AAA	AAA	0	5,0	9,2	83,9	4	7	3	22,2	32,9	+	31,5	44,1	+	32,4	45,7	+	1,22	1,73	+	6,5
E-F	A	AA	1	14,7	21,5	46,4	45	37	-8	1,1	3,8	+	3,2	6,7	+	42,7	47,7	+	0,77	1,01	+	6
F-F	B	A	1	0,8	6,5	739,0	2	5	3	-35,0	1,4	+	-37,6	4,5	+	6,1	49,2	+	0,93	2,00	+	7
G-F	A(05)		0	3,4	17,4	410,6	3	9	6	8,6	16,6	+	15,5	36,3	+	44,5	11,9	-	1,06	1,00	-	4
H-F	AA	AA	0	6,4	15,3	140,3	9	8	-1	-0,6	2,4	+	0,6	10,6	+	7,7	9,9	+	1,27	1,33	=	5
I-F	A	AA	1	5,2	9,9	90,4	4	9	5	-0,1	9,6	+	3,1	29,2	+	5,9	18,6	+	1,17	1,14	=	6,5
J-F	C	B	1	10,8	12,7	17,8	28	16	-12	-5,3	-1,5	+	-36,6	-3,0	+	-220,9	-208,7	+	0,32	0,41	+	6
K-F	AAA	K		1,9	K	(-)	2	1	-1	3,3	K		14,5	K		21,7	K		0,85	K		
L-F	A(07)	A	0		0,5	(+)		4	4		-3,6			-0,2			32,0			7,75		
Samla			7	115,6	252,3	118,3	170	182	12	1,8	8,1	+	4,5	17,6	+	21,1□	27,5□	+	1,02	1,25#	+	7
Samla*			6	102,9	239,2	132,4	140	161	21	2,4	10,5	+	8,0	21,8	+	23,4	30,0	+	1,12	1,35	+	7
Samla**			6	113,7	251,9	121,5	168	177	9	1,7	9,3	+	3,5	19,3	+	23,4□	30,0□	+	1,04	1,25	+	7

K: Konkurs

□ Korrigerert for bedrift J-F

Korrigerert for bedrift L-F

* Utan bedriftene J-F, K-F og L-F

** Utan bedriftene K-F og L-F

Forklaring:

04, 07, 08	Status per 2004, 2007 eller 2008
Δ	Endringer i den aktuelle perioden, uttrykt i prosent, absolutte tal eller teikn (+, - eller =)
+, -, =	Positiv eller negativ utvikling dersom endringa er større enn 5 %. Uendra dersom endringa ≤ 5 %. Dersom nøkkeltalet i utgangspunktet er null, vurderer vi bedriftas utvikling skjønsmessig og markerer dette ved å sette teiknet i parentes.
Mio	Millionar norske kroner
Rating	Kredittverdi, AAA er beste rating
Overskotsprosent	Ordinært resultat før skatt i prosent av driftsinntektene (omsetninga)
Totalrentabilitet	Eit mål for avkastninga på totalkapitalen (ordinært resultat før skatt + finansinntekter, rekna i prosent av totalkapitalen)
Eigenkapitalandel	Eit mål for soliditet, eigenkapitalen i prosent av totalkapitalen
Likviditetsgrad 1	Viser kor betalingsdyktig bedrifta er (Forholdet mellom omløpsmidlar og kortsiktig gjeld)
Poeng	Vi har gitt 1 poeng for framgang, 0,5 for uendra stilling og 0 for tilbakegang

Det som ikkje kjem fram av tabellen er at fleire bedrifter hadde ein nedgang i tal tilsette i 2005 som ein først klarte å kompensere for i 2008. Hadde vi tatt utgangspunkt i 2005 tala ville det gitt oss ein auke på 50 arbeidsplassar, noko som hadde gitt ein kostnad på 76 000 per arbeidsplass, dessutan har Sunnfjord 2020 berre bidrege med 80% av dei eksterne kostnadene i prosjektet, altså har ein ny arbeidsplass berre kosta det offentlege 28 400. Målsetinga var å få 50 - 70 nye arbeidsplassar. 20 av desse skulle skapast av den nyetablerte bedrifta L-F som så langt har 4 tilsette og er i gang med å utvide produksjonskapasiteten sin, så her kan det sjå ut til at det kjem fleire tilsettingar i framtida. Den andre bedrifta som skulle vere med på å skape mange fleire arbeidsplassar var bedrift K-F, denne bedrifta er slått konkurs, men prosjekta som skulle skaffe desse nye arbeidsplassane er no overført til andre organisasjonar, og det er dermed mogleg at også desse prosjekta vil bidra med nye arbeidsplassar på litt lengre sikt, enn først antatt.

Heile ni bedrifter har betra sin overskotsprosent i perioden 2005 til 2007, medan ei bedrift har hatt ein negativ utvikling. Normalt bør overskotsprosenten vere rundt 10% for å vere tilfredstillande, men høg gjeld vil redusere overskotsprosenten. Dermed kan store investeringar gi lågare overskotsprosent på kort sikt. I gjennomsnitt for alle bedriftene har overskotsprosenten auka frå 1,7 i 2005 til 9,3 i 2007, men det er likevel mange bedrifter som treng å fortsette den positive utviklinga og som har eit langt stykke att før dei får ein overskotsprosent på 10.

Ein tommelfingerregel seier at totalrentabiliteten bør ligge over nivået på vanleg lånerente. Gjennomsnittleg har bedriftenes totalrentabilitet gått fram frå 4,5 i 2005 til 17,6 i 2007. Om ein korregerar for bedrifta som er konkurs og den nye bedrifta har gjennomsnittleg totalrentabilitet for bedriftene gått frå 3,5 i 2005 til 19,3 i 2007, noko som er ei positiv utvikling for bedriftene. Bedriftene H-F og I-F har hatt den største betringa i perioden i tillegg til bedrift F-F og J-F, sjølv om dei to siste bedriftene har ein svak totalrentabilitet i 2007. Av dei 12 bedriftene som har gjennomført hovudprosjektet i første runde har heile 9 bedrifter betra sin totalrentabilitet. Berre ei bedrift har fått dårlegare totalrentabilitet i denne perioden, noko som skyldast at finanskostnadene i bedrifta har auka sterkare enn resultatet i denne perioden.

Åtte av bedriftene har styrka sin eigenkapitaldel i perioden 2005 til 2007, medan to bedrifter har fått lågare eigenkapitaldel. Bedrift J-F har så dårleg eigenkapitaldel at vi har valt å utelate denne bedrifta når vi har rekna gjennomsnittleg eigenkapitaldel for bedriftene i SMB- prosjektet. Dersom vi i tillegg korregerar gjennomsnittet for dei bedriftene som berre har eitt tal (enten for 2005 eller 2007) ser vi at gjennomsnittleg eigenkapitaldel har gått frå 23,4 i 2005 til 30 i 2007. Bedrift J-F kunne ikkje leve med negativ eignekeapitaldel og vart lagt ut for sal våren 2008. Bedrifta hadde då hatt underskot sidan 2002 og eigarane hadde ikkje meir eigenkapital å skyta inn. Familiebedrifta selde eiedommen til eit eiedomsselskap som leig bygningsmassen ut til ei internasjonal kjede som skal drive verksemda vidare etter at bygningen er ferdig oppussa, våren 2009⁶². Dersom vi korregerar gjennomsnittet berre for denne bedrifta er gjennomsnittleg eigenkapitaldel 27,5 i 2007. Sjølv om mange av bedriftene har ein tilfredstillande eigenkapitaldel er det nokre bedrifter som med fordel kan styrkje sin eigenkapitaldel i framtida. Dette gjeld spesielt bedrift G-F og H-F.

Det er litt færre bedrifter som har betra likviditetsgrada si, seks av bedriftene har betra sin likviditetsgrad med meir en 5% i perioden 2005 til 2007. To av bedriftene har ei endring på mindre enn 5% og ei bedrift (C-F) har ein reduksjon i likviditetsgrada frå 1,71 i 2004 til 1,42 i 2007. Den nyetablerte bedrifta L-F har ein uvanleg høg likviditetsgrad, vi vel difor å rekne gjennomsnittleg likviditetsgrad utan å ta med verdien for denne bedrifta. Gjennomsnittleg likviditetsgrad for bedriftene i prosjektet har då gått frå 1,02 i 2004 til 1,25 i 2007 og ligg framleis litt under den anbefalte grensa på 1,3. Bedrift D-F og F-F ser likevel ut til å ha god likviditet,

⁶²Firdaposten 11.09.08/ www.firdaposten.no/lokalnytt/article3778506.ece , 10.09.08, kl. 12:00

medan bedrift J-F har svært låg likviditetsgrad og som tidlegare omtalt måtte eigaren selje bedrifta for å få inn ny kapital.

Kolonnen heilt til høgre i tabell 3.1.7 viser kot mange av nøkkeltala kvar bedrift har skåra positivt på. Vi har gitt 1 poeng for framgang, 0,5 for uendra stilling og 0 for tilbakegang. To av bedriftene har fått full skår med 7 poeng, dette er bedrift A-F og F-F. Bedrift D-F og I-F kjem hakk i hel med 6,5 poeng. Svakast utvikling har bedrift G-F (med 4 poeng) og bedrift K-F som har vert under konkursbehandling sidan våren 2008. Ser vi på bedriftene samla er det ei klar betring på alle dei sju måla. Sjølv om bedrifta G-F har den svakaste poengsummen har denne bedrifta ei svært positiv utvikling, bedrifta har ein sterk auke i omsetninga, tal tilsette, samt ein god resultatutvikling. Utviklinga i eigenkapitaldelen og likviditetsgrada kan tyde på at bedrifta har svekka sin evne til å tole tap og til å gjere opp for seg, noko som ikkje er ei uvanleg problemstilling for bedrifter i sterk vekst. Bedrift C-F har «berre» eit halvt poeng meir enn bedrift G-F, men har framleis betre nøkkeltal enn nokre av dei bedriftene som har fleire poeng totalt sett, og har kanskje vert i den posisjonen at dei faktisk har ønska å redusere eigenkapitaldelen og likviditeten.

Konklusjon: Deltakarbedriftene i Flora har vorte klart betre på dei utvalde måla, sjølv om nokre av bedriftene framleis har problem med å oppfylle tilrådd nivå i forhold til enkelte av nøkkeltala.

Vi skal no sjå på det andre delspørsmålet i denne evalueringa; *Har bedriftene som deltok på SMB-utvikling i Flora vorte betre bedrifter samanlikna med bransjen?*

Avspeglar betringa i bedriftene berre oppgangstida som var i den perioden vi her studerer? Det er interessant å samanlikne bedriftenes nøkkeltal med gjennomsnittet for deira bransje. Dei utvalde nøkkeltala eller måla er overskotsprosent, totalrentabilitet, eigenkapitaldel og likviditetsgrad. Vi har laga ein tabell (tabell 3.1.8) for perioden 2005-2007. I tabellen ser vi på status for bedrifta i forhold til bransjen i utgangspunktet (2005) og i siste tilgjengelege rekneskapsår (2007), og på den prosentvise endringa av nøkkeltala i den mellomliggende perioden.

I denne tabellen har vi berre tatt med dei bedriftene som vi har data om på begge tidspunkta. Bedrift K-F og L-F er altså utelate fordi vi ikkje har data på utviklinga til desse bedriftene, vi sit då att med ti bedrifter i denne analysen. Nedste rad i tabellen viser kor mange av bedriftene som er betre enn eller på linje med bransjeggjennomsnittet. Når talet er høgare i 2007 enn 2005 for eit gitt nøkkeltal, så betyr det at det er fleire bedrifter som er lik eller over bransjeggjennomsnittet i 2007 samanlikna med 2005. Vi ser at nettopp dette er tilfelle for alle dei fire måla i tabellen. For alle dei fire måla har fleirtalet av bedriftene ei betre utvikling enn bransjeggjennomsnittet. Det er på måltala som seier noko om evna til å tole tap og dekke utgiftene sine at færrest bedrifter gjer det betre enn bransjeggjennomsnittet, men det er berre tre av bedriftene som har hatt ein dårlegare utvikling enn bransjeggjennomsnittet på desse to nøkkeltala (eigenkapitaladel og likviditetsgrad).

Til tross for denne positive utviklinga ser vi på nøkkeltalet for overskotsprosent at over halvparten av bedriftene har dårlegare overskotsprosent enn gjennomsnittet i sin bransje. Noko som kan bety at dei har mindre ressursar til å sette i gang utviklingstiltak enn andre bedrifter i same bransje. For dei andre nøkkeltala er det også slik at om lag halvparten av bedriftene framleis skårar lågare på desse nøkkeltala enn gjennomsnittet i sin bransje. Unntaket er på likviditetsgrad der berre to av bedriftene gjer det betre enn bransjeggjennomsnittet, medan 3 ligg på same nivå som bransjeggjennomsnittet og fem bedrifter gjer det meir enn 5% dårlegare enn gjennomsnittet i sin bransje. Utfordringa til bedriftene er å fortsette den gode utviklinga framover då det for fleire av bedriftene framleis er eit stykke att før dei kjem over gjennomsnittet for sin bransje, då ein kan sjå på denne delen av evalueringa som ein form for benchmarking for dei ulike bedriftene.

Tabell 3.1.8: Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Flora samanlikna med bransjegjennomsnittet for dei respektive bransjane

Bedrift	Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitalandel			Likviditetsgrad 1		
	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07
A-F	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	+
B-F	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
C-F	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-
D-F	+	+	+	+	+	+	-	+	=	-	+	=
E-F	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-
F-F	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+	=
G-F	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-
H-F	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	=
I-F	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	-	-
J-F	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-
Sum ≥ 0	2	9	4	2	10	6	1	7	3	2	7	5

Forklaring:

05	Status i forhold til bransjegjennomsnittet på slutten av året 2005
Δ	Endringar i forhold til bransjegjennomsnittet i perioden 2005-2007
07	Status i forhold til bransjegjennomsnittet på slutten av året 2007
-	Dårlegare enn bransjegjennomsnittet (avvik > 5 %)
+	Betre enn bransjegjennomsnittet (avvik > 5 %)
=	På linje med bransjegjennomsnittet (avvik ≤ 5 %)
Sum ≥ 0	Summen av plussar og likskapsteikn i ei kolonne

Konklusjon: Hovudtendensen er at bedriftene i Flora har styrka seg i forhold til dei bransjane dei tilhøyrer i perioden 2005-2007.

Kvalitativ analyse

I denne delen av analysen skal vi sjå på korleis dei viktigaste aktørane vurderar utviklingsprogrammet, korleis har ein gått fram for å velje ut deltakarbedrifter, korleis gjennomfrøinga av prosessen har vert og kva som er dei viktigaste drivkreftene bak eit slikt prosjekt. Denne delen byggjer på intervjudata frå Sunnfjord 2020 (gjennomførte i 2007 og 2008), konsultentselskapet PWC (gjennomført i 2007) og intervju med 3 av bedriftsleiarane som var med på med første runde med SMB- prosjektet. Desse 3 bedriftene er tilfeldig valt og representerer både ulike bransjar og type prosjekt som vart gjennomført i SMB- utvikling.

Vi prøve å svare på nokre av dei spørsmåla som nye omstillingskommunar gjerne stiller når dei skal starte sitt første SMB- prosjekt. Vi skal prøve å svare på følgjande spørsmål: *korleis vel ein ut bedrifter til å delta på eit slikt prosjekt, kva er oppgåvene til dei ulike aktørane i ein slikt utviklingsprosjekt og kva er dei viktigaste drivkreftene bakt eit vellykka SMB- prosjekt.*

Utveljing

Når Sunnfjord 2020 starta sitt første SMB- prosjektet tok dei ut ei liste over alle bedriftene i Flora som var i ein viss størrelsesorden, så starta arbeidet med å grovsortere, ein prøvde å finne fram til si målgruppe. Etterpå tok dei kontakt med bedriftene og fortalde om prosjektet og prøvde å selje

ideen til bedriftene. Dei gjennomførte også intervju med bedriftene, den største utsorteringa skjer gjennom desse intervju. Det skjer også ein viss utveljing av bedrifter og prosjekt gjennom faseinndelingane som er lagt inn i sjølve SMB- prosessen. Både forstudiet og forprosjektet hadde som mål å finne fram til dei prosjekta som skal gå vidare til neste fase. Målet er å ha minst mogleg fråfall i hovudprosjektet, at ein i løpet av utveljingsprosessen berre skal sitte att med dei bedriftene som ein trur vil lukkast med sitt prosjekt. Avskallinga skal ha skjedd før ein kjem inn i hovudprosjektet.

Når ein skal velje ut bedrifter meiner dei at det er viktig å ha kunnskap om dei ulike bedriftene, kor jobbar dei, kva jobbar dei med, er det mogleg for bedriftene å få større marknadstilgang, osv. I tillegg til ulike fastsette kriterium seier Sunnfjord 2020 at utveljinga også går litt på såkalla ”hunch” eller magefølelse. Det er for eksempel veldig vanskeleg å gjennomføringsevna til ei bedrift, men ein får fort ein følelse av kva som er bedriftas gjennomføringsevne. For Sunnfjord 2020 er det viktig å finne bedrifter som er villige til å skape utvikling for seg sjølv.

Du skal ikkje umiddelbart ta dei bedriftene som kjenner deg, vi meiner å registrere at majoriteten av dei som kjem springande først er dei du ikkje skulle hatt med deg, seier Sunnfjord 2020. Dei meiner at det er viktig å avvise prosjekt/ bedrifter dersom dei ikkje fell inn under satsinga/målgruppa ein ønskjer. Dei har fått erfare at det å ta med seg ”daude hestar” i inn i slike prosjekt fordi bedrifta representerar eit viktig satsingsområde for omstillingsorganisasjonen ikkje gir suksess. Sjølv om ei bedrift tilhøyrer eit viktig satsingsområde bør den ikkje vere med dersom den ikkje kan oppfylle dei same krava som vert stilt til dei andre bedriftene som skal vere med.

PWC, konsultentselskapet som har prosjektleiar ansvaret i SMB- utvikling i Flora er også med på å gi råd om kven som bør få vere med i prosjektet. Dei er med på intervju Sunnfjord 2020 har med bedriftene og leverer ein rapport med anbefalingar til styringsgruppa for SMB- prosjektet.

Gjennomføring

Sunnfjord 2020 står som prosjekteigar for SMB- prosjekta, dei har leigd inn PricewaterhouseCoopers AS (PWC) til å vere prosjektleiarar og er dermed ansvarlege for gjennomføringa av prosjektet. Prosjektet er ei blanding av fellessamlingar og individuell oppfølging av bedriftene. Dette er det PWC som har stått for. Sunnfjord 2020 har vore med på fleire av samlingane, mest for å halde seg oppdatert og vere tilgjengelige for bedriftene, men har ikkje hatt noko å gjere med sjølve prosjektgjennomføringa.

I prinsippet er det PWC som styrer framdrifta i prosjekta, medan Sunnfjord 2020 tilrettelegg ressursane for at dei skal klare å gjennomføre prosjektet. Sunnfjord 2020 prøver likevel å vere med på ein del av møte mellom bedriftene og konsulentane, spesielt i starten, men også litt utover i prosessen. Vi føl med på kva som skjer og betalar ut pengane når vilkåra for det er oppfylt, samtidig som vi er på banen om det trengs oppstrammingar eller når det skal lagast rapportar, seier Sunnfjord 2020. I tillegg til konsultentselskapet seier Sunnfjord 2020 at dei har kontakt med Innovasjon Noreg både i forhold til rådgeving på utvalde prosjekt, men også for å sørgje for EØS regelverket vert fylgt i forhold til offentlig tilskot til bedriftene.

Sunnfjord 2020 seier at dei har valt PWC på grunn av erfaringane dei har spesielt innanfor omstillingsarbeid og kontakten dei har med andre omstillingsområder i fylke. Konsulentane held i tøylane i forhold til gjennomføringa av prosjektet, samtidig som dei fungerer som eit sekretariat i forhold til leiing, skriv referat, osv., seier Sunnfjord 2020. Dei meiner det er viktig då det er bedriftene sjølve som skal styre prosjektet og ønskjer ikkje at konsulentane skal overstyre bedriftene.

PWC hjelper bedriftene med analysen som skal lagast i forstudiet. Det er spesielt metodikken bak bedriftsanalysen dei hjelper bedriftene med. Dei hjelper altså bedriftene i prosessen med å kartlegge interne styrker og svakheiter, eksterne truslar og moglegheiter, økonomiske spørsmål, samt å identifisere kritiske faktorar for å få til ei positiv utvikling. PWC presiserar at dei i denne prosessen berre er tilretteleggjarar, dei hjelper bedriftene med metodikken, stiller kritiske spørsmål og rettleiar bedrifta. For som dei seier, dersom konsulentane gjer heile jobben vil ikkje prosjektet gi nokon varig effekt, bedriftene blir ikkje i stand til å drive andre utviklingsprosjekt på eit seinare tidspunkt.

I hovudprosjektet meiner PWC at deira viktigaste rolle er å hjelpe bedriftene med ein metodikk på framdrift, altså dette med prosjektstyring. Dette gjer PWC ved å hjelpe bedriftene med å lage ein prosjektplan, delta på styringsgruppemøta og skrive referat frå møta. PWC meiner dessutan at ein ikkje skal undervurdere effekten av det kjem nokon utanfrå, som skal sjå kva ein har gjort i bedrifta sidan sist, og det legg litt press på bedriftene til å jobbe med oppgåvene mellom møta. PWC merkar også at det er viktig med ein praktisk tilnærming, dei legg stor vekt på å halde ei enkel språkdrakt slik at folk ikkje "dett av lasset." Bedriftene ønskjer å sjå nytten av det ein jobbar med, elles vil dei ikkje bruke tid på det. Spesielt er dette viktig på fellessamlingane som PWC har for deltakarbedriftene. Desse møta har ulike tema, alt etter kva deltakarbedriftene er mest opptatt av. Tema som har vet gjennomgått på slike samlingar er styrefunksjonen, prosjektstyring, leiing, osv. I første runde var det dårleg oppmøte på fellessamlingane. PWC har saman med Sunnfjord 2020 prøvd å betre dette, ved blant anna å innføre obligatorisk oppmøte på desse samlingane.

PWC meiner at det er veldig viktig for bedriftene å ha ein metodikk for prosjektstyring. I SMB-prosjektet har ein nytta PLP- metoden og den synest PWC fungerer bra. Etablering av styringsgruppe, involvering av nøkkelpersonar og styrefunksjonen er viktig for å få til utvikling i ei bedrift meiner PWC. Ein litt tilpassa bruk av PLP- metoden synest dei fungerer bra. Bedriftene får opplæring i PLP- metoden, PWC brukar element av det bedriftene lærer på dei konkrete prosjekta som bedriftene skal gjennomføre.

I første runden var det eit sterkt fokus på det som tradisjonelt ver rekna som industribedrifter, medan det har vert fleire såkalla kift- bedrifter i andre runde, seier Sunnfjord 2020. Det gjer at vi fekk litt andre utfordringar i andre runde, og ein kan på den måten seie at prosjekta i andre runde har vet meir krevjande enn tidlegare. Dei i større grad ein tidlegare knytte saman ulike andre kompetansemiljø, samtidig ser Sunnfjord 2020 at dette er med på å skape endå fleire spennandes prosjekt. Bedriftene i andre runde har større grad av forsking og utvikling i sine prosjekt. Sunnfjord 2020 trur dette kjem av at bedriftene sjølve ser at det er nødvendig å utvikle seg på den sida, og at det er nødvendig å knytte til seg den typen kompetansen for å komme vidare. Det gjer at også vi som prosjekteigar må knytte til oss nye kontaktar seier Sunnfjord 2020.

I løpet av prosjektet ser vi også at ein del bedrifter er komen nærmare kvarandre i den forstand at dei ha fått kontakt med litt ulike bransjar, dei har fått utveksla idear, samtidig som vi ser at bedrifter som kanskje i utgangspunktet var konkurrentar har innleia dialog, seier Sunnfjord 2020. Effekten av slike prosessar er vankeleg å måle, men likevel viktige å ta med. Blant anna seier Sunnfjord 2020 at dei har sett eksempel på konkrete prosjekt som resultat av slike kontaktar.

Drivkrefter

Grunnen til at SMB- prosjektet går så bra er at prosjektet er forankra i leiinga, og at leiinga er ansvarleg for gjennomføringa, meiner Sunnfjord 2020. Dei meiner at leiinga må ta ansvar for prosjektet og nytte dei ressursane som er naudsynte for å gjennomføre prosjektet. Sunnfjord 2020 trur også at det er viktig med klare målsetjingar, det gir ei forplikting, noko å jobbe mot. For å lykkes meiner PWC at det er viktig at bedrifta set av tid og arbeid med prosjektet. Det er også

viktig at bedriftene føler eigarskap til prosjektet og målsetjinga. Difor er PWC opptatt av at det er bedrifta sjølv som må ta dei endelege avgjerslene som er knytt til prosjektet, for eksempel i bedriftsanalysen. Bedriftene må vere motiverte, dei må ha innsatsvilje og dei må løyse utviklingsoppgåvene sine sjølv, seier PWC. Når bedriftene må bruke eigne midlar for å delta i prosjektet trur vi at dette motiverer innsatsviljen til bedriftene.

PWC meiner at mange av bedriftene har god effekt av å jobbe strategisk, sette seg mål og lage handlingsplanar for å nå desse. Dei har eit inntrykk av at dette hevar kvaliteten på arbeidet i bedriftene. Konsulentane meiner at det er viktig at deira rettleiarar har erfaring og klarar på ein god måte å kommunisere med leiarane i SMB bedriftene. Det som ofte kjenneteiknar små og mellomstore bedrifter er at dei er etablert på grunn av fagkompetanse innan grunders fagfelt, mens dei ofte har mindre kompetanse på dette med forretningsutvikling og forretningsdrift. Difor meiner PWC at det er viktig at bedriftene får oppfølging og hjelp på desse områda. Både fotball- og idrettslag har trenarar i tillegg til eit opplegg rundt, det treng også SMB-bedriftene. Som småbedriftsleiar blir ein ofte fanga i den daglege drifta, og då er det kunden i døra som står i døra som er det viktige, og då får ein ikkje tid til å heve blikket, men gjennom at det kjem inn folk utanfrå, så blir ein tvinga til å ta seg tid til det, seier PWC.

For Sunnfjord 2020 er oppfølging av bedriftene viktig. Dei har prøvd å vere med på nesten alle statusmøta til bedriftene då dei er meiner det er viktig for dei som omstillingsorganisasjon å ha direkte kontakt med bedriftene. Dessutan meiner dei at prosessen og metodikken ein nyttar i SMB-prosjektet er svært nyttig for bedriftene. Dette har dei fått tilbakemelding om frå bedriftene. Sunnfjord 2020 nyttar også denne metodikken i andre prosjekt som dei jobbar med. Dei meiner å sjå at det ikkje er tilskota som er det drivande i prosjekta, men prosessen, gjennomføringa og målsetjinga som bedriftene har sett seg.

Kva seier bedriftene

Alle leiarane meiner at dei som leiarar har vert drivkrafta i prosjektet. Dei har sjølve vore ansvarlege for gjennomføringa i prosjektet og tatt ansvar for at det vart framdrift i prosjektet. Ein av leiarane seier også at sjølve prosjektoppbygginga bidrog til framdrift i prosjekta. Bedriftsleiarane hadde litt forskjellig syn på kva som var hindringar eller flaskehalsar for å realisere tiltaket. For nokon var dette med å ha nok tid ein flaskehals, medan andre var mest fokusert på problem knytt til sjølve prosjektet sitt, vankelege val som skulle takast eller at prosjektets suksess var avhengig av eksterne faktorar som dei ikkje kontrollerte, men også det å knytte kontaktar med dei rette personane eller bedriftene. Dei fleste bedriftene meiner at SMB-prosjektet har vert svært viktig for utviklinga i bedrifta. Det er også nokon som seier at SMB-utvikling gjorde at dei nytta eksterne konsulentar, noko som dei nok elles ikkje ville nytta seg av. Alle bedriftene er veldig fornøgde med jobben som konsulentselskapet, PWC gjorde. Ei av bedriftene var så fornøgde at dei hadde leigd inn PWC til å gjennomføre eit anna prosjekt som ikkje var ein del av SMB- utvikling. Når det gjeld Sunnfjord 2020 hadde bedriftene ikkje nokon kommentarar utover at det var dei som starta prosjektet og at dei var glade for at deira bedrift fekk lov å vere med på SMB- utvikling. Alle bedriftene er så nøgde med SMB- utvikling at dei vil anbefalar dette til andre bedrifter og ville gjerne deltatt i eit nytt slikt prosjekt ved eit seinare høve. Nokon av bedriftsleiarane meiner også at SMB- utvikling burde gå med jamne mellomrom uavhengig av omstillingsarbeidet generelt.

Konklusjon

Totalt sett har SMB- prosjektet vore ein suksess. Bedriftene har vorte betre bedrifter, og har hatt ein framgang over bransjesnittet på viktige økonomiske måltal. Vi har ikkje snakka med så mange av bedriftene men dei vi har snakka med har vert udelt positive til SMB- utvikling. Både

konsulentane og omstillingsorganisasjonen har fått gode tilbakemeldingar frå bedriftene og dei er svært nøgde med resultatet av prosjektet. Spesielt med tanke på ein bare så vidt har begynt å sjå resultata av dei ulike prosjekta.

Både prosjekteigar og prosjektleiar har vore veldig opptatt av at bedriftene skal føle eigarskap til både prosjekta og målsetjingane sine. Dei har derfor lagt vekk på at det er bedriftene sjølve som tar dei endelege avgjerdene og for eksempel fastlegg den endelege målsetjinga. Sjølv om ein er ute etter å la bedriftene strekkje seg og utfordrar dei på for eksempel målsetjing, meiner dei at det er eit viktig prinsipp at bedriftene har det siste og endelege ordet.

Når ein vel ut bedrifter til å delta i eit slikt prosjekt meiner dei at det er viktig å leite etter bedrifter som er motiverte og har gjennomføringsevne. Ein må kunne seie nei til bedrifter som ikkje passar inn i satsinga eller som ikkje ser ut til å ha utviklingspotensiale. For Sunnfjord 2020 har det også vort viktig å følgje opp bedriftene, god kjennskap til, og nær kontakt med dei ulike bedriftene i kommunen er viktig for å finne interessante deltakarar til SMB- utvikling. Medan det for konsulentane er viktig å ha ein jordnær/praktisk tilnærming til ting, lære bedriftene enkle teknikkar for prosjektstyring og ha erfaring frå bransjen bedrifta tilhøyrrer.

3.1.6 Andre næringslivssatsingar

Her presenterer vi nokre andre næringslivssatsingar som vi meiner er med på å gi eit meir utfyllande bilete av arbeidet med omstilling i Flora. Dei er ikkje ein del av det formelle omstillingsprogrammet i Flora, men det er prosjekt som kommunen har jobba aktivt med.

Redningshelikopterbase – Safety at Sea

Etter mange års kamp med stor usikkerheit og mykje diskusjon vart det endeleg bestemt at det vart bygd redningshelikopterbase i Flora⁶³ og 7. januar 2009 kl. 13.30 vart den første salva i grunnen for redningshelikopterbasen blest av⁶⁴. Redningshelikoptera skal vere operative i Flora frå september 2009. Trass i at det har tatt lang tid å få avklart redningshelikopterbasen, har ein jobba med Interregprosjektet Safety at Sea. Hausten 2006 hadde ein blant anna ein redningsfagleg konferanse i Florø, og det vart gjennomført øving for dei som er med i oljevernberedskapen. Ein er også snart ferdig med å lage ein forretningsplan som tek utgangspunkt i brannøvingsfeltet som er opparbeidd like ved flyplassen. Målet er å få opp ei verksemd som kan kommersialisere aktiviteten på brannøvingsfeltet.

Petroleumsrådet- Florø som baseby

Når det gjeld Florø som baseby, har Flora kommune vore ein pådrivar for å etablere det såkalla petroleumsrådet i Sogn og Fjordane. Det er tre tilsette som jobbar med å få politikarane til å leggje ilandføring og administrativ drifting av nye felt til Sogn og Fjordane.

Flora kommune lønner ein av dei tilsette i petroleumsrådet, medan næringa og fylket betalar for kvar si stilling. Det var spesielt knytt store forventningar til utbygginga av Gjøg, der ein jobbar for å få ein driftsadministrasjon i Florø. I desember 2006 vart det bestemt at forsynings- og helikopterbasen til Gjøg skal ligge i Florø. Informantane meiner at ein fortsatt må jobbe med dette, for det har vist seg at i politiske saker må ein holde trykket oppe og følgje med dersom ein skal lykkast. I 2007 trakk ein også fram prosjektet LOG Fjord, som er ein interesseorganisasjon i Sogn og Fjordane som arbeider med lokal og regional utvikling, spesielt mot Gjøg-prosjektet.

⁶³ <http://www.firdaposten.no/lokalnytt/article3835367.ece> (08.10.08, kl. 08.00)

⁶⁴ <http://www.firdaposten.no/lokalnytt/article4033441.ece> (08.01.09, kl. 11.00)

I 2008 starta Suez (tidlegare Gaz de France) arbeidet med oppbygginga av driftsadministrasjonen i Flora, i dag har dei fire tilsette som er stasjonert i Flora. I 2008/2009 har ein også jobba med å utvide næringsarealet på Fjordbase for å sikre vidare utvikling av området. Våren 2009 har vi sett i lokalpressa at GDF Suez har skreve sponsoravtalar både med Flora Turn og Friidrettsforeining og Byjubileet til Florø.

Maritim Næringshage/ Trolleskjeret

Som nemnt under presentasjonen av omstillingsaktørane i Flora, er ikkje næringshagen ein del av det formelle omstillingsprogrammet. Søknaden om å få etablere ein SIVA-næringshage var ein prosess som gikk uavhengig av søknaden om å bli ein omstillingskommune, men som skjedde på om lag same tidspunkt som Flora vart ein omstillingskommune. I starten var det sterke formelle samband mellom desse to organisasjonane. Ein hadde både felles dagleg leiar og fleire overlappende styremedlemmer. Dei tette formelle koplingane mellom desse var vekke ein periode, men frå 2007 er dei igjen tilstades. Grunnen til at vi vel å fokusere på den maritime næringshagen på Trolleskjeret i denne delen, er at næringshagen har ei sterkt satsing som delvis overlappar satsingsområdet på havbruk og fiskeri i Sunnfjord 2020. På Trolleskjeret finn ein fleire aktørar innan havbruk og fiskeri, blant anna Havlandet Havbruk AS, Havlandet Forskingslaboratorium AS, HAVdyrkerne BA og Bedriftsnettverket. I tillegg ligg fiskeforprodusenten Ewos berre nokre steinkast unna. Mykje av den første tida etter etableringa vart brukt til å organisere og få på plass administrative rutinar knytt til næringshagen og formelle avtalar med dei einskilte bedriftene. I 2006 begynte ein å bruke meir tid på å etablerer tettare samarbeid mellom aktørane i næringshagen og jobbe med fleire konkrete næringsutviklingsprosjekt. Bedriftsnettverket tilsette blant anna i 2006 ein person, Ole Kleiven, som blant anna skal jobbe med å vere prosjektleiar og koordinator for Fou-aktivitetar knytt til den maritime næringa i Sogn og Fjordane. Ein kan også vise til satsingsområdet til Sunnfjord 2020 på havbruk og fiskeri, for å sjå at aktiviteten på dette området har auka frå 2007.

Florø-Førde-samarbeidet/ Sunnfjord Næringsråd

Under mottoet "Tvillingbyane Flora/Førde – eit kommande tyngdepunkt på Vestlandet" har næringslivet i Sunnfjord etablert Sunnfjord Næringsråd. Aktørane i næringsrådet er Flora Industri- og Næringsforening, Florø Sentrum, Førde Næringsssamskipnad, Førde Industriforening, Reisemål Sunnfjord, Vestkysten AS. I 2007 vart også Svelgen Næringsråd med i samarbeidet. Næringsforeiningane i Sunnfjord har lenge hatt ein god dialog, så god at Førde Industriforening meir eller mindre er ein blåkopi av Flora Industri- og Næringsforening. I 2006 fekk Flora Industri- og Næringsforening såkalla DAA- midlar til å vidareutvikle samarbeidet i næringslivet i Sunnfjord, eit prosjekt som skulle vare i tre år.

Gro Rukan vart i desember 2006 tilsett i eit engasjement av Sunnfjord Næringsråd for å jobbe med rekruttering av fagfolk til næringslivet i Sunnfjord. Våren 2007 oppretta ho blant anna møteplassar både i Trondheim og Bergen ved hjelp av Studentsamfunnet og andre.¹⁸ Desse arrangementa var først og fremst retta mot ingeniør- og teknologimiljøa på desse plassane. Hausten 2007 lagde dei også ein felles internettportal for rekruttering og arbeidssøking for heile fylke (i staden for berre for Sunnfjord), og ein jobbar vidare med å oppretthalde møteplassane gjennom ulike arrangement og messer. Hausten 2008 utvikla dette samarbeidet seg vidare til også å gjelde hjelp til å opprette Næringshage i Førde.

Handel – sentrumsutvikling

Flora kommune starta hausten i 2001 arbeidet med å ruste opp hovudgata, Strandgata. Arbeidet var planlagt å vare i ca 2 år og ha ei kostnadsramme på 34 millionar kroner. Opprustinga var delt opp i fleire etappar, og første delen, Ytre Strandgata, var klar til opning i november 2002, andre del, frå Trovikbakken til Torggata, vart opna desember 2003, i slutten av 2003 var Indre Strandgata ferdig, medan Torget var klart i mai 2005. Sjølv om arbeidet hadde tatt mykje lengre tid enn planlagt og hadde fleire kostnadsoverskridingar, var alle godt nøgde med resultatet og forventet at dette skulle vere med på å gi handelsnæringa i Florø eit løft. Det har også etter kvart vore med på å utvikle Florø som sommarby, blant anna gjennom ulike arrangement og festivalar i løpet av sommarmånadane.

3.1.7 Resultatvurdering

Som eit resultat av mindre løyvingar enn det ein vona på, har ein viktig del av jobben til styret i Sunnfjord 2020 vore å prioritere og velje vekk prosjekt. Derfor har Sunnfjord 2020 per i dag ikkje aktivitet på alle satsingsområda, og ein har mindre aktivitet på dei enkelte satsingsområda enn planlagt. Derimot har ein løyst mange av desse oppgåvene utanfor sjølve omstillingsorganisasjonen Sunnfjord 2020. Opprettinga av den maritime næringsshagen vil etter kvart kunne få ein viktig plass i utviklinga av havbruk- og fiskerinæringa.

Petroleumsrådet er ein annan aktør som blir viktig i arbeidet med å sikre og utvikle Flora som baseby. Også innan satsingsområdet reiseliv og handel/service har ein fleire aktørar å spele på for å oppnå målsetjinga i handlingsplanen. Etableringa av Sunnfjord Næringsråd, og prosjektet for å vidareutvikle samarbeidet mellom næringsaktørane, vil blant anna vere med på å marknadsføre regionen og jobbe for å skaffe kompetansepersonar til regionen. Dette inneber blant anna eit samarbeid mellom reiselivsaktørane i regionen, noko som igjen kan vere med på å styrkje og utvikle reiselivsnæringa også i Flora. Handel, derimot, er eit område som er lite nemnt både som ein del av det formelle og uformelle omstillingsarbeidet. Vi vel likevel å trekkje fram opprustinga av Strandgata som eit viktig tiltak som kan vere med på å utvikle handelsnæringa i Florø. Bruk av den nye Strandgata i reiselivssamanheng bør også ha potensial til å kunne gi positive effektar for handelsnæringa.

I 2007 såg vi at informantane trekkjer fram fleire konkrete prosjekt innanfor ulike satsingsområde enn det som var tilfelle i 2006. Det kan synast som at det Sunnfjord 2020 har lykkast best med, er gjennomføring av ulike SMB-utviklingsprosjekt. SMB-prosjektet har også vore ein læreprosess i metodar for bedriftsutvikling, noko som ein har trekt med seg inn i andre prosjekt. I 2009 seier ein at veldig mykje av det ein jobbar med kan sjåast på som SMB- utvikling, og at inndeling i satsingsområde berre er for å synleggjere kva områder ein ønskjer å byggje og/eller styrkje eit kompetansemiljø.

Den læringa som har funne stad rundt arbeidsmåtar i lokalt utviklingsarbeid i Flora, kan på sikt vise seg å vere like verdifull som det vi så langt har sett i form av konkrete bedriftsutvidingar og etableringar.

Det omstillingsorganisasjonen i Flora seier no når det nærma seg slutten av omstillingsperioden er at pengar ikkje er alt. Det er mogleg å få til omstilling sjølv om ein får mindre tilskot enn for eksempel Årdal og Høyanger. Det som er viktig er å fokusere på dei utvalde satsingsområda og prosjekta. Det har vist seg at det ikkje nødvendigvis er så viktig å satse på dei største og beste, eller dei som er mest ivrige. God kontakt med bedriftene ein skal satse på er viktig, passar dei inn i vår satsing og har dei gjennomføringsevne, er viktige spørsmål å stille seg når ein skal velje ut prosjektet. Arbeidet til Sunnfjord 2020 kan ein grovt sett dele inn i fire områder, utvikling av eksisterande næringsliv, kompetansebygging, nettverksbygging og nyskot (entreprenørskap og inraprenørskap). Dette er arbeid som ikkje nødvendigvis krev dei største tilskota, og som er

mogleg å jobbe med også for små omstillingsorganisasjonar som ikkje har så mykje pengar å dele ut til bedriftene. Det ser også ut til at det er ein fordel å skilje ut dei sakene som handlar om politisk lobbyverksemd. Når avgjerslene handla om meir enn kompetanse og kvaliteten på prosjektet er det kanskje andre enn omstillingsorganisasjonen som bør jobbe med saka. Vi kan sjå av saka om Redningshelikopterbasen og Gjøa- feltet at dette er langsiktig politisk og strategisk arbeid som strekk seg lenger, både i tid og omfang, enn kva ein omstillingsorganisasjon sitt arbeid gjer. Flora ser i alle fall ut til å lykkast med å legge dette arbeidet utanfor omstillingsorganisasjonens arbeid. Det er også vert å merke seg at sjølv om ein gjer alt rett, og ein har eit lovande prosjekt som er klart til realisering kan prosjekt som har store internasjonale selskap som potensielle kundar måtte vente lenge på å få svar. Det er gjerne vanskeleg å få innflytelse på avgjerdsprosessane i desse selskapa, samtidig som dei ikkje nødvendigvis er så avhengige av ditt prosjekt. I Flora er prosjekta Superfrys og Flora Deckhouse snart avslutta, prototypene er klare, men ein har ikkje klart å realisere desse enda, delvis på grunn av manglande avtalar/avgjersle hos potensielle kundar.

3.2 Prosjekta i Høyanger

I dette avsnittet tek vi med dei viktigaste tiltaka som HIAS, HNU og Inkubas har arbeidt med i Høyanger. Eit særtrekk med omstillingsarbeidet i Høyanger er at ein har vore villige til å satse på tidleg-fase-entreprenørar, altså personar med ein ny ide som enno ikkje har materialisert seg i ei oppgåande bedrift. Ofte har gründerane kome utanbygds i frå. Omtale av omstillingsprosessen i media (ofte BT) har ført til at ein del personar har kome til kommunen med ideane sine, og i Høyanger har ein vore positive til å støtte dei mest lovande og høvelege av desse. Andre kjelder til prosjekt har vore Connect-systemet og nettverket til dei sentrale aktørane i omstillingsarbeidet.

3.2.1 Større industrisatsingar

I dette avsnittet vil vi sjå nærare på Eras Metall AS, Fundos hybridhjul, Carbontech AS og Nordic Power Systems AS. Dei to sistnemnde er store prosjekt, som begge kan skape 50-100 nye arbeidsplassar. Begge prosjekta er spennande, høgteknologiske og framtidsretta. Ein har gode samarbeidspartnarar i desse prosjekta. Sidan vi her talar om ny og avansert teknologi, er det framleis uvisse knytt til prosjekta, men begge nærmar seg realisering pga positive testar det siste året. Fremst i løypa ligg NPS. Med problema i Fundo i bakhovudet, er det klart at Høyanger treng ein suksess med minst ein av desse nye prosjekta, helst begge.

Eras Metal AS

Eras vart stifta 15. februar 2002, altså før Hydro endeleg varsla om manglande vilje til å fornye Søderberg-teknologien, og valde å etablere seg i Høyanger i august 2003. Det var på ingen måte gitt at Eras skulle etablere seg i Høyanger, for to andre lokaliseringar (Odda og Mo i Rana) vart seriøst vurderte av gründerane. Kontakten med Høyanger oppstod gjennom rådmann Lillehauges nettverk i kraftbransjen. Kommunens industrielle infrastruktur og Hydros velvilje spela ein svært viktig rolle for å få denne etableringa til Høyanger. Mellom anna stilte Hydro høveleg areal til disposisjon. Høyanger kommune gjennom HNU arbeidde aktivt for å få Eras til å etablere seg i Høyanger i perioden 2002-2003, og bakgrunnen var nok at ein ante kva veg det bar med moderniseringa av C-hallen. Eras fortener derfor sin plass blant omstillingstiltaka, og har fått omstillingspengar. Fram til NPS kom inn i bildet, var Eras det største enkelttiltaket under omstillingsprosessen i Høyanger. Bedrifta hadde ca 25 tilsette sommaren 2007, ein auke frå 15 ved oppstart i 2005. Med eit framtidig Eras-Fase 2 er det håp om å skape ytterlegare 15 nye arbeidsplassar.

Selskapet driv med gjenvinning av industriavfall, meir konkret dreier det seg om å utvinne sinkoksid, som er verdfullt, frå støvavfall (EAF-støv) frå stålindustrien i Europa. EAF-støv er rekna som problemavfall. Dei er altså i ein framtidsretta bransje med ein god forretningsidé; resirkulasjon av problemavfall. Høyanger kommune hadde frå starten av 36,43 % av aksjane, Øren Invest hadde 11,25 % og ScanArc ASA (tidlegare GRAS ASA) 52,32 %. Høyanger kommune gjekk inn med 10 mio kroner på eigarsida for å sikre at bedrifta kom til Høyanger. Dette er aksjar kommunen etter kvart, og innan 2008, ønskte å selje. ScanArc hadde ein opsjon til å kjøpe ut Høyanger kommune, og nytta seg av denne retten i januar 2007. Høyanger kommune vart då kjøpt ut for 17,5 mio kroner, og ScanArcs eigarpost kom opp i 88,75 %. Øren Invest sit framleis på 11,25 % av aksjane.

Vilkåra for at kommunen skulle gå inn i Eras var konkret desse:

1. Hovudkontor og registrering i Høyanger kommune
2. Eventuelle FoU-aktivitetar skulle plasserast i Høyanger
3. Arbeide for å realisere byggetrinn 2 i Høyanger
4. To av seks styreplassar til Høyanger kommune

Frå august 2004 var punkt 1 og 4 oppfylte. Då Høyanger kommune selde seg ut av selskapet var styrerepresentasjon sjølvstøtt ikkje lenger aktuelt, og storleiken på styret vart etter dette redusert. Per januar 2009 er Christian Landaas styreleiar og Frode Øren og Bror Magnus Heegaard styremedlemmer. Punkt 2 og 3 har teke lengre tid enn forventa å realisere, dette skuldast både interne (produksjonsmessige) og eksterne (marknadsmessige) utfordringar for selskapet.

Bedrifta tapte som venta pengar fram til 2005, men oppnådde eit solid overskot i 2006 fordi sinkprisane gjekk rett til vers. I 2007 fall sinkprisane igjen, og kostnadene auka, slik at 2007-resultatet var negativt.

ScanArc vart notert på Oslo Axess (Oslo Børs) i mai 2007, noko som skaffa selskapet 529 mio kroner. Responsen var veldig god, investorane teikna seg for dobbelt så mykje (ca 1,2 mia). Også ScanArc er registrert som heimhøyrende i Høyanger. Den nye kapitalen skal mellom anna brukast til byggesteg 2, ei utviding av bedrifta. Dei har elles løyst inn låna sine hos IN.

ScanArc har no ein omn i Høyanger og tre pilotanlegg i Hofors (Sverige), og planlegg altså som steg to å bygge ein omn til i Høyanger og dessutan tre omnar i Calais (Frankrike). Dei har kjøpt opp ScanArc i Sverige, som var kompetansen bak teknologien. ScanArc-gruppa består av ScanArc og dei to dotterselskapa Eras Metal (88.75%) og svenske ScanArc Plasma Technologies AB (100%). Dessutan eig dei 100 % av Eras France Sarl. Gruppa sysselsette i 2008 55 personar i Norge og Sverige.

Eras har overteke 15 overtalige gjennom Hydro-pakken, og har opsjon på 10 til. Hydro-pakken går ut på at Hydro ettergir lån tilsvarande ein viss sum (400.000) for kvar overtalig ved Hydro som blir tilsett ved Eras. Dette skaffa selskapet 5,2 mio i 2006. Planen er at det skal kome ei utviklingsavdeling i Høyanger. Byggesteg 2 pluss FoU-avdelinga vil etter denne planen føre til at bedrifta kjem opp i 40-50 tilsette i Høyanger.

Heller ikkje i 2008 gjekk det så godt som forventa med Eras. Dei produserer med underskot, og har hatt problem med utslepp av kvikksølv i fjorden. Dette med utslepp av giftige stoff har vore eit tilbakevendande problem for bedrifta, og er noko som må finnast ei løysing på. Bedrifta satsar på å gjere dei investeringane som må til for å få orden på produksjonen. Under oppgraderinga av anlegget i Høyanger, som etter planen vil koste over 50 mio, vil ca 25 tilsette vere permitterte. ScanArc har lagt planane i Frankrike og byggetrinn 2 i Høyanger på is i påvente av at ein får

produksjonen til å gå som han skal. Men utvidingsplanane er framleis gyldige, dei er berre skotne ut i tid.

Fundo Wheels AS – hybridhjulet

Fundo har sidan starten i 1973 produsert aluminiumsfelgar for bilindustrien, og hadde i 2008 ein produksjonskapasitet på 1,3 mio felgar. Fabrikken var opphavleg ein del av ÅSV-konsernet, og frå 1986 innlemma i Norsk Hydro/ Hydro Aluminium. Gjennom desse åra har bedrifta svinga mellom suksess og krise fleire gonger. Variasjonar rundt det fantasifulle ordspelet «Fundo på felgen» har vore brukt i pressa både i 1996, 2001 og 2009⁶⁵. Til andre tider har Fundo vore omtala som suksessbedrift.

Hydro selde fabrikken i 2000 til ein arabisk investor, og etter ei krise i 2001 overtok Høyanger kommune bedrifta gjennom eit eige selskap. Kanadiske Timminco kom også inn på eigarsida, slik at Høyanger kommune har 52,33 % av aksjane, medan Timminco har 46,67 % gjennom selskapa Fundo Holding AS og Nor Wheels AS. Dette er ikkje aksjar kommunen ville sitte med til evig tid, men det har ikkje vore enkelt å finne ein god kjøpar.

Fundo hadde før krisa i 2001 ca 340 tilsette. Dette talet vart redusert i prosessen for å få bedrifta på rett kjøl igjen, slik at då omstillingsprosessen starta, var Fundo nede i ca 300 tilsette. Talet på tilsette auka jamt etter dette, og hadde ein topp hausten 2007 med 389 tilsette!. Så gjekk bedrifta inn i ein periode med nye reduksjonar, slik at tal tilsette var på 315 i november 2008. På grunn av permitteringar og avslutta vikariat var det reelle talet i arbeid på dette tidspunktet ca 200. Med så mange tilsette er det sjølvsagt viktig både for Høyanger og nabokommunane at det går bra med Fundo. Mange av dei tilsette pendlar nemleg inn frå andre kommunar. Dei negative konsekvensane av ei nedlegging vil vere enorme. Vi snakkar om tre C-hallar!

Resultatet i Fundo var positivt, men synkande dei første åra etter krisa i 2001. Men i 2006 og 2007 var det store underskot; resultat før skatt låg på ca minus 40 mio desse to åra. Første halvdel av 2008 vart sagt å vere betre, men då finanskrisa slo inn over bilbransjen i form av sviktande sal, hadde ikkje Fundo mykje å stå i mot med. Omsetninga hadde derimot ei fin utvikling frå 2005 til 2007. Etter ein nedgang frå 460 mio i 2004 til 407 mio i 2005, auka omsetninga igjen til 439 mio i 2006 og heile 526 mio i 2007.

Ein innovasjon som har vore sett på som ei redning for Fundo er hybridhjulet, det todelte hjulet, som har vore under utvikling i vel 10 år. Hybridhjulet vart endeleg godkjent av Volvo i mai 2007 og er sett i produksjon. VW-konsernet har også vore positive til den nye felgtypen. Hybridhjulet var nominert til Teknisk Ukeblads pris for årets ingeniørbragd i 2008. Dei gjekk ikkje heilt til topps, men fekk mykje god omtale og var publikums favoritt.

Kort sagt går konseptet ut på å lage ein felg i to delar, ein støyper fronten og så sveiser ein på bana. Det todelte hjulet har mange fordelar: For det første fører det til vektreduksjon på store felgar, noko som er viktig for bilfabrikkane. Vektreduksjonen på ein 20 tommars felg kan bli på fire kilo, slik at bilen då blir 16 kilo lettare, eventuelt blir det plass for designarar til å få inn 16 kilo ekstra ein annan stad. For det andre betyr prisen mindre på store bilar, så desse felgane kan ein få betre betalt for. Og for det tredje kan det redusere kostnadene, t.d. i samband med frakt. Fundo har hatt samarbeid med minst ein stor bilfabrikant i dette prosjektet. Bedrifta ville altså fått eit visst konkurransefortrinn med dette konseptet, og det har dei eigentleg ikkje hatt med den tradisjonelle felgproduksjonen. Lønsdelen av kostnadene var 60 %, mot 25 % for ein tilsvarande produsent i Ungarn.

⁶⁵ BT 20.02.1996, Aftenposten Morgen 23.10.2001, Hegnar Online 08.01.2009, TU 09.01.2009, DN 13.01.2009

Krisa i årsskiftet 2008-09 er den mest alvorlege i Fundos historie. Fundo vart slått konkurs 12. januar 2009, og det vart oppretta eit konkursbu med advokat Knut Oscar Frogh Ro som bubestyrar. Vidare drift var avhengig at seriøse industrielle eigarar melde seg innan midten av februar. Ei lokal gruppe med ordførar Kjartan Longva i spissen la inn eit bod til bustyret på 16 mio, eventuelt ville dei leige bedrifta for 100.000 per måned for å drive vidare inntil andre eigarar kunne overta. Gruppa meinte dei kunne drive med solid overskot, ca 20 mio, om dei fekk sletta gjelda og drive vidare. Det ville i så fall bli satsing på hybridhjulet, med ein produksjon på ca 750.000 felgar per år og med 185 tilsette, altså ei kraftig nedskjæring av arbeidsstokken.

Dette lokale initiativet vart det imidlertid ingenting av. IN som største kreditor ville ikkje godta noko anna enn industrielle eigarar med mykje kapital å legge på bordet. Utan nye eigarar med den nødvendige evne og vilje til å investere kraftig var det diverre slutt for Fundo, men hybridhjulet vil nok leve vidare på ein eller annan måte. Men for Høyanger er det ekstra surt om dei mister denne innovasjonen.

Carbontech AS

Carbontech har utvikla og teke patent på ein ny metode for å produsere carbon black eller nanokarbon frå naturgass. Nanokarbon er svært små karbonpartiklar som er ettertrakta av alle som ønskjer å lage noko som er lett og sterkt på same tid. Dette er aktuelt i samband med framstilling av ei rad ulike produkt, t.d. behaldarar, datamaskinar og bilar. Rein karbon er etterspurt i elektronikkindustrien, avansert grafisk produksjon og i framtidas brenselceller. Naturgass inneheld karbon og hydrogen, og under høge temperaturar (ca 4000 °C) er det muleg å skilje desse stoffa frå kvarandre. Dei som får til dette, sit altså eigentleg med to svært salbare produkt: I tillegg til rein karbon får ein hydrogenrik gass som kan danne grunnlag for produksjon av elektrisitet og varme, noko som vil kunne føregå med små CO₂-utslepp sidan mykje av karbonet alt er skilt ut.

Inputt i produksjonsprosessen vil vere naturgass (CH₄), oksygen og elektrisk kraft. Med Carbontechs metode vil 80 % av naturgassen bli omdanna til nanokarbon og hydrogen. Resten av det som kjem ut av prosessen er metan, H₂O, og litt CO₂ og C₂.

Carbontech AS vart stifta så tidleg som i 1998 av oppfinnarane av den nye metoden, Arne Godal og Bjørn Magnussen. Godal er sivilingeniør og Magnussen er pensjonert professor frå NTNU. Selskapet har førebels forretningsadresse i Bergen, og er eigd 100 % av Carbontech Holding AS, som på si side inntil nyleg var eigd av tre andre selskap: BFM Turbulence AS (Magnussens selskap), Siv.ing. A. Godal AS (Godals selskap) og Eneco AS (Godal er medeigar saman med to andre). Men her har det skjedd viktige endringar. Gjennom ein retta emisjon, altså ei kapitalutviding der nokre utvalde investorar har fått tilbod om å kjøpe aksjar, har tre nye aktørar gått inn med kapital for å styrke selskapet:

- Hexagon Composites ASA, ei bedrift med kommersiell og marknadsmessig tyngde
- Sparebanken Vest med sin finansielle styrke
- Stiftelsen Høyangerfondet, altså forvaltaren av dei pengane (65 mio) som Hydro betalte ut til næringsutvikling i Høyanger i 2006

Samstundes selde den eine av oppfinnarane, Magnussen, seg ut av Carbontech.

Hexagon Composites ASA er eit føretak med høg kompetanse innan kompositt, og produkta deira er baserte på avansert teknologi. Selskapet har hovudkontor i Ålesund, og er notert ved Oslo Børs (HEX). Hexagon har fire heileigde dotterselskap: Raufoss Fuel Systems AS, Devold AMT AS, Ragasco AS og Lincoln Composites Inc. (USA).

Etter oppkjøpet av Fokus Bank sine filialar i Sogn og Fjordane passa det bra for Sparebanken Vest å vise styrke i fylket ved å gå inn i eit større industriprosjekt.

Bakgrunnen for at Stiftelsen Høyangerfondet gjekk inn, er at dei ønskjer ny og framtidsretta industri til Høyanger, og såleis vil vere ei ein viktig partnar når det gjeld å legge til rette for industrialisert produksjon i tråd med den patenterte teknologien. Ein fordel i den samanhengen er det at Høyanger har ein etablert infrastruktur for handsaming av naturgass. Planen er at fabrikk skal byggast i Høyanger, den gamle C-hallstomta har vore nemnt som ei muleg lokalisering, men det er ikkje sikkert at det blir der. Etter opprettinga av StatoilHydro er jo aluminium ein mykje viktigare del av det som er att av gamle Hydro, så fagforeininga håpar på nye tonar når det gjeld utviding og modernisering av aluminiumsproduksjonen i Høyanger. I så fall passar det bra at C-hallstomta ikkje er disponert til noko anna ... Eivind Reitens besøk i Høyanger og Årdal hausten 2007 har gitt nytt håp i så måte, men avgjerande for at Hydro skal snu i denne saka er gode avtalar vedrørande framtidig industrikraft. Dette er førebels så uvisst at det er grunn til å ha ein sunn skepsis til dette inntil vidare.

Dei tre nye investorane gjekk inn med 20 mio kroner i frisk kapital i Carbontech. I tillegg har selskapet fått støtte på 18 mio frå Forskingsrådet og Innovasjon Norge, som har vore viktige samarbeidspartnarar i utviklingsarbeidet. Denne kapitalutvidinga er nødvendig for å få til ei vidare utvikling av konseptet, og å førebu industrialisering innan ca 2010.

Etter emisjonen er det framleis Carbontech Holding som eig 100 % av Carbontech. Eigarforholda i Carbontech Holding ser slik ut per januar 2009:

Hexagon Composites ASA	28.33 %
Siv ing A. Godal AS	25.00 %
Sparebanken Vest	18.33 %
Høyangerfondet	16.67 %
Eneco AS	11.67 %

Det nye styret består av desse personane: Erik Espeset (styreleiar, frå Hexagon), Arne Godal (styremedlem), Tor Geir Engebretsen (styremedlem, dagleg leiar i NPS og såleis Høyangers mann i styret), Karstein Lien (styremedlem, frå Sparebanken Vest) og Tove Sigvardsen (styremedlem, konsulent som arbeider i Norsk Energi).

Carbontechs tilknytning til Høyanger vil bli sikra gjennom følgjande tiltak:

- Inngåing av ein intensjonsavtale om å etablere ein fabrikk i Høyanger
- Den førebelse tidsplanen for denne etableringa tilseier at oppstarten tidlegast kjem i 2010
- Selskapets forretningsadresse vil bli flytta til Høyanger frå 1.1.2008
- Carbontech rekrutterer hausten 2007 dei første fagpersonane frå Høyanger, desse skal til opplæring på Kollsnes, der ein har prøveproduksjon

Forretningsadressa er framleis (januar 2009) i Bergen, ifølgje Brønnøysund-registra.

Når det gjeld utviklinga mot industrialisering, har Carbontech hatt eit lite pilotprosjekt på Kollsnes som gav veldig gode resultat. No køyrer dei ein noko større pilot. Våre informantar er litt varsame med å talfeste kor mange arbeidsplassar det kan bli av dette, men håpet er 50-80 tilsette i ein fullskalaproduksjon rundt 2010++.

Nordic Power Systems AS (NPS)

NPS AS vart stifta i Høyanger i oktober 2006. Aksjonærar er Høyangerfondet med 40 % og Energy Conversion Technology AS med 60 %. Bak ECT står Jan-Otto Ringdal (kjend som Thinkgründer), Erik Høyem og Tor Geir Engebretsen. Styret i NPS består av Jan-Otto Ringdal (styreleiar), Arvid Lillehauge (medlem), Harald Ynnesdal (medlem), Erik Høyem (medlem), Klaus Lucka (medlem) og Petter Sortland Observatør. Tor Geir Engebretsen er dagleg leiar og vara til styret. Engebretsen er tidlegare Hydro-tilsett og har vore tungt inne som konsulent i omstillingsarbeidet både i Høyanger og Årdal. Nettverk via Hydro-systemet har vore avgjerande for å få denne bedrifta til Høyanger.

Klaus Lucka representerer forskingsmiljøet i Aachen i det gamle Aust-Tyskland, eit miljø som har stått sentralt i utviklinga av NPS sitt produkt, som er ein kraftgenerator som kan omdanne diesel, biodiesel eller bioolje til elektrisk straum eller varme. Produktet har fått namnet Diesel Fuel Cell Power Pack, og består av to delar: Først ein kald-flamme-reformer som omdannar diesel til hydrogen. Så går hydrogenet inn i ei høgttemperaturs PEM (Proton Exchange Membran) brenselcelle, som produserer elektrisitet og varme. Ei brenselcelle er ein kraftgenerator som produserer elektrisk straum på ein miljøvenleg måte. Dette foregår gjennom ein kjemisk reaksjon der ein tilfører hydrogen og luft. Det har vore forska på brenselceller i mange år, t.d. i bilindustrien.

Dersom NPS sitt produkt høver godt for masseproduksjon, kan dei ha lagt eit gullegg. Då dei deltok på hannovermessa i april 2007 var det stor interesse, og NPS fekk prisen for best besøkte stand ein av dagane. Hannovermessa er rekna for å vere verdsleiande på teknologisida. NPS deltok på Hannover-messa også i 2008.

Å lage hydrogen frå diesel er ikkje nytt, men i NPS sin teknologi ligg det løysingar av det som har vore problem før, ved at ein har eit system for svovelfangst som hindrar opphoping av giftstoff i membranen. Systemet er kalla "Cool Flame" eller kald flamme. Dette er den unike delen av NPS sitt produkt, og er eit tysk patent som NPS har kjøpt. Det var dei tyske selskapa OWI og EVT som utvikla dette systemet, og desse selskapa er framleis med som partnerar i NPS. Ei testutgåve av produktet er for tida i drift i Aachen i Tyskland.

Eit viktig poeng ved DFC Power Pack er elles at ein omgår eit anna problem med bruk av brenselceller i bilar, nemleg at ein baserer seg på eit drivstoff (diesel) som det er eit godt distribusjonsnett for i dag, slik at det er lett å ta i bruk. Hydrogen er jo ikkje noko ein kan kjøpe kvar som helst.

Miljømessig representerer DFC Power Pack også eit stort framskritt:

- Ingen dieselpartiklar, ikkje noko sot
- Ingen NO_x -utslepp
- Ingen svovelutslepp
- Ingen CO-utslepp
- Stor CO₂-reduksjon pga høg virkningsgrad
- Ved bruk av biodrivstoff blir det ingen CO₂-effekt, sidan utsleppet blir ein del av det naturlege krinslaupet
- Svært støysvak og utan lukt

Kraftpakken til NPS har ei rad ulike bruksområde, både til militære og sivile føremål. Nokre døme på militære bruksområde: Ubemanna småfly, batteriladar i felt, telecom, laserstyring, batteriladar i felten, naudstraum, militære køyretøy til lands og til havs, etc.

For sivile føremål kan nemnast:

- Bruk i lastebilar og vogntog: Tomgangskøyering blir overflødig, det blir produsert straum for lys, varme og kjøleanlegg med meir av kraftpakken
- Fritidsbåtar og mindre fiskebåtar: Tomgangskøyering ved landligge blir overflødig, det same gjeld kabel frå land, erstattar gass for koking og varme, kan brukast som motor i seglbåtar
- Sivile fly
- Naudstraum og telecom
- Campingbilar og –vogner
- Hytter: Totalløysing som kan erstatte andre kraftkjelder som gass og solcellepanel
- Bilar: Straum til støttesystema slik at hovudmotoren berre blir brukt til framdrift, kontinuerleg batteriladar i elbil (vil gi mindre batteripakke, kan gå på biodiesel)

I juli 2007 fekk NPS sin første ordinære utviklingskontrakt frå eit Nato-land. Det dreier seg om 4-5 einingar til ein verdi på 15-20 mio kroner. I september 2007 vart den første industrielle prototypen levert, og NPS førebudde seg til å delta på verdas største forsvarsmesse, som fann stad i London i perioden 11. til 14. september. Slike milepælar er viktige for å bringe selskapet nærare ein industriell produksjon av kraftpakken. Eit ytterlegare positivt moment er at SIVA no vil vere med på å bygge fabrikkbygningane, som etter planen skal kome på Kyrkjebø. Kontrakten med SIVA er vart skriven i desember 2008, og IN vil gå inn med etableringstilskot på 5 mio, så bygginga vil kome i gang i 2009. Grunnarbeidet på tomte er alt utført av Per A Øren. Planen er at det skal bli oppstart for fabrikk på Kyrkjebø i første kvartal 2010, og det kan etter kvart bli ein stad mellom 50 og 100 tilsette, alt etter kor godt utviklinga av produktet skrid fram. Målet i forretningsplanen er 80 tilsette innan 2013.

Det må understrekast at både Carbontech og NPS står for så vidt ny teknologi at det enno ikkje kan seiast med sikkerheit om dei vil lukkast. Men det tek til å likne på noko no, som ein av informantane våre sa. Det ein ser føre seg, er at det skal etablerast ein rein monteringsfabrikk på Kyrkjebø. Dette betyr ei opning for delproduksjon med sikte på underleveransar til denne fabrikk. Denne delproduksjonen kan også bli i Norge, i Høyanger eller andre stadar, men dette er ikkje avklart enno. Lønsdelen av kostnadene er ein plass rundt 10 %, noko som gjer at bedrifta høver godt i Norge. Det er samanstilling av så kostbare einingar at lønsdelen ikkje er kritisk. Det tryggare å legge bedrifta til Høyanger med god logistikk ut i verda både på landevegen og på sjøen, enn å legge ho til land der faren for kopiering er større.

3.2.2 Mindre bedrifter

Det er interessant å merke seg at det i Høyanger har kome opp ein del nye småbedrifter dei seinare åra. Her skal vi omtale nokre av desse.

Norsk Industrikompetanse AS

Nikas vart stifta 2. juni 2005, og vart meldt oppløyst 26. september 2007. Denne bedrifta klarte seg altså ikkje, men hadde likevel ein del positive effektar for Høyanger. Selskapet hadde 5-6 tilsette. fleire av desse var rekrutterte utanfor Høyanger. Nikas tilbød konsulenttenester både når det galdt tekniske /ingeniørmessige spørsmål og forretningsutvikling. Eit spesialområde var å hjelpe gründerar i tidleg fase, og bedrifta hadde også ansvaret for å drive Inkubas' avdeling i Høyanger. Nikas var dessutan involvert i HNUs satsing på å få utflytte høyangerungdommar til å kome tilbake til bygda. Den kompetansen Nikas rekrutterte til kommunen har i stor grad vorte verande, det er eit viktig moment å få med seg.

Vadheim Industrier AS

Dette selskapet vart stifta 10. juli 2006. Gründerane Knut Rødsæther og Holger Larsen kjem frå Bergen. Førstnemnde er styreformann og sistnemnde er dagleg leiar. Stiftelsen Høyangerfondet eig 34 % av aksjane, og Petter Sortland sit i styret.

Bedrifta hadde to tilsette våren 2008, og håpar å utvide til fire. Produktet er ein absorbent, altså ein type bleie som syg til seg fuktigheit. Det finst slike i kjøtbransjen, men Vadheim Industrier siktast seg inn mot fiskebransjen. Meininga er at absorbentane kan ligge i botnen på fiskekassar og suge til seg væte frå isen fisken ligg i, og dei kan også suge til seg blod frå fisken. Vadheim Industrier absorbent kan suge til seg 5-6 liter væske, noko som gjer at fisken kjem fram til bestemmingsstaden i ein mykje meir delikat tilstand, og ikkje lenger som eit blodbad. Ein unngår dessutan at det renn vatn frå smelta is ut av vogntog som blir ståande for lenge å vente ein eller annan stad. Bedrifta held til i næringsparken i Vadheim.

Tape Invent AS

Tape Invent vart stifta 16. april 2004. Dette er eit bergensselskap som har fått lokale til produksjonen sin i den gamle vegstasjonen i Vadheim. Sentrale personar på eigarsida og i leiinga er Frank Lian, Odd Arne Larsen og Tor-Andre Skeie. Petter Sortland er med i styret både i Tape Invent og Vadheim Industrier, noko som sikrar lokal medverknad og påverknadskraft.

Produktet til Tape Invent er «Corner Tape», ein ny type maskeringstape som kan brukast i hjørne i våtrom der ein skal lage fugar med silikon. Med dette produktet blir jobben mykje enklare. Produktet er patentert i mesteparten av verda, og vann ein fransk pris for årets oppfinning i 2008. Bedrifta har fått støtte frå IN og HIAS fordi ein såg på dette som eit spennande produkt, og fordi folka som stod bak verka dyktige. Og det er klart at det er spennande når nokon utfordrar gigantane med å lage tape. Dei har no investert ca 12 mio kroner for å få opp ein tapefabrikk i den gamle vegstasjonen. Det er den andre fabrikk som jobbar med tape i Noreg.

Bedrifta er altså komen i hus, produktet er i handelen. Tal tilsette var fire våren 2008, og ein håpar på 10 arbeidsplassar på sikt.

Tracksa AS

Tracksa, det er tre gründerar frå Førde som har funne opp eit trådløst alarmsystem, varslingsystem for motorsportbaner, alpinanlegg, etc. Det er altså slutt på han som står og viftar med flagget ... Dagleg leiar er Frode Steen. Eigarar er Morten Lundh, Frode Steen og Asbjørn Inge Steen.

Produktet er basert på LED-teknolog via data. Dei har samarbeid med ein person, Arvid Beines i Vadheim, som er veldig flink på denne LED-teknologien. Dette samarbeidet har vore fruktbart. Produktet er aktualisert gjennom nokre stygge ulykker pga dårleg varslingsystem både i alpinbakkar og på motorbaner. Dei starta med eit batteri som gjekk rundt på ein liten sokkel, ei slags Reodor Felgen-sak. Så har dei utvikla produktet saman med ekspertar på design, Hareide Design Mill har vore inne i bildet. I utviklingsarbeidet har dei også samarbeidd med Jostedal Industrier. Dei har kjøpt komponentar frå Kina via Eknes Industrier i Nordhordland, som har handla med Kina i 10 år. Dei unngjekk kopieringsproblemet ved at dei berre hadde ein kravspesifikasjon på korleis komponentane skulle sjå ut, og så set dei saman det endelege produktet sjølve.

Denne bedrifta har også begynt å tilsette folk, og er på plass i Vadheim. Dei har kjøpt seg eit anlegg eller hus i Vadheim som dei innreidde til base. Produktet er ute i marknaden, og er alt kjøpt av mange motorsportklubbar i Norge og Sverige. Målet var å nå 6-7 tilsette i løpet av 2008, og endå fleire på sikt.

Med Vadheim Industrier, Tape Invent og Tracksa ser ein føre seg at det i nær framtid skal vere skapt 20 nye arbeidsplassar i Vadheim.

Høyanger bedriftshelsetjeneste AS

Dette selskapet har fire tilsette, og vart etablert 13. oktober 2004. Det som skjedde var at Høyanger Metallverks bedriftshelsetjeneste vart skilt ut, og dei tilsette etablerte ei ny bedrift som skulle ta seg av desse tenestene. Litt av poenget med dette var å skaffe fleire bedrifter som kundar. Dette har gått bra, og ein har no 600 medlemmer i 17 bedrifter i området frå Høyanger sentrum til Vadheim. Dei har mulegheit til å auke opp til 1000 medlemmer, både gjennom eksisterande bedrifter og dei nye bedriftene som kan kome til å etablere seg i Høyanger.

Kvalitetslosen AS

Kvalitetslosen er ei spennande kompetansebedrift og leverer ifølgje heimesidene sine eit komplett kvalitetsstyringssystem (herunder internkontroll) til kommunar gjennom moduler for kvalitetsdokumentasjon, avvik og tiltak, risikoanalyse og balansert målstyring/kommunal styring. Bedrifta vart stifta 12. desember 2004. Styreleiar er Petter Sortland og dagleg leiar er Jon Harry Tonheim. Jon Harry Tonheim, Jan-Erik Gullheim, Ove Gunnar Systad og Synne Katrin Øren er styremedlemmer. Stiftelsen Høyangerfondet har 23 % av aksjane. Gullheim har 30 % og Thalos-Tonheim 35 %.

Selskapet har seks tilsette i byrjinga av 2009, og talet på kundar har auka jamt. Kvalitetslosen hadde ca 10 % av dei norske kommunane som kundar mot slutten av 2008. Potensialet er stort så lenge det er få kommunar som brukar desse løysingane, og konkurransen er førebels liten (det er muleg dei har ein konkurrent). Inkubas framheva i si tid denne bedrifta som ei muleg vekstbedrift, om ein satsa målretta før konkurransen vart hardare. Målet er 10 nye arbeidsplassar innan to år.

Eubizz Water AS

Denne bedrifta vart første gong registrert i Brønnysund 30. mars 2005, som eit norskregistrert utanlandsk føretak (NUF). Det utanlandske morselskapet var EUBIZZ EK. FÖR. frå Helsingborg. I februar 2007 var aksjeselskapet Eubizz Water AS danna med forretningsadresse i Høyanger. Dagleg leiar er Øystein Andreas Bruland, og styreleiar er Bengt Robert Göte Palmquist. Styremedlemmer er Øystein Andreas Bruland, Jens Alex Støre Amundsen og Jianguo Li. Aksjonærar i Eubizz Water AS er Bruland (25 %), Li (25 %), Palmquist (25 %) og Per Thomas Olsén (25 %).

Bedrifta skal drive med utvikling og sal av utstyr til vassreinsing for private og til industri. Dette er aktuelt i mange bransjar. Dei har t.d. løysingar som muleggjer hindring av ecolismitte og salmonella. I lakseoppdrett kan ein auke oksygentilførsla til laksen med 25 %, slik at ein får hurtigare vekst på yngel. I det heile teke: vassreinsing har eit enormt potensiale, og kan dessutan gi god ringverknader til omkringliggende industriproduksjon, ein må lage containerar, filter, etc. FoU står sentralt i dette konseptet, og Østerbø Maskin er ein viktig samarbeidspartnar.

Eubizz Water byrja å tilsette folk i januar 2007, og etter å ha slege seg saman med to svenske bedrifter som dei samarbeidde med, hadde dei hausten 2007 ni tilsette, tre i Norge og seks i

Sverige, Polen og Kina. I Høyanger hadde selskapet hausten 2008 fire tilsette, og ein har mål om ytterlegare fem nokre år fram i tid.

Pow! Productions AS

Denne bedrifta starta opp i 1998, eigarar er Arve Rune Ullebø og Bjarte Johansen. Pow! Productions AS yter tenester innan grafisk formgjeving, kommunikasjon og reklame/marknadsføring. Dei driv også fotoforretning og trykkeri. Selskapet hadde i 2008 fem tilsette og målet er ytterlegare fem arbeidsplassar i løpet av nokre år.

Seamatech AS

Seamatech AS vart stifta i 2001 og held til i Vadheim. Eigarar er Ole Bakke, Kjartan Slettemark og bergensbedrifta Scientia Consult AS. Seamatech har overteke torskekonsesjonar og leigekontrakter for ulike selskap eigd av Steinar Gjertsdal Bedrifta ønskjer å investere ca 12 MNOK i Vadheim, og planlegg emisjonar for å skaffe kapital til dette. Førebels har bedrifta ingen tilsette, men målet er 7 - 10 arbeidsplassar i løpet av nokre år.

Lavik Helse og rehabilitering AS

Dette selskapet var stifta i 2005, og Lavik helselag eig alle aksjane. Ideen er å tilby rehabiliteringsplassar til pasientar som er for friske til å vere på sjukehus, men for sjuke til å reise heim. Høyanger kommune har søkt kommunaldepartementet om 1 mio i prosjektmidlar til vidare drift av prosjektet. Prosjektet er interessant pga. stort potensiale når det gjeld arbeidsplassar, det kan vere tale om 10-15 nye arbeidsplassar. Behovet er der, men det er likevel litt uvisst korleis det går med dette prosjektet på kort sikt.

Chemical Waste

Dei same folka som står bak Eras hadde også eit anna selskap dei ville starte, Chemical Waste. Som namnet tydar på, dreier også dette seg om avfallshandtering. Dette prosjektet var tiltenkt ei lokalisering i Vadheim. CW er skyvd ut i tid fordi gründerane vil konsentrere seg om Eras, og Eras fase 2, framfor å spreie kreftene på fleire selskap. HNU reknar framleis med at dette er eit prosjekt det kan bli noko av. Forventningane på sikt er 10 nye arbeidsplassar.

3.2.3 SMB-prosjektet

Dette tiltaket går ut på å få til utvikling av lokale små- og mellomstore bedrifter. Ein ønska å identifisere vekstpotensiale i lokalt næringsliv, mellom anna ved hjelp av konsulentar, samlingar og analysar og oppfølging av enkeltbedrifter. Ein starta med at 18 bedrifter invitert til forstudie våren 2004. Av desse gjekk ni vidare til eit forprosjekt hausten 2004. Målet var å oppnå at 5-6 bedrifter gjekk vidare til hovudprosjekt, og ein håpa å skape 15-25 arbeidsplassar gjennom dette tiltaket. I 2006 stod ein att med hovudprosjekt i fire bedrifter, men den eine av desse datt meir eller mindre ut av omstillingsarbeidet, slik at det i realiteten var tre bedrifter som stod laupet ut: Overflateteknikk AS, Per A Øren AS og Østerbø Maskin AS. Desse tre bedriftene hadde alt i løpet av 2007 overoppfylt det målet ein hadde om nye arbeidsplassar. Konkrete prosjekt i desse bedriftene dreier seg om etablering av nye bedrifter, bedriftsutvikling, produktutvikling og marknadsutvikling.

Fråfallet i SMB-prosjektet i Høyanger var langt høgare enn Flora og Årdal. Årsaka kan vere at det var dei tre nemnde bedriftene som peika seg spesielt ut i Høyanger. Eit anna moment er at næringsutviklingsapparatet i Høyanger i større grad enn i dei andre kommunane har satsa på etablering av nye småbedrifter, noko som sjølv sagt har lagt beslag på sin del av dei tilgjengelege ressursane. Dei mest lovande av desse nyetablerte bedriftene vil no bli inviterte til å gå inn i eit

nytt SMB-prosjekt. Det dreier seg om desse bedriftene, som ein reknar med skal skape 60-70 nye arbeidsplassar:

- Vadheim Industrier AS, 4 arbeidsplassar
- Tape Invent AS, minst 10 arbeidsplassar
- Tracksa AS, minst 10 arbeidsplassar
- Chemical Waste AS, minst 10 arbeidsplassar
- Kvalitetslosen AS, minst 10 arbeidsplassar
- Seamatech AS, 7-10 arbeidsplassar
- POW ! Productions AS, 5 arbeidsplassar
- EUBIZZ Water AS, 5 arbeidsplassar

Vi skal i det følgjande sjå nærare på dei tre bedriftene som fullførte det første SMB-prosjektet.

Overflateteknikk AS

Overflateteknikk er ei vidareføring av ei anna Høyanger-bedrift, Vestlandske Avlakkerings.

Bedrifta vart stifta 5 juni 2002, så denne bedrifta var i gang før omstillingsprosessen i samband med søderbergutfasinga eigentleg starta. Men som for Eras er dette ei bedrift ein har hatt god tru på i Høyanger. Eigarar er Reco AS (55 %), Jonny Arild Litzheim (40 %) og Tore Halsvik (5 %). Bak Reco står mellom anna ein av dei sentrale personane i Overflateteknikk, Jon Refsnes.

Styreleiar er Jon Martin Huslid, og i styret elles sit Jon Refsnes (nestleiar), Jonny Arild Litzheim, Hans Olav Bale og Tore Helge Søreide.

Overflateteknikk hadde sommaren 2007 ca 18-19 tilsette, og ni av desse kom frå Hydro i samband med Hydro-pakken, der bedrifta fekk ettergitt lån på 3,4 mio av Hydro. Eras og Overflateteknikk er dei arbeidsplassane som i størst grad har teke mot dei som har slutta på Hydro. Begge desse bedriftene har dessutan rekruttert flinke folk frå Fundo. Leiinga i bedrifta meiner at tal årsverk som blir utført ved bedrifta nærmar seg 25. M[let p[sikt er end[fem nye arbeidsplassar.

Bedrifta har både fått støtte av HNU og omstillingsmidlar, både i form av pengar og konsulenthjelp. Dette blir rekna som ein del av SMB-utvikling, sjølv om prosjektet starta før i Overflateteknikk enn i dei andre SMB-utviklingsbedriftene. Overflateteknikk har hatt ei rivande utvikling i omstillingsperioden. I 2003 hadde bedrifta berre tre tilsette, no har ho altså ca 20, og grunnen til veksten er at bedrifta har hatt suksess med eit nytt forretningsområde.

Den opphavlege forretningsideen var avlakkerings av aluminium, spesielt felgar. Poenget med dette er at lakken på feilproduserte felgar må fjernast før dei kan smeltast om (eller omlakkerast), og dette krev ein spesiell prosess. Avlakkeringa har vore litt problematisk, mellom anna fordi Fundo har hatt ein alternativ leverandør. Det nye forretningsområdet baserer seg på at dei saman med Østerbø Maskin har utvikla ei mobil eining (cleaning-in-place unit), slik at dei kan ta på seg reinsingsoppdrag i Nordsjøen. Desse einingane har vorte veldig ettertrakta offshore for dei er veldig fleksible, vedlikehaldsvenlege og operasjonsvenlege. Og det er godt handverk av Østerbø Maskin, som dei også har ein vedlikehaldsavtale med.

Overflateteknikk har lukkast veldig bra på offshoresida etter kvart, og det er her grunnlaget for bemanningsauken ligg. Dei har eit konsept som, i alle fall så lenge dei er relativt åleine om det, har eit godt innteningspotensiale. Så også dette er ei bedrift med gode mulegheiter. Gode nettverk mot oljeselskapa har vore nyttig når ein skulle vinne innpass offshore. Bedrifta har dessutan fått støtte av Statoils leverandørutviklingsprosjekt. Sidan hausten 2007 har dei konsentrert seg om offshoremærknaden åleine, og slutta med avlakkeringa for Fundo.

Overflateteknikk tilsette i 2007 ny dagleg leiar, Tommy Ølmheim, som vart rekruttert frå Fundo. Anita Systad kom inn som ny medarbeidar på slutten av 2005, for å jobbe spesielt med økonomi og administrasjon. Dette, saman med resultatbetingane, er teikn på at Overflateteknikk er i ferd med å ta steget frå typisk entreprenørbedrift til etablert bedrift.

Utviklinga av Overflateteknikk har hatt ein del positive ringverknader i Høyanger. Samarbeidet med Østerbø Maskin er alt nemnt. Dessutan har gründerane i 2007 starta to nye bedrifter i Høyanger: Industrial Chemicals AS og Avfallsteknikk AS. Gjennom Industrial Chemicals ønskjer ein å utvikle sine eigne kjemikaliar. Føremålet med Avfallsteknikk er retur- og avfallshandtering, gjenvinning av avfall, også farleg avfall, samt rådgiving og konsulenttenester knytt til denne verksemda. Tanken er at dei tre bedriftene skal utfylle kvarandre og utvide verdikjeda til Overflateteknikk, slik at ein lagar kjemi, brukar kjemi og fjernar avfallet. På sine oppdrag rundt omkring har ein sett at det er eit stort behov for avfallshandtering. I januar 2009 vart det kjent at Overflateteknikk og Avfallsteknikk skulle slåast saman til eitt selskap, OT SafeClean.

Overflateteknikk har auka omsetninga kraftig frå år til år. Dei starta med 2 mio i 2002, så kom 3, 6 (2003), 6 (2004), 13 (2005), 20 (2006) og 26 (2007). Heilt fram til 2005 sleit ein med underskot, men i 2006 kom ein for første gong på plussida, med eit resultat før skatt på 1,3 mio, og i 2007 enda bedrifta på 2,5 mio. Pilene ser altså ut til å peike oppover for Overflateteknikk.

Per A Øren AS

Denne bedrifta vart etablert i 1925 av bestefaren til dei to som no driv ho, Per Andreas og Lasse Øren. Per A Øren driv med tenester på mange forskjellige område, mellom anna transport, spedisjon og bilverkstad. Bedrifta er også autoriserte maskinentreprenør og distributør av diverse oljeprodukt for YX Service. Transport har tradisjonelt vore kjernen i verksemda. Frå 80-talet vart denne delen utbygd gjennom avtalar med Hydro og seinare Fundo, og i nyare tid også Eras som kundar. I Eras er dei også medeigar gjennom Øren Invest. Dei har rammeavtalar med både Fundo og Hydro der dei tek på seg heile jobben; om det skal gravast ein kloakkledning t.d., så er det PAØ som leiger inn rørleggarar, elektrikarar, asfalteringsfirma, osv. Det er ein tendens til at det har vorte fleire slike totalentreprisar.

Under krisa med Fundo i 2001 hadde Per A Øren 40-50 tilsette og fire millionar til gode i eit konkursbu. Framtida såg ikkje lystig ut då. I 2002 datt talet på tilsette til 33. Dei fekk 25 % dividende i konkursbuet, slik at tapet vart på ca 3 mio, likevel eit smertefullt tap for ei verksemd i ein bransje der marginane er små. Det høyrer med til historia at om ikkje Per A Øren hadde halde fram med køyringa for Fundo, sjølv i ein periode dei visste dei ikkje kom til å få noka betaling, så hadde neppe Fundo eksistert i dag.

I dei seinare åra har bedrifta ekspandert igjen og har fått mange nye tilsette. Sommaren 2008 var ein oppe i ca 75 tilsette. Omsetnaden har auka frå 65 mio i 2004 til 90 mio i 2006 og 112 mio i 2007.

Det er fleire grunnar til denne veksten. Mellom anna gjennom arbeidet med SMB-utvikling har ein skaffa seg nye kundar, meir oppdrag hos gamle kundar, og fornya kontraktar hos dei som ein trudde ville falle meir eller mindre i frå: Hydro og Fundo. Og spedisjonen er døme på eit forretningsområde som ein har arbeidd spesielt med å utvikle i denne perioden. Her står etablering av ei eiga fortollingsavdeling sentralt. Ein del av veksten har dessutan kome gjennom oppkjøp, t.d. av Steinar Foss si transportverksemd på Kaupanger. Dei hadde også høve til kjøpe ei bedrift med 25-30 tilsette og 40-50 mio i omsetnad, men våga ikkje av frykt for å knekke nakken med ei altfor bratt vekstkurve. Bedrifta har satsa å profesjonalisere seg på fleire område i dei siste åra: Nytt rekneskapssystem, betre marknadsføring, større vekt på tryggleik med ein eigen

tryggleiksansvarleg, kvalitetssikring, for å nemne noko. Det neste dei vil sjå på er å få eit meir profesjonelt styre. Der har dei framleis preg av den gamle familiebedrifta. I dette arbeidet med å framstå som ei profesjonell bedrift, har Hydro tydd veldig mykje som eit positivt døme og ein krevjande kunde.

Det ein slit med i PAØ, er å oppnå tilfredsstillande resultat. Dei hadde eit lite underskot både i 2005 og 2006. Resultat før skatt var i 2006 på ca ein mio i minus. Fraktratane er ikkje som i skipsfarten, at dei skyt i veret i gode tider. Derfor er marginane små, og stor vekst dreg jo alltid med seg ein del kostnader som ikkje er så lette å få kontroll over. Dette er ei stor utfordring for bedrifta i åra som kjem. Litt av poenget med det nye rekneskapssystemet er å få tydelegare fram kva ein tener godt eller dårleg på, slik at ein har grunnlag for å prioritere. Erfaringane med dette var gode i første kvartal 2007, og resultatet for 2007 var positivt.

Då problema i Fundo eskalerte utover hausten 2008 fekk dette straks følgjer for PAØ. Gjennom permitteringar vart tal tilsette kraftig redusert. Kva som skjer vidare med dette er i skrivande stund usikkert. Det vi kan seie er at PAØ har hatt ei veldig positiv utvikling, og at dei har kome opp i desse problema pga. ei generell krise i verdsøkonomien.

Østerbø Maskin AS

Østerbø Maskin er ei bedrift som held til på sørsida av Sognefjorden, i Bjordal. Bedrifta er den største arbeidsplassen på Høyanger sørside, og eit viktig poeng er at den har gjort det muleg for bønder å kombinere gardsdrifta med jobb i bedrifta. Gründer, eigar, styreleiar og dagleg leiar er Arne Olav Østerbø. Det kan synast som vel mange rollar på ein person, men i praksis er det Steinar Holen som leiar den daglege drifta. Forretningsområda er elektromekanisk industri, maskinforretning og industrivedlikehald. Bedrifta har til dømes ei rad produkt for fiskeoppdrettarar, ein har hatt mange leveransar av produksjonsutstyr til industrien i Høyanger. Bedrifta blir driven veldig demokratisk etter måndagsmøtet der alle stiller. Noko spesielt med Østerbø Maskin er elles at dei på heimesidene⁶⁶ har lagt ut nøkkeltal frå rekneskapen sin, dessutan har dei egne humorsider!

Aksjeselskapet vart stifta i 1983, men Østerbø etablerte verksemda si på midten av 70-talet. Selskapet hadde ein sterk vekst på slutten av 90-talet, og tal tilsette auka frå 9 i 1997 til 18 i 2000. Men frå 2001 til 2003 var det magre år, mest grunna låge fiskeprisar og betalingsproblem og konkursar i kundemassen. Heile 60 % av omsetnaden var retta mot fiskeoppdrett, og brått slutta dei å kjøpe. Bedrifta måtte snu seg rundt og sjå etter nye marknader, og frå sommaren 2003 gjekk det betre igjen. Ein fekk mellom anna mykje arbeid med utbygginga på Fundo. Dessutan samarbeider dei med andre bedrifter i Høyanger, som t.d. Overflateteknikk. Omstillinga har vore muleg ved at bedrifta har ein høgt kompetent stab som femner om ulike yrke som elektromekanikk, platesveising, våtromsarbeid, prosjektering, etc. ØM er for tida med i eit utviklingsprosjekt for å lage ei billegare cruisehamnløysing enn i Skjolden, med Sogndal som pilot.

Dette med den avgrensa kapasiteten er ein av utfordringane til bedrifta. Østerbø Maskin har hatt stor pågang frå bedrifter som vi samarbeide med dei. ØM er som ei Petter Smart-bedrift som kan lage kva det skal vere, bedrifta blir som eit knutepunkt for utvikling av dei nye bedriftene i Høyanger. Dette er sjølv sagt positivt og eit kvalitetsstempel, men samtidig er det grenser for kva ein kan nå over, slik at ein nok må bestemme seg for kven ein kan og vil samarbeide med. Når nye bankar på døra, har jo bedrifta også omsynet til dei gamle kundane å ta med i betraktninga.

⁶⁶ <http://www.osterbo.no/>

Bedrifta har hatt ein enorm vekst i perioden med SMB-utvikling. Dei hadde ca 15 tilsette i 2004, dette talet hadde auka til 27 i juni 2007, eit nivå dei heldt seg på utover i 2008. Dei tilsette heile 11 nye i 2006! Frå 2004 til 2006 vart omsetnaden nesten dobla frå 16 mio til vel 30 mio, men i 2007 gjekk omsetnaden litt tilbake, til 17 mio. Frå 2004 til 2006 har dei hatt eit svakt positivt – men rett nok stigande – resultat. Resultatet var positivt også i 2007, men så vidt over null. Den raske veksten gjer økonomistyringa til ei ekstra utfordring, sidan kostnadene har auka like mykje som omsetnaden..

Før effektane av finanskrisa slo inn også i Høyanger, var rekruttering av arbeidskraft ei utfordring. ØM har rekruttert fleire polakkar, noko som stort sett har fungert godt, men eit par negative døme viser at det tynnest ut i dei gode folka frå Polen også.

Vegen frå Søreide til bedrifta er ein flaskehals. Dette vil endre seg, noko ein takkar ein handlekraftig rådmann for. Pga vasskraftutbygging vil det kome veg, fire mio frå kraftfondet blir brukt til å bygge denne vegen.

Alt i alt ser ØM ut til å vere ei bedrift på rett veg, noko som er viktig, ikkje berre for ØM sjølv, men for samarbeidspartnarane og for sørsida og høyangersamfunnet generelt.

3.2.4 Evaluering av SMB-utvikling

Spørsmålet om SMB-utvikling har vore ein suksess eller ikkje kan vi tilnærme oss både kvantitativt og kvalitativt. Informasjon henta frå Brønnøysundregistra gir oss den kvantitative informasjonen vi treng. Intervju særleg med bedriftsleiarane, men også konsulentfirmaet PWC og næringssjefen har gitt oss både kvantitativ og kvalitativ informasjon.

Kvantitativ analyse

Vi har sett i det føregåande at dei deltakande bedriftene har skapt fleire nye arbeidsplassar enn det som var målsettinga. Dei har også hatt ein imponerande auke i omsetninga, medan dei har slite litt meir på resultatsida. To spørsmål som vi vil analysere nærare er derfor: *Har bedriftene som deltok på SMB-utvikling i Høyanger vorte betre bedrifter, samanlikna med seg sjølv over tid og samanlikna med bransjen?*

Vi har innhenta tal frå Brønnøysund-registra for å svare på spørsmåla. La oss først sjå på delspørsmål 1, altså bedriftene samanlikna med sjølve over tid. Tabell x1 viser bedriftenes utvikling på sju utvalde måltal over tid, frå 2004 eller 2005 og fram til 2007 eller 2008, alt etter kva data som har vore tilgjengeleg. Sjølv om det berre er tre bedrifter, har vi valt å anonymisere dei i denne tabellen, og vil omtale dei som bedrift A, B og C frå Høyanger.

I hovudsak viser bedriftene stor framgang på alle dei utvalde måla. Ratingen viser kor kredittverdig ei bedrift er. To av bedriftene har heva ratingen med to hakk, frå B til AA, og ei har gått opp frå AA til AAA (høgaste nivå). Omsetninga i bedriftene har i gjennomsnitt auka med ca 90 % frå 2004 til 2007. Bedrift B-H har faktisk meir enn firedobla omsetninga si. Når det gjeld tal tilsette, ser vi at den samla auken er frå 73 til 115 tilsette. Noko som ikkje går fram av tabellen er at dei siste bemanningstala frå 2008 viser ein nedgang, truleg på grunn av finanskrisa.

Overskotsprosenten viser stor betring frå 2005 til 2007 i to av bedriftene. Bedrift A-H har derimot eit svakt resultat som har vorte dårlegare. Overskotsprosenten bør vere rundt 10 for å vere tilfredsstillande, og bedrift A-H var nede i 0,1 i 2007. Tendensen er den same når det gjeld totalrentabiliteten. Bedriftene B-H og C-H har god utvikling, medan A-H slit litt.

Tabell 3.2.4.1 Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Høyanger i perioden 2004/05-2007/08 (kjelde: ravninfo /Dun & Bradstreet)

Bedrift	Rating			Omsetning (mio)			Tilsette (tal)			Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitaldel			Likviditetsgrad 1			Poeng
	04	08	Δ	04	07	Δ (%)	04	08	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	
A-H	B	AA	2	16,0	26,8	67,9	15	24	9	1,9	0,1	-	6,6	3,9	-	12,3	15,2	+	1,30	1,38	+	5
B-H	B	AA	2	6,0	26,3	341,3	6	17	11	-14,5	9,7	+	-27,3	49,4	+	-33,4	16,9	+	0,74	1,27	+	7
C-H	AA	AAA	1	65,9	112,3	70,4	52	74	22	-0,6	4,7	+	1,0	13,0	+	26,8	27,6	=	1,34	1,38	=	6
Samla			5	87,8	165	88,3	73	115	42	-4,4	4,8	+	-6,6	22,1	+	1,9	19,9	+	1,13	1,34	+	7

Forklaring:

04, 07, 08

Status per 2004, 2007 eller 2008

Δ

Endringer i den aktuelle perioden, uttrykt i prosent, absolutte tal eller teikn (+, - eller =)

+, -, =

Positiv eller negativ utvikling dersom endringa er større enn 5 %. Uendra dersom endringa ≤ 5 %.

Mio

Millionar norske kroner

Rating

Kredittverde, AAA er beste rating

Overskotsprosent

Ordinært resultat før skatt i prosent av driftsinntektene (omsetninga)

Totalrentabilitet

Eit mål for avkastninga på totalkapitalen (ordinært resultat før skatt + finansinntekter, rekna i prosent av totalkapitalen)

Eigenkapitaldel

Eit mål for soliditet, egenkapitalen i prosent av totalkapitalen

Likviditetsgrad 1

Viser kor betalingsdyktig bedrifta er (forholdet mellom omløpsmidlar og kortsiktig gjeld)

Poeng

Vi har gitt 1 poeng for framgang, 0,5 for uendra stilling og 0 for tilbakegang

Ein tommelfingerregel seier at totalrentabiliteten bør ligge over nivået på vanleg lånerente. Alle tre bedriftene har styrka eigenkapitalen og likviditeten sin i perioden, og i særleg grad gjeld dette bedrift B-H. I 2007 har alle bedriftene ein likviditetsgrad på rundt 1,3, noko som er rekna å vere tilfredstillande.

Kolonnen heilt til høgre i tabell 3.2.4.1 viser kor mange av nøkkeltala kvar bedrift har skåra positivt på. Vi har gitt 1 poeng for framgang, 0,5 for uendra stilling og 0 for tilbakegang. Bedrift B-H utmerker seg med framgang på alle dei sju måla. Dei to andre bedriftene har også hatt fin framgang, men bedrift A-H har som nemnt utfordringar når det gjeld resultatmåla.

Konklusjon: I forhold til dei utvalde måla har bedriftene som deltok i SMB-utviklingsprogrammet i Høyanger vorte klart betre.

Så skal vi ta føre oss det andre delspørsmålet: Korleis har bedriftene utvikla seg i forhold til bransjen?

Sidan det var oppgangstider i perioden vi her studerer, kan det vere at betringa i bedriftene avspeglar ein generell framgang i næringslivet. Det kan derfor vere interessant å samanlikne bedriftene med bransjegjennomsnittet for nokre nøkkeltal. Dette er gjort i tabell x2 for perioden 2005-2007. Vi ser her på status for bedrifta i forhold til bransjen i utgangspunktet (2005) og i siste rekneskapsår (2007), og på den prosentvise endringa av nøkkeltala i perioden. Dei utvalde nøkkeltala eller måla er overskotsprosent, totalrentabilitet, eigenkapital og likviditetsgrad.

Tabell 3.2.4.2 Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Høyanger samanlikna med bransjegjennomsnittet for dei respektive bransjane

Bedrift	Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitalandel			Likviditetsgrad 1		
	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07
A-H	-	+	+	=	-	-	-	+	-	-	+	=
B-H	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	=
C-H	-	+	=	-	+	=	+	-	+	+	-	+
Sum ≥ 0	0	3	3	1	2	2	1	2	1	1	2	3

Forklaring:

05	Status i forhold til bransjegjennomsnittet på slutten av året 2005
Δ	Endringar i forhold til bransjegjennomsnittet i perioden 2005-2007
07	Status i forhold til bransjegjennomsnittet på slutten av året 2007
-	Dårlegare enn bransjegjennomsnittet (avvik > 5 %)
+	Betre enn bransjegjennomsnittet (avvik > 5 %)
=	På linje med bransjegjennomsnittet (avvik ≤ 5 %)
Sum ≥ 0	Summen av plussar og likskapsteikn i ei kolonne

Alle tre bedriftene har hatt betre utvikling enn bransjen når det gjeld overskotsprosent. Dei hadde i utgangspunktet svakare overskotsprosent enn bransjen, men ligg i 2007 over (A-H og B-H) eller på linje med (C-H) bransjen. Når det gjeld totalrentabilitet, har to av bedriftene hatt ei betre utvikling enn bransjen, medan ei (A-H) har hatt ei dårlegare utvikling. Bedrift B-H har gjort store framskritt både når det gjeld overskotsprosent og totalrentabilitet. To av bedriftene (A-H og B-H) har styrka eigenkapitalen sin i forhold til bransjesnittet, men ligg framleis etter bransjen i 2007. C-H har hatt ei svakare utvikling i eigenkapitalen enn bransjen, men ligg likevel over gjennomsnittet for sin bransje både i 2005 og 2007. A-H og B-H har betra likviditetsgraden i forhold til bransjane

sine, og har kome opp på bransjesnittet i 2007. C-H har hatt ei svakare likviditetsutvikling enn sin bransje, men ligg også her over snittet både i 2005 og 2007.

Den nedste rada i tabell 3.2.4.2 viser kor mange av bedriftene som er betre enn eller på linje med bransjegenomsnittet. Når talet er høgare i 2007 enn 2005 for eit gitt nøkkeltal, så betyr det at det er fleire bedrifter som er lik eller over bransjesnittet i 2007 samanlikna med 2005. Vi ser at nettopp det er tilfelle for tre av dei fire måla i tabellen. Dei mange plussane i endringskolonnene er også ein indikasjon på at bedriftene har klart seg betre enn bransjen.

Konklusjon: Hovudtendensen er at bedriftene i Høyanger har styrka seg i forhold til dei bransjane dei tilhøyrer i perioden 2005-2007.

Kvalitativ analyse

Dette var dei harde, økonomisk målbare tala. Men slike prosjekt har også andre effektar som er vel så viktige. Bedriftene nemner spesielt betre nettverk, kompetanseheving og betre strukturering av organisasjonen. I den kvalitative analysen vil vi legge vekt på følgjande spørsmål: *Kva oppfattar bedriftsleiarane som suksessfaktorar i omstillingsarbeidet?*

Vi har hatt samtalar med leiinga i dei tre bedriftene som fullførde, for å få fram deira syn på den endringsprosessen dei har vore gjennom. I vurderinga må vi ta omsyn til at desse tre bedriftene har vore med på ulike prosjekt og hatt ulike finansieringskjelder for utviklingstiltak i perioden, slik at det er umuleg å isolere effekten av SMB-utvikling åleine. Dei kan t.d. ha vore med på Fram-prosjekt, dei kan ha hatt anna støtte frå IN, Hydro, Statoil eller andre. Dette må lesaren ha i bakhovudet når vi referer ein del av erfaringane deira. Men det er klart at denne aktive deltakinga i prosjekt viser at dette er leiarar med sterk motivasjon for å utvikle bedriftene sine vidare. Dette er ein av fleire mulege suksessfaktorar som vi skal sjå nærare på.

Leiinga og deira motivasjon

Eit fellestrekk ved leiarane er at dei har hjarta sitt i bedrifta, enten ved at dei hadde bygt ho opp sjølv frå grunnen, eller at dei hadde fått businessen inn med morsmjølka. Dette gir ein sterk motivasjon for å gripe dei mulegheitene som finst for å utvikle bedrifta og gjere ho meir overlevings- og konkurransedyktig. Eit anna fellestrekk er at dette er leiarar som ser vidare enn eiga bedrift, dei vil gjerne bidra med noko i miljøet rundt. Dei uttaler seg positivt om fellessamlingane med dei andre bedriftene, seier at dei lærer mykje av dei andre, og saknar at dette ikkje er vidareført på ein eller annan måte.

Våre informantar peikar på at Høyanger Næringsforum kunne ha vore ein slik arena. Men det var ikkje alle dei lokale bedriftsleiarane som var like ivrige etter å møte opp på forumet sine samlingar. Det oppfattar dei som litt synd, for – som det blir sagt - det er ein balanse mellom å ha nytte av noko og å bidra aktivt sjølv. I gode læringsmiljø er det A som hjelper B med noko ein gong, neste gong er det omvendt. Då blir begge betre.

Drivkreftene

Vi spurde bedriftsleiarane eit ope spørsmål om kven som var dei viktigaste drivkreftene i utviklingsarbeidet. Det viste seg at alle tre bedriftene hadde to personar som var dei interne drivkreftene. Av eksterne vart Petter Sortland og HNU nemnt av alle tre som ein viktig pådrivar i prosjektet, to av bedriftene nemnde dessutan konsulentfirmaet PWC. I tillegg til den interne motivasjonen er det viktig med nokre eksterne som både set den strategiske på dagsorden og som

set milepælar for å halde fokus og framdrift i prosjektet. Det kan også vere ein fordel at den interne drivkrafta ikkje berre er ein person.

Ingen av bedriftene framheva SMB-pengane som spesielt viktige i seg sjølv. Pengestøtta i SMB-utvikling er vanlegvis 100-200.000 til kvart prosjekt, med føresetnad om eigeninnsats minst tilsvarande dette. Desse pengane er først og fremst nyttige for å kunne betale konsulentar ein vanlegvis kanskje ikkje vil ta seg råd til å bruke. Dette er ei viktig brekkstang frå støtteapparatet si side for å få i gang ein prosess og å involvere dei eksterne konsulentane frå starten av. Dermed får ein i gang dei eksterne drivkreftene.

Hindringane

Eit naturleg oppfølgingsspørsmål er om det var nokre spesielle hindringar dei møtte undervegs i prosjektet. Noko som alle nemner er rekruttering av arbeidskraft. Det kan vere behov for å skaffe fleire arbeidstakarar innanfor kjerneverksemda, men også på spesielle område som logistikk, marknadsføring og prosjektleiing. Sjølv om rekruttering frå utlandet er ei aktuell mulegheit i Høyanger, peiker bedriftsleiarane på at det ikkje berre er å hente nokon utan vidare: Det er viktig med gode norskkunnskapar og innsikt i norsk kultur, bedriftskultur, etc. Lover og reglar kan dessutan vere forskjellige på det aktuelle arbeidsområdet. Dette betyr at det må ei omfattande opplæring til for å skulere dei som kjem frå utlandet. Ein er også oppteken av at dette skal føregå i korrekte former med tariffavtalar osv. Ikkje all formidling av utanlandsk arbeidskraft framstår som like seriøs. Dessutan er blir faren for «kannibalisme» nemnt, dvs at bedriftene i Høyanger tek til å stele arbeidskraft frå kvarandre.

Det må altså skaffast fleire folk inn til kommunen, og etablerast ei eller anna form for lovleg samarbeid mellom bedriftene som hindrar slik kannibalisme. Og rekruttering av folk krev opplæringstiltak, barnehagar, bustadar, jobb til to, etc, i alle fall om dei skal bli verande.

Ei anna viktig hindring er kapitaltilgang. Dette er eit punkt mange småbedrifter er sårbare på. To av bedriftene var spesielt inne på dette. Dette er bedrifter som meiner dei kunne utretta endå meir med meir kapital i ryggen.

Støtteapparatet

På direkte spørsmål om korleis ein såg på dei viktigaste aktørane i støtteapparatet, kom det gjennomgåande fram svært positive karakteristikkar av av HNU (ved Petter Sortland), HK (ved Arvid Lillehauge og Kjartan Longva), IN (der fleire namngitte tilsette vart nemnde i positive vendingar) og PWC (fleire namn kom opp her og). Det lokale støtteapparatet har altså personar og kompetanse som vinn tillit hos bedrifter i utvikling. Dette dreier seg både om kompetanse, personkjemii og evne til å oppnå resultat. Det verkar betryggande, og er ei klar melding til dei som planlegg liknande tiltak.

Når det gjeld HIAS, meinte enkelte at det var ein tung prosess å jobbe mot den organisasjonen, pga det ein meinte var lite velvilje og for strenge prosjektvurderingar frå Hydros side. Andre informantar har kome med liknande utsegner, som t.d. at Hydro var for kontrollerande i ein tidleg fase av omstillingsprosessen. Her er det ein viktig lærdom å ta med seg. På den eine sida var Hydros kompetanse i prosjektvurdering ein av dei avgjerande suksessfaktorane. På den andre sida skal ein ikkje vere så omstendeleg at ein drep den lokale tiltakslysta.

To av bedriftsleiarane kom inn på bankvesenets rolle. Begge desse hadde ein bank i fylket dei var nøgde med, men det var ikkje same banken. Så det er godt det er fleire alternativ på det området.

Metodane

Metoden ein jobba etter i SMB-utvikling var INs PLP-metode. PLP, eller Prosjektleiarprosessen, er ein utviklingsmetode som blir brukt i alle omstillingsprosjekt der IN deltek. Det er tre hovudprinsipp i PLP:

- Inndeling i fasar (forstudie, forprosjekt, hovudprosjekt),
- Oppfølging og kvalitetssikring gjennom bruk av måldefinering, avgjerdspunkt, milepælar og kritiske suksessfaktorar
- Organisert med skilje mellom prosjektleiing og prosjektansvarleg.

Det var delte meiningar om denne metoden blant bedriftene i Høyanger. To av bedriftene var forsiktig positive, medan ei bedrift ikkje fekk noko ut av PLP. Nokre reaksjonar:

«... det var litt mykje på gang her hos oss akkurat då, så eg fekk ikkje det til å passe heilt inn for oss. Det er klart at eg lærte noko der eg og, bevarer meg vel, men det er ikkje noko eg har brukt etterpå.»
«Ein heilt grei metode, bra med tre fasar, elles ville ein kanskje gå på hovudprosjekt før ein har fått analysert prosjektet skikkeleg.»

Ønske om deltaking i nye SMB-utviklingsprosjekt

Bedriftene er generelt positive til å delta på prosjekt av denne typen. Alle vil delta igjen om dei får mulegheita, og vil også tilrå andre til å gjere det. To av dei hadde imidlertid ein del kommentarar til kva som ville vere viktig å prioritere neste gong. Dei mest sentrale momenta er desse:

- Handelsnæringa må omfattast av eit slik opplegg (veit at dei har fått tilbod om å vere med før, men dei treng å snakke saman og legge gamle historiar bak seg, det er uttruleg mange handelsbedrifter som er nedlagde i Høyanger dei seinare åra)
- Bedriftene treng eit samarbeidsforum, ein arena for erfaringsutveksling og formidling. No er det mange nye bedrifter i Høyanger, og særleg desse ville ha nytte av å snakke med meir erfarne næringslivsfolk.
- Vel så viktig som pengar er støtte til ein del funksjonar etter behov, t.d. marknadsføring. Det kan vere bedrifter som ikkje ser seg råd til å tilsetje nokon til å drive berre med marknadsføring, derfor kunne ein få litt hjelp til dette, eventuelt dele denne funksjonen med andre bedrifter.

3.2.5 Inkubas-prosjekt

Inkubatoren er no nedlagd. I august 2006 hadde Inkubas i alt åtte bedrifter som kundar. Av desse nemner vi Kvalitetslosen, EUBIZZ, Crevi Davits og Split Ring. Dessutan var det tre prosjekt i tidleg fase og eitt der selskapet var slått konkurs. Ikkje alle prosjekta hadde sitt opphav i Sogn og Fjordane, mellom anna har inkubatoren hatt gode kontaktar mot Bergen. Dei to bedriftene Inkubas i Høyanger hadde hatt mest fokus på den siste tida var Kvalitetslosen og EUBIZZ. Dei har kome lengst, og har stort potensiale. Desse prosjekta er omtalte framfor.

3.2.6 Prosjekt som det ikkje vart noko av i Høyanger

Ein del av prosjekta som har vore oppe til vurdering vart det ikkje noko av. Dette kan vi sjå på som del av ein naturleg seleksjonsprosess. Det er mange ulike grunnar til at prosjekt stoppar opp. Nokre vart avviste av næringsutviklingsapparatet, andre kom i gang for så å bli raskt avslutta.

Andre er lagt på is og kan kome opp igjen seinare. Atter andre var gode prosjekt, men høvde i Høyanger og lever vidare andre stadar.

Nokre døme:

Avvist prosjekt: Passar ikkje i Høyanger

Dette var eit prosjekt som kunne ha skaffa mange arbeidsplassar. Men etter inspeksjon av eit tilsvarande anlegg fann ein at produksjonen var primitiv, og HMS-biten trong betring (eller som ein informant sa «Dei gjekk i gummistøvlar og vassa i drit og lort. Slikt ville vi ikkje ha meir av i Høyanger.»). Det var dessutan fleire ting som var usikre i dette prosjektet, og som gjorde at enkelte tvilte på berekrafta. Marknaden var i utgangspunktet ein kunde i eit land langt borte, det var litt skjørt tykte nokre. Personkjemien var vel heller ikkje til stades.

Sjølv om det kan vere skuffande for dei som meiner dei har ein god idé å få nei, er det positivt at ein i Høyanger er komen så langt at ein kan seie nei til prosjekt. Med større tilgang på prosjekt har ein større utval og betre sjanse til å finne prosjekt som høver godt.

Konkurs

Ei nyetablert bedrift vart slått konkurs av ein arbeidstakar som hadde løn til gode. Truleg var dette eit prosjekt som ikkje passa inn i Høyanger. Det var snakk om eit salsselskap der marknaden var langt borte, så lokaliseringa var nok litt kunstig. Konsekvensen av konkursen er at ein bustyrar vil gå gjennom alle disposisjonane i selskapet. HNU tapte tre mio kroner på denne bedrifta, 2,5 mio i lån og 500.000 i tilskot.

Sjukdom stoppa lovande selskap

Dette prosjektet vart lenge framheva som eit av dei viktige i Høyanger, med mulegheit for 10-15 arbeidsplassar. Og i utgangspunktet var dette veldig interessant, ideen var utskiftbare kroner framme på boreriggjar. Poenget er at desse er lette å ta av og på utan å ta maskina ut av fjellet. Men dette prosjektet har fått problem, m.a. pga sjukdom hos han som skulle drive prosjektet (gründerens son), så no er det uvisst korleis dette går.

Oppkjøpt: Crevi Davits AS

Crevi Davits er eit bergensfirma som vart stifta 7. april 2006. Gründer var Ørjan Tveit, ein flink kar med ingeniørbakgrunn. Han hadde lest om omstillinga i Høyanger i BT, og kom til HIAS og presenterte eit patentert system for ein teleskopdavit og for ein vinsjdavit. Davitsystem er kraninnretningar for låring av livbåtar, flåtar og liknande. Crevi Davits prøvde å få i gang produksjon i Bjordal. I første omgang var det snakk om to-tre tilsette som skulle drive med teknisk utvikling og sal. Målet var å kome opp i 5-10 tilsette etter kvart, Dei hadde eit samarbeid med Østerbø Maskin, som skulle lage ein prototyp for dei. Lokaliseringa i Bjordal var derfor i utgangspunktet praktisk. Men sjølv om ideen var god, var det problem både med teikningar og med marknadskontakten, slik at det vart aldri noko av dette i Høyanger. Crevi Davits er no kjøpt opp av Husnes-baserte Noreq, slik at Tveits idear lever vidare.

Flytta til Florø: Liquline AS

Dette er eit bergensbasert selskap som yter konsulenttenester knytte til lagring og distribusjon av flytande naturgass. Selskapet vart stifta i 2005, og vurderte ei tid omlokalisering til Høyanger. Etter kvart vart det, i god forståing mellom selskapet og HNU, klart at bedrifta høvde betre i Florø enn i Høyanger. I februar 2008 etablerte dei service- og vedlikehaldskonseptet Liquipro AS

i Florø, saman med SFE Naturgass og INC Vedlikehold. Der fann dei spisskompetansen på dette med prosjektering, bygging, service, vedlikehald på terminalar tilpassa flytande gass.

3.2.7 Prosjekt «Styrke framtidstrua»

Under paraplyen «Styrke framtidstrua» hadde gamle HNU sett i gang ei rad tiltak som skulle gjere Høyanger til ein meir attraktiv plass å bu i og kome til. Målgruppene er ungdom først og fremst, men turisme er også eit felt dei ønskjer å bli betre på i Høyanger. Tiltaka kunne grupperast under fire hovudområde:

1. Frå fjord til fjell: Utnytting av arealet på Sæbøtangen til ulike aktivitetar knytt til reiseliv og opplevingsturisme
2. Tiltak for å få ungdommen tilbake: Ei vellukka traineeordning, og treff for utflytte høyskuleungdommar til jul, påske og om sommaren i samband med høyskuledagane
3. Styrke handels- og reiselivsnæringa: Kommunen melde seg inn i Reisemål Sunnfjord for å få betre marknadsføring, men har seinare droppa denne medlemskapen. Turistkontoret i Høyanger skulle vere ope heile året.
4. Profilerings av Høyanger: Magasinet *Høy* kom ut med fleire nummer i 2006 og 2007, og det vart betre presentasjon av kommunen på internett gjennom Høyangerportalen og det ungdomsretta komheim.no

Prosjektet er vidareført i nye HNU som delar av satsingsområda omdømebygging og kompetanseutvikling.

3.2.8 Utfordringar for nye HNU

I den strategiske utviklingsanalysen Høyanger kommune vedtok i juni 2008 blir hovudutfordringane framover trekt opp i ein strategisk plan på tre nivå: Visjon, delmål og satsingsområde. Dei tre satsingsområda er vist i figuren på neste side (kjelde: Vedlegg til strategisk utviklingsanalyse, HNU 2008).

Omdømebygginga har fått namnet «Eksklusive Høyanger», og omfattar ei rad konkrete tiltak innan profilering, nye bustadområde, tettstadsutvikling, bygdemobilisering og større bredde i servicetilbodet. Sidan omstillingsarbeidet til no har vore mykje toppdrive, er dette med bygdemobilisering ein god idé. I samarbeid med Markedsinfo er det også gjort ei innbyggjarundersøking i Høyanger for å kartlegge kva folk er nøgde med, og kva som kan bli betre. Undersøkinga ga nyttig informasjon som vil gi grunnlag for kommunens vidare utvikling, t.d. når det gjeld helse- og omsorgstenester, butikkutval, kollektivtilbod og samferdsle. Vidare har selskapet POW! Productions laga eit profileringsfilm for Høyanger.

Når det gjeld *kompetansebygging* er det lagt opp til kurs i styrearbeid, kompetanseheving innan handelsnæringa og andre kurs. Det er eit samarbeid med vidaregåande skule, men ikkje med nokon institusjon på universitets- eller høgskulenivå. Noko ein elles har lukkast med er ei fornying av næringslivsforumet ved å reise saman med sjølv laga program på samlingar i utlandet. Dei hadde m.a. ein vellukka tur til Praha i september 2008 der temaet var omdømebygging. Rekruttering og omdømebygging er også sett på som ein sentral del av kompetansebygginga.

Det siste satsingsområdet, eit *robust næringsliv*, skal sikrast gjennom utvikling av eksisterande bedrifter, etablering av nye bedrifter og tilrettelegging gjennom nærings- og industriparkar. Sidan

det er relativt mange lovande nystarta bedrifter i Høyanger, er oppfølging av desse viktig for å sikre seg at dei overlever, då det som kjent er høg konkursrate blant nystarta bedrifter.

3.2.9 Konklusjon og vegen vidare

Det har vorte gjort mykje godt omstillingsarbeid i Høyanger. På mange måtar kan ein seie at måla var nådde ved inngangen til 2008. Ser vi på sysselsettingstala frå 2000-2007, finn vi at den negative trenden i Høyanger er snudd. Talet på sysselsette busett i kommunen gjekk ned frå 2410 til 2120 i perioden 2000-2005. Men frå 2005 til 2007 auka dette talet til 2221.

Det er etter kvart ei lang liste med nye og eksisterande bedrifter under god utvikling i kommunen. Tre bedrifter i Vadheim kan ha skapt 20 nye arbeidsplassar i løpet av neste år. SMB-utvikling har vore ein suksess, tre bedrifter har skapt 40 nye arbeidsplassar på to-tre år. Kort sagt er forklaringa sterke drivkrefter både i og utanfor bedriftene. Bedriftene har hatt ei leiing med sterk motivasjon for utvikling, og HNU og PWC har gjort ein god jobb som eksterne pådrivarar. Tilgang på kapital, og i alle fall inntil nyleg også arbeidskraft, har vore dei viktigaste hindringane for vidare utvikling av bedriftene.

Nokre av dei mulege nye bedriftsetableringane er det blitt noko ut av, og andre ikkje. Enkelte prosjekt har stoppa opp av ulike grunnar. Men slik er det og slik skal det vere. Det har vore ei viss utålmodigheit, t.o.m. angst, no må det skje noko, etc. Men omstilling av slik storleik må ta noko tid. Ein må halde hovudet kaldt og ikkje berre hive seg på det første som kjem. Ein må prøve å foredle dei beste prosjekta, så vil dei stige fram etter kvart. Du må ha 2-3-4 års perspektiv, kanskje lengre. Dette er ein lærdom som blir framheva av IN.

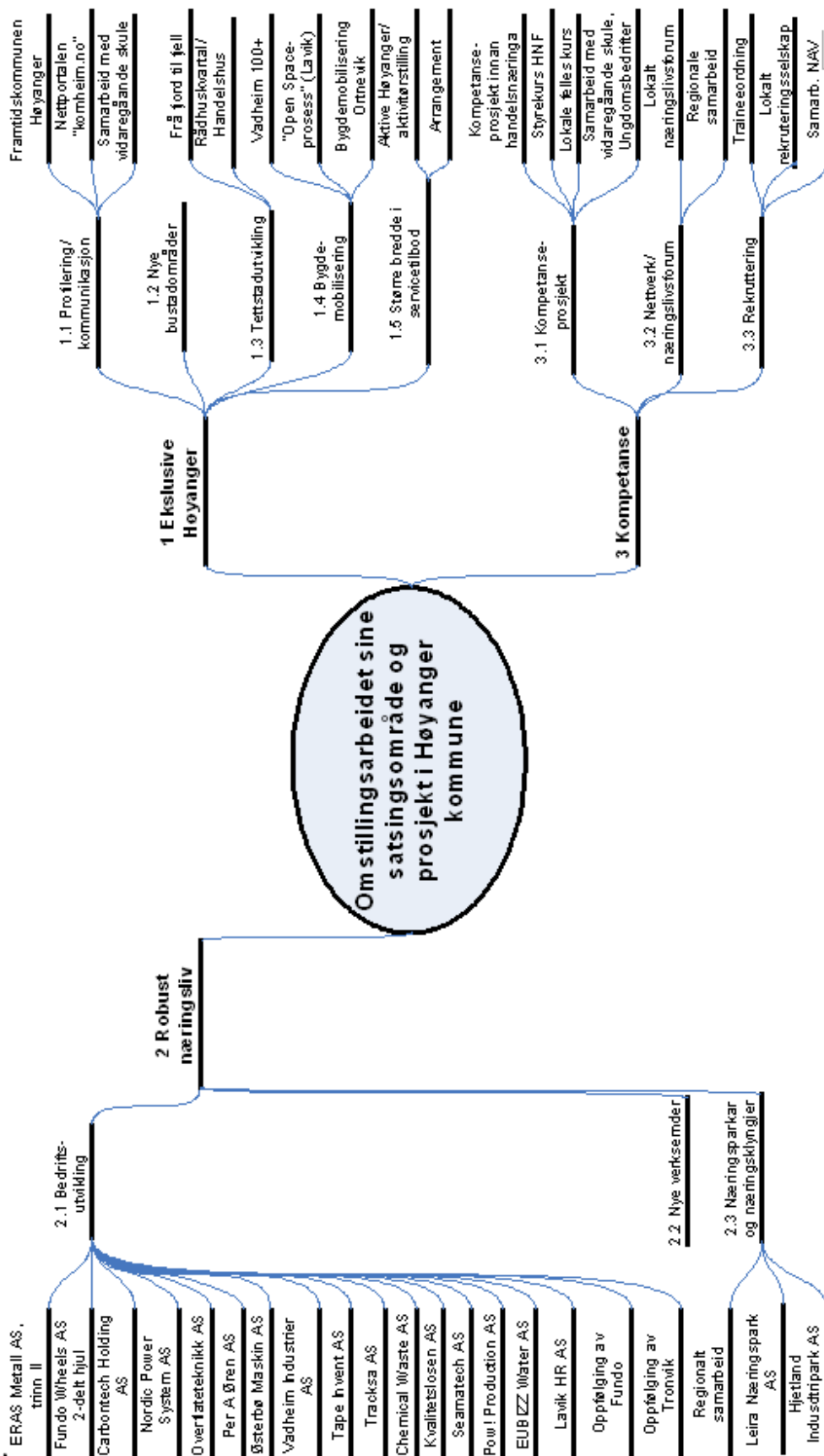
I løpet av 2008 har ein også styrka omstillingsarbeidet ved å involvere befolkninga gjennom innbyggjarundersøkinga, ved å fornye aktiviteten i næringslivsforumet, ved å prioritere oppgradering av handelsnæringa og ved å betre relasjonane til NAV. Slik sett har fokuset skifta frå omstilling til lokalsamfunnsutvikling. Eit konkret tiltak i forhold til innbyggjarane er at Høyanger kommune har kome med i Kvalitetskommuneprosjektet, der målet er å auke den brukaropplevde kvaliteten på dei kommunale tenestene, og å redusere sjukefråværet.

Når himmelen likevel ikkje er skyfri i Høyanger, er det sjølvsagt pga. konkursen i Fundo. Her er timinga dårleg i forhold til mulege nye arbeidsplassar i NPS og Carbontech. Kvar av desse prosjekta kan gi 50-100 nye arbeidsplassar, men særleg Carbontech er litt fram i tid. Dessutan har ein også uvissa rundt den psykiatriske klinikken på Tronvik. Til saman dreier dette seg om ca 400 arbeidsplassar (eller fire C-hallar!). I tillegg vil lokale underleverandørar bli ramma. Sjølv med vidare drift av Fundo etter forslag frå den lokale bydargruppa, ville konsekvensen for Høyanger at dei positive effektane i sysselsettinga frå perioden 2005-07 med slag ville forsvinne. Med full konkurs er situasjonen endå verre, i Høyanger er dei no ikkje berre sett tilbake til start, dei har fått mange tilleggsmeter før dei kjem fram til startlinja frå 2004.

Likevel, kommunen viste handlekraft i 2001, og kom også i 2009 opp med eit lokalt alternativ ved å gi eit bod på Fundo inn til konkursbuet. Men IN som største kreditor vil ikkje godta bodet, då dei ville ha inn profesjonelle, industrielle eigarar.

1.1 Vedlegg 1 – Oversikt over satsingsområde og prosjekt

1.2



Enkelte vil kanskje hevde at kommunen skulle halde seg unna Fundo også i 2001, men dette kan diskuteres. Politisk og moralsk var det nok umuleg å ikkje gjere alt ein kunne for å redde bedrifta. Og om nokon vil evaluere denne avgjerda, så må dei i alle fall stille opp ein samfunnsrekneskap som viser betydninga av at ei så stor bedrift har halde det gåande i 7-8 år til. I eit notat HNU har laga i samband med søknad til fylkeskommunen om omstillingsmidlar for 2009, blir det lagt fram tal som tyder på at Fundo årleg har tilført Høyanger-regionen 200 mio NOK i skattar, personinntekter og kjøp av varer og tenester⁶⁷.

6.0 HNU BUDSJETT 2009

	Overføringar frå fylket	Overføringar frå Høyanger kommune	Overføringar frå Innovasjon Norge
1) Drift og prosjektutvikling HNU 2009	2.000.000	2.500.000	
2) Omdøme- og rekrutteringsprosjekt 2009, (fase 2)	250.000		250.000
3) Prosjekt "Sikre og utvikle Fundo og Tronvik" i 2009	500.000	500.000	500.000
4) Følgje opp SMB-utvikling i 2009	500.000		500.000
5) Følgje opp NPS og Carbotech i 2009	1.000.000		750.000
	4.250.000	3.000.000	2.000.000

Situasjonen tilseier at Høyanger også i åra som kjem må reknast som ein omstillingskommune, og at er behov for friske omstillingsmidlar. Ei sak om søknad til fylkeskommunen om ytterlegare omstillingsmidlar var opp i Høyanger formannskap 3. februar 2009. Ifølgje saksframlegget vil ein søke om 4,25 mio til HNU. HNUs budsjett for 2009 inneheld også 3 mio frå Høyanger kommune og 2 mio frå IN. Tabellen viser korleis midlane er tenkt prioritert⁶⁸:

Det er store oppgåver ein har føre seg i kommunen:

- Tronvik må bergast på ein eller annan måte. Dei siste signala frå Helse Førde (per februar 2009) tyder på at det blir satsing på Tronvik som eit behandlingstilbod innan rusomsorg. Dette er i så fall godt nytt midt oppe i mykje elende for Høyanger.
- Det er framleis eit lite håp om at Fundos hybridhjul kan utviklast vidare i Høyanger. Her er det no IN som har hand om patentet, og dei er dei som sit med svaret på dette.
- Og prosjekt som NPS og Carbotech må følgjast tett på for å halde framdrifta oppe, og sikre at alt går som det skal. Dette er framtidsretta prosjekt, men ny teknologi, slik at det framleis er uvisse knytt til dei (sjølv om denne uvissa blir redusert etter kvart som positive resultat frå testar viser seg).
- Bedriftene som inngår i SMB-utvikling treng også tett oppfølging.
- Og det vidare perspektivet i omstillinga, lokalsamfunnsutviklinga, må heller ikkje gløymast opp i alt dette.

Lukkast Høyanger og HNU med dette, vil dei kunne klare å snu trenden nok ein gong. Ifølgje HNUs prognosar per januar 2009 ville talet på industriarbeidsplassar gå ned frå ca 800 til knappe

⁶⁷ Notatet *Omstilling. Handlingsplan og budsjett for 2009*. Sakspapir til møte i Høyanger formannskap 3. februar 2009, sak PS 09/3. Overslaget er basert på tal frå 2006, så bidraget i 2007 og 2008 må ha vore høgare.

⁶⁸ Same kjelde som i noten framfor.

700 i 2009. Men desse tala føresette at Fundo ikkje var heilt nedlagt, så det kan bli verre. Men i Høyanger vonar dei på ny vekst, og målet i 2013 var per januar 2009 ca 150 fleire industriarbeidsplassar i 2013 enn i 2008. Dette målet blir sjølv sagt mykje tøffare etter ei full nedlegging av Fundo.

3.3 Prosjekta i Årdal

Under dette punktet skal vi sjå på tiltak som Årdal kommune, ÅFAS, Årdal Utvikling og Inkubas har stått bak. Nokre av tiltaka har vore samarbeid mellom fleire av aktørane, men vi har prøvt å plassere tiltaka dei mest naturleg høyrer heime.

3.3.1 Årdal Kommune

Infrastruktur

Kommunen har næringsareal fleire stader i Utladalen, men det er eit lite egna område for tungtransport. Søderberg-hallane blir ledige, men det er ikkje bestemt noko om kva som skal inn der. Ny aluminiumsproduksjon kan heller ikkje utelukkast. Men det krev i så fall at eit industrikraftregime som Hydro kan leve med kjem på plass, og det vil mellom anna frå fagforeiningshald bli eit press på regjeringa for å kome med løysingar på dette før stortingsvalet hausten 2009. Tangen har industriparkbygget, Bukkhaugdalen og Saltviki. HMR sitt bygg i Øvre kan brukast til mindre industri når HMR flytter ned til Saltviki. Gjennom bedrifta Årdalsnett har ein vore tidleg ute med å få på plass breiband. Årdølene er flinke til å framheve nærleik til sjukehus (Lærdal) og flyplass (Sogndal). Kommunikasjonane inn og ut av kommunen er gode om sommaren, men Tindevegen mot Turtagrø er vinterstengd og vegen austover mot Tyin kan vere stengd av og til.

Avtalen med Hydro og Stiftelsen Årdalfondet

I mars 2006 vart det inngått ein avtale mellom Hydro og Årdal kommune der partane vart einige om ein del punkt som skulle skape tryggleik for tilsette, metallverket og lokalsamfunnet for lang tid framover. Lokalt meiner ein at avtalen er god, og til å leve med.

Ein viktig grunn til at denne avtalen kom i stand var at både Stoltenberg og Reiten ville ha ro rundt Årdal. Dette var eit press som framskunda prosessen. Lokalt var ønsket om ein slik avtale også sterkt. Situasjonen var slik at ein måtte søke godkjenningar for ÅFAS-prosjekt langt inn i Hydrosystemet. Ein opplevde detaljstyringa og «controllersystemet» til Hydro som hemmande for næringsutviklinga. Utla-saka, der Hydro først ikkje ville gi støtte til eit nytt tappeanlegg for Utla Kjeldevatn, var t.d. ein tung prosess.

Avtalen inneheld ei rad interessante punkt:

- Hydro lova å søke om dispensasjon frå utsleppskrava slik at Søderberganlegget kan drivast noko lenger enn 31. desember 2006, maksimalt fram til 1.oktober 2007. Dette sikrar timinga mellom utfasing av Søderberg og oppstarten av Dooria
- Vidare Hydro-satsing i Årdal:
 - Prebakeanlegget skal oppgraderast og produksjonskapasiteten aukast mykje
 - Investering på 200 millionar kroner for å bygge eit nytt teknologisenteret i Øvre. Det nye senteret skal stå klart i 2007. Satsingsområdet er forskning og utvikling på produksjon av primæraluminium. Neste generasjons elektrolyseteknologi skal utviklast i Årdal
 - Hydro har etablert ein «open industripark» for å få betre utnytting av landareal, bygg og menneskelege ressursar. Hydro vil kunne leige ut areal og bygningar, og vil etter avtale stille sin kompetanse til disposisjon for eksterne interessantar. På denne

måten til Hydro legge til rette for næringsutvikling både innanfor og utanfor industriparken

- Det vart også etablert eit omstillingsfond som skal nyttast til nærings- og utviklingstiltak i lokalsamfunnet (Årdalfondet, sjå avsnitt 2.3.4)
- Til slutt går det fram av avtalen at Hydros verksemdar i Årdal vil bruke all kraft som vert produsert i Tyin/Fortun Kraftverk i Årdal

Avtalen sikrar nye investeringar i aluminiumsproduksjon i Årdal. Dette er viktig for å halde på aluminiumsproduksjonen i Årdal, for modernisering vil bli nødvendig. Hydro skal dessutan auke straumbruken i Årdal, og har difor trekt søknaden om bruk av overskotskraft.

Kommunen har hatt ein del tøffe forhandlingar med Hydro både med etableringa av ÅFAS og Årdalfondet. Årdal kommune blei skulda for å vere pirkete og vanskelege og å bruke lang tid (samanlikna med Høyanger). Men i ettertid trur ein at også Hydro er nøgde med at kommunen ville ha ein grundig gjennomgang av avtalen, med advokatar.

3.3.2 Hydros teknologisenter

I Årdal ser ein no på teknologisenteret til Hydro, Technology and Operation Support, som eit industriprosjekt. På dette teknologisenteret forskar ein på ny teknologi for aluminiumproduksjon, målgruppa er alle Hydro-verk i inn- og utland. Tal tilsette ved T&OS har på kort tid auka frå 60 personar til rundt 100. Dette er resultatet av dei 200 millionane i ekstra løyvingar frå Hydro som er nemnde ovanfor. T&OS har mellom anna eit prøvesenter der ein skal teste 6 omnar av ein ny type, i full skala kan dette medføre produksjon på 60.000 tonn ekstra.

Reiten besøkte Årdal hausten 2007, og vart helsa velkommen denne gongen, for etter at aluminium er skilt ut frå resten av Hydro, håpar ein på nye tonar frå Hydro, t.d. når det gjeld investeringar i norsk aluminiumsproduksjon.

For å skape eit teknologisk forskingsmiljø med tyngde må vi sjå Hydros teknologisenter i samband med det nye Årdal Teknologi og Innovasjon AS, som kan forske på betringar og effektiviseringar utanom sjølve kjernen i aluminiumsproduksjonen, som T&OS naturleg nok vil konsentrere seg om. Her vil ein kople på også miljøa rundt Teknologisk Forum, EquAl og Impec (sjå omtale av desse nedanfor), og aller helst FoU knytt til NorSun og også Dooria (også gjort greie for nedanfor). Desse lokale miljøa vil bli søkt knytt opp mot andre sentrale aktørar, både regionalt og nasjonalt. Årdal som industriell knutepunkt er ein visjon knytt til dette teknologimiljøet (jf avsnittet om nettverk i Årdal)

3.3.3 ÅFAS-prosjekt

ÅFAS har vore involvert i fleire store industriprosjekt, mellom anna Scanwafer (250 arbeidsplassar), som det ikkje vart noko av i Årdal, og Dooria (60-110 arbeidsplassar) og Norsun (65- 120-150 arbeidsplassar), som no blir realiserte. Om det ikkje hadde vorte noko av Norsun, hadde ein eit prosjekt knytt til produksjon av hybridbatteri (95-100 arbeidsplassar) som plan B. Andre aktuelle prosjekt er vidareutvikling av HMR (50-60 arbeidsplassar) og FRAS (50 arbeidsplassar), eit selskap for online overvaking av hydraulikk- og smørjeolje i maskinar og prosessutstyr. Eit titanprosjekt (60-100 arbeidsplassar) har også vore inne i bildet. Ein heilt annan type prosjekt som har vore til vurdering er eit helseprosjekt som dreier seg om rehabilitering. Det er ikkje sikkert at det blir noko av alle desse prosjekta, men det har heller ikkje vore meininga. For dei største prosjekta må det skaffast både kapital og arbeidskraft, og det kan bli det siste som blir det største problemet. Men ein vil jo få frigjort mykje areal når søderberganlegga blir kopla ut for

godt, og titanprosjektet er ei mulegheit der, men ny aluminiumsproduksjon er som nemnt heller ikkje utelukka.

Det er klart at i ein slik prosess som ein vore gjennom med ÅFAS, så vil enkelte prosjekt falle gjennom av ulike grunnar. Årsaker kan ligge både prosjektet i seg sjølv (det treng ikkje vere dårleg, men uhøveleg i Årdal), og i personane som står bak og deira intensjonar. Ein gründer som ikkje fekk støtte av ÅFAS fekk lokale avisoppslag om dette. Utan at vi går inn på den konkrete saka, må det seiast at det er positivt for Årdal at ein har hatt så mange prosjekt å velje mellom at nokre har fått nei. Det aukar sannsynet for at dei prosjekta ein har satsa på er gode. Vi skal i det følgjande sjå nærare på desse prosjekta: Dooria, Norsun, Fras, HMR og Utlå Kjeldevatn. Dei tre første er eksterne prosjekt basert på akkvisisjon, medan dei to siste dreier seg om utvikling av lokale bedrifter.

Doorla Årdal AS

Akseselskapet Doorla Årdal AS vart stifta 24. mars 2006. Aksjekapitalen var i starten på minimumsnivå (100.000), men denne vart seinare (1.7. 2006) utvida til 25 millionar NOK. Styreleiar er Knut Arild Løvdal Stauri, Stryn, og styremedlemmer er Hallgeir Nygård og Lars Kåre Flo. Dagleg leiar er Harald Husabø.

Doorla Årdal er 100 % eigd av Doorla AS i Stryn. Doorla-konserne produserer og sel dørar til forbrukar-, bustad- og organisasjonsmarknaden i Norden og i Storbritannia. Doorla har no ein fabrikk i Utvik, fire i Sverige og ein i Storbritannia. Hovudkontoret ligg i Stryn, og dei største eigarane er Fjord Invest AS (25,3 %), Fjord Invest Industri AS (15 %) og Utvik Elektrisitetsverk (14,1 %). Elles er det andre lokale investorar og tilsette med aksjepostar.

Det er no bygd ein dørfabrikk i Bukkhaugdalen på Årdalstangen. Doorla var interessert i å komplettere produksjonen sin, og alternativet til Årdal som lokalisering var Sverige og Finland. Fabrikken skal i første omgang gi 60 arbeidsplassar i produksjonen, men på sikt kan det auke mot 100. Dessutan skal logistikkavdelinga til Doorla leggst til Årdal, noko som vil gi nokre interessante arbeidsplassar i tillegg.

Oppbygginga av fabrikken vart koordinert med utfasinga av Söderberg-anlegga, slik at dei som gjekk over frå Hydro til Doorla ikkje vart gåande ledige. Etablering av Doorla Årdal skapte mediebølgjer på nasjonalt plan dei første månadene av 2006. Det var konkurrentar som meinte at støtta til Doorla førte til konkurransevriding, og opposisjonen på Stortinget tok opp saka i form av ei høyring⁶⁹. Men alt oppstyret førte ikkje til endringar når det gjaldt sjølve etableringa, den har gått sin gang. Det viktigaste for Doorla er den strategiske sida av saka: For å overleve må bedrifta vere i stand til å levere til kjeder og prosjekt, og då må ho vere ein fullsortimentsleverandør. Fabrikken i Årdal utfyller Doorlas sortiment slik at dei blir einaste norske fullsortimentsleverandør. Konkurransen på dette planet ligg først og fremst i Sverige, og det er ein nordisk, ikkje ein spesiell norsk marknad for dørar. Alternativet hadde vore å bygge denne fabrikken i Sverige eller Finland, og då hadde hovudkontoret reist same vegen fort, for Doorla har alt fire fabrikkar i Sverige. Om ein ønskjer å sikre at Doorla held fram som eit norsk selskap, er altså lokaliseringa til Årdal avgjerande. Denne strategiske vurderinga er det viktig at alle som vil delta i debatten merker seg. For å overleve måtte Doorla skaffe seg den fabrikken dei mangla, og det var dei fast bestemte på å gjere.

Dei som arbeider med næringsutvikling i Årdal dreg i tillegg opp følgjande argument for at Doorla-etableringa er rett for bygda:

⁶⁹ Innst.S.nr.239 (2005-2006), <http://www.stortinget.no/inns/2005/inns-200506-239.html> (28.08. 2006)

- Kvalitetssikring: Ein har jobba grundig med dette lenge, saman med fleire aktørar (kjende konsulentbedrifter, IN, Hydro)
- Viktig å ha bedrifter med lokal forankring (i Sogn og Fjordane). Lettare å forhalde seg til kjende aktørar
- Mangfald – variasjon: Dooria er viktig for mangfaldet i næringslivet i Årdal. Det er meir enn ei vidareføring av den eksisterande kompetansen, det krev opplæring av dei skal inn der, men ein har også likskapspunkt gjennom automatiseringsteknologi. Dooria er ein framand fugl i årdalsmiljøet, men det er viktig for Årdal å få alternativ industri, fleire bein å stå på, det gir også fleire lokale karrieremulegheiter
- Lokaliseringa til Årdal er eigentleg gunstig: Midt mellom Bergen og Oslo. I forhold til den nordiske marknaden er det ingen spesiell ulempe å vere i Årdal, då dei andre produsentane er plasserte «på dei merkelegaste stadar»
- Sidan produksjonen blir svært automatisert, kan det gi mulegheiter for lokale underleverandørar.
- Det er ei internasjonalt orientert bedrift med ei profesjonell leiing
- Arbeidsplassar: 60 arbeidsplassar i produksjonen. Saman med 65 i NorSun veg det akkurat opp for tapet av arbeidsplassar i Söderberg.
- Timinga: Til sommaren 2007 vart Söderberg utkopla.
- Type arbeidsplass: Det er eit veldig reint produkt med lite forureining, det er basert på høgteknologi, og det eventuelle servicesenteret til Dooria vil gje 15-17 spennande arbeidsplassar. Viktig for oppfatninga av Årdal som samfunn.
- SIVA med på laget: SIVA tek ansvaret for å bygge næringslokale.

Dooria og SIVA søkte IN om støtte til etableringa av dørfabrikken i Årdal. Søknaden vart handsama på styremøte i IN 15. desember 2005. Sjølv om administrasjonen tilrådde støtte i sitt forslag til vedtak, valde styret å avslå søknaden. Styret si grunngiving var mellom anna knytt til tvil om lønsemda, det at prosjektet representerte ei stor investering i ein moden bransje, og konkurranseforholda i bransjen.

Korkje i Årdal, lokalt i IN eller i SFFK var ein samde i denne konklusjonen. Saka vart teken opp att til ny styrehandsaming i IN 1. februar 2006, med nytt saksmateriale som m.a. omfatta brev frå Dooria (med eit vedlegg frå ÅFAS), brev frå SFFK og ei fråsegn frå styret i Innovasjon Norge Sogn og Fjordane. Resultatet vart no at styret i IN støtta søknaden. Det vart gitt tilsegn om til saman 79 millionar kroner i støtte (lån og tilskot) til Dooria og SIVA til oppstarten av dørfabrikken i Årdal. Dooria Årdal fekk tilbod om lån på 30 millionar og tilskot på 13 millionar. SIVA Dooria Eiendom fekk tilbod om lån på 30 millionar og tilskot på 6 millionar.

Etter tilslaget i IN hadde SIVA styremøte 2. februar 2006 der dei sa seg positive til å investere i nytt produksjonsbygg for Dooria AS i Årdal. Dei sende ut ei pressemelding der det m.a. heitte:

«... SIVA har over noe tid hatt samtaler og forhandlinger med Dooria AS med tanke på etablering av en dørfabrikk i Årdal. Planen er at SIVA investerer i bygningsmassen, mens Dooria selv er ansvarlig for spesielle tekniske anlegg, maskiner og utstyr. Det er utarbeidet et skisseprosjekt for nye produksjonslokaler hvor en foreløpig teknisk kravspesifikasjon og vurdering av arealbehov fra Doorias side er lagt til grunn. Fabrikken er dimensjonert til ca 7 600 m² og byggekostnadene er kalkulert til 60 millioner kroner. ...

Dooria-konsernet planlegger å investere i alt 100 millioner kroner i maskiner og opplæring. I tillegg til engasjementene fra SIVA og Innovasjon Norge kommer et vesentlig bidrag fra Norsk Hydro, Årdal kommune samt egenkapital fra Dooria-konsernet.»⁷⁰

⁷⁰ <http://www.nhnett.net/siva/nyheter.nsf/a/CC5B12EC984859B6C125710A00341EA9?OpenDocument> (henta 28.08. 2006, eksisterer ikkje lenger)

Styret i Dooria og konsernleiinga i Hydro følgde opp med positive vedtak om etableringa i Årdal i løpet av februar 2006. I mai 2006 hadde generalforsamlinga i Dooria eit møte der ein slutta seg til styrets planar om etablering i Årdal. Samstundes vart aksjekapitalen i Dooria styrka ved at Fjord Invest investerte 35 friske millionar i selskapet. Årdal kommune hadde tomte klar og reguleringsplanen var godkjent.

Ved utgangen av september 2007 var Dooria-bygget ferdigstilt, produksjonen i gang med eitt skift (dagtid) og administrasjonen er på plass. Ein hadde nokre utfordringar på logistikk og IT (på konsern-nivå). Dette vart definert som forretningskritisk i analysearbeidet. Ordreinngangen var på dette tidspunktet «smekkkfull», så det ein var oppteken av var kor tid produksjonen kunne bli så stabil at neste skift kunne vere på plass. Dette skulle kome i løpet av 2008, medan skift nummer tre skulle kome i løpet av 2009. Med tre skift vil bedrifta vere oppe i ca 110 tilsette. Men finanskrisa har fått store verknader inn i buggevarebransjen. I Dooria er det gjort permitteringar og oppseiingar i Sverige og Storbritannia. Også i Utvik er nokre arbeidadarar permitterte. Førebels har Dooria Årdal sloppe unna dette. Men bedrifta vil få ei seinare utvikling i Årdal enn det som var planlagt. ÅU ved Terje Laberg og innleigde konsulentar følgjer derfor bedrifta tett for å hjelpe bedrifta, både med dei finansielle utfordringane og ikkje minst til å posisjonere seg industrielt.

NorSun AS

NorSun produserer silisiumsskiver til solceller for elektrisitetsproduksjon. Eigarar er Scatec AS (25,81 %), Good Energies Investments B V (19,97 %) Norsk Hydro Technology Ventures AS (16,23 %), og andre (37,99 %). Scatec er 100 % eigd av Celmar AS, som igjen er eigd av Alf Bjørseth (51,5 %) og Tone Bjørseth-Andersen (48,5 %). Alf Bjørseth er mannen som i si tid starta REC, men han selde seg ut av selskapet for 900 millionar vinteren 05/06. REC forhandla om å etablere seg i Årdal med dotterselskapet REC Scanwafer i 2005, men dette blei det som kjent ikkje noko av. Bjørseth tykte det var litt leit, og prøver igjen i Årdal.

Dagleg leiar i NorSun er Jon Hindar. Styret består av Bjørge Andre Gretland, Einar Glomnes, Arne Blystad, Alf Bjørseth, Sven Michael Hansen, Michio Tanaka og Inge Ketil Hansen (styreleiar). Selskapet er registrert i Oslo, men ei underavdeling, NorSun AS avd. Årdalstangen, er registrert i Brønnøysund.

NorSun skal produsere mono-krystallinske silisiumskiver, eller «waferar». Dette er hovudkomponenten i solceller. Denne typen solceller er annleis enn den typen Scanwafer hadde planar om å produsere i Årdal, multikrystallinske waferar. Dei mono-krystallinske waferane har høgare effektivitet, og er difor også eit dyrare produkt.

NorSun hadde per august 2006 tilsett administrerande direktør, fabrikkssjef i Årdal, samt forskningssjef. Det var i første omgang snakk om å tilsetje 65 personar, med planar om å utvide til over 150 i 2008. Det er snakk om betydelege investeringar. I den innleiande fasen investerer ein 200 millionar kroner, medan det i den neste fasen kan bli tale om 500 millionar kroner i investeringar⁷¹.

Grunnen til at NorSun etablerar seg akkurat i Årdal, er industrikulturen i Årdal, og det at Årdal kunne by på store mengder reint vatn og kraft. I tillegg fekk ein også offentleg støtte for å etablere seg i Årdal. For Årdal var det ein interessant etablering fordi dei var kraftkrevjande, det var prosessindustri med teknologifokus, det var ambisjonar om ei internasjonal satsing samt at dei hadde stor bruk av underleverandørar.

NorSun har avtale med ein fabrikk i Finland om testproduksjon. Denne produksjonen var i gang i september 2007. På denne måten kunne dei sende nytilsette over til Finland på opplæring før

⁷¹ <http://www.bt.no/lokalt/article278141.ece> (henta 3.2.2009)

fabrikken i Årdal stod klar. Det er ein årleg marknadsvekst på 30-40 % i solcellebransjen. I tillegg utgjer solcellebransjen ein svært liten del av den totale energiproduksjonen i verda, slik at veksten kan halde fram med same veksttakten i fleire år, før bransjen utgjer ein stor del av energiproduksjonen i verda.

NorSun AS i Årdal har auka talet på tilsette raskt, og hadde ca 120 var tilsette i oktober 2008. Framdrifta har vore omtrent som planlagt, med produksjonsstart i Årdal i løpet av 2008 og full drift tidleg i 2009. Siste bolken av rekrutteringa, der behovet var 30-40 personar, var i gang i november 2008. Responsen i marknaden har vore eventyrleg, produksjonen heilt fram til 2019 er selt! Også her ønskjer ÅU å vere «tett på» for eventuelt å gjere tilpassingar, slik at dei får den rette utviklinga.

Fras

Fras Technology AS var stifta i juli 2005. Selskapet er fysisk lokalisert i ei oppussa løe inne på området til UMB (Universitetet for miljø- og biovitenskap) på Ås, og har forskningssamarbeid med UMB. I 2007 hadde selskapet ein omsetning på 17 mio og eit resultat før skatt på 6 mio. Gründeren Sølve Fjerdingsstad har tydelegvis kome opp med ein lønsam idé. Fras tilbyr overvaking av hydrauliske oljer og smørjeoljer i maskineri, for å kunne forebygge kostbare uhell og produksjonsstans, t.d. i kraftstasjonar, i prosessindustri, i oljeproduksjon og på skip. Med Fras sin patenterte teknologi DynaView er stikkprøvar gamaldags, det blir utført *online* overvaking av smørjeoljer. Det betyr at ein til ei kvar tid kan skanne og analysere oljene på grunnlag av prøvar tekne av utplasserte måleinstrument. Dette er det stor interesse for i industrien. Statoil har t.d. teke produktet i bruk på alle relevante system på Sleipner-plattformen. Teknologien kan dessutan tenkjast brukt på andre væsker under trykk i lukka system, som t.d. i vassforsyning og i blodårar. Fras har altså eit stort vekspotensiale.

I november 2007 inngjekk Fras ein intensjonsavtale med ÅFAS om å etablere selskapet Fras OMC AS i Årdal. ÅFAS finansierte utvikling av forretningsplanen, fordi ein såg dette som eit prosjekt som passa bra i Årdal. Forretningsideen er online overvaking av hydraulikk- og smørjeoljestraumar under trykk i utstyr på europeiske oljeinstallasjonar og kraftverk, muligens også på skip. I desember 2008 løyvde IN Sogn og Fjordane 580.000 til Fras OMC. Og i januar 2009 vart det klart at Fras gjekk eit skritt vidare, då det vart kunngjort at dotterselskapet Fras OMC AS skulle etablerast i Årdal i andre kvartal av 2009. I intensjonsavtalen var det 29 arbeidsplassar som var målet, i januar 2009 var dette revidert til heile 50 arbeidsplassar. Rekrutteringa startar utover våren 2009. Årsaka til at Fras ville etablere dette selskapet, var eit ønske om å skilje FoU-aktiviteten frå drifta. FoU vil framleis bli drive på Ås. Og at lokaliseringa vart i Årdal vart grunngitt med det industrielle miljøet i Årdal, og betre høve til å rekruttere kompetent arbeidskraft enn i Oslo-området.

HMR

Husnes-baserte HMR Group AS (tidlegare Husnes Mek og Rør) har to heileigde dotterbedrifter i Årdal, HMR Årdal og HMR Hydeq. HMR Årdal kom i stand ved at HMR overtok det konkursråka Årdal Mekaniske Verkstad i 1990. HMR Hydeq oppstod i 2000, då HMR overtok Hydeq, ei bedrift som i 1988 vart etablert ved outsourcing av ei avdeling frå Hydro. Det er Knut og Lars Helge Prestnes som eig HMR Group, delvis direkte og delvis indirekte gjennom Prestnes Holding. Til saman framstår dei to HMR-bedriftene som ein av dei viktigaste arbeidsplassane i Årdal.

HMR har spesialisert seg på leveransar av ulike typar køyretøy, utstyr og tenester til prosessindustrien. Bedrifta er i ekspansjon, og med planar om nytt bygg på 5000 m² i Saltviki på

Tangen presenterte bedrifta prognosar om ca 170 tilsette i Årdal innan 2010, mot 110 hausten 2006. Det betyr at berre utvidingsplanane for HMR tilsvarer omtrent like mange nye arbeidsplassar som Dooria. Begge HMR-bedriftene har fått store kontraktar for Hydro internasjonalt, mellom anna i Qatar.

Utvidinga har likevel ikkje gått so fort som ein hadde tenkt. Bygginga i Saltviki vorte utsett av fleire grunnar, mellom anna måtte det byggast rasvollar, og bustadproblema måtte løysast. Det siste har det vorte orden på med eit byggeprosjekt ved campingplassen som skal gi 60 nye bustadeiningar av ulik storleik. Så byggeprosjektet i Saltviki var endeleg i gang då vi besøkte Årdal i november 2008.

Utla Kjeldevatn AS

Utla vart stifta 31. januar 2001. Bedrifta har heile tida sidan starten slite med dårleg økonomi (underskot i åra 2002-2007). Undervegs har det vore ein del utskiftingar både i leinga og på eigarsida. Mellom anna overtok kommunen bedrifta i ein periode. Bedrifta har fått betydeleg økonomisk støtte både av Årdal kommune, Hydro (gjennom ÅFAS) og IN. Formannskapet i Årdal sanerte i 2005 ei gjeld på 3.765.000 som Utla hadde til kraftfondet. Våren 2006 fekk bedrifta tre mio frå ÅFAS og ein mio frå IN. Aksekapitalen har også vorte styrka fleire gonger av andre eigarar som har vore inne i bildet. I 2007-rekneskapen var den innskotne eigenkapital på 4,2 mio. Men denne var i realiteten tapt, og vel så det. Teknisk sett var selskapet konkurs, og nye eigarar har kome inn i løpet av 2008 (amerikanske Arctic Natural Waters Ltd. og Aqua Service AS). Media⁷² har meldt om ein konflikt med den tidlegare eigaren, som meiner seg tvinga ut på ein usakleg måte. I registrerte opplysningar i Brønnøysund-registra går ikkje dei nye eigarforholda tydeleg fram, men den avspeglar seg i skifte i leing og styre. Dagleg leiar er Martin Michaelsen (ny), og i styret sit Jarle Nundal (leiar, har vore med i styret sidan 2003), Marting Michaelsen og Dag Morten Iversen (ny, også økonomidirektør i Aqua Service).

Produkta har vore drikkevatn på fem liters kartongar til hytte- og båtfolk (bag-in-box), og på 20 liters behaldarar til bedriftsmarknaden. Kartongane har vorte distribuert gjennom Lerum, og var i ein periode å finne i Rema 1000 sine butikkar. Dessutan har dei hatt ein del sal til USA nettopp gjennom Arctic Natural Waters.

Produktet er veldig bra, men det som det står og fell med når det gjeld denne typen produkt, er marknadstilgang og distribusjon. Det er kraftig vekst i denne marknaden, så det er plass til fleire. Det blir no spanande å sjå om dei nye eigarane har dei musklane og kontaktane som skal til for å få dette til.

3.3.4 Årdal Utvikling-prosjekt

SMB-prosjektet

SMB-prosjektet var eit prosjekt som skulle vidareutvikle dei eksisterande små og mellomstore bedriftene i Årdal. 28 bedrifter var med frå starten av, og ein enda opp med 15 bedrifter og 27 prosjekt som ein freista å skaffe finansiering til. Dette prosjektet er nærare omtala i 3.3.6.

Mikrobedriftprosjektet

Etter same lest som SMB-prosjektet har ein sett i gang eit prosjekt for mikrobedrifter. 21 bedrifter har vore med i forprosjektet, 7-8 av desse har eit utviklingspotensiale på marknads-/produkt-

⁷² Porten 16.09.2008, NRK Sogn og Fjordane 16.09.2008

/tenestesida. Eit mellomsjikt har behov for kontinuerleg oppfølging for å bli betre, medan resten er «nøgde med ting som dei er».

For dette prosjektet har Økonomiservice på oppdrag frå ÅU laga eit spesielt analyseverktøy, der ein skal ha eitt ark for kvar bedrift med informasjon om økonomi, planlegging og organisasjon. Både historiske rekneskapstal og budsjett vil leggest inn. Denne informasjonen blir lagra i ein lokal planleggingsbase, ÅPLAN-basen, og skal danne grunnlag for aktiv næringsutvikling, ein vil altså vere proaktive i forhold til bedriftene. For den enkelte bedrifta er dette informasjon som kan brukast som grunnlag for handling, og her er det rom for betring, mange ser ikkje ein gong på dei rekneskapsrapportane dei får i løpet av året i dag. I Årdal ser ein på dette som eit viktig ledd i arbeidet med å trygge eksisterande arbeidsplassar. Økonomiservice kan på si side bruke dette verktøyet sjølv i forhold til sine eigne kundar seinare.

Her er det ein viktig lærdom ÅU gjerne vil formidle til andre. Med ÅPLAN-basen og bruken av den kom mikrobefrøysprosjektet inn i ein ny fase, med fullt trøkk på etterarbeidet, dvs. oppfølginga etter at prosjektet eigentleg var avslutta. Dette er ein avgjerande suksessfaktor slik ein ser det i Årdal. Sitat: «Du må vere tett på! Du må vere tett på heile tida!»

Heimatt.no

Årdal Utvikling har starta eit prosjekt som går ut på å få utflytte årdøler til å registrera sin kompetanse (skule, cv osv) på heimesida «heimatt.no»⁷³. Jorunn Nilsen frå Årdal Utvikling er prosjektleiar, og Inkubas var med på dette prosjektet, med André Østvik som deltakar i prosjektleiinga. Der er også Agnitio (Inger Marie Beheim) og ungdomsrådet (Siri Kleiven) med. Tanken med heimatt.no er at utflytte årdøler kan registrera seg, og si utdanning her, samstundes som bedrifter i Årdal kan gå inn og søka aktivt blant dei som er registrert, og sjå om dei kan finna kompetanse som dei er på jakt etter. Heimatt.no har også delteke på arrangement i Årdal og Oslo for å informere om nettstaden og arbeidet dei driv med. Denne sida fingerer svært godt, det er 1000-2000 unike treff i veka, og det er mykje på ei så lita målgruppe.

Underleverandørprosjektet

Hydro har sett i gang eit nytt leverandørprosjekt, forankra hjå Jan Arve Haugan som sit i leiinga hjå Hydro Aluminium. I samband med det er det i Årdal starta eit underleverandørprosjekt, som skal posisjonere bedriftene i Årdal mot Hydros leverandørprosjekt. Leiar for underleverandørprosjektet er Knut Nes, som er tidlegare salssjef på støyperiet. Årdalsbedrifter som Årdal Stålindustri (no Impec) og HMR. har allereie fått ein del ordrar frå Qatar. Meininga er at ein skal lage tilsvarande opplegg mot NorSun og Dooria etterpå. På slutten av 2007 arbeidde dei særleg i forhold til NorSun, og eit aktuelt tiltak her var ein emballasjefabrikk knytt til ASVO, som kan gi 20 årsverk.

3.3.5 Inkubas-prosjekt

Inkubas hadde i alt 32 prosjekt til handsaming i 2005. I mars 2006 hadde ein til saman 7 nye bedrifter med 14 arbeidsplassar i Høyanger og Årdal til saman. Per juni 2006 hadde ein nådd målet om 8 bedrifter/engasjement i Inkubas. Om 2-3 år kan ein i tillegg få 30-50 nye arbeidsplassar. Inkubas er no nedlagt.

Nokre av bedriftene som er i, eller har vore innom, inkubatoren i Årdal:

⁷³ www.heimatt.no

- Impec AS vart stifta i september 2004 av Multi-Elektro og Årdal Stålindustri, to Årdalsselskap med meir enn 30 års erfaring med leveransar til aluminiumsprodusentar. Eigarar var Fjordinvest Sårkorn (47,5 %), Årdal Stålindustri Eigedom (27,4 %) og Multi Elektro (25,1 %). IMPEC leverer utstyr og tekniske løysingar til aluminiumssmelteverk (mellom anna roddingutstyr). Impec flytta ut av inkubatoren og inn i nye lokale i Øvre Årdal 1. september 2006, og vart ønskt lukke til vidare av Inkubas. Omsetnaden auka frå 4,3 mio i 2005 til vel 7 mio kroner i 2006 og 2007. Eit underskot på 700.000 i 2005 var snudd til omtrent balanse mellom kostnader og inntekter i 2006, men i 2007 hadde Impec igjen eit underskot på nærare millionen. Frå 1. januar 2009 er bedrifta fusjonert med Årdal Stålindustri under namnet Impec AS, men med Årdal Stålindustri organisasjonsnummer. Årdal Stålindustri Eigedom, som igjen er 100 % eigd av Ernst Ståle Øvstetun, er no eineeigar.
- Pro Tech Maschines AS vart stifta 10. august 2004, først under namnet Årdal Laft. Bedrifta hadde offensive mål om vekst og hadde ein bra omsetningsauke frå 2005 til 2006, frå 1,5 til 5,7 mio kroner. Men i 2007 var det ingen registrert aktivitet for Pro Tech Maschines i Brønnøysund-registra, og i mars 2008 vart det opna konkurs i selskapet. Bubehandlinga vart innstilt i november 2008, då det ikkje lenger var midlar til å dekke kostnadene ved behandlinga. Føremålet til bedrifta var konstruksjon, produksjon og sal av moderne maskiner og utstyr. Dei skulle kunne konstruere alle typar maskinar og utstyr, men spesialfeltet var nyutvikling og effektivisering av maskinar og utstyr til bruk innanfor trearbeidingsindustrien. Mellom anna konstruerte dei noko som truleg var verdas største dreiemaskin for lasting av tømmer.
- Årdal Service Partner AS (to tilsette, målet om fem tilsette førebels ikkje nådd). Selskapet var stifta 3. januar 2006, og skal selje teknisk service. I ei pressemelding skriv gründerane: «Årdal Service Partner AS (ÅSP) er eit selskap som tek på seg ulike rivings- og demonteringsprosjekt av bygg, maskiner og anlegg mot næringslivet samt det private markedet i Sogn. Vi vil også leiga ut timeressursar/personell til ulike drifts- og prosjekt oppgåver for å kunne støtta eksisterande bedrifter i periodar høg aktivitet eller ved sjukefråvær.» Selskapet hadde eit lite overskot i 2006, og eit lite underskot i 2007. Omsetninga ligg på ca 1,4 mio.
- I 2007 kom det nystifta selskapet Synecho AS inn i inkubatoren. Synecho skal ifølgje kunngjering i Brønnøysund-registra «selje komponentar/deler til industri, samt selje teknisk service/vedlikehald og det som høyrer inn under dette». Selskapet hadde ei omsetning på 2,7 mio i 2007 og eit resultat før skatt på vel 400.000.

Teknisk forum/ Equal Group

Teknisk forum er ein møteplass mellom Hydros teknologisenter, Årdal vidaregåande skule og ei rad årdalsbedrifter. Inkubas har hatt leiaransvaret for dette forumet. Når no Inkubas er lagt ned, reknar vi med at ÅU ta dette ansvaret, eventuelt at det vil inngå som ein del av det industrielle knutepunktet som er under planlegging. Equal Group er eit konkret resultat av samtalan på denne arenaen. Åtte av dei deltakande bedriftene gjekk saman i Equipment Aluminium (EquAl). Ein ville bygge vidare på suksessen til Impec, dessutan var ein inspirert av Raufossmiljøet.

Deltakarane fann at dei ved å samarbeide kunne overvinne det som var problema i teknologimiljøet i Årdal utanom Hydro Aluminium:

- Mange gode idear, men manglande gjennomføringsevne
- Manglande fagmiljø på prosjekt/engineering
- Små, fragmenterte miljø i Årdal, for små for verdsmarknaden

Dei deltakande bedriftene er: Årdal Stålindustri (no Impec), Multi Elektro, Prosess Elektro, NorConsult, Teigen Industriteknikk, Impec, HMR Hydeq og Hydro Production Partner (HPP). Equal Group vart formelt stifta 5. mai 2006 som eit konsortium med eit eige styre der Kåre

Ørbech Vee er styreformann og Jarle Magne Teigen (frå Prosess Elektro) og Ernst Ståle Øvstetun (Impec) er styremedlemmer.

Aktørane er konkurrentar lokalt, men samarbeidar internasjonalt. Å samarbeide er ikkje berre enkelt når ein har ein historikk med konflikhtar og konkurranse, og sterke meiningar om kvarandre. Det er også ei utfordring at bedriftene har ulike avgjerdsprosessar. Nokre kan ta avgjerder over bordet, medan andre er deler av store konsern. Equal-bedriftene har i alt 340 tilsette, 47 av dei er ingeniørar. Konsortiet er ikkje lukka, så fleire kan i prinsippet melde seg på. Fokuset i samarbeidet ligg på strategiske område som teknologi, marknadsføring og kompetanse/rekruttering. Saman vil dei kunne ta store oppdrag på internasjonal basis.

3.3.6 SMB-prosjektet

SMB-prosjektet var eit prosjekt som skulle vidareutvikle dei eksisterande små og mellomstore bedriftene i Årdal kommune (ÅK), gjennom å identifisere vekstpotensiale og kompetansebehov. I forstudiet deltok 25 bedrifter som saman med Interforum identifiserte 63 potensielle prosjekt. Ein enda opp med 13 bedrifter og 31 prosjekt som ein freista å skaffe finansiering til. Målsetjinga til Årdal Utvikling (ÅU) var å skaffe ca 40 nye arbeidsplassar som ein følge av SMB-prosjektet.

Årdal Utvikling har vore prosjekteigar, medan konsulentar frå Interforum har vore nytta som prosjektleiarar. Innovasjon Norge (IN) og Årdal Framtid AS (ÅFAS) finansierte forprosjektet, medan dei konkrete prosjekta har blitt finansierte frå bedriftene sjølv, Innovasjon Norge og Årdal Utvikling. Prosjektet blei formelt avslutta i mars 2006.

Spørsmålet om SMB-utvikling har vore ein suksess eller ikkje kan vi tilnærme oss både kvantitativt og kvalitativt. Vi har henta rekneskapsdata for 12 av bedriftene, og dei bransjane dei tilhøyrer, frå Brønnøysund-registra. I tillegg har vi intervjuar 11 av bedriftsleiarane og representantar for støtteapparatet rundt SMB-prosjektet (IN, ÅU, ÅFAS, ÅK og konsulentfirmaet Interforum). Intervjua fann stad i perioden februar – april 2007 og har gitt oss både kvantitativ og kvalitativ informasjon⁷⁴. Det er ulike årsaker til at to bedrifter måtte utelatast frå intervjuundersøkinga. Den eine bedrifta valde vi sjølve å utelate fullstendig, sidan bedrifta ikkje sjølv oppfatta prosjektet som særleg viktig for dei, og den som hadde ansvaret for prosjektet var slutta. Dette var også eit samarbeidsprosjekt med ei anna bedrift, som vi har intervjuar. Den andre bedrifta var det ikkje muleg å få avtale med i det aktuelle tidsrommet. Denne bedrifta er likevel med i den kvantitative delen basert på rekneskapstala frå Brønnøysund-registra.

Kvantitativ analyse

Vi stiller her to spørsmål som vi vil analysere nærare:

Har bedriftene som deltok på SMB-utvikling i Årdal vorte betre bedrifter?

1. *Samanlikna med seg sjølv over tid*
2. *Samanlikna med bransjen*

La oss først sjå på delspørsmål 1, altså bedriftene samanlikna med sjølve over tid. Tabell x3 viser bedriftenes utvikling på sju utvalde måltal over tid, frå 2004 eller 2005 og fram til 2007 eller

⁷⁴ Forskarane Harald Blaaflat Mundal og Jon Gunnar Nesse har gjennomført fem av bedriftsintervjua, resten av intervjua er gjort av studentane Julie Grivi, Veronica Sande og Cathrine Stigen i samband med arbeidet med deira bachelor-oppgåve i økonomi og administrasjon. (Grivi, Julie; Sande, Veronica og Cathrine Stigen: *SMB-utviklingsprosjektet i Årdal, suksess eller fiasko?* HSF-Bachelor-oppgåve, Sogndal 2007.) Evalueringa av SMB-prosjektet er også presentert i eit eige notat til Årdal kommune: Harald Blaaflat Mundal og Jon Gunnar Nesse: *SMB-prosjektet i Årdal*. Notat, Høgskulen i Sogn og Fjordane 2007.

2008, alt etter kva data som har vore tilgjengeleg. Bedriftene er anonymiserte, og vi vil omtale dei som bedrift A, B, ... og L frå Årdal. Bedrift L er splitta i L og L2 (ei nystarta bedrift), slik at vi i alt har 13 bedrifter i tabellen. Bedrift M er utelaten, og er ikkje med i tabellen.

I hovudsak viser dei fleste av dei deltakande bedriftene stor framgang på alle dei utvalde måla. Ratingen viser kor kredittverdig ei bedrift er. Åtte av dei 13 av bedriftene har heva ratingen sin i perioden, fire har uendra rating og berre ei bedrift har gått tilbake. Den samla omsetninga i bedriftene har gått opp frå 213 mio i 2004 til 337 mio i 2007, ein auke på ca 60 %.

Når det gjeld tal tilsette, ser vi at den samla auken er frå 170 til 215 tilsette. Bedriftene G og L2 har ei spesielt interessant utvikling når det gjeld sysselsetting, og er bedrifter som bør og vil bli satsa på vidare i Årdal. Dei fleste av bedriftene har likevel små endringar i sysselsetjinga i perioden. Nokre av bedriftene har redusert bemanninga noko utover året i 2008, truleg på grunn av finanskrisa. Våren 2007 gjorde vi ei intervjuundersøking i desse bedriftene (utanom L og L2), og konklusjonen var at talet på tilsette hadde auka med vel 30 som følge av SMB-utviklingsprosjektet (Grivi, Sande og Stigen 2007, Mundal og Nesse 2007), og at målet på dette punktet var nådd. Her mangla det då som kjent to bedrifter, der i alle fall den eine med heile fem prosjekt skapte fleire nye arbeidsplassar. Dessutan arbeidar fleire av bedriftene vidare med enkelte av prosjekta sine, slik at endå fleire arbeidsplassar kan bli resultatet. IN meinte også på dette tidspunktet at målet om 30-40 nye arbeidsplassar var nådd. Dei totale kostnadene med prosjekta er av Grivi, Sande og Stigen (2007) anslått til ca 24 millionar kroner, noko som gjev ein kostnad på ca 800 000 kroner pr ny arbeidsplass. Det varierende resultatet når det gjeld nye arbeidsplassar i dei enkelte bedriftene må forståast ut frå det faktum at fleire av bedriftene ikkje hadde skaping av nye arbeidsplassar som eit hovudmål i prosjektet. Dei ønskte å sikre dei arbeidsplassane dei hadde, og ønskte dessutan å betre økonomien i bedrifta. La oss derfor gå over til å sjå på nokre sentrale økonomiske måltal.

Heile åtte av bedriftene betra overskotsprosenten frå 2005 til 2007. To har uendra overskotsprosent i perioden, medan tre har hatt ei negativ utvikling på dette punktet. I gjennomsnitt for alle bedriftene har overskotsprosenten auka frå 3,5 i 2005 til 8,2 i 2007. Overskotsprosenten bør minst vere rundt 10 for å vere tilfredsstillande, så det er ønskeleg med ytterlegare framgang på dette punktet. Seks-sju av bedriftene ligg vel lågt på dette målet. I den andre enden utmerker bedriftene B, D og K seg med høg overskotsprosent og god framgang i perioden.

Tendensen er den same når det gjeld totalrentabiliteten: Åtte av bedriftene har framgang, to har uendra status og tre har tilbakegang i totalrentabiliteten. Bedriftene B, D, G og K utmerker seg med svært god utvikling, medan bedrift F har problem med å tilfredsstille krava til dette nøkkeltalet. Ein tommelfingerregel seier at totalrentabiliteten bør ligge over nivået på vanleg lånerente. Gjennomsnittleg har bedriftene gått fram frå ein totalrentabilitet på 7,6 i 2005 til 17,1 i 2007. Dette er svært oppløftande.

Det er også åtte av bedriftene har styrka eigenkapitalen sin i perioden, ei har uendra eigenkapitalprosent, medan fire har redusert denne prosenten i perioden. Gjennomsnittleg eigenkapitalprosent i bedriftene heva seg frå 15,4 til 21,5. Dette er positivt, men tre av bedriftene har farleg låg eigenkapitalandel, og eit par til hadde hatt godt av å styrke eigenkapitalen sin. Pussig nok er det også åtte bedrifter som har betra likviditeten sin i perioden, medan to har uendra likviditet og tre har forverra denne. I gjennomsnitt har bedriftene betra likviditetsgraden frå 1,27 i 2005 til 1,33 i 2007, noko som akkurat klatrar over det tilrådde målalet på 1,3. Årdalsbedriftene har altså stort sett pengar til å gjere opp for seg. Bedrift E har hatt den svakaste utviklinga når det gjeld likviditet, og ligg svært lågt med 0,42 i 2007, men denne bedrifta har hatt

så god utvikling når det gjeld overskotsprosent, totalrentabilitet og egenkapitalandel at ho sikkert vil kome over kneika. Andre bedrifter som bør betre likviditeten ytterlegare er D og L.

Talet åtte går igjen fleire gonger, men det er ikkje dei same åtte bedriftene som gjer det bra kvar gang. Kolonnen heilt til høgre i tabell x viser kor mange av nøkkeltala kvar bedrift har skåra positivt på. Vi har gitt 1 poeng for framgang, 0,5 for uendra stilling og 0 for tilbakegang. Stjerneeksempelet er bedrift G, som har hatt framgang på alle dei sju måltala. To bedrifter har 6 poeng, medan dei fleste ligg på 5 og 5,5. Dei fleste bedriftene har altså hatt god framgang. Ser vi på bedriftene samla, er det ei klar betring på alle dei sju måla.

Dei tre bedriftene som har hatt minst framgang ligg på 4 poeng, og slit med litt ulike typar problem. Bedrift C har mista rating og redusert bemanninga. Likviditeten har også gått tilbake, men den er framleis bra. Elles har denne bedrifta fin framgang på resultatsida, ho har snudd minus til pluss både når det gjeld overskotsprosent og totalrentabilitet. Dette vil etter kvart kunne resultere i betre rating. Totalrentabiliteten i bedrift F har gått ned mot null og egenkapitalen er negativ, så denne bedrifta har store utfordringar. Bedrift J har gått noko tilbake resultatmessig og har redusert bemanninga, men har god soliditet og likviditet, så framtida treng ikkje vere så mørk.

Konklusjon: Bedriftene som deltok i SMB-utviklingsprogrammet i Årdal vorte klart betre på dei utvalde sjekkpunkta, men nokre har framleis problem med å oppfylle vanlege krav til enkelte av dei økonomiske måltala.

Så til delspørsmål 2: Korleis har bedriftene utvikla seg i forhold til bransjen?

Sidan det var oppgangstider i perioden vi her studerer, kan det vere at betringa i bedriftene avspeglar ein generell framgang i næringslivet. Det er derfor interessant å samanlikne bedriftene med bransjeggjennomsnittet for nokre nøkkeltal. Dette er gjort i tabell x4 for perioden 2005-2007. Vi ser her på status for bedrifta i forhold til bransjen i utgangspunktet (2005) og i siste tilgjengelege rekneskapsår (2007), og på den prosentvise endringa av nøkkeltala i den mellomliggende perioden. Dei utvalde nøkkeltala eller måla er overskotsprosent, totalrentabilitet, egenkapital og likviditetsgrad.

For tre av dei fire måla har over halvparten av dei deltakande bedriftene i Årdal (7-8 av 13) hatt ei betre utvikling i perioden enn bransjeggjennomsnittet. Unntaket er egenkapitalprosenten, der litt under halvparten av bedriftene (5 av 13) hadde ei betre utvikling enn bransjen.

Tabell x3 Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Årdal i perioden 2004/05-2007/08 (kjelde: ravninfo /Dun & Bradstreet)

Bedrift	Rating			Omsetning (mio)			Tilsette (tal)			Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitalandel			Likviditetsgrad 1			Poeng
	04	08	Δ	04	07	Δ (%)	04	08	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	05	07	Δ	
A-Å	A	AA	1	17,6	18,7	6,2	11	14	3	0,6	1,2	+	3,2	6,1	+	23,5	20,7	-	1,11	1,21	+	6
B-Å	AA	AAA	1	3,0	7,8	160,0	4	4	0	3,8	19,8	+	8,9	45,2	+	13,6	30,0	+	1,23	1,25	=	6
C-Å	AA	B	-2	18,8	25,9	37,8	22	20	-2	-6,9	0,6	+	-11,9	4,5	+	4,1	10,7	+	1,65	1,47	-	4
D-Å	AA	AA	0	10,0	18,3	83,0	5	5	0	9,4	18,5	+	15,8	37,0	+	10,0	10,0	=	1,00	1,03	=	5
E-Å	A	AA	1	13,8	15,6	13,0	22	20	-2	2,7	12,5	+	6,2	13,5	+	7,7	12,8	+	0,92	0,42	-	5
F-Å	B	B	0	45,0	50,1	11,3	9	12	3	0,0	-0,9	(=)	3,2	0,1	-	-0,9	-11,0	-	1,04	1,51	+	4
G-Å	A (05)	AAA	2	42,6	75,5	77,2	38	51	13	2,2	10,6	+	5,6	31,6	+	12,3	35,9	+	1,35	1,48	+	7
H-Å	AA	AAA	1	7,8	10,9	39,7	18	22	4	4,8	4,6	=	15,6	12,2	-	39,9	48,9	+	1,50	1,78	+	5,5
I-Å	A	AA	1	6,6	9,0	36,4	2	2	0	13,2	7,8	-	6,5	6,4	=	21,8	26,1	+	1,27	1,81	+	5
J-Å	B	AA	2	10,6	12,5	17,9	15	12	-3	2,3	1,6	-	7,9	5,7	-	15,6	42,5	+	1,44	1,73	+	4
K-Å	AA	AA	0	5,0	8,3	66,0	2	3	1	16,9	29,5	+	29,1	48,1	+	43,9	47,2	+	2,15	1,28	-	5,5
L-Å	B	B	0	32,4	43,8	35,2	22	23	1	-3,5	0,3	+	6,1	6,2	=	5,1	3,5	-	0,78	0,97	+	5
L2-Å (ny)	C (06)	B	1	0,0	40,9	(+)	0	27	27	0,4	0,0	-	3,1	6,2	+	3,3	1,6	-	1,02	1,41	+	5
Samla			8	213	337	58,2	170	215	45	3,5	8,2	+	7,6	17,1	+	15,4	21,5	+	1,27	1,33	+	7

Forklaring:

04, 07, 08

Δ

+, -, =

Mio

Rating

Overskotsprosent

Totalrentabilitet

Eigenkapitalandel

Likviditetsgrad 1

Poeng

Status per 2004, 2007 eller 2008

Endringer i den aktuelle perioden, uttrykt i prosent, absolutte tal eller teikn (+, - eller =)

Positiv eller negativ utvikling dersom endringa er større enn 5 %. Uendra dersom endringa ≤ 5 %. Dersom nøkkeltalet i utgangspunktet er null, vurderer vi bedriftas utvikling skjønsmessig og markerer dette ved å sette teiknet i parentes.

Millionar norske kroner

Kredittverde, AAA er beste rating

Ordinært resultat før skatt i prosent av driftsinntektene (omsetninga)

Eit mål for avkastninga på totalkapitalen (ordinært resultat før skatt + finansinntekter, rekna i prosent av totalkapitalen)

Eit mål for soliditet, egenkapitalen i prosent av totalkapitalen

Viser kor betalingsdyktig bedrifta er (Forholdet mellom omløpsmidlar og kortsiktig gjeld)

Vi har gitt 1 poeng for framgang, 0,5 for uendra stilling og 0 for tilbakegang

Den nedste raden i tabellen viser kor mange av bedriftene som er betre enn eller på linje med bransjegjennomsnittet. Når talet er høgare i 2007 enn 2005 for eit gitt nøkkeltal, så betyr det at det er fleire bedrifter som er lik eller over bransjesnittet i 2007 samanlikna med 2005. Vi ser at nettopp det er tilfelle for alle dei fire måla i tabellen.

Konklusjon: Hovudtendensen er at bedriftene i Årdal har styrka seg i forhold til dei bransjane dei tilhøyrer i perioden 2005-2007.

Tabell x4 Nøkkeltal for bedriftene i SMB-prosjektet i Årdal samanlikna med bransjegjennomsnittet for dei respektive bransjane

Bedrift	Overskotsprosent			Totalrentabilitet			Eigenkapitaldel			Likviditetsgrad 1		
	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07
A-Å	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	=
B-Å	-	+	+	-	+	+	-	+	=	-	-	-
C-Å	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+	-	+
D-Å	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-
E-Å	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
F-Å	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
G-Å	-	+	=	-	+	+	-	+	-	=	+	+
H-Å	-	+	-	-	-	-	=	-	-	+	+	+
I-Å	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	+	+
J-Å	+	-	+	+	-	=	-	+	+	+	+	+
K-Å	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	=
L-Å	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-
L2-Å	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-
Sum ≥ 0	3	7	5	3	8	6	2	5	3	6	7	8

Forklaring:

05	Status i forhold til bransjegjennomsnittet på slutten av året 2005
Δ	Endringar i forhold til bransjegjennomsnittet i perioden 2005-2007
07	Status i forhold til bransjegjennomsnittet på slutten av året 2007
-	Dårlegare enn bransjegjennomsnittet (avvik > 5 %)
+	Betre enn bransjegjennomsnittet (avvik > 5 %)
=	På linje med bransjegjennomsnittet (avvik ≤ 5 %)
Sum ≥ 0	Summen av plussar og likskapsteikn i ei kolonne

Kvalitativ analyse

Her skal vi sjå nærare på korleis dei viktigaste aktørane vurdererte utviklingsprogrammet, og på kva som har vore drivkrefter og mulege hindringar. Vi skal også sjå på innputt (mål, ressursar) og utputt (resultat).

Bedriftene

I alt 13 bedrifter var med på SMB-prosjektet, og 11 av desse vart kontinuerleg følgde opp av Interforum. Bedriftene var Indre Sogn Bil, Økonomiservice, Prosess-Elektro, Sunde Gjenvinning, Årdal Plast, Agnitio, Arkitektkontoret Erling Haugen, Sogn Kran og Transport, Lærdalsmat/Sognefjord Gourmet, Klingenberg Hotell, Årdalsnett, Kleiven Sogn Eigedom og Årdal Stålindustri. Til saman var det 31 delprosjekt i bedriftene. 7 av bedriftene hadde fleire enn 1

delprosjekt. Ei bedrift hadde 5 ulike prosjekt, tre hadde 4, to bedrifter hadde tre prosjekt og ei hadde to prosjekt.

Ei av bedriftene vart overraska då dei høyrde av oss at dei var definert som del av SMB-prosjektet, og påsto at det var dei ikkje. Ei anna bedrift trekte seg etter ei stund, på grunn av misnøye med prosessen. Ut over dette var det varierende i kva grad bedriftene hadde gjennomført prosjekta. Det er fleire grunnar til dette:

- Bedrifter med mange prosjekt har måtta konsentrere seg om dei største og mest lovande prosjekta (t.d. bedrift A og C)
- Prosjekt som er forkasta har delvis vore mindre viktige, delvis nedprioriterte pga lite kapasitet/stor ordreinnangang på eksisterande produkt (t.d. bedrift E), eller mislukka (eitt tilfelle)
- Prosjekt som framleis pågår kan vere forsinka pga urealistiske mål i utgangspunktet, kapasitetsproblem/ stor ordreinnangang på eksisterande produkt, eller dei kan vere vidareføringar av prosjekt som er avslutta i forhold til ÅU

Dei 26 prosjekta vi har data for, var innanfor marknadsutvikling (9) produktutvikling (8), bedriftsutvikling (7) og samarbeid (2). På intervjutidspunktet våren 2007 var 9 prosjekt fullførde, 11 framleis i arbeid og 5 var forkasta.

Målsetjingar

ÅU var på oppstarttidspunktet opptekne av å skape ca 40 nye arbeidsplassar. ÅFAS var i større grad oppteken av ei mentalitetsendring i bedriftene. Ordføraren var oppteken av at SMB-bedriftene skulle få høve til å utvikle seg. Bedriftene var ikkje så opptekne av arbeidsplassar som ÅU var! Dette er ikkje nødvendigvis negativt, då bedriftene i stor grad hadde skaffa seg eigne målsetjingar, og på den måten fått eit nærare eigarskap til målsetjingane og prosjektet. Ein kan seie at bedriftene brukte SMB-prosjektet som høve til å definere sine eigne prosjekt, med eigne mål. Fleire av bedriftene hadde prosjekt liggande som dei av ulike årsaker ikkje hadde starta opp. SMB-prosjektet var utløyssande for at ein fekk sett i gang desse prosjekta.

Fleirtalet av bedriftene var klare på kva som var målsetjingane med prosjekta sine, medan nokre var litt uklare og usikre på dette. Dei bedriftene som hadde fleire prosjekt, hadde nødvendigvis også fleire målsetjingar, men også dei bedriftene som hadde berre 1 prosjekt hadde fleire ting dei ville oppnå med prosjekta sine. Dette er kanskje ikkje så unaturleg, då ting heng saman.

Det som vart nemnt var økonomi, kompetanseutvikling, nye produkt og innpass på nye marknader. Ei bedrift hadde som mål å auke staben, medan ei anna bedrift «ikkje talde arbeidsplassar» når dei starta nye prosjekt.

Ressursar

Eigenfinansieringa varierte mellom 50 og 76%. Det betyr at det låg ein betydeleg grad av eigeninnsats i prosjekta, sjølv om ein altså fekk tilgang til eksterne midlar. Kven som bidrog med eigeninnsatsen varierte frå bedrift til bedrift. I nokre av bedriftene var alle dei tilsette involvert i prosjektet, i andre bedrifter var det avgrensa til leiinga og delar av styret.

Dei fleste bedriftene nytta seg av Interforum, spesielt i starten av prosjekta. Fleire kommenterer at dei «plutselig var vekke», og at lovnader om «å halde kontakten» har ikkje blitt oppfylt, verken av Interforum eller bedriftene sjølv. Dette er vel ikkje så overraskande når pengane tok slutt, spørsmålet må eventuelt vere om det er skapt falske forventingar. To av bedriftene let vere å bruke konsulentane i ettertid då dei høyrde timeprisen deira.

ÅK, ÅU og ÅFAS vart oppfatta å ha meir perifere roller i det konkrete utviklingsarbeidet, og vart i liten grad nytta som ressursar inn i prosjekta. Men både ÅFAS og ÅU hadde ein viktig funksjon som pådrivarar og motivatorar.

Drivkreftene for prosjekta

Dette varierer mykje frå bedrift til bedrift. Dei fleste peikar på seg sjølv (dagleg leiar) som ei viktig drivkraft. Andre trekker fram Årdal Utvikling, Interforum, tilsette i bedrifta og styremedlemmar. Mange peikar på kombinasjonen av eksterne og interne drivkrefter, gjennom eige engasjement internt og Årdal Utvikling / Interforum frå utsida. Som nemnt tidlegare under målsetjingar, ser det ut til at bedriftene konverterte SMB-prosjektet til noko som gav mening internt. På denne måten klarte ein å dra nytte av både eksterne og interne drivkrefter.

Det å ha nokon som kan halde trykket oppe på utviklingsarbeidet, slik at det ikkje druknar i dagleg drift, ser ut til å vere viktig for fleire. Hjelp til å prioritere ned ting, for å få tid til utvikling vert også framheva. Ei av bedriftene poengterar at det var viktig å ha konsulentane med i starten, for å strukturere arbeidet og få på plass planen. Då prosjektet var oppe og gikk var konsulentane ikkje sakna, sjølv om dei «forsvann på eit eller anna tidspunkt».

Bedriftene var også stilt overfor ein konkret ytre trussel, nemleg muleg direkte marknadssvikt ved færre ordrar frå Hydro, som var ein av årsakene til at prosjektet vart sett i gang, indirekte ved færre innbyggjarar i bygda. Det er interessant å observere at ingen av bedriftene legg spesielt vekt på dette, med unntak av ei bedrift, som seier følgjande: «Dersom ting hadde gått som ein tenkte her i Årdal, med massiv nedgang, ville me ha vore i gang (med prosjektet vårt), men me har aldri hatt meir å gjere.»

Hindringar

Dei aller fleste bedriftene er innom mangelen på tid som eit hinder for utvikling. Ein har «meir enn nok» med å halde den daglege drifta i gang. To av bedriftene peikar på manglande finansiering som eit hinder heilt til det kom på plass, ei av bedriftene meinte at lokala deira var til hinder for utvikling, medan andre ikkje opplevde spesielle hindringar. Også Interforum nemner manglande finansiering som eit moment. Dei meiner at det i starten vart skapt eit inntrykk av større tilgjengelege midlar enn det som var tilfelle. Dette kan skuldast at ÅFAS var inne i bildet. Arbeidskraft er eit anna hinder som vert trekt fram. Mange var (uoppfordra) positive til etableringa av Manpower i Årdal, andre vektla behovet for utanlandsk arbeidskraft, og andre att var opptekne av tilrettelegging av bustadar.

PLP-metoden

PLP, eller Prosjektleiarprosessen, er ein utviklingsmetode som blir brukt i alle omstillingsprosjekt der IN deltek. Tre hovudprinsipp:

- Inndeling i fasar (forstudie, forprosjekt, hovudprosjekt),
- Oppfølging og kvalitetssikring gjennom bruk av måldefinering, avgjerdspunkt, milepælar og kritiske suksessfaktorar
- Organisert med skilje mellom prosjektleiing og prosjektansvarleg.

Støtteapparatet (IN, Interforum, ÅFAS/ÅU) er godt kjende med metoden og brukar han. I bedriftene er det lite kjennskap til omgrepet PLP. Interforum fortel at dei styrer prosjekta sine etter PLP-metoden, men i forhold til bedriftene blir ikkje omgrepet brukt, ein prøver å «halde seg langs bakken». ÅU støttar dette, dei brukar metoden fullt ut. I SMB-utvikling var ÅU prosjektansvarleg og Interforum prosjektleiing. Bedriftene har brukt metoden meir enn dei er klar over, dei fleste har vore gjennom dei ulike fasane, sjølv om dei ikkje har oppfatta desse fasane så distinkte som støtteapparatet.

Endringsagentane (dei innleigde konsulentane)

For bedriftene som var med var dette eit «gratis» tilbod, finansiert av ekstraordinære omstillingsmidlar. Det er derfor interessant å sjå bedriftenes vurdering av endringsagentane. Vurderingane spriker frå dei som er godt nøgde til dei som meiner at konsulentane var pratmakarar utan substans, og hadde best greie på kor mykje dei skulle ha betalt. I dei fleste bedriftene er det ei enten-eller-haldning. Eit par av bedriftene meinte at endringsagentane var midt på treet, og det er på ein måte kanskje den verste karakteren sett frå konsulentane si side. Slik ÅFAS såg det, skulle ikkje endringsagentane berre banke forsiktig på dørene og få fram nokre små prosjekt med mindre variasjonar i forhold til eksisterande verksemd. Oppgåva var å ruske litt opp i bedriftenes behagelege tilvære, og få fram motivasjon for endring og innovasjon. Men samstundes var det klårt frå ÅU side at dette også skulle resultere i ca 40 nye arbeidsplassar i løpet av forholdsvis kort tid. Dette var det Interforums konsulentar hadde å forhalde seg til, noko som nødvendigvis måtte prege deira innsats i bedriftene.

No skal vi moderere dette med gratistilbod. Deltaking i SMB-prosjektet stilte store krav til bedriftene, både i form av eigne pengar og eigeninnsats. I tillegg til ein travel kvardag med lite slakk som vi veit det er i småbedrifter, blir dette tøft å vere med på. Særleg når dei blir utsette for endringsagentar som pressar på, går inn i bedriftene over hovudet på bedriftsleiinga, og stiller med forventningar om store, «hårete» mål. Dette var jo noko av det endringsagentane *skulle* gjere. Men for bedriftene framstod dette gjerne som urealistiske mål og krav i forhold til tidsperspektivet. Fleire av prosjekta har då også teke lenger tid enn det som var meininga, utan at det treng å vere noko negativt.

Dei 11 bedriftene vi har intervjuar, kan inndelast slik når det gjeld synet på endringsagentane:

- Sju var hovudsakleg positive, men hadde likevel nokre kritiske merknader
- To meinte at endringsagentane var midt på treet (balanse mellom positive og negative merknader)
- To bedrifter var svært negative (klar overvekt med negative merknader)

Det som vart framheva som dei positive sidene ved endringsagentane var gjerne det at strategiske spørsmål vart sett på dagsorden, og at det vart sett opp tidsfristar og møtetidspunkt som gjorde at ein måtte bruke tid på dette. Personkjemi og behov for å ha ein strategisk samtalepartner er også faktorar som har spela inn.

Kritiske merknader har kome fram frå mange av bedriftene, ikkje berre frå dei som var mest negative totalt sett. Og: Dei bedriftene som var mest negative til endringsagentane var ikkje generelt mot bruk av konsulentar, men ønskte ein annan type, med meir «substans». Dei var heller ikkje generelt negative til omstillingsprosessen i Årdal, den eine sa t.d. at ordføraren og hans team hadde gjort ein god jobb med Dooria og NorSun, men tykte at dei hadde vore for lite aktive mot eksisterande næringsliv i Årdal. Den andre sa at han trass alt hadde lært å tenkje meir strategisk, noko som kanskje ikkje er det verste resultatet å ta med seg. Vi legg altså til grunn at dei som var negative, har sine grunnar til det, og ikkje berre klagar for å klage.

Dei negative kommentarane er gjerne knytte til prisen på tenestene, motivasjonen til endringsagentane, deira mangel på bransje- og marknadskunnskap, urealistiske mål, at dei brått forsvann og ikkje tok kontakt etter det.

Kva seier Interforum-konsulentane sjølve?

Interforum kontakta sjølve Årdal då dei høyrde om at kommunen fekk omstillingsstatus, men vart eigentleg spelt inn av ein tilsett i IN i Bergen. Generelt kan eit selskap som Interforum spele roller som rådgivar, styreleiar/styremedlem og interimsleiar. Til Årdal kom dei først og fremst som rådgivarar, men gjekk også inn i styra i nokre bedrifter. I tre av bedriftene vi intervjuar sit folk frå Interforum framleis i styra, i eitt selskap faktisk som styreleiar.

Det er skilnad på kva bedrifter kan og vil krevje av konsulentar dei sjølve har betalt for å vere der, og ein rådgivar som kjem gratis. I dette tilfellet var oppdragsgivar ein offentlig instans, og tenestene var gratis sett frå bedriftene si side. Konsulentane stiller i slike tilfelle same krav som om bedriftene sjølve hadde vore oppdragsgivar (om aktiv deltaking frå bedriftas side etc.), men desse krava blir då stilte til den offentlege instansen som er oppdragsgivar. Slik konsulentane ser det, kan då ikkje bedriftene haldast ansvarlege på same måte, og vil heller ikkje føle det same ansvaret, som når dei er kundar direkte.

Interforum brukar PLP-metoden systematisk i praksis, utan at det nødvendigvis står nedskrive nokon stad at det er det dei gjer. Dei prøver å halde det heile langs bakken. I starten prøver dei å finne mulegheiter framfor å fokusere på truslar. Om marknaden lokalt er forventet å stagnere, må ein tenke på nye marknader, byrja å tenkje vekst. Leiar og eigar må kome fram med det dei *verkeleg* har lyst til, og måla blir så sette i forhold til desse lystene hos nøkkelpersonane. Så byrjar konkretiseringa. Kvar vil ein vere om fem år, og kva må ein gjere dei neste 12 månadene for å få dette til. Denne prosessen bør gjentakast kvart år.

For dei fleste bedriftene var dette ein ny måte å jobbe på. Måla som vart utvikla kunne bli oppfatta som litt høge, då var det konsulentane si oppgåve å trekke folk ned att på bakken. Nokre bedrifter tok alt på alvor og jobba aktivt, som om det var dei sjølve som betalte for det. Andre gjekk litt meir undrande inn i det, og når det vart vanskeleg sklei dei ut. Då hadde ikkje konsulentane noko maktmiddel å bruke. Ei utfordring for konsulentane var å setje av nok tid til dei bedriftene som verkeleg ville utvikle seg.

Samarbeidet med aktørane i Årdal var godt. Interforum har ikkje hatt problem i samarbeidet. Dette gjeld alle aktørane. Til påstandane om at konsulentane forsvann brått, kommenterer Interforum at prosjektet tok slutt. Og då blir dei jo borte. Men dei har oppmoda bedriftene om å ta kontakt. Dei har også hatt eit par kontaktar i etterhand, men dei er eigentleg forundra over at ikkje dei har fått fleire telefonar frå Årdal. Dei ville ikkje ha fakturert for slike førespurnader. Så sit folk frå Interforum som nemnt i tre styre i årdalsbedrifter.

Når det gjeld resultatet av prosjektet er dei godt nøgde. Men det kunne vore endå betre om meir finansiering hadde vore tilgjengeleg. Gode prosjekt stoppa opp pga manglande finansiering. Dei meiner at det i starten vart skapt eit inntrykk av at meir pengar var tilgjengeleg enn det som vart realiteten. Interforum er stolte over jobben dei gjorde i Årdal.

Årdal kommune/ÅU og ÅFAS

Bedriftene vart oppmoda om å seie noko om kor nøgde dei var med ÅU og eventuelt også ÅFAS og ÅK sin innsats i dette prosjektet. Dei fleste kommentarane gjeld ÅU, sidan bedriftene ikkje hadde så mykje direkte kontakt med ÅFAS og ÅK i prosjekta. Her kom det i stor grad fram positive tilbakemeldingar på det som har vore gjort, men nokre kritiske røyster melde seg også.

Dei positive tilbakemeldingane går ut på at ÅU var den som sparka bedriftene i gang, at dei har vore pådrivar, at dei har vore hjelpsame, at dei har gjort det dei kunne for bedriftene, og at dei har halde det dei lova. Det som er av kritikk handlar om at negative tilbakemeldingar ikkje vart følgde

opp, og at ÅU var litt lite konkrete, litt rundt grauten. ÅFAS vart oppfatta som litt meir fjerne enn ÅU, men det er naturleg, sidan dei hadde andre ting som hovudfokus etter at prosjekta kom i gang. Ikkje alle bedriftene hadde like klårt føre seg rollefordelinga mellom ulike aktørar som ÅU, ÅFAS og IN. Det vart også hevda at nokre av hydrofolka i ÅFAS leid av beslutningsvegring. Kritikken er noko spreidd og lite massiv, men for kvar enkelt bedrift var desse problema reelle.

Kva meiner ÅK, ÅU og ÅFAS om SMB-prosjektet?

Vi har alt vore inne på dei måla ÅK, ÅU og ÅFAS hadde med SMB-prosjektet. SMB-prosjektet sett frå kommunens sida var ein kjempepakke til bedriftene. Ein meiner at måla er nådde, og at det har vore vellukka, ein suksess. Tre suksessfaktorar blir trekte fram: At bedriftene som fekk resultat sjølve var motiverte for det, og ikkje berre var med for å vere med. ÅU er også (nesten) sikre på at Interforum var ein suksessfaktor. Ein tredje muleg suksessfaktor er at dei satsa på det dei kunne, altså å bli enda flinkare på det dei allereie kunne.

Innovasjon Norge

Ikkje alle bedriftene har vore så mykje i kontakt med IN, og kan då heller ikkje seie så mykje om deira bidrag til prosjekta. Men dei bedriftene som har noko å seie, er stort sett positive. Kommunen og ÅU/ÅFAS er svært nøgde med IN si rolle i prosjektet.

Sett frå IN si side er SMB utviklingsprosjekt eit konsept som er ein del av den pakken som IN brukar i omstillingskommunar. Ein går ut i bedriftene og for å sjå om der er utviklingsmuligheiter i eksisterande næringsliv. I forhold til Årdal var det Interforum og Årdal Utvikling som gjorde sjølve arbeidet. IN fungerer som rådgivar, gir eventuelt finansiell støtte til dei enkelte prosjekta og bidreg også med sitt nettverk.

Det var IN som tilrådde ÅK å bruke Interforum, IN brukar dei sjølve. Interforum er dyre, men flinke. Dei kan nok verke noko styrande i forhold til bedriftene, og kan då bli krevjande å forhalde seg til. IN i Sogn og Fjordane brukar helst lokale personar som konsulentar. IN har hatt eit godt samarbeid med omstillingsapparatet i Årdal, ein har møtt flinke folk i kommuneleiinga (ordførar, rådmann) og i ÅU/ÅFAS. Også hydrofolka som har vore med har vore dyktige. Suksessfaktor nr 1 for slike SMB-prosjekt er at bedriftene er med og engasjerer seg for det dei gjer, og ikkje berre blir konsulentmat.

Slik IN ser det er målalet for nye arbeidsplassar nådd, kanskje meir enn det. SMB-prosjektet har vore veldig vellukka sett i perspektiv og i forhold til måla. Generelt har det gått betre i Årdal enn i mange andre omstillingskommunar. Ein har fått mykje pengar, men fått mykje ut av det, også. IN ser føre seg at omstillingsperioden i Årdal snart er over, og då må ein sjølve drive arbeidet med næringsutvikling vidare.

Arbeidsplassar ikkje einaste resultat

Det er skapt mange nye arbeidsplassar i Årdal i løpet av 2006 og 2007, slik at dei fleste i Årdal nok vil meine at det er viktigare med sunne og konkurransedyktige bedrifter, enn å innkassere endå fleire arbeidsplassar akkurat no. Det er derfor interessant å observere at fleire av bedriftene er inne på andre effektar av SMB-prosjektet enn akkurat det å skape nye arbeidsplassar. Desse andre effektane kan vise seg å vere vel så viktige som arbeidsplassane. Motivasjon, kompetanseheving og betre strukturering av bedrifta er blant slike effektar som bli nemnde.

Konklusjon

Totalt sett har SMB-prosjektet vore ein suksess. Bedriftene har vorte betre bedrifter, og har hatt ein framgang over bransjesnittet på viktige økonomiske måtal. Ni av dei elleve bedriftene vi

snakka med var alt i alt positive til tiltaket. Dei to som var misnøgde var ikkje generelt mot SMB-utviklingsprosjekt, men meinte at konsulentar med meir fagleg substans og bransjekunnskap var det som *dei* trengde.

IN er svært nøgde med prosjektet, og meiner at målet på 30-40 nye arbeidsplassar er nådd. Fleire av bedriftene er i god utvikling, og jobbar vidare med nokre av prosjekta sine, slik at endå fleire arbeidsplassar kan bli resultatet. Men det å rekne ut nye arbeidsplassar som følgje av prosjektet er ingen eksakt vitskap, og talet vil nok variere etter kven som tel.

Ved oppstart av SMB-prosjektet var ein oppteken av det skulle skapast nye arbeidsplassar. Dette var naturleg, slik stoda var i Årdal på det tidspunktet. I 2007 var situasjonen slik i Årdal at det var nok arbeidsplassar, og ein måtte rekruttere folk utanfor bygda, også utanlands. Det er då naturleg å rette søkelyset på andre forhold enn det å telje arbeidsplassar. ÅFAS hadde andre og meir strategiske mål med SMB-prosjektet, dei ønskte å gå tett innpå bedriftene, og utfordre leiarane til å tenke utvikling av dei mulighetene som låg i bedriftene.

Enkelte av bedriftene som deltok, hadde heller ikkje som mål å skape nye arbeidsplassar, sjølv om det også kunne bli resultatet. Dei var interesserte i ei strategisk utvikling av bedriftene sine, noko som inneber både organisasjons-, marknads- og produktutvikling, og å fokusere klårare på område der ein har særprega kompetanse og/eller mulegheiter for vekst. For bedriftene er dette nødvendig for å bli mindre avhengig av noverande (eine) produkt eller marknad, og for å framstå som konkurransedyktige på nye marknader. Og for fleire av bedriftene har SMB-prosjektet vore ein god start i så måte.

3.3.7 Utfordringar

Sjølv om Årdal kan sjå ut til å vere på veg inn nye industrieventyr, og såleis ikkje ein kandidat til å bli eit nytt «Rjukan», med dramatiske reduksjonar i folketalet, er det framleis ein del skjer i sjøen.

Rekruttering

Hausten 2007 var det i Årdal eit veldig sterkt fokus på rekruttering. Det går heilt klart fram av vår samtale med ordførar og leiar for ÅU i september 2007. Same dag som vårt intervju fann stad, var det eit oppstartsmøte for å etablere ein rekrutteringspool. Initiativet kom i stand for motverke «kannibalisme» på arbeidsmarknaden, altså at ein lokkar til seg arbeidskraft frå andre lokale bedrifter framfor å rekruttere eksternt, og for å få betre tilpassing mellom tilbod og etterspurnad etter arbeid. Ein interessert søker som ikkje høver i ei bedrift kan t.d. visast vidare til andre. Om lag 20 bedrifter var til stades på det første møtet, i tillegg kom også Lærdal kommune. Hydro møtte diverre ikkje, men oppmøtet elles viste likevel stor interesse for tiltaket, og at det var vilje blant bedriftene til å samarbeide om dette. NAV og Manpower skulle ha sentrale rollar i dette arbeidet⁷⁵, og begge aktørane var på dette tidspunktet innstilte på å opptrappe verksemda i Årdal. Men Manpowers evne til uthald var ikkje større enn at årdalskontoret vart lagt ned hausten 2008, etter vel eitt års drift. Når det gjeld NAV, hadde ein i Årdal vore litt skuffa over denne organisasjonen, i alle fall før initiativet til eit betre samarbeid vart teke hausten 2007.

Ei historie vi fekk høyre illustrerer problemet med at vi her i Noreg enno ikkje er heilt klare for arbeidsinnvandring: Ein polakk hadde fått jobb i Årdal. Han hadde med seg ektefellen, som hadde universitetsutdanning. Ho vende seg til NAV får å få jobb, men dei kunne ikkje hjelpe ho, fordi ho ikkje kunne norsk. Så gjekk ho til kommunen for å få norskopplæring, men det kunne ho ikkje få fordi ho ikkje var flyktning. Til slutt vart det ei ad hoc-løysing som hjelpte for akkurat dette tilfellet, men det er ikkje slik det

⁷⁵ Sogn Avis 17.10.07

skal vere. For denne kvinna skulle det ha vore tilstrekkeleg å melde problemet til NAV, og så skulle ho fått vidare hjelp derifrå. Litt av poenget med NAV var vel at ein skulle ha *ein* stad å vende seg, og ikkje bli sendt hit og dit.

Dei personalansvarlege i bedriftene i Årdal møtest no jamleg, dvs ca annakvar månad, for å diskutere ulike problemstillingar rundt rekruttering. Dette fungerer veldig bra.

Sjølv om effektane av finanskrisa også avspeglar seg i permitteringsvarsel i Årdal, må ei ytterlegare rekruttering av arbeidskraft t.d. til Norsun og Fras skje eksternt. Dei lokale ressursane er tømde, også innpendlingsressursane, då ca 100 no pendlar til Årdal frå Lærdal. Når det gjeld Eures-rekruttering, altså rekruttering frå Europa, har ÅU etablert eit godt samarbeid med NAV i Hordaland. Dei har to tilsette som har spesialisert seg på dette, som ein del av ei forsøksordning innan NAV som heiter Jobbservice.

Omdøme: Korleis kan Årdal framstå som ein attraktiv plass å bu og arbeide?

Rekrutteringsarbeidet har fleire støtteprosjekt, mellom anna profilering av kommunen, bustadbygging, utviding av barnehagetilbodet, språkopplæring og integrering av dei nye som kjem. Alt dette heng nøye saman, og er viktig for at ein i neste omgang kan bruke nógde innflyttarar som det beste argumentet for å kome til Årdal.

Verktøykassa i forhold til profilering inneheld filmsnuttar, nettsider, etc. Dei har mellom anna opna ei ny side på internett, aardalsregionen.no⁷⁶, der fordelane med å flytte til Årdal blir presentert, samstundes som det blir lagt vekt på at Årdal er ein del av ein større region i Indre Sogn.

Når det gjeld bustadar, treng ein spesielt gjennomgangsbustader. Ein kan ikkje vente at nykomarar i kommunen vil kjøpe eller bygge hus sjølve med ein gong. Derfor er gjennomgangsbustadar viktige å få på plass. Og ein ting er viktig for dei lokale aktørane: Det skal ikkje komme ein einaste brakkerigg i Årdal! Kommunen har i årsskiftet 2008-09 fleire bustadprosjekt på gang, så dette problemet er i ferd med å bli løyst.

Nok barnehageplassar er ein også føresetnad, det *må* ein ha om rekrutteringa skal bli vellukka. Vi fekk høyre at 24 born mangla barnehageplass hausten 2008. Her ser vi ein konfliktsituasjon mellom eit utolmodig næringsutviklingsapparat og ein kommuneadministrasjon som seier at dette i så fall må inn på neste års budsjett, handsamast på vanleg måte etc. Men dette har ein ikkje tid til, slik stoda er no. Er det ei ekstra utfordring i Årdal at kommuneadministrasjonen ikkje klarar å følgje opp den vellukka omstillinga med nødvendige tiltak for dei nyrekruterte? I så fall trengst det tiltak på to plan: For det første å løyse dei mest prekære problema på kort sikt. For det andre å arbeide med kompetanseutvikling på lengre sikt. Spørsmålet om auka kultur- og språkforståing barnehagane har også kome opp som ei utfordring, etter kvart som ulike nasjonalitetar melder seg med barna sine.

IKP og Årdals forhold til regionen

SIVA ønskjer å opprette ca 40 industrielle knutepunkt rundt omkring i landet, og Årdal er tenkt å vere eitt av desse. I forhold til regionen Indre Sogn er det industri som er Årdals særprega kompetanse, og dette var tenkt som Årdals bidrag til eit samarbeid i denne regionen. Arbeidet med omstilling har fremma ein resultatorientert kultur i miljøet rundt ÅU, derfor ønskjer dei konkrete prosjekt, ikkje berre hyggelege møte. Når fylkeskommunen, i alle fall i første omgang, ikkje vil gi det forventa bidraget til IKP, vart dei veldig skuffa i Årdal. Her er det utfordringar for

⁷⁶ <http://www.aardalsregionen.no/>

alle dei involverte partane å kome fram til løysingar som ikkje sender Årdal tilbake til å vere seg sjølv nok. Korkje regionen eller Årdal er tente med det. Kvar av kommunane i regionen har sine spesialitetar, eller område med høg kompetanse, dette talar for meir samarbeid der desse spesialitetane blir utnytta til det beste for alle.

Kvar er dugnadsånden?

Årdal er kjent for si enorme evne til å mobilisere folk til dugnad. Folkevegen til Vetti er eit historisk eksempel. Arbeidet med omstilling har vore mykje prega av at ei lita gruppe har jobba med prosjekta, medan folk berre kunne setje seg ned og roleg vente på resultata. Og slik måtte det vel vere, dette var truleg den einaste måten å jobbe på som vil ha gitt så gode resultat så raskt. Men utfordringa her at folk har lite eigarskap til det som dei ikkje har vore med på å skape sjølve. Kanskje er tida no inne til å gjere noko med dette? Det er ulike måtar å engasjere folk på. Og det kan godt vere at ÅU alt har det prosjektet som skal til i sin portefølje. Eit prosjekt som har vore planlagt, men førebels ikkje sett ut i livet, er «Ung i Årdal». Dette er eit prosjekt der tanken er å la ungdommane sjølve sette agendaen og definere Årdal på sine premisser, og at andre aktørar, som gjerne vil inn og ta styringa, skal halde seg unna. Det er ein god idé å starte med å mobilisere ungdommane, så dette er noko å gå vidare med. Elles kan det jo vere tale om folkemøte, treff, informasjonskveldar, etc., som det også føreligg planar om. Ein av grunnane til at dei ikkje har fått gjort noko med dette enno, er rett og slett kapasitetsproblem. Våren 2008 hadde ÅU 27 prosjekt under arbeid!

3.3.8 Konklusjon

I Årdal er det fire store industriprosjekt (Dooria, NorSun, Fras og HMR) som til saman vil gi ca 250 nye arbeidsplassar. I tillegg kjem Hydros teknologisenter med 100 arbeidsplassar, med potensiale for endå fleire. SMB-prosjektet har ført til 30-40 nye arbeidsplassar i 11 bedrifter, i tillegg har bedriftene vorte betre ved at dei har drive produkt- og/eller marknadsutvikling, dei har fått betre nettverk og fleire har også heva kompetansen i bedrifta. Årdal har altså gjennomført ei vellukka omstilling. Det er av allmenn interesse å finne ut kva som ligg bak ei suksesshistorie. Kva er suksessfaktorane? Kva kan andre omstillingskommunar lære noko av dette? For å svare på dette kan vi ta utgangspunkt i tabell x5, som viser utlike strategiar ein kommune kan ta i bruk for å få i stand ei omstilling. NB: Mykje av det som blir skrive i det følgjande vil også gjelde for Høyanger⁷⁷.

Tabell x5. Fire omstillingsstrategiar

Omstillings- fokus	Ressurskjelder	
	Eksterne	Endogene/ lokale
Breitt	Generell akkvisisjon	Brei eigenutvikling
Smalt	Fokusert akkvisisjon	Spesialisert eigenutvikling

Ressursane for omstilling kan enten vere lokale eller importert utanfrå. Fokuset for omstilling kan vere smalt eller breitt. Eit smalt fokus inneber satsing på nokre utvalde felt eller nisjar som ein t.d. har særprega kompetanse på. Med eit breiare fokus vil satse meir generelt, eller på lovande prosjekt uavhengig av bransje. Det politisk korrekte dei siste 20 åra har vore å satse på eigne ressursar, utan mykje støtte utanfrå. Men med 100 mio i offentleg støtte til omstilling i Høyanger og Årdal vart dette mønsteret brote. Akkvisisjon var igjen ein gangbar strategi, men ikkje som eit substitutt for eigenutvikling. Alle dei fire mulege strategiane i tabell x5 har vore tenke i bruk på

⁷⁷ Den viktigaste skilnaden i utfordringane i Høyanger og Årdal kan skildrast med eitt ord: Fundo.

ein eller annan måte i begge desse kommunane. Med Årdal som døme kan vi sette opp ein ny tabell som viser dette:

Tabell x6. Omstillingsstrategiar i Årdal

Omstillings- fokus	Ressurskjelder	
	Eksterne	Endogene/ lokale
Breitt	Lobbyverksemd for å skaffe eksterne omstillingsmidlar (frå Hydro og Staten)	SMB-prosjektet (deltakande bedrifter frå ulike næringar)
Smalt	Tiltrekke, vurdere og iverksette eksterne industriprosjekt (Doororia, Norsun, Fras) Hydros teknologisenter (satsing av Hydro sentralt)	Prosjekt i utvalde industribedrifter (HMR) Inkubasprosjekt (Impec) Hydros teknologisenter muleggjort av lokale føresetnader

I omstillingsprosessen i Høyanger og Årdal har dei altså lagt stor vekt på akkvisisjon, noko som eigentleg på 2000-talet skulle vere både gamaldags og umuleg. Likevel har ein klart å skaffe både mykje pengar og gode prosjekt til kommunen. Dei 200 millionane frå staten og Hydro har generert investeringar på over 1,5 milliardar i Årdal. Utan kapitalen frå staten og Hydro hadde det vore vanskeleg å fått til slike store prosjekt som det her er tale om. Sosial kapital, altså nettverk, har hatt avgjerande betydning for å få dette til. Begge stadar har ein spelt mykje på dei politiske kontaktane ein har inn mot sentrale styresmakter.

Når det gjeld å tiltrekke seg prosjekt, er også nettverk nøkkelen til suksess. Det dreier seg både om Hydros nettverk, innleigde konsulentars nettverk og lokale aktørars eigne nettverk. I Årdal har ein t.d. hatt god kontakt med Alf Bjørset, som var ein god støttespelar då ein prøvde å få Scanwafer til Årdal. Han tykte det var leitt det ikkje gjekk, og kom då tilbake med Norsun-prosjektet. Men blesten rundt omstillingsprosessen førte både til ønska og uønska merksemd. Når det er mykje pengar i spel, dukkar også sjarlatanane opp. Det kom folk i helikopter til Årdal for å presentere prosjekta sine. Ein meiner å hatt bort i mot 100 prosjekt til vurdering.

I ein slik situasjon blir kompetanse i prosjektvurdering heilt nødvendig. Mange prosjekt har fått tommelen ned av mange grunnar, enten at det ikkje passa i Årdal, eller at ein ikkje hadde tru på ideen eller personane bak ideen. Styret i omstillingsorganisasjonane (ÅFAS/HIAS) hadde her høg og utfyllande kompetanse i prosjektvurdering, representert ved Hydros finansielle kompetanse, INs omstillingskompetanse og lokalsamfunnskompetanse hos dyktige og engasjerte lokale leiarar.

Prosjekt som høver godt i Årdal er dei som spelar inn mot dei spesielle konkurransefortrinna ein finn her: Kraft, industrikultur, skifterfaring, infrastruktur, fagkompetanse (t.d. it-kompetanse hos underleverandørar). Doororia blei etablert i Årdal pga fagkompetansen rundt. Her trengst både elektrikarar og prosessfolk for å yte service til fullautomatisert produksjon. Omvendt t.d. Kährs i Brumundal (parkettfabrikk, 140 arbeidsplassar) som vert lagt ned, fordi at ein ikkje får automatisert pga at det er råstoff som er konkurransefortrinnet, ikkje teknologikompetanse. Eit anna klart strategisk val som er gjort i Årdal er at krafta skal brukast lokalt. Alternativet er å selje krafta, slik dei har gjort i Lærdal.

Men det har også vore eigenutvikling gjennom SMB-utvikling og mikrobeidriftsprosjektet. Suksess i slike prosjekt avheng av dei involverte aktørane evne til å spele si rolle heilhjarta, og av ein viss

tilgang på ekstra ressursar for gjennomføring av prosjekta. Heilhjarta satsing betyr at bedriftsleiarane har evne og vilje til å gjere noko med bedrifta si, at konsulentane får fram mulegheiter, visjonar og mål i bedriftene, og at dei lokale omstillingsorganisasjonane følgjer tett på bedriftene både under og etter prosjekta.

Det har også vorte satsa spesielt på utvalde industribedrifter, som Eras i Høyanger og HMR i Årdal. Dessutan har Årdal med Hydro og dei andre industribedriftene gode føresetnader for forskning innan teknologi og miljø.

4. Nettverk og samhandling

Når vi framfor har presentert organisering, ressursmobilisering og prosjekt i omstillingsarbeidet, har vi samstundes observert kven som har samhandla med kven om kva, med andre ord kva samhandlingsmønster og nettverk vi finn i omstillingskommunane, mellom dei og det overlokale nivået og mellom aktørane på overlokalt nivå. I dette avsluttande kapitlet skal vi løfte desse samhandlingsmønstera fram i første rekke, og spørje etter kva som karakteriserer nettverka i dei tre kommunane og kva som skil dei. Vi gjer dette kommune for kommune, før vi avsluttar med nokre blikk på dei overlokale nettverka.

4.1 Nettverk i Flora

4.1.1 Det lokale omstillingsnettverket

I omstillingsarbeidet i Flora er det ein tydeleg aktørkonstellasjon som ikkje er særleg sterkt inne i biletet. verken i Høyanger eller Årdal: Det er den lokale industri- og næringsforeningen. Næringsforeningen var aktiv i initiativfasen, i utforminga og styring av omstillingarbeidet og i 2007/2008 inngjekk FIN også som nøkkelement i framlegga til omstruktureringa av næringsarbeidet. Flora industri- og næringsforening framstår såleis som ein sentral og sjølvstendig interessant både som eigar av, og ved sida av, omstillingsorganisasjonen Sunnfjord 2020 - og Flora kommune. Mange verksemdar står i fellesskap som eigarar av Flora Næringshage, som i seg sjølv utgjer ein viktig nettverksorganisasjon og ein viktig del av næringsutviklingsarbeidet i Flora, ja viktigare enn nokon gong, sidan vi no ser ei systematisk samordning av næringshagen og Sunnfjord 2020.

Omstillingsorganisasjonen Sunnfjord 2020 har etter innstramminga i 2005 hatt eit smalare arbeidsfelt enn det som opphaveleg synest å ha vore intensjonane bak selskapet. Selskapet brukte tid på å finne sin plass i forhold til det lokale næringsnettverket.

4.1.2 Andre aktørar – og andre nettverk?

I samband med omstillingsarbeidet i Flora må ein ha i mente at sjølve omfanget av verkemidla som er stilte til rådvelde for Florasamfunnet er langt lågare enn for Årdal og Høyanger. Dette gjer at for aktørar som steller med kapitalkrevjande tiltak er omstillingsarbeidet i Flora rett og slett av mindre interesse.

Mange store og viktige aktørar som tek viktige avgjerder for Flora vil, dersom vi berre ser på det formelle omstillingsapparatet, tilsynelatande opptre i kulissane. Desse aktørane tek viktige avgjerder for Florasamfunnet og næringsutviklinga der, men dei har ikkje formelt vore knytte til omstillingsarbeidet på anna måte enn at dei er tiltenkt eller tek seg til ei eller anna rolle i prosjekta. Nokre døme syner kva ein må ta omsyn til når ein vurderer omstillingsarbeidet i Flora:

Aker Yards Holding a/s (Kjell Inge Røkke) kjøpte i august 2006 alle aksjane i Kleven Florø AS og Kleven Design AS. På overdragingstidspunktet hadde desse selskapa ein ordresreserve verdt til saman 1,7 milliardar norske kroner. I Kleven Florø var det pr. 30.06.06 tilsett 296 personar, i Kleven Design 29 tilsette. Ordreserven på 1,7 mrd set perspektiv på omstillingsarbeidet, for å seie det slik. Den globale dynamikken i denne delen av næringslivet er likevel slik at i Kjell Inge Røkke eitt år seinare selde seg ned i Aker Yards Holding, og Dagens Næringsliv kunne om lag samsstundes, 24.august, melde at konsernsjef Yrjö Julin i Aker Yards var skuffa over kjøpet av Kleven Florø: ”Drifts- og ledelsesnivået er ikke det vi ventet. Vi er skuffet er hva vi har kjøpt, eller rettere sagt, hva som har blitt solgt til oss”. Det som er det viktige her er likevel at leiinga i

Aker Yards initierte eit program som skulle redusere kostnadane og auke produktivieteten betydeleg. I tillegg skulle verftet få ny leing⁷⁸. Den tredje direktøren ved verftet i løpet av omstillingsperioden. Frå hausten 2007 vart verftet ein del av STX Europe, ei internasjonal skipsbyggingsgruppe med 18 verft i 8 land. Totalt har gruppa ca 21.000 tilsatte. STX, er i utgangspunktet eit Sør-Koreansk selskap. Med kjøpet av 39,2 % av aksjane i 2007, vart selskapet den største eigaren i Aker Yards

Poenget er at deltaking i den globale økonomien medfører at verftet i Flora kontinuerleg vert stilt overfor eit krav om ”omstilling” som truleg er like sterkt som noko krav Hydroverksemdene i Høyanger og Årdal nokon gong har vore stilt overfor.

Eit anna døme: Eitt av dei store spenningsmomenta innan den maritime satsinga var gjennom fleire år om førselskapet EWOS ville satse på ei utviding av fabrikk i Florø. EWOS er eit internasjonalt selskap, med tre fabrikkar i Noreg og mange einingar i andre land. I 2007 var det klar at Cermag ville investere 565 millionar kroner i Ewos Norge sin fabrikk i Florø i 2008 og 2009. Dette vil auke kapasiteten med 120.000 tonn. Rundt 350 millioner kroner av dette er knytt til auka produksjonskapasitet. Investeringsane inkluderer ei ny produksjonslinje, havnefasilitetar og auka lagringskapasitet for råvarer. Cermag seier dei også vil investere ytterlegare 190 millioner kroner i 2011 for å auke kapasiteten med nye 120.000 tonn⁷⁹. Dette var også ei svært viktig avgjerd for Flora som sentrum for oppdrettsnæringane langs vår del av kysten, men det var ei avgjerd kommunen og dei lokale aktørane hadde liten innverknad på. Igjen syner det korleis omstilling i dette samfunnet vert påverka av globale aktørars investeringsaktivitet.

Eit døme på korleis ein kommune som Flora kan gjere slike verksemdar interesserte i å investere lokalt, har vore arbeidet med å utvide innseglingstilhøva til Gunhildvågen, der to av dei store fiskeriverksemdene i dag er etablert, og å sikre areala til slik næringverksemd i denne delen av kommunen. Bedriftene har godt over 1200 skipsanløp pr år. 90% av råvare- og ferdigvaretransporten frå EWOS går sjøvegen. I alle spørsmål som gjeld havne- og innseglingstilhøve har vidare kommunen vore heilt avhengige av dei prioriteringane som det statlege Kystverket har gjort. Den nye innseglinga til Gunnhildvågen vart elles ferdig i januar 2009, og det er neppe vanskeleg å sjå sambandet mellom investeringane i EWOS og den offentlege tilrettelegginga.

Det tredje dømet er spørsmålet om plassering av driftsorganisasjonen for Gjøafeltet, det første feltet på norsk sokkel der Gaz de France skulle vere operatør.. Olje er politikk, seier ein – også i Florø. Dei aktørane som avgjorde kor driftsorganisasjonen blei plassert, dei var alle andre stader enn i Florø. I desember 2006 vart det klart at driftsorganisasjonen vart plassert i Stavanger. Forsynings- og helikopterbasen for dette feltet vart likevel plassert i Florø, for olje er altså politikk, og i Innst.S.nr.278 (2006-2007) frå energi- og miljøkomiteen om utbygging av Gjøa, Vega og Vega sør⁸⁰ seier komiteen at den har

”..merket seg at GdFs logistikkorganisasjon vil bli lagt til Florø, med forsyningsbase og helikopterbase som skal fungere som baser for forsyninger, driftsinnkjøp, transport av personell og lager/verksted i både utbyggings- og driftsfasen. Komiteen har vidare merket seg at () selskapet vil kreve at driftsstøttepartnerens landorganisasjon blir samlokalisert med GdFs logistikkavdeling i Florø. Komiteen imøteser dette. Komiteen mener at det er gode grunner til at både logistikk og teknisk del av drifts-organisasjonen bør ligge i Florø

⁷⁸ Dagens Næringsliv 24.08.07: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1164455.ece>

⁷⁹ Dagens Næringsliv 20.06.07: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1119060.ece>

⁸⁰ Lagt fram av Energi- og miljøkomiteen 080607. <http://www.stortinget.no/inns/2006/inns-200607-278.html>

og ber operatørselskapet legge til rette for dette så langt det er mulig. På sikt bør operatøren vurdere mulighetene for at større deler av driftsorganisasjonen for Gjøfæltet kan legges til Florø. Komiteen registrerer at helikopterbasen for transport av personell vil bli lagt til Florø i driftsfasen, men at operatør legger til grunn at Flesland også vil bli brukt i utbyggingsfasen, på grunn av kapasitetsutfordringer ved Florø. Komiteens flertall, alle unntatt medlemmene fra Fremskrittspartiet, kan imidlertid ikke se at det medfører store vanskeligheter for utbygger å øke kapasiteten ved Florø, slik at all planlagt transport av personell kan skje fra Florø også i utbyggingsfasen. Flertallet vil i denne forbindelse understreke at en av de viktigste konklusjonene etter Norneulykken var at eksponeringstiden i helikopter må reduseres, og at flytiden fra Florø til Gjøa utgjør halvparten av flytiden fra Flesland. Komiteen har merket seg GdFs signal om å legge til rette for at lokalt næringsliv i Florø og Sogn og Fjordane skal kunne være med på å konkurrere om tjenesteleveranser i driftsfasen.”

Slik sett er dette eit døme på at Flora ikkje var utan nasjonale støttespelarar. Det vi likevel bør leggje vekt på i denne samanheng er at i oljepolitisk samanheng er Flora kommune sitt engasjement klart regionalt organisert. Vi kan her tale om ei sterkt, overlokal nettverksorganisering gjennom petroleumsrådet i Sogn og Fjordane, der fylkesordføraren er leiar og ordføraren i Flora er eitt av medlemene. Dette rådet vart oppretta i april 2005. I praksis er det etablert eit fagleg/administrativt spleiselag mellom næringsliv, kommune og fylkeskommune, der tre personar arbeider tett saman om petroleumsretta arbeid i ei arbeidsgruppe i regi av Petroleumsrådet. Det er den fylkeskommunale oljekonsulenten, Audun Eirik Sunde, Roald Leivestad⁸¹, som representerer baseinteressene i Florø og Rune Bortne, tidlegare dagleg leiar i næringsshagen, tilsett i INC-gruppa, men utleig til kommunen for å sitje i denne arbeidsgruppa under Petroleumsrådet.

Eit siste døme er INC-gruppa. Dette er ei lokal industrigruppe som er utvikla i Florø av to grunnleggjarane som har bygd opp ei imponerende sett av verksemdar. Gruppa har utvikla seg stadig gjennom investeringar i utviklingstiltak og kontinuerleg fornying, seier dei. Dei deltek aktivt i utviklinga av i næringsshagen, men verken konsernet eller nokon av selskapa deira har så mykje direkte å gjere med omstillingsprogrammet eller prosjekta i regi av Sunnfjord 2020 å gjere.

Likevel er det openbert at grupperinga er viktig, og at NC er ein viktig utviklingsaktør. Men den formelle tilknyttinga til omstillingsprogrammet er altså svak. Den reelle innverknaden er større. BB-gruppa i Flora er eit anna døme på ei lokal verksemd som gjennom konsernorganisering på ulike nivå er knytt til sterke, overlokale nettverk.

Vi har tidlegare sagt at dei viktige aktørane kanskje difor er dei vi ikkje ser så tydeleg, men vi anar kor dei er – eller ikkje er. Vi kan teikne eit slags kart over aktørane sitt deltaking i nettverk – nokre ser vi tydeleg, andre er mindre tydelege.

Med sterk nettverksorganisering meiner vi at aktørar inngår i nettverk som til ei viss grad er bindande for dei i den meininga at dersom nettverka ikkje fungerer, er det få alternative kanalar for samarbeid og innverknad. For Flora sin del kallar vi den lokale nettverks-organiseringa i næringslivet for sterk. FIN er ein nettverksorganisasjon som openbert er ein sterk organisator av det lokale næringslivet. Samarbeidet med kommunen om Sunnfjord 2020 kan også kallast resultatet av sterk nettverksbygging, og det nye samarbeidet i 2007 om ein ny, paraplyliknande næringsorganisasjon representerer den same forma for sterk, lokal nettverksorganisering.

⁸¹ Leivestad er også prosjektleiar for LOG-fjord, samarbeidsorganisasjonen for auka leveransar frå verksemdar i Sogn og Fjordane til petroleumsindustrien.

Tabell 4.1. 2: Nettverk i Flora

		Grad av nettverksorganisering	
		Sterk	Svak
Nivå for nettverks-organisering	Lokale	Flora næringsforening og næringshagen Sunnfjord 2020 Flora kommune	Ulike ”polar” knytte til tradisjonar i næringslivet
	Over-lokale	Konsernnettverk IN SIVA – næringshagen Petroleumsrådet	Partnarskapen i SF, inkludert SFFK Bedriftsnettverk Sunnfjord og SF

Samstundes eksisterer det tradisjonelle samarbeidskonstellasjonar, minimarknader og småbypolarisering som nok er svekka dei seinare åra, men ikkje fjerna heilt. Det er likevel interessant at informantane våre vart mindre og mindre opptekne av dette for kvar gong vi intervjuar dei.

Forstått som nettverk representerer omstillingsprogrammet på overlokalt nivå derimot ei heller svak nettverksbygging. Omstillingsprogrammet i Flora har hatt ein svært lokal profil, der koplingane til konsernleiing, tunge avgjerdstakarakar utanfor bygda, kapitalkrefter osv er haldne innanfor verksemdene sitt eige domene, eller i regi av petroleumsrådet. Omstillinga i regi av Sunnfjord 2020 har ettersom åra går fått ein stadig spissare og meir konkret, lokal tyngde, prega av samarbeidet i sterke, lokale nettverk.

Dette bildet syner også ei av utfordringar for Florasamfunnet og fornyinga av næringslivet. Den handlar om å bygge nettverk mot og i størst mogleg grad mobilisere eksterne konsern med interesser i kommunen i dette arbeidet. Deltaking i omstillingsprogrammet har eigentleg ikkje synt anna, enn at dei avgjerdslene som verkeleg styrer ’omstillingsarbeidet’ i stort, vert tekne i slike sterke, overlokale nettverk.

4.2 Nettverk i Høyanger

Ei sentralt spørsmål i omstillingsprosessen dreier seg samarbeid og samarbeidets karakter; om relevante aktørar i det heile tatt samarbeider, kven dei samarbeider med og korleis dei samarbeider med kvarandre. Ein kan tenkje seg at dette samarbeidet langs to dimensjonar: Ein er kor vidt samarbeidet føregår på lokalt nivå eller mellom fleire nivå. Ein annan er om samarbeidet har ein formell eller uformell karakter.

4.2.1 Nettverk på lokalt nivå

Kommunen sjølv ved rådmann og ordførar og det «nye HNU» fungerer som primus motor i det lokale næringsutviklingsarbeidet i Høyanger. Rådmannen er delvis kjøpt fri for å kunne for å kunne arbeide konsentrert med omstillingsprosessen og ordføraren har engasjement og ansvar i

kraft av sin posisjon som politisk leiar. Høyanger Industriutvikling (HIAS) hadde fram til sommaren 2006 ei sentral rolle, men deira oppgåver og mandat er overført til det «nye HNU». HIAS vart formelt oppløyst i september 2007. Det er vårt inntrykk at HNU og dei sentrale personane i omstillingsprosessen frå kommunens side er samstemte. Det blir understreka i intervjuet at dei har open aksess til kvarandre om dei lurar på noko, og det er resultata som betyr noko, ikkje kven som har gjort kva. Slik må det også vere, seier dei, om dei skal kunne «snu seg rundt i tide».

Det kommunale omstillingsapparatet ved HNU arbeider lokalt på to måtar; den eine er i forhold til sjølve omstillingsprosessen. Den andre retta mot det som kan kallast laupande næringsutviklingsarbeid. HNU understrekar likevel at desse to satsingsfelt må sjåast i samanheng. Det er meir eit skilje for å fordele arbeidsoppgåver internt i HNU. HNU har hatt eit tett samarbeid med Inkubas (avd. Høyanger) og dei har også samarbeida om nokre konkrete prosjekt ved at HNU har finansiert prosjekt etter at dei har vore igjennom Inkubas-systemet.

HNU er og fornøye med sitt samarbeid med Høyanger Næringsforum. Dette forumet var ei tid veldig aktivt og kom med mange gode innspel til næringsutviklings- og omstillingsprosessane i Høyanger, men i 2007 dabba aktiviteten noko av. Dette var noko vi påpeika i vår delrapport frå 2007, derfor er det gledeleg å registrere at aktiviteten i næringsforumet blomstra opp att i 2008.

Våre informantar i kommunen understrekar at trekantsamarbeidet mellom kommunen, den lokale fagforeininga og Hydro er ein viktig faktor i omstillingsarbeidet. Hydro omfattar både Hydro sentralt, det lokale metallverket og Høyanger Industri- og Næringspark. Leiaren i Industri- og næringsparken, Karl Magnus Gudvangen, har vore ein viktig person heile vegen i omstillingsarbeidet, og har kontor i same bygg som HNU og Inkubas (nedlagt). Han er også nestleiar i styret til HNU.

Handelsnæringa har vore litt på sidelinja i det omstillingsarbeidet som har vore gjort så langt. Men Mentor har laga ein kompetanseutviklingsplan for denne næringa. Dette er noko dei vil jobbe vidare med i Høyanger. Det som må til er elles greitt nok: Fleire butikkar og etablering av eit handelshus. Også reiseliv er noko som kan ha eit potensiale i Høyanger, men her mangla ein førebels både kompetanse og eit namn innan næringa. Men også dette ønskjer dei å gjere noko med i Høyanger.

Mykje av den lokale samhandlinga har ein uformell karakter. Av intervjuet kan det verke som dei lokale aktørane HNU og i Høyanger kommune er meir opptatt av å kunne handle raskt enn å kvalitetssikre avgjerder gjennom byråkratiske og langdryge prosessar. På spørsmål om dette er eit karaktertrekk ved deira måte å arbeide, så svarar dei stadfestande. Dei fortel også at dette er nødvendig, og ein av suksessfaktorane i omstillingsarbeidet. Det er viktig at personkjemien stemmer, og den lokale gløden kan smitte over på overlokale aktørar som IN og fylkeskommunen.

4.2.2 Overlokale nettverk

Her skal vi sjå på korleis HNU og Høyanger kommune vurderer samhandlinga mellom ulike aktørar på overlokalt nivå, medrekna tilhøvet til dei andre kommunane i omstillingsprogrammet.

Kontakten og samarbeidet med dei andre omstillingskommunane i høve til omstillingsprosessen er liten. Forklaringa på kvifor Høyanger ikkje samarbeider meir med Årdal er todelt. For det første har dei i Årdal ein annan «kultur» for å drive omstillingsarbeid. Prosessane er meir formaliserte og politiserte. For det andre står Årdal overfor noko andre industrielle utfordringar enn Høyanger. Den vesle kontakten med Flora blir grunngjeve med at dei har andre utfordringar enn Høyanger. Dei einaste samarbeidet dei har hatt er om ENABLE-prosjektet. Som forskarar vil

vi framleis hevde at to så sterke industrimiljø i Sogn som Høyanger og Årdal burde ha betre kontakt med kvarandre.

Tidleg i omstillingsprosessen vart det sagt av nokre av dei lokale informantane at organiseringa internt i fylkeskommunen kunne vore betre, slik at det hadde blitt enklare å navigere i systemet. Dette er ikkje lenger noko stort problem. Stort sett alle informantane frå Høyanger seier at fylkeskommunen er inne i noko som kan tolkast som ein positiv prosess i samband med tydeleggjering av kompetanse- og ansvarsforhold internt. Eit utsegn frå ein informant kan oppsummere inntrykket frå Høyangers kommunale omstillingsapparat: «No har jo kabalen sett seg i forhold til ansvar og sånt, og nå har eg inntrykk av at det fungerer heilt greitt». Fleire av dei vi har snakka med seier elles at fylkeskommunen er greie å ha med å gjere når det kjem til sakleg substans. Det er greitt å argumentere overfor fylkeskommunen, og dei er nøgde med dei vurderingane fylkeskommunen gjer i samband med sakshandsaming og forvaltning av omstillingsmidlar.

Hovudintrykket er at samarbeidet med IN er veldig godt. Kontakten er forholdsvis stor. IN har hatt observasjonsstatus i styret i HNU og HIAS sidan 2004, og det har fungert veldig bra. I 2006 nemnde informantane våre at det kunne vere litt frustrerende at IN har sakshandsamarar som «har stor integritet og stort ansvar og som kjem til andre konklusjonar enn det som vi drog igjennom når vi hadde saka til handsaming i styret i HNU». I så fall har «vi gått nokre ekstra rundar med vedkommande sakshandsamar og det har blitt ei løysing på dei aller fleste sakene». Det vart altså i 2006 framheva eit lite betringspotensiale på koordinering internt i IN. Men alt i alt er Høyanger veldig godt nøgde med IN, dei gjer gode vurderingar i si sakshandsaming, og dei er veldig profesjonelle. Fleire namngitte medarbeidarar i IN Sogn og Fjordane blir i 2007 omtala i svært rosande ordelag. Ein informant sa det slik: «IN og FK gjennom dei midlane dei representerte, har også vore avgjerande for resultatet, derfor er det viktig at IN regionalt er rusta med personar som både er lette å forholde seg til, eller lette å samarbeide med i den forstand at dei forstår problema, og er villige til å løyse dei, og ikkje sitte å vere paragrafryttarar.» At IN ikkje ville støtte det lokale initiativet til å ta over Fundo etter konkursen i februar 2009, av di dei ville ha inn ein eller fleire større industrielle eigarar, endrar eigentleg ikkje noko på dette. I den situasjonen gjorde alle partar det dei meinte var rett, men var altså ueinige om kva som var rett å gjere.

Hydro får mykje ros for si handtering av omstillingsprosessen. Informantane peiker på at dei er svært nøgde med «omstillingspakken». Forhandlingane om denne «pakken» var ryddige og reielege. Hydro sin forhandlingsleiar får rosande omtale i Høyanger. Nokre av informantane meiner at dei også har lært litt av Hydro i omstillingsprosessen, særleg om korleis dei vurderer prosjekt og tiltak. På den andre sida var det nok i ein tidleg fase i dette arbeidet ein viss irritasjon over omstendelege sakshandsaming i Hydro. Her kan det vere noko å ta med seg av lærdom vedrørende balansen mellom kritisk prosjektvurdering og oppmuntring av lokale initiativ. Men det er ingen som helst tvil om at Hydros bidrag i form av kapital, kompetanse og nettverk har vore ein avgjerande faktor i omstillingsarbeidet. Hydro har gjort svært mykje for Høyanger, truleg meir enn det andre selskap i same situasjon ville ha gjort.

Det har tidlegare frå kommunal side vorte hevda at bankane ikkje var «særleg frampå». Som ein informant sa det: «Næringsutvikling og omstilling er ein usexy bransje» og informantane saknar vilje hos bankane til å ta meir risiko. Sparebanken Sogn og Fjordane «sit lenger fremme på stolen enn Fokus, som er fråverande». Etter at Sparebanken Vest kjøpte Fokus Bank i Sogn og Fjordane, kan vi sjå ei endring der. No er Sparebanken Vest t.d. med på eigarsida i Carbontech.

SIVA har til no ikkje vore ein aktør i Høyanger, bortsett frå eigarskapen i Inkubas Høyanger (underavdeling av Inkubas Årdal). Men SIVA vil kome meir aktivt inn i samband med fabrikk til NPS, som skal byggast på Kyrkjebø.

Tabell 4.2.2: Nettverk i Høyanger

		Grad av nettverksorganisering	
		Sterk	Svak
Nivå for nettverks-organisering	Lokale	HNU Høyanger kommune Høyanger Industri- og Næringspark Høyanger Kjemiske Industriarbeidarforening Høyanger Næringsforum HIAS og Inkubas (nedlagde)	Handelsstanden Andre bedrifter som fell utanfor HNUs satsingar
	Over-lokale	Hydrokonsernet med sitt nettverk Innovasjon Norge Sparebankane Sentrale politiske miljø LVK Connect	Partnerskapen i SF, inkl. SFFK Overnasjonale regelutformarar SIVA (på veg inn i NPS-bygget) Årdalsmiljøet Høgskulen i Sogn og Fjordane

Omstillingsapparatet har møtt representantar for Stoltenberg-regjeringa fleire gonger, seinast i samband med Fundo-konkursen i februar 2009. Dei har hatt både munnleg og skriftleg kontakt. Det som fleire av informantane seier, er at dei saknar eit grep for å innføre eit kraftregime som gjer at industrien skal kunne overleve. Dette er, slik aktørane i Høyanger forstår det, noko av det viktigaste regjeringa må gjere for å sikre industriens framtid i Noreg. Dette sa dei alt før Fundo-konkursen. Etter denne, er det klart at Høyanger treng spesiell støtte i form av eigne omstillingspakkar.

Når det gjeld konkrete prosjektidear, har dei i Høyanger hatt god nytte av kontakten med Connect Noreg og LVK (Landssamanslutninga av vassdragskommunar). I forhold til sistnemnde organisasjon er det særleg rådmannen som har hatt kontakten.

4.3 Nettverk i Årdal

4.3.1 Dei lokale nettverka

Det var tett kontakt mellom dei tre næringsutviklingsorganisasjonane i Årdal: ÅFAS, Årdal Utvikling og Inkubas. Dei hadde møte med jamne mellomrom der dei orienterte kvarandre og samordna tiltak. I byrjinga sat dei i tre forskjellige bygningar, men etter at ÅFAS flytte ut av rådhuset sat ÅFAS og Inkubas i Hydros administrasjonsbygning på Årdalstangen. Etter at Terje Laberg også overtok leiarvervet i ÅU, flytte han ned i deira lokale, og mista dermed ein del av den daglege kontakten med Inkubas.

Sogn Næringshage er plassert i Øvre Årdal, og dagleg leiar der vil då ha lett for å bli noko isolert i forhold til dei andre. Men næringshagen har hatt nokre samarbeidsprosjekt med andre aktørar lokalt, t.d. samarbeidde ein med Årdal Utvikling, Inkubas og Årdal Vidaregåande Skule om Gründerskulen. Alle desse tre organisasjonane hadde i utgangspunktet representantar i styret til Sogn Næringshage, men dette er no endra, då Inkubas er nedlagt og Sogn Næringshage eit noko sovande selskap med eit minimumsstyre. Sogn Næringshage hadde også eit samarbeid med skulane gjennom prosjektet «nye studietilbod».

Sidan ÅU er kommunens eigen næringsutviklingsorganisasjon, er det naturleg nok ei tett kopling der. Årdal kommune har også tette relasjonar til ÅFAS ved at dagleg leiar er kommunens mann, og ved at ordføraren sit i styret og rådmannen er styreformann og med i arbeidsgruppa. Det at Terje Laberg no er leiar både i ÅU og ÅFAS, gjer at ÅU og ÅFAS er enno tettare knytte. Kontakten med næringshagen vart svekka etter at ÅU ikkje lenger har representantar i styret. Også med Inkubas var kontakten indirekte gjennom ÅFAS og ÅU. Frå Inkubas si side såg ein på tilhøvet til kommunen som viktig, sjølv om kommunen ikkje var representert i styret.

Frå ÅU si side blir det framheva at fagforeiningane er flinke å ha med på strategiske spørsmål. Representantane frå fagforeiningane har vist seg å vere kunnskapsrike, dei har god bransjekunnskap og ikkje berre, som nokon trur, opptekne av å skrike om meir løn. Det gjeld ikkje berre i Hydro-systemet, men også i HMR og stålindustrien.

Rekruttering har vorte ein viktigare sak enn tidlegare, og dermed også bustadutvikling. Gjennom denne dreininga i fokus, har ein også utvikla tettare band til Årdal Eigedomforum og ÅBBL. I rekrutteringssamanheng har ein også vedteke å invitere med nabokommunen Lærdal i arbeidet. Kontaktane mot Manpower, i alle fall så lenge organisasjonen hadde kontor i Årdal, og NAV er også styrka gjennom det arbeidet som no pågår.

Næringsamskipnaden har ikkje vore aktiv under omstillinga. Ei stund tenkte dei på å få aktivisert dette på den tradisjonelle måten. Men i 2008 har dei byrja å byggje nettverk på ein ny måte, ved å knyte bedriftene saman rundt noko som dei har direkte nytte av. Eit døme er samlingar med dei personalansvarlege i bedriftene, for å samordne rekrutteringa. Det er også planar om å bygge nettverk innan serviceyrke, der dei vil samle 1-2-3-mannsbedriftene, og byrje å tenkje fellesselskap mellom dei. Då kan dei gå saman om eit anbod, som dei er for små til å ta på seg åleine. Ideen er altså å samle bedriftene rundt eit kommersielt fellesskap, noko dei tener pengar på.

Viktig også er det vi kan kalle den teknologiske klynga med Hydros forskingssenter, industriparken, Equal, Teknisk Forum og Årdal Teknologi og Innovasjon.

4.3.2 Kontaktane ut av bygda

Vi reknar Årdal kommune, ÅFAS og ÅU som ein integrert aktør i det følgjande, sjølv om det er visse skilnader. ÅU har mest med fylkeskommunen og IN å gjere, og mindre med Hydro og andre

aktørar å gjere. ÅFAS har hatt mindre med fylkeskommunen å gjere etter at aktiviteten i partnerskapen dabbra av.

Dei lokale aktørane ser det slik at dei heile tida hatt eit profesjonelt forhold til Hydro. Det betyr at sjølv om det har vore harde tak innimellom, så har ein hatt i bakhovudet at Hydro skal vere ein viktig aktør i Årdal i mange år framover. Dei vurderer tilhøvet til Hydro som svært godt no av fleire grunnar:

- Dei har igjen fått på plass at ein organisasjonsstruktur med ein eigen direktør for Årdal (frå 01.06.2006). Det er lettare å jobbe mot ein lokal direktør enn Hydro sentralt, der det er oppsplitta ansvarsområde.
- Are Indrelid er tilsett som leiar i Årdal Industripark. Han er valt inn som styremedlem i ÅFAS.
- Tom Petter Johansen har vorte øvste leiar for heile Hydro Aluminium (Head of Primary Production Norway and Canada). Han kjenner dei lokale miljøa godt ved at han har vore verksdirektør både i Høyanger og Årdal, og vert oppfatta som ein som kjenner og har forståing for Årdal sin situasjon.
- Hydro skreiv av lån med 500.000 for kvar hydrotilsett som får jobb i Dooria
- Etableringa av Årdalsfondet
- Avklart at krafta skal brukast i Årdal «i overskuelig framtid»
- Næringsutviklingsarbeidet ser no ut til å bere frukter, rekruttering av arbeidskraft er no eit heitt tema

Årdølene har altså funne løysingar på mange av dei potensielle konfliktområda med Hydro.

Inkubas supplerte dei andre lokale aktørane ved å representere ei kopling mellom Høyanger og Årdal, ved at inkubatoren også hadde ei avdeling i Høyanger. Inkubatoren var dessutan ein del av SIVAs inkubatornettverk, og samarbeidde med dei andre SIVA-inkubatorane m.o.t. erfaringsutveksling og nettverk for medlemsbedriftene. Inkubas jobba ein del mot Stryn, og koplinga Årdal-Høyanger-Stryn er interessant. Stryn er kjent for sitt gode entreprenørielle klima, så kontakt mellom desse miljøa er spennande. Dette kan vere til gjensidig nytte, det viste seg at Årdal og Høyanger har noko Stryn etterspør, nemleg industriell kompetanse.

Dei lokale aktørane har eit greitt forhold til fylkeskommunen, som har hjelpt til med å få rask tilgang til midlane. Fylkeskommunen har ikkje vore tett inne i prosjekta i Årdal, men har jobba bra innover mot sentrale styresmakter. Dessutan møtte regionaldirektør Velaug Veum som observatør i styret for ÅU i omstillingsperioden. Fleire fylkeskommunale vedtak dei siste åra blir og vurderte som positive, t.d.:

- Årdal kommune har hatt full status som omstillingskommune 2004-08
- ÅK har fått ekstra midlar frå FK. 3 millionar pluss 800.000. Dette har gått til ÅU.
- 5 millionar av tiltakspakka har gått til kjøp av eit industribygg i Saltviki på Årdalstangen. Bygget skal leigast ut til HMR.

Omstillingskommunane har gått saman med Fylkesmannen i Sogn og Fjordane, IN, Aetat (no: ein del av NAV) og FK i ein partnerskap for omstilling. Partnerskapen har dabbra litt av etter at midlane kom på plass, og kommunane (i partnerskapen) utviklar seg i ulike retningar. Ein snakkar med dei andre kommunane, men det er ikkje noko stort trykk. Det var eit oppsummeringsmøte hausten 2007.

Innovasjon Norge har spelt ei sentral rolle for å få finansiert SMB-tiltaka, men dei har også hatt ei rolle som eit regionalt kompetansesenter. Rune Fromreide frå IN har vore observatør i styret både i ÅFAS og ÅU. IN si rolle som kvalitetssikrar av omstillingsarbeidet vert positivt vurdert av dei lokale aktørane, IN har også hatt bidrag på den kreative sida. Samarbeidet med IN blir altså karakterisert som svært godt.

SIVA blir vurdert som ein positiv aktør i forhold til etablering av bygg, t.d. i samband med lokaliseringa av Dooria. Det er aktuelt med støtte frå NAV til opplæring. Når det gjeld rekruttering har NAV i Hordaland vist seg å ha einkompetanse på utlandet som Årdal kan dra nytte av.

Årdal Utvikling har også arbeida tett saman med InterForum på gjennomføringa av SMB-prosjektet, der konsulentar frå InterForum har gjort mykje av det praktiske arbeidet saman med bedriftene. I Årdal meiner dei at samarbeidet med Interforum var nyttig, og det ligg att ein del materiale som kan arbeidast vidare med, sjølv om nytten av konsulentar alltid blir diskutert. Konsulentar blei mellom anna også brukt i sakene om Dooria og Utlei Kjeldevatn (Hartmark Iras). Denne konsulentbruken har gått gjennom ÅFAS, dvs at Hydro har betalt dei. Etter ÅFAS-perioden har ÅU halde fram med å bruke konsulentar til ulike oppdrag, slik at dei framleis pleier kontakten til selskap som Interforum, Hartmark og PWC. Eit eige problem i den samanheng i heile regionen, er dårleg tilgang på risikokapital. Her kjem det fram kritikk både mot lokale bankar og investorselskap. Det er lite risikofinansiering å få frå desse institusjonane. Her har ein i Årdal satsa på å ha kontakt med finansielle miljø i selskap som Incita og Pareto. Dette ser ein føre seg også kunne vere ei oppgåve for regionrådet eller FK.

Arbeidarpartitoppane i Årdal har god kontakt med partiet sentralt. Næringsministeren var på besøk i Årdal, og det gav eit ekstra puff. Merksemda blei på ein måte oppfatta som fordelaktig, fordi Årdal fekk opinionen på si side. Det er vanskeleg å få fram budskapet sin i media, men Årdal hadde gode medhjelparar til dette. Wiktor Martinsen og Haakon Lie sitt miljø hjelpte til. Folk som Jan Bøhler i Oslo Arbeiderparti og Martin Steen i LO blir og nemnde som viktige kontaktpunkt sentralt. På den andre sida var ulempa med mediemerksemda eit negativt og forvrengt bilde av Årdal. Enkelte trudde at heile bygda skulle leggjast ned. Dooria-etableringa kom også i eit kritisk lys i denne perioden. I Årdal meiner ein nok at nokre nasjonale politikarar prøvde å slå politisk mynt på saka. Mediefokuset er no tona ned, og det er kommunen nøgd med. Som ein informant sa: «No har me fått dei midlane me treng, så no er det opp til oss å få til ting.»

Eit anna moment som kan nemnast er at Gunvor Eldegard, AP sin fraksjonsleiar i Næringskomiteen, opphavleg kjem frå Årdal. AP-ordførarane i Sogn og Fjordane blei inviterte inn til Stortinget for å få informasjon frå fire fraksjonsleiarar frå ulike komitear om kva dei arbeidar med. Dette var svært positivt.

Årdal har bestemt seg for å bruke Kunnskapsparken i Sogndal meir. Kunnskapsparken leia mellom anna i 2008 eit prosjekt som skulle vurdere om Årdal kunne utviklast til eit «Industrielt knutepunkt». Jøril Hovland var prosjektleiar frå Kunnskapsparken, Johs Thaulé var med frå HSF, SIVA hadde med to personar og Hydro var representert i arbeidet ved Steinar Frostad. Tanken er at det industrielle knutepunktet i Årdal skal vere ein arena for samarbeid og regional satsing, mellom anna er Fylkeskommunen tenkt med, og SIVA har definert prosjektet som nasjonalt pilotprosjekt. Årdal vil arbeide for å få til dette, spørsmålet er om ein kan få med regionen på denne tankegangen. Både for nabokommunane og Årdal ville det vere ein fordel med tettare relasjonar, basert på Sogndal som regionsenter og felles utnytting av spesialitetane til kvar av kommunane rundt Sogndal. Det siste året har dei også hatt eit par møte med Sogn Næring, utan at det har kome noko meir ut av det førebels.

Tabell4.3.1: Nettverk i Årdal

		Grad av nettverksorganisering	
		Sterk	Svak
Nivå for nettverks-organisering	Lokale	• ÅFAS (sovande) • ÅU • Inkubas (nedlagt) • Årdal kommune • Årdal kjemiske fagforeining • Teknologisenteret og Industriparken til Hydro • Equal Group • Årdal Vidaregåande Skule • Årdal Teknologi og Innovasjon • Kommersielt fellesskap mellom bedriftene • Årdal Eigedomsforum • ÅBBL	• Næringsssamskipnaden • Sogn næringshage • Lite folkeleg engasjement i omstillingsprosessen
	Over-lokale	• Hydrokonsernets nettverk • IN • SIVA • SINTEF • Konsulentfirma • NAV-Hordaland • Sentrale politiske miljø • LO sentralt • Kunnskapsparken • Førde tekniske fagskule	• Partnerskapen i SF, inkl. SFFK • Bedriftsnettverk SF • Sogn Investorforum • ÅLAV, nabokommunane • Høgskulen i Sogn og Fjordane • Sogn Næring • Høyanger-miljøet

Sett frå Årdals side er det interessant å knyte seg opp mot den næringslivsretta delen av Høgskulen i Sogn og Fjordane. Her tykkjer ein at det går litt tregt framover frå høgskulens side. Den tekniske fagskulen i Førde har dei derimot eit samarbeid med som fungerer svært godt for Årdal.

4.4 Nettverka rundt fylkesnivået

Mykje av det som treng å seiast om fylkesnivået sitt samarbeid med omstillingskommunane er trekt fram gjennom det som er skrive om kommunane sine overlokale nettverk. Her skal vi derfor rette blikket i ei anna retning: korleis fylkesnivået har nådd fram overfor det nasjonale nivået. Dessutan skal vi sjå på korleis tilhøvet til kommunane har utvikla seg med utgangspunkt i fylkeskommunen sin ambisjon om å utvikle ein partnerskap rundt omstillingsarbeidet.

4.4.1 Sogn og Fjordane mobiliserer - lobbyverksemd og ressursmobilisering overfor nasjonalt nivå

I løpet av 2003-2004 gjorde fylkeskommunen eit stort arbeid med å skaffe ekstraordinære omstillingsløyvingar til Sogn og Fjordane i samband med omstillingsproblema i Årdal og Høyanger. Hausten 2003 vedtok nemleg Norsk Hydro å fase ut dei gamle Søderberg-ovnene ved dei to aluminiumsverka frå 2006. I tillegg vedtok Hydro våren 2004 å gå til ei ekstraordinær

nedbemanning ved verka allereie i 2004-05. Desse vedtaka gav støyten til ein omfattande aktivitet for å sikre ekstraordinære midlar til omstillingsarbeidet i dei to kommunane. Mellom anna vart det rundt årsskiftet 2003-2004 laga ein tilstandsrapport om næringsutviklinga i fylket som bakgrunn for lobbyarbeidet. Det var fleire møte mellom fylkesnivået og dei aktuelle departementa i løpet av vinteren og våren 2004. 1. mars 2004 sende fylkeskommunen ein søknad om ekstraordinære omstillingsmidlar til KRD, og fekk ei løyving på 5 av dei 8,5 millionane det var søkt om for 2004. I alt søkte fylkeskommunen om 93 millionar kroner over ein femårsperiode, slik det går fram av søknad for 2005 (datert 19. juli 2004)

Eit aktuelt tiltak i Årdal på denne tida var etablering av ein solcellefabrikk i regi av selskapet ScanWafer. Etablering av ein slik fabrikk var avhengig av store investeringstilskot. I tillegg til arbeidet med ekstraordinære omstillingsmidlar til fylkeskommunen vart det derfor pressa på departement og nasjonale politikarar for å få ei eiga tiltakspakke til nyetableringar i Årdal og Høyanger. Ved handsaminga av revidert nasjonalbudsjett i juni vart det inngått eit budsjettforlik mellom regjeringspartia og Arbeidarpartiet, der omstillingsarbeidet i Årdal og Høyanger fekk ei løyving på 50 millionar i 2004 og eit løfte om 50 millionar til i 2005. Vedtaket var slik:

Komiteens medlemmer fra Arbeiderpartiet, Høyre, Kristelig Folkeparti og Venstre er enige om at det bevilges til sammen 100 mill. kroner til en tiltakspakke til Årdal og Høyanger, hvorav 50 mill. kroner bevilges i Revidert nasjonalbudsjett for 2004 og resten i statsbudsjettet for 2005. Det vises også til at det er etablert næringsutviklingsselskaper og investeringsselskaper. Avtalepartnerne forutsetter at Innovasjon Norge og SIVA deltar aktivt i dette arbeidet.

Også etter dette vedtaket var fylkeskommunen aktive for å sikre oppfølginga. Fylkeskommunen peika i brev til departementet på at dei 100 millionane i 2004 og 2005 måtte følgjast opp med ein tilsvarende sum i 2006 dersom det skulle lykkast å få til ScanWafer-etableringa. Lobbyarbeidet heldt også fram for å sikre at ikkje vedtaket frå budsjettforliket skulle bli "gløymt" i handsaminga av 2005-budsjettet. Det gjekk då også slik at Stortinget løyvde 50 nye millionar for 2005, øyremerka Årdal og Høyanger. Då ScanWafer-prosjektet vart skrinlagt, vart arbeidet dreia mot å sikre at midlane ikkje skulle bli inndregne, men at dei skulle kunna nyttast til andre nyetableringar i dei to aluminiumskommunane.

Arbeidet med å skaffe dei ekstraordinære omstillingsløyvingane vart organisert sentralt i fylkeskommunen, ikkje i regionalavdelinga. Spesialrådgjevar Jan Øhlckers i fylkesrådmannens stab hadde ei nøkkelrolle i arbeidet. Øhlckers hadde tidlegare vore rådmann i Årdal og tilsett hos fylkesmannen med utviklingsoppgåver. For å lykkast var det naudsynt å samordne innsatsen i dei ulike politiske nettverka som fanst i fylket mot nasjonale politikarar, å arbeide mot dei aktuelle fagdepartementa på både politisk og administrativt nivå, og i tillegg å ha kontaktar mot Hydro-systemet. I fylkeskommunen var det utanom Øhlckers, fylkesordførar Nils R. Sandal og fylkesrådmann Per Drageset som var sentrale. I den første fasen av arbeidet var også Magne Skaar tungt inne. Kommunane deltok gjennom det partnerskapsorganet som vart etablert for å samordne omstillingsarbeidet. Politikarar i omstillingskommunane hadde og sine egne kontaktar opp mot sentrale politikarar. Såleis var både Høyanger-ordførar Kjartan Longva og Årdal-ordførarar Arild Ingar Læg Reid aktive mot Arbeidarpartiet sentralt. Prosessen rundt ressursmobilisering til omstillingsarbeidet syner at Sogn og Fjordane er i stand til å mobilisere opp mot sentrale styresmakter, og at fylket har eit sett av tunge aktørar som er i stand til å mobilisere når det rengst.

Spørsmålet om Sogn og Fjordane sin status i regionalt utviklingsarbeid kom på ny opp rundt årsskiftet 2005-2006, då i samband med Norge sine tingingar med EU og ESA om kva område her i landet som kunne få distriktpolitisk støtte og redusert arbeidsgjevaravgift. I høyringsframlegget frå desember 2005 var dei største regionsentera i fylket, Flora, Førde og Sogndal, utanfor støtteområda. Dette gav støyten til ein ny mobiliseringsrunde der fylkeskommunen var samordnar. Resultatet vart at Flora og dei andre regionsentera fekk status som distriktpolitisk støtteområde.

Dei miste høvet til redusert arbeidsgjevaravgift, men er lova kompensasjon gjennom andre ordningar.

Eit tredje høve der det ser ut til å ha vore gjort eit viktig mobiliseringsarbeid, er i etterkant av IN-styret sitt negative Dooria-vedtak i desember 2005. Vedtaket i styret kom på tvers av administrasjonen sin tilrådingar. Det vart seinare omgjort, og vi må tru at det har føregått drakampar i kulissane der også aktørane frå Sogn og Fjordane har vore involverte.

4.4.2 Samhandlingstema og diskusjonar mellom fylkeskommunen og kommunane

Etter at arbeidet med å skaffe ekstraordinære omstillingsmidlar hadde lykkast hausten 2004, endra arbeidet i den regionale partnerskapen karakter. Merksemda vart no konsentrert rundt kvar og korleis pengane skulle nyttast. Dermed vart det og duka for indre drakampar i partnerskapsmøta. Ei problemstilling galdt korvidt dei ekstraordinære midlane skulle disponerast av fylkeskommunen eller av kommunane direkte. Årdal og Høyanger ønskte at midlane straks skulle overførast til dei kommunale tiltaksapparata. Fylkeskommunen ville derimot først disponere midlane når det fanst konkrete prosjekt, og ha høve til å vurdere bruken av midlane før dei vart frigjevne. Bak låg på eine sida ei frykt for at midlane kunne bli dregne inn dersom det drygde ut før dei vart brukte, og på den andre sida ei frykt for at midlane kunne bli brukt for tidleg og på feil prosjekt. Resultatet av denne diskusjonen vart at det blei fastsett ein fordelingsnøkkel på 70/30 for dei ekstraordinære midlane: 70 millionar til Årdal og 30 millionar til Høyanger. Kommunane skulle likevel ikkje få midlane med ein gong. Dei skulle disponerast av Innovasjon Norge som skulle vurdere kva prosjekt midlane skulle setjast inn i. Dette blir i etterkant karakterisert som eit vellykka kompromiss: Kommunane fekk klare rammer for kor mykje midlar dei hadde til rådvelde, samstundes som Innovasjon Norge, med si erfaring i å vurdere enkeltprosjekt, var eit val både kommunane og fylkeskommunen kunne godta.

Eit anna stridsspørsmål som kom opp i partnerskapen, var den økonomiske utteljinga til Flora. Medan Årdal og Høyanger gjennom dei ekstraordinære midlane og Hydro som stor aktør kunne disponere store summar, fekk Flora berre av den forholdsvis vesle løyvinga som utgjorde dei ordinære omstillingsmidlane. Mangelen på pengar til omstillingsarbeidet er eit tema som Flora har teke opp i partnerskapen. Kommunen ønskte sin del av dei ekstraordinære midlane. Seinhaustes 2005 toppa denne diskusjonen seg. Flora meinte at ei ny formulering i budsjettet for 2006 opna for at dei skulle ha tildeling av dei ekstraordinære midlane. Dette vart avvist. I 2006 har partnerskapen ikkje vore eit aktivt organ.

Fylkeskommunen gjennomførde den første fasen av omstillingsarbeidet med ei delt organisering: Arbeidet med å skaffe ekstraordinære midlar til omstillingsarbeidet låg i stab hos rådmannen, for å gje arbeidet administrativ og politiske tyngde. Arbeidet med dei ordinære midlane, tildeling av omstillingsstatus og tilrettelegging låg derimot i regionalavdelinga. Kommunane oppfatta den interne arbeidsdelinga i fylkeskommunen som uklar, og var kritiske til det dei oppfatta som fylkeskommunen si manglande handlekraft overfor kommunane i denne fasen.

Relasjonane mellom kommunane og fylkeskommunen har også vore anstrengt av ein annan grunn. Fylkeskommunen har i første del av omstillingsperioden i liten grad brukt observatørstatusen i dei kommunale tiltaksorgana aktivt. Dette har kommunane, særleg Flora, oppfatta som neglisjering og mangel på interesse for omstillingsarbeidet. I Årdal og Høyanger har denne delen av samarbeidet etter kvart komme i gjenge.

Summen av desse motsetningane har ført til at fylkeskommunen, anten det er med rette eller urette, har slite noko med tilliten i omstillingskommunane. Dette har langt på veg retta seg opp i

forhold til Årdal og Høyanger gjennom det siste året. Men i forhold til Flora var tilhøvet anstrengt i heile 2006. Det er først i løpet av 2007 at tilhøvet mellom Flora og fylkeskommunen er blitt betre. SFFK deltek no regelmessig i styremøta i Sunnfjord 2020, og kontakten har betra seg mykje i følge begge sider.

Perioden med meir anstrengde samarbeidstilhøve fekk som konsekvens ein redusert verdi av partnerskapen som organ for erfaringsoverføringar og læring. Når nye kommunar no har fått omstillingsstatus, har dei ikkje blitt tekne inn i det etablerte partnerskapsorganet. Dette organet er blitt passivt, og fylkeskommunen har handtert relasjonane til kvar omstillingskommune for seg. Vi peika på dette som eit problem i undervegsrapporten for 2006, og fylkeskommunen har hausten 2007 invitert til eit fellesmøte for omstillingskommunane i fylket. Det er å vone at dette vil styrke nettverka, både mellom fylkesnivået og kommunane og kommunane imellom.

Tabell4.4.1: Nettverk rundt fylkesnivået

		Grad av nettverksorganisering	
		Sterk	Svak
Nivå for nettverksorganisering	Horisontalt på fylkesnivået	• SFFK – IN • SFFK - petroleumsrådet	• FjordInvest • Sogn Investorforum •
	Vertikalt mot lokale og nasjonale nivå	• SFFK – KR-D-ND • IN – omstillingskommunane • IN regionalt – IN nasjonalt • IN – Hydro og konsernbedrifter i marin-maritim sektor	• SFFK – omstillingskommunane • SFFK – Hydro og andre konsernbedrifter

På fylkesnivået er samhandlinga og nettverket mellom fylkeskommunen og Innovasjon Noreg heilt sentralt. Fylkeskommunen har også eit godt nettverk mot nasjonale styresmakter, som dei har brukt aktivt i omstillingsarbeidet. Men fylkeskommunens kontakt med enkeltbedrifter er i dag av indirekte slag, det er Innovasjon Norge som er direkte involvert i bedriftsretta utviklingsarbeid og det løpande omstillingsarbeidet gjennom sine prosjektvurderingar.

4.5 Ei samanlikning av nettverka

Det er mange likskapar mellom nettverka rundt omstillingsarbeidet i dei tre omstillingskommunane. I alle kommunane er det etablerte tette nettverk mellom dei lokale omstillingsorganisasjonane og kommunane, og vi får jamt over positive rapportar om korleis dei lokale nettverka fungerer.

Ein skilnad ligg i nettverka mot det lokale næringslivet. I Flora er den lokale næringsforeninga ei heilt sentral del av omstillingsnettverket. I Årdal og Høyanger er næringsforeningane berre i liten grad kopla på omstillingsarbeidet. Her er det Hydro som er den sentrale nettverksaktøren på næringsida. Gjennom dette får omstillingsarbeidet i Årdal og Høyanger også nytte godt av det store nettverket til eit konsern som Hydro.

Også i Flora finst det fleire konsernbedrifter med tilgang på overløkele nettverk. Men desse bedriftene er ikkje som enkeltbedrifter like tett kopla opp til det formelle omstillingsarbeidet i

kommunen. Næringsutviklinga i Flora er i større grad avhengig av prosessar som går føre seg utanfor eller i alle fall i utkanten av det formaliserte omstillingsarbeidet.

Av dei overlokale utviklingsaktørane er IN tett kopla på arbeidet i alle kommunane. Dette er slik fordi IN er involvert i mange vurderingar av enkeltprosjekt. Derimot har partnerskapen og fylkeskommunen ei svakare kopling, fordi dei i mindre grad er involverte i den konkrete framdrifta av arbeidet. SIVA har blitt spesielt tett kopla på nettverket i Årdal, både på grunn av bygg til nye verksemdar og planar om eit industrielt knutepunkt.

Om vi skal trekke ein overordna konklusjon her, må det bli at den nasjonale malen som er lagt for organisering av og samarbeid om lokalt omstillingsarbeid i det store og heile fungerer i dei tre kommunane.

Litteratur

- Amdam, Rolv Petter, Dag Gjestland og Andreas Hompland red. 1997. *Årdal: verket og bygda 1947-1997*. Oslo, Samlaget
- Asplan Analyse 2003. *Utfasing Søderberg – sosio-økonomisk analyse*. Sandvika 2003
- Bjelle, Terje 1994. *Oljeutvikling, økonomisk endring og lokal politikk*. Magisteravhandlign i sosiologi. Oslo, Universitetet i Oslo, Institutt for sosiologi.
- Bukve, Oddbjørn 2001. *Lokale utviklingsnettverk. Ein komparativ analyse av næringsutvikling i åtte kommunar*. Avhandling for dr. philos.-graden ved det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Bergen. Rapport 76, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen.
- Florida, Richard 2002. *The rise of the creative class - and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, Basic Books
- Grønlie, Tore 2006. "Hydro-modellen." *Nytt Norsk Tidsskrift* 2/2006, s.159-165
- Johannesen, Finn Erhard, Asle Rønning og Pål Thonstad Sandvik 2005. *Nasjonal kontroll og industriell fornyelse. Hydro 1945 – 1977*. Oslo, Pax
- Lie, Einar 2005. *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon. Hydro 1977 – 2005*. Oslo, Pax
- Parsons, Talcott 1960. *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, Ill., The Free Press
- Porter, Michael 2003. "The Economic Performance of Regions", *Regional Studies*, vol.37, no.6/7, s. 549-578.
- Putnam, Robert 2000. *Bowling Alone*. New York, Simon & Schuster

Andre kjelder

- Atekst: <http://www.retriever-info.com/services/archive.html>
- Firdaposten 2005-2007
- Sogn Avis 2005 – 2007
- Ytre Sogn 2005-2007
- Personlege intervju
- Nettstader frå bedrifter, offentlege organisasjonar og andre.
- Kommunale og fylkeskommunale dokument