

**Utviklingsprogrammet for byregioner og strategisk næringsplan for Østre
Agder**

Underveisevaluering september 2016

Innhold

1.	SAMMENDRAG	3
2.	INNLEDNING	4
3.	BAKGRUNN OG MÅLSETNINGER	4
4.	MÅLOPPNÅELSE	5
4.1	MÅLSETNINGER	5
4.1.1	Sysselsettingsutvikling	5
4.1.2	Antall innflyttere	8
4.1.3	Infrastrukturinvesteringer	9
4.2	MÅLOPPNÅELSE DELMÅLENE I STRATEGISK NÆRINGSPLAN.	9
4.2.1	Innsatsområde 1: Utvikle et felles apparat for næringsutvikling	10
4.2.2	Innsatsområde 2: Økt verdiskapning i besøksnæringen	11
4.2.3	Innsatsområde 3: Tilrettelegging for næringsnettverk og klynger	11
4.2.4	Innsatsområde 4: Synergier av ny infrastruktur	12
4.2.5	Innsatsområde 5: Næringsarealbank	12
4.2.6	Øvrig innsatsområder	13
4.2.7	Det overbyggende målet – økt samhandling, samarbeid og regional integrering	13
5.	DAGENS ARBEIDSFORM – I DEN ENKELTE KOMMUNE OG I SAMARBEID MELLOM KOMMUNEN	13
5.1	HVORDAN ARBEIDET MED STRATEGISK NÆRINGSPLAN HAR PÅVIRKET DET LOKALE NÆRINGSARBEIDET	13
5.2	SAMARBEIDET I NÆRINGSNETTVERKET	14
6.	VEIEN VIDERE	14
6.1	OPPSUMMERING AV INNSPILL FRA INTERVJUENE	15
6.2	DRØFTING OG KONKRETE GREP	15
6.2.1	Systematikk og arbeidsdeling	17
6.2.2	Eierskap	18
7.	VEDLEGG 1 – ALTERNATIVANALYSE	19
8.	VEDLEGG 2 – REFERAT FRA INTERVJUENE MED NÆRINGSMEDARBEIDERE	19

1. Sammendrag

Hva har vi fått til?

Gjennom et økt regionalt fokus på næringsutvikling har vi skapt et møtepunkt hvor næringsmedarbeidere kan utveksle erfaringer og trekke veksel på hverandre. Arbeidet har gitt et økt regionalt fokus og generelt mer trykk på næringsutvikling i kommunene. Det har blitt opprettet flere mindre nettverk, prosjekter og bransjespesifikke møteplasser som har vært nyttig. Nettverket har også samarbeidet om en felles næringsarealbank som er i ferd med å bli lansert og implementert.

Hva har vi ikke fått til?

Siden det felles arbeidet med næringsutvikling i regionen begynte har vi ikke sett noen betydelig endring på de store måltallene knyttet til sysselsetting. Regionen har siden 2009 hatt en utvikling på sysselsettingstall som ligger under det vi kan forvente.

Arbeidet med strategisk næringsplan har ikke i noen vesentlig grad endret måten vi som region jobber med næringsutvikling på. Samarbeidet er fortsatt umodent og effektene av en regional koordinering og innsats kan bli langt større. Gjennomføringsevne og -viljen knyttet til konkrete prosjekter oppleves som lav.

Hva kan vi gjøre annerledes?

I det avsluttende kapittelet diskuteres utfordringsbilde. På et overordnet nivå foreslås tre konkrete handlingspunkter:

- **Utarbeide omforente målsetninger.** En utfordring i det regionale arbeidet er at delmålene i strategisk næringsplan er vage og lite forankret. Det er stor variasjon i nettverket knyttet til hva vi legger i de ulike innsatsområdene.
- **Utarbeide lokale handlingsplaner for oppfølging av den regionale planen.** Det er en utfordring at den overordnede planen i liten grad har påvirket den enkelte kommunes arbeid, og at kommunene opplever lite eierskap til å følge den opp. Form og innhold på lokale handlingsplaner kan variere ut i fra lokale prosesser og behov.
- **Sterkere involvering av styret i Østre Agder i de prioriteringer som gjøres. Herunder en tydeligere prosjektorganisering regionalt med (valgfri) bindende deltagelse fra kommunene.** Skal vi få skikkelig trykk på næringsutviklingen i regionen må politisk ledelse ta eierskap til arbeidet. Gjennom å ta stilling og eierskap til konkrete prosjekter får styret anledning til å gjøre nettopp dette. Gjennomføringsevnen vil da trolig også øke.

2. Innledning

Dette notat er ment som et grunnlag til diskusjon rundt prioriteringer og arbeidsform for oppfølging av strategisk næringsplan og gjennomføring av utviklingsprogrammet for byregioner i Østre Agder. Formålet er å redegjøre for måloppnåelse og å vurdere eventuelle endringer i vår nåværende arbeidsform. Underveisevalueringen er utformet av prosjektleder for strategisk næringsplan i Østre Agder. Næringsmedarbeiderne har gitt innspill til evalueringen gjennom strukturerte intervjuer. Intervjuene er referatført og ligger som vedlegg til denne rapporten. I tillegg er relevant statistikk hentet inn fra SSB og NAV. I forbindelse med deltagelse i programmet «Skandinavisk vekstkultur» har vi også fått en oppdatert regional analyse fra Telemarksforskning som ligger til grunn for evalueringen.

Underveisevalueringen tar utgangspunkt i eksisterende organisasjonsmodell og arbeidsform, og foreslår justeringer innenfor denne. For å følge opp strategisk næringsplans punkt om økt samarbeid og samordning, samt den pågående evalueringen av Østre Agder samarbeidet, har vi imidlertid utarbeidet en egen alternativanalyse som synliggjør potensielle effekter og muligheter ved alternative organisasjonsmodeller.

I rapporten presenteres først en kort oppsummering av i hvilken retning vi utvikler oss i forhold til målsetningene som er satt i søknaden til utviklingsprogrammet for byregioner, strategisk næringsplan, og i den påfølgende virksomhetsplanen som er vedtatt for 2016 basert på nasjonal statistikk. Undertegnede ser deretter mer kvalitativt nærmere på i hvilken grad vi er i ferd med å nå de konkrete målene fra de to dokumentene.

Videre oppsummeres hvordan strategisk næringsplan følges opp i den enkelte kommune, hvordan samarbeidet fungerer og aktuelle forbedringspunkter. Avslutningsvis gir prosjektleder noen konkrete innspill til hvordan vi skal jobbe videre.

3. Bakgrunn og målsetninger

Grimstad, Arendal, Tvedestrand, Risør, Gjerstad, Vegårshei og Åmli har alle vedtatt strategisk næringsplan for Østre Agder. Styret i Østre Agder har også vedtatt en prosjektskisse for deltagelse i byregionprogrammet, samt en virksomhetsplan for næringsnettverket i 2016. For å følge opp vedtakene skal Østre Agder næringsnettverk løpende bidra til at planen realiseres gjennom gode prosjekter og tiltak.

I søknaden til utviklingsprogrammet for byregioner fremgår det at næringsnettverket innen sommeren 2018 skal ha oppnådd følgende:

- Etablert et felles apparat for næringsutvikling i regionen
- Etablert flere næringsnettverk og klynger
- Etablert velfungerende regionale lærings- og inspirasjonsarenaer
- Etablert en samlet regional etablerertjeneste
- Innført relevant kompetansemegling for næringslivet
- Satt i gang et program for målrettet talentrekruttering
- Etablert en næringsarealbank
- Økt verdiskapningen i besøksnæringen
- Oppnådd synergier av ny infrastruktur (e18 m.m)

Disse målene tar utgangspunkt i regionens strategisk næringsplan.

Etter en strategiprosess som begynte i 2013, startet gjennomføringsfasen av arbeidet med strategisk næringsplan i april 2015. De to første sakene nettverket tok tak i var å se på mulig felles etablerertjeneste og felles næringsfond. Denne prosessen endte med at vi beholder to næringsfond og det opprettes ikke noe felles etablerertjenesten. Grimstad og Tvedestrand går imidlertid inn som partnere i Etablerersenteret IKS sammen med Arendal og Froland.

I januar 2016 ble det gjennomført en prosess knyttet til å utvikle en virksomhetsplan/handlingsplan for næringsnettverket. Dette ga følgende prioriterte innsatsområder for 2016:

- Innsatsområde 1: Styrke et felles apparat for næringsutvikling
- Innsatsområde 2: Økt verdiskapning i besøksnæringen
- Innsatsområde 3: Tilrettelegging for næringsnettverk og klynger
- Innsatsområde 4: Skape synergier av ny infrastruktur
- Innsatsområde 5: Utvikle næringsarealbank

I virksomhetsplanen ble det også understreket at: *«Arbeidet i næringsnettverket er fortsatt i en oppstartsfasen og vi er søkende etter flere gode prosjekter vi kan jobbe med på et regionalt nivå.»*

4. Måloppnåelse

4.1 Målsetninger

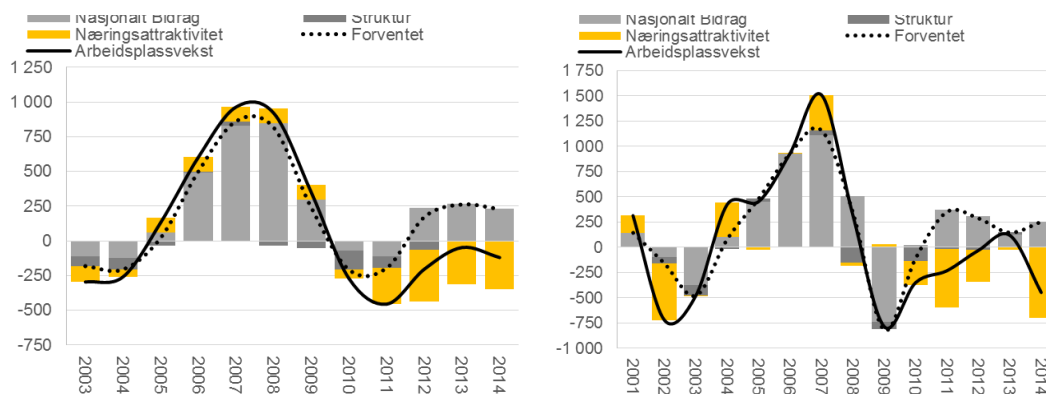
Hovedmålet i strategisk næringsplan er at **«Østre Agder skal ha et våkent, voksende og vitalt næringsliv med en sysselsettingsutvikling som er bedre enn gjennomsnittet i Norge».**

I tillegg har vi sagt i virksomhetsplanen at vi skal ha fokus på de langsiktige og store målene for å hele tiden løfte blikket i arbeidet. Målet er å øke antallet:

- Arbeidsplasser
- Innflyttere
- Infrastruktursatsninger

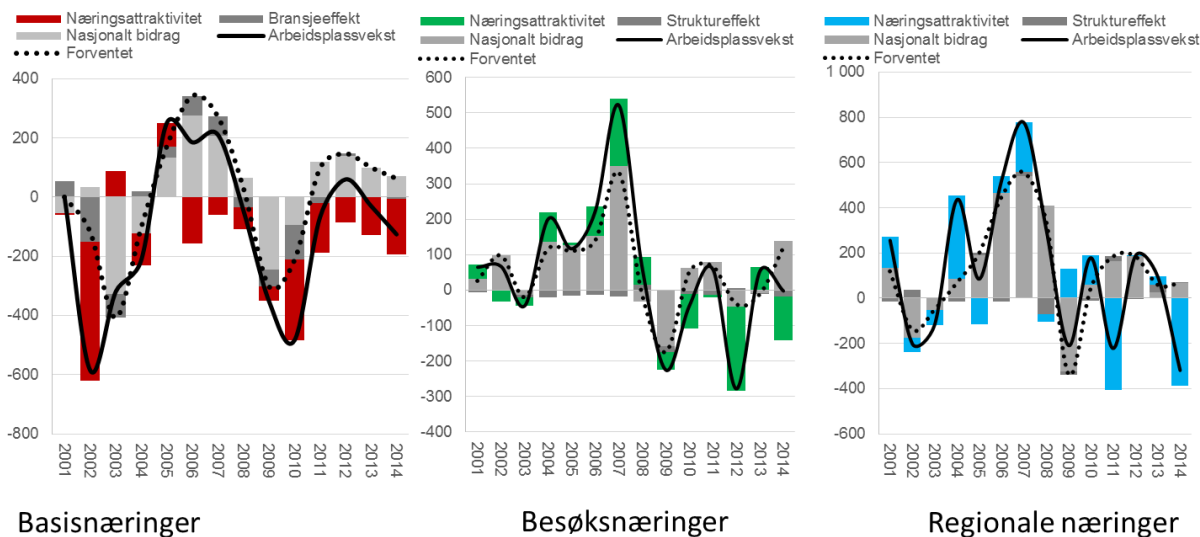
4.1.1 Sysselsettingsutvikling

Vi har ikke en sysselsettingsutvikling som er bedre enn gjennomsnittet i Norge. Telemarksforskning har vist oss at vi ikke kan skylde på våre strukturelle forutsetninger for forklare dette. Gjennom å ta utgangspunkt i nettopp våre strukturelle forhold utarbeider Telemarksforskning beregninger av hvor stor vekst man kan forvente i en region. Siden 2010 har Østre Agder gjennomgående havnet under disse forventningene. Da vi vedtok planen var de siste tallene fra 2012. I juni 2016 fikk vi nye analyser som inkluderte tall t.o.m 2014. Som figurene under viser ser vi dessverre at tendensen vedvarer.



Figur x: Arbeidsplassvekst i forhold til forventet vekst. 3 års glidende gjennomsnitt (venstre figur) og enkeltår (høyre figur). Kilde: Telemarksforskning

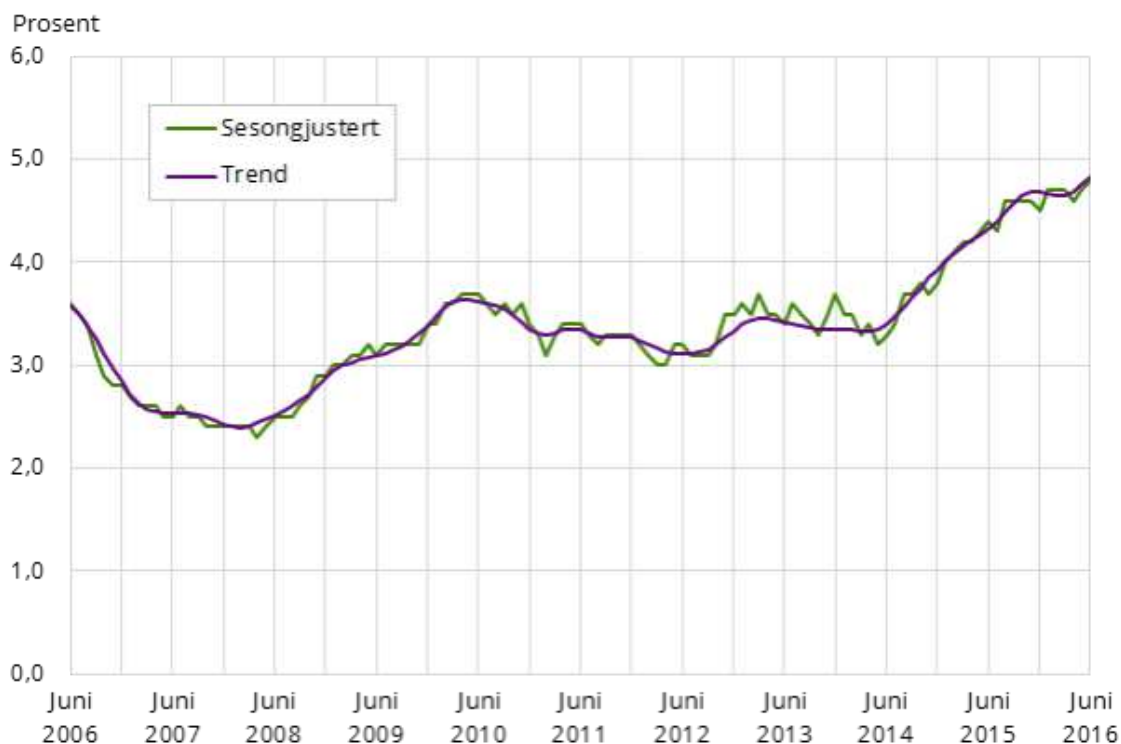
Forventet og faktisk vekst kan også splittes ned på ulike næringstyper. Telemarksforskning understreker at det er ulike forhold som påvirker attraktivitet, og ulike tiltak som kan gjøres i ulike bransjer. Som vi ser er det variasjoner, men den største nedgangen i arbeidsplasser har kommet innenfor basisnæringene. Siden 2009 har vi imidlertid, med et lite unntak i 2013, også skapt færre arbeidsplasser i besøksnæringene enn det man kan forvente.



Figur x: Arbeidsplassvekst i forhold til forventet vekst brutt ned på næringer.

Det konkrete antallet arbeidsplasser i regionen kan vi følge nærmere med mer løpende oppdaterte tall. Etter en nasjonal topp i desember har vi sett en tendens til redusert andel arbeidsledige i hele landet, så også i Østre Agder, men denne har tatt seg opp igjen fra mai-juli. I Norge publiseres det hver måned to tall for antall arbeidsledige: Det ene gjelder dem som er registrert som helt arbeidsledige hos NAV. Det andre er tall over både registrerte og ikke registrerte ledige basert på intervjuundersøkelser i regi av Statistisk sentralbyrå – kalt AKU-ledigheten. Normalt ligger AKU-ledigheten på et klart høyere nivå enn den registrerte ledigheten. Nedenfor ser vi den nasjonale utviklingen på AKU-tallene.

Figur 4. Arbeidslause (AKU). Sesongjusterte tal og trend. Tremånaders glidende gjennomsnitt. Prosent av arbeidsstyrken

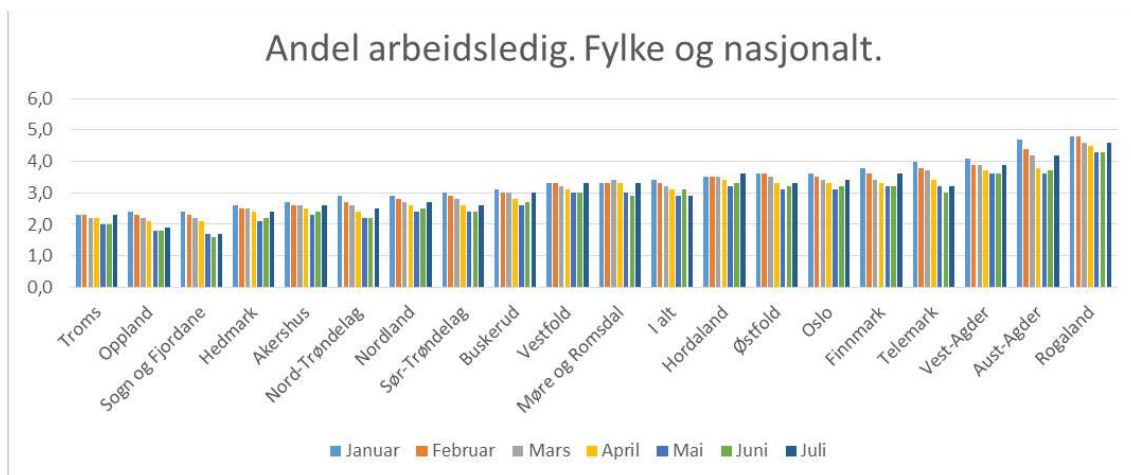


Kjelde: Statistisk sentralbyrå.

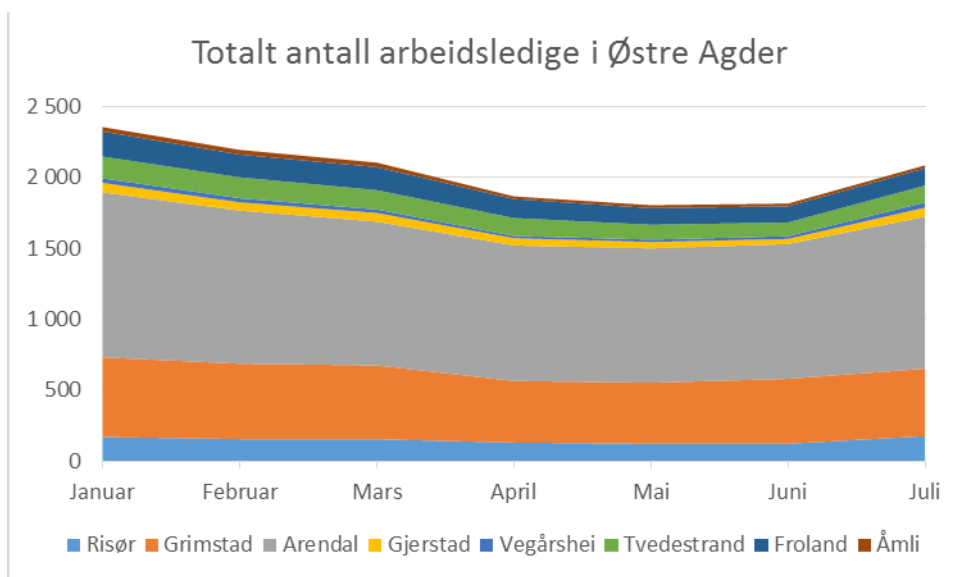
Figur x: Arbeidsløse (AKU). Sesongjusterte tall og trend. Tremånenders glidende gjennomsnitt. Prosent av arbeidsstyrken.

SSBs månedlige tall kan ikke brytes ned på fylkes- og kommunenivå. På et nasjonalt nivå er det en svak nedgang, men en relativt stabil tendens på 4,6 % siden august 2015. NAVs tall på helt arbeidsledige viser imidlertid at i Norge samlet har arbeidsledigheten gått fra 3,4 % til 3,2 % på årets syv første måneder.

I Aust Agder har vi gått fra en arbeidsledighet på 4,7% til 4,2%. For Østre Agder alene betyr dette at vi har gått fra 2355 personer helt arbeidsledige til 2084. Altså har 271 personer som tidligere var helt arbeidsledige kommet ut i arbeide. Det er noe usikkerhet knyttet til tallene, blant annet på grunn av sesongjusteringer, men dette er positive tendenser. Aust Agders reduksjon i antall arbeidsledige er også noe bedre enn landsgjennomsnittet. På nasjonalt nivå innehar vi imidlertid fortsatt andreplassen på oversikten over ledighet i fylkene. Rogaland er på topp.



Figur x: Utvikling i andel helt arbeidsledige. Nasjonalt og fylke. Kilde: NAV.



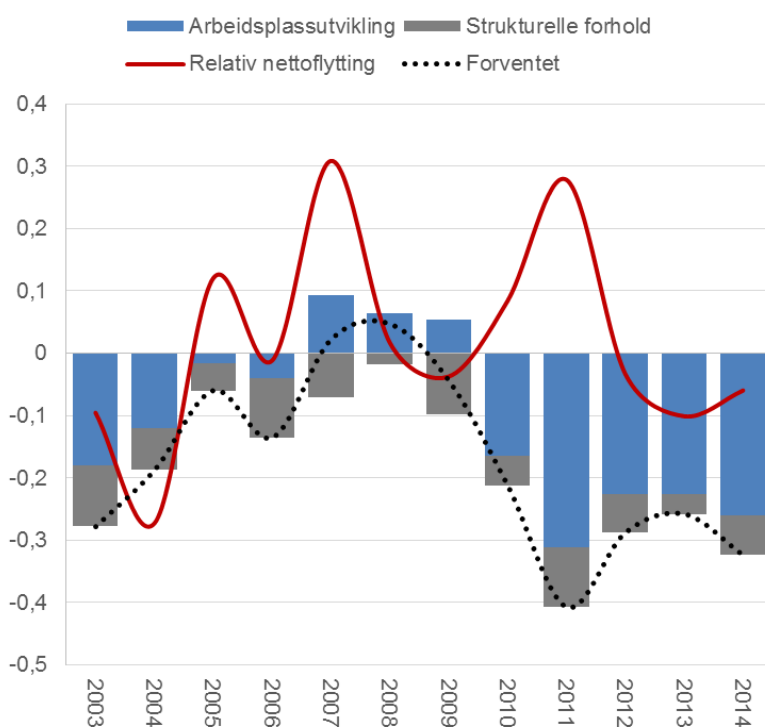
Figur x: Antall arbeidsledige i Østre Agder, jan– mai 2016. Kilde NAV

Det store bilde når det kommer til arbeidsplassutvikling er at regionen gjør det dårligere enn man kunne forvente, men vi ser noen positive tegn i første halvdel av 2016.

4.1.2 Antall innflyttere

Som bosted ser vi også en positiv tendens for Østre Agder. På samme måte som med arbeidsplasser har Telemarksforskning laget en modell for å analysere hvordan regioner gjør det sett opp mot strukturelle forhold. Vår regions struktur tilsier at vi normalt skal ha en negativ befolkningsutvikling.

Nettoflyttingen til Østre Agder har vært bedre enn forventet i de fleste årene siden 2003. I noen av årene er det langt over forventet. I 2013 og 2014 hadde vi en negativ utvikling, men som vi ser av figuren ligger vi likevel langt over det man i utgangspunktet skulle forvente. Unormalt gode flyttetall er en indikator for at Østre Agder har vært attraktiv som bosted. Hvem som kommer og for hvilket formål sier imidlertid ikke tallene noe om.



Figur x: Nettoflytting til Østre Agder og forventet vekst. Kilde: Telemarksforskning

4.1.3 Infrastrukturinvesteringer

Når det gjelder det siste hovedmålet knyttet til infrastrukturinvesteringer i regionen er det vanskelig å finne konkrete resultater å vise til, men Østre Agder har jobbet godt både mot KVV-prosessen på jernbanen og forsøkt å bidra til å realisere en bedre vei til havna i Arendal.

4.2 Måloppnåelse delmålene i strategisk næringsplan.

I virksomhetsplanene for 2016 er følgende fem innsatsområder vektlagt:

- Innsatsområde 1: Styrke et felles apparat for næringsutvikling
- Innsatsområde 2: Økt verdiskapning i besøksnæringen
- Innsatsområde 3: Tilrettelegging for næringsnettverk og klynger
- Innsatsområde 4: Skape synergier av ny infrastruktur
- Innsatsområde 5: Utvikle næringsarealbank

Medlemmene i næringsnettverket ble i intervjuene spurt om vi har vi prioritert de rette innsatsområdene, og hvorvidt det er andre temaer fra planen som burde vært prioritert.

Fra Grimstad påpekes det at man burde valgt annerledes, men ikke spesifisert hvilke endringer som eventuelt burde vært gjort. Andre har pekt på at vi burde ha en bredere tilnærming, men ingen har pekt på at vi burde prioriterte annerledes blant innsatsområdene i 2016. Fra Gjerstad ble det imidlertid påpekt at vi i 2017 bør ha et sterkere fokus på kompetansemegling og kunnskapsheving blant bedriftene lokalt.

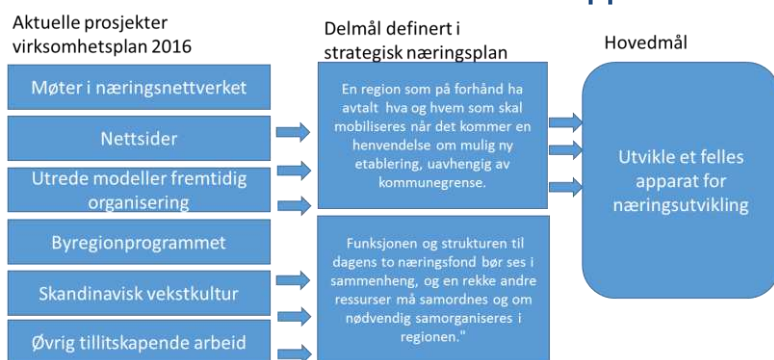
For å vurdere den faktiske måloppnåelsen innenfor de fem prioriterte innsatsområdene fra virksomhetsplanen har vi nedenfor skissert opp en enkel forandringsteori som viser hvilke prosjekter vi jobber med for å nå målene som er satt i planen. Lenges til høyre står hovedmålet som det er formulert i strategisk næringsplan, i midten er delmålene

som de er formulert i planen. Lengst til venstre i figurene finner vi innsatsene/prosjektene vi har listet opp i virksomhetsplanen, og som skal bidra til å nå målene.

I intervjurunden har alle næringsmedarbeidere blitt spurt om de tror på at dette er de rette prosjektene å jobbe med, hvorvidt prosjektene er implementert på rett måte, og om det er andre prosjekter innenfor temaene som heller burde vært prioritert.

Det er imidlertid også verdt å påpeke at alle næringsmedarbeiderne har blitt spurt om de kjenner til målene som er satt i strategisk næringsplan. Her er det blandet tilbakemeldinger, og det er enkelt underliggende kommentarer knyttet til hvorvidt det faktisk er ønskelig å nå målene som de er formulert i planen. Særlig gjelder dette i forhold til å utvikle et felles apparat for næringsutvikling. Som vi kommer tilbake til i diskusjonen om veien videre vil det være en viktig oppgave ved utvikling av virksomhetsplanen for 2017 å etablere mer omforente og oppdaterte konkrete målsetninger.

4.2.1 Innsatsområde 1: Utvikle et felles apparat for næringsutvikling



Vi har satt i gang alle de aktuelle prosjektene som er listet opp lengst til venstre i figuren over.

Hovedutfordringen på dette punktet er det er stor variasjon mellom næringsmedarbeiderne knyttet til hvorvidt man ønsker at vi rent faktisk skal jobbe videre etter delmålene og hovedmålene som de er skissert i planen. Næringsfondene har nettverket konkludert med at ikke bør slås sammen, og flere av kommunene har gitt signaler om at de ønsker langt sterkere kontroll over egne ressurser enn det delmålene over tilsier.

Samtlige medarbeidere anser det som et viktig mål å jobbe for å bedre samarbeidet og opprettholde trykket på tettere samordning av ressurser. På sikt kan dette bidra til å bygge fundamentet og utvikle et felles apparat for næringsutvikling dersom det blir et økende ønske om dette. Som en del av underveisevalueringen leverer prosjektleder også en alternativanalyse som er et innledende innspill knyttet til å utrede modeller for fremtidig organisering.

Det er åpent for flere gode prosjekter innenfor dette temaet, men som det ser ut i dag, og med den motivasjonen vi ser i nettverket, er det ikke er noen aktuelle tiltak/prosjekter som er direkte savnet på prosjektlisten.

Arbeidet med Skandinavisk vekstkultur vil trolig berede grunnen for gode prosjekter innenfor dette hovedmålet, som nettverket kan ta tak i ut over høsten 2016.

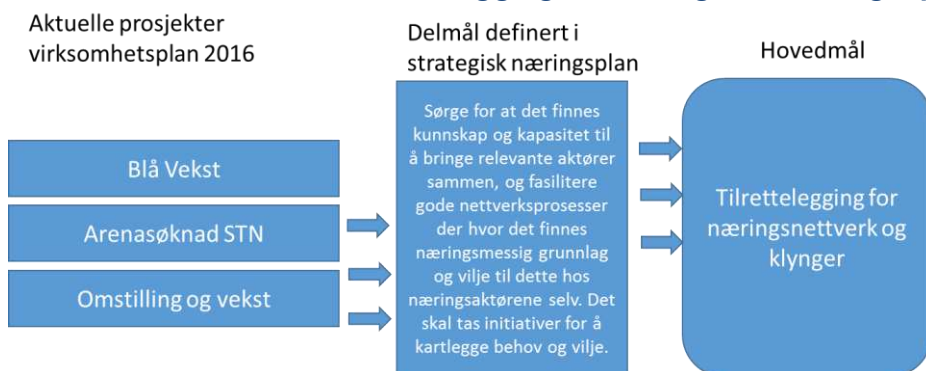
4.2.2 Innsatsområder 2: Økt verdiskaping i besøksnæringen



Innenfor denne målsetningen har vi arrangert en samling for besøksnæringen 31.mars, og vi har kommet i gang med å dele erfaringer og få fellesskapstanke rundt gjestehavner og cruisevirksomheten. En konklusjon fra prosessen har imidlertid vært at vi også er usikre på hvilken funksjon Østre Agder skal spille som en aktør innenfor besøksnæringen.

De enkelte kommunene i regionen jobber godt med besøksnæringen og i forbindelse med utvikling av Raet nasjonalpark har de berørte kommunene samarbeidet tett. Å få til en bredere fellessatsning jobbes det også videre med i regionen. Skal Østre Agder-samarbeidet utgjøre en betydelig forskjell på dette feltet må vi finne en tydeligere rolle der det eventuelt er behov.

4.2.3 Innsatsområde 3: Tilrettelegging for næringsnettverk og klynger



Blå vekst er et prosjekt som går rett i kjernen av delmålet som det er definert i strategisk næringsplan. Når det gjelder de to øvrige prosjektene fikk STN dessverre ikke mulighet til å gå videre med arenasøknaden, men sekretariatet hos Sørlandsporten Næringshage jobber godt videre med å styrke dette nettverket. Omstilling og vekst har i hovedsak blitt kjørt frem i østregionen, med bedriftene har vist liten vilje til å være med på dette prosjektet. I tillegg er det andre sterke nettverk i regionen som jobber videre uten direkte støtte fra næringsnettverket. Gjennom arbeidet med besøksnæringen har vi imidlertid også støttet USUS-nettverket, og fått innledende innspill knyttet til hvorvidt det er aktuelt å fasilitere ytterligere nettverksprosesser for denne bransjen i regionen. Vi jobber også med å vurdere nærmere hvorvidt det er aktuelt å legge til rette for nettverk innenfor fiskerinæringen.

Fra juni 2016 har vi også satt i gang et eget prosjekt knyttet til treindustrien der vi i første omgang søker å kartlegge potensialet.

Næringsmedarbeiderne opplever at vi jobber godt med dette temaet, men samlet har vi et potensial med tanke på å få kartlagt behovet og viljen til næringsnettverk i større grad.

4.2.4 Innsatsområde 4: Synergier av ny infrastruktur

Aktuelle prosjekter
virksomhetsplan 2016

Delmål definert i
strategisk næringsplan



Innenfor dette punktet har næringsnettverket fulgt aktuelle prosesser på KVU Grenlandsbanen og NTP med relevante innspill. I vår oppfølging av styresaken til havna har vi også vist retning og synliggjort hvor viktig Arendal havn er for vår region. I tillegg søker vi å delta konstruktivt i forbindelse med opprettelse av jernbanepattform Agder, og vi har tett dialog med ATP-prosjektet i Arendalsregionen. Dette er generelt et tema der vi har, og fortsatt skal, jobbe tett og konstruktivt sammen med fylkeskommunen.

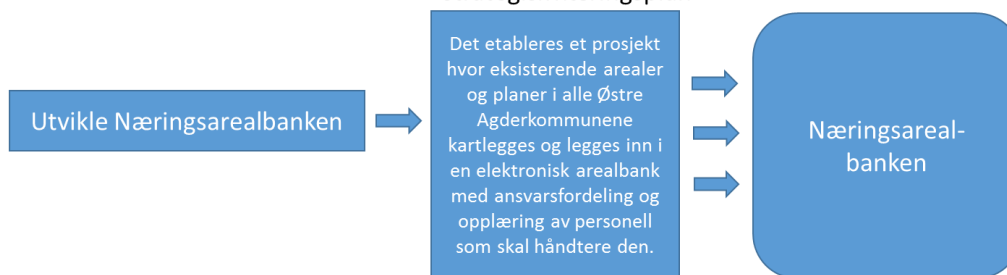
Skal vi fult ut maksimere gevinstene av fremtidig infrastrukturinvesteringer er det imidlertid svært viktig at vi klarer å se slike investeringer i en regional helhet. Skal vi sikre stabile rammebetingelsene for næringslivet og maksimere gevinsten av fremtidig infrastrukturinvesteringer er det viktig at vi i større grad står samlet om prioriteringer – også innenfor næringsareal. I næringsnettverket er det derfor flere som mener at å jobbe videre med en felles næringsarealstrategi er en viktig satsning. En slik satsning bør bygge på prinsippene i ATP for Arendalsregionen, og la seg inspirere av lignende prosjekt, for eksempel i knutepunkt Sørlandet og Grenlandssamarbeidet.

4.2.5 Innsatsområde 5: Næringsarealbank

Aktuelle prosjekter
virksomhetsplan 2016

Delmål definert i
strategisk næringsplan

Hovedmål



Å utvikle næringsarealbanken har vært det enkeltprosjektet vi som region samlet har brukt mest tid på å få til. Det har vært utfordrende, blant annet fordi det har vært ulike meninger om form og innhold i prosjektet. Her har det blitt påkrevd konkret innsats fra de enkelte kommunen med tanke på å levere en bestilling på hvilke areal som skal med, samt å oppgi en del informasjon om disse arealene.

Tross utfordringer holder vi en relativt god fremdrift i prosjektet, og samtlige av kommunene oppgir at de har tro på at vi kommer i land med denne satsningen. Det krever imidlertid fortsatt stor innsats. Felles plattform ble lansert i august og vi vil fortsette utviklingsarbeidet i etterkant. I tillegg er det viktig å jobbe med å få løsningen inn som et aktivt referansepunkt.

4.2.6 Øvrig innsatsområder

I arbeidet med strategisk næringsplan har vi løftet frem at vi skal være fleksible underveis, og ta tak i muligheter og ønsker som har dukket opp. Styret i Østre Agder har blant annet gitt klarsignal for et eget prosjekt i Østre Agder-regi knyttet til grønne datasenter.

Ut over dette har det imidlertid ikke kommet noen vesentlig forslag til nye prosjekter fra kommunene.

4.2.7 Det overbyggende målet – økt samhandling, samarbeid og regional integrering

I tillegg til de konkrete målene skissert over ligger det som en grunnleggende oppgave i strategisk næringsplan å styrke den regionale samhandlingen, og å bygge en regional vekstkultur der vi alle drar i samme retning. Det har vært jobbet noe med dette i form av å utvikle nye nettsider og facebook-sider, samt en rekke mindre tiltak for å få til økt regional forståelse. Tilbakemeldingen fra intervjuene er imidlertid mot at vi ikke har tatt betydelig skritt i riktig retning her. Dette krever kontinuerlig innsats og det er behov for flere og bedre tiltak.

5. Dagens arbeidsform – i den enkelte kommune og i samarbeid mellom kommunen

Felles for nær alle prosjektene nevnt over er at de i hovedsak drives frem av prosjektleder for strategisk næringsplan Østre Agder. I det følgende ser vi nærmere på hvordan det i dag jobbes med oppfølgingen av strategisk næringsplan i den enkelte kommune.

5.1 Hvordan arbeidet med strategisk næringsplan har påvirket det lokale næringsarbeidet

Samtlige medarbeidere i kommunene ble spurt om hvordan temaene og innsatsområdene i strategisk næringsplan har påvirket deres daglige arbeid i kommunene. Noen av kommunene jobber med prosjekter som er direkte koblet til planen (eller har blitt løftet inn i planene gjennom prosessen), men det er tydelige tilbakemeldinger på at disse innsatsene hadde kommet uavhengig av om man hadde jobbet med strategisk næringsplan. Med unntak av å delta i nettverksmøter og komme med konkrete innspill til regionale prosjekter ledet av Østre Agder har ikke den enkelte kommune i noen vesentlig grad endret måten man jobber med næringsutvikling som et resultat av planarbeidet. Alle medarbeidere ble også spurt direkte om de jobber med noen prosjekter i dag du ikke ville jobbet med dersom det ikke hadde blitt vektlagt i strategisk næringsplan? Her svarer alle at det de jobber med i dag hadde de jobbet med uansett. Unntaket er da å spille inn areal til næringsarealbanken og å delta i nettverksmøter.

Samtlige ble også spurt om strategisk næringsplan legger premisser for deg og din kommunes prioriteringer. Tilbakemeldingen her er at den i beskjeden grad gjør det, men det blir da også påpekt at det ikke er lett for en enkeltkommune å ta tak i elementene i planen.

For å avdekke i hvilken grad det er noe politisk press for å gjennomføre arbeidet ble samtlige næringsmedarbeidere også spurt følgende to spørsmål:

- I hvilken grad opplever du at politisk og administrativ ledelse er involvert i, og fronter, temaene i strategisk næringsplan?

- Hvilken motivasjon opplever du at lokalpolitikere hadde for å bli med i prosjektet? Er det fortsatt lokalpolitisk motivasjon for å være med i samarbeidet?

Risør utgjør en unntak her med ved at det var lokale politikere i Risør kommune som først tok initiativ til en felles regional plan. Fra samtlige av de andre kommunene påpekes det at dette i all hovedsak er et grep som er tatt fra administrasjonene, og som politikere har lite eierskap til. Dette har ikke i noen vesentlig grad endret seg. Den politiske motivasjonen og interessen for planen er lik i dag som den var da den ble vedtatt. Dette behøver ikke være avgjørende, men det er nyttig at politisk og administrativ ledelse ser behovet for å jobbe helhetlig og regionalt med næringsutvikling. Det kan imidlertid skje uavhengig av planen.

5.2 Samarbeidet i næringsnettverket

Samtlige informanter ble spurt om hvordan de opplevde samarbeidskulturen i næringsnettverket. Svarene her varierer noe, men hovedtilbakemeldingen er at det personlige samarbeidet er godt, men at ulikheten mellom kommunen blir stadig tydeligere når man skal jobbe med konkrete saker. Det har også blitt påpekt at gjennomføringskapasiteten på fellesprosjekter i nettverket er svak. Som det ble sagt fra Gjerstad kommune: *«Vi opplever at når vi i nettverket møter motgang så lar vi ting ligge. Vi tar ikke konflikten og jobber oss igjennom det, men kapitulerer på en måte i stedet, og bare godtar at dette får vi ikke til. Da mener jeg at heller ikke vi som næringsmedarbeidere har tatt innover oss realiteten, at regionen sliter, og at vi faktisk må ta noen tøffe grep for å få til utvikling.»*

På spørsmål om det er noen endring i positiv eller negativ retning er det delte meninger. Noen mener det stadig blir bedre, mens andre har påpekt at det å jobbe med konkrete saker har utfordret samarbeidet. Flere har også pekt på at kommunereformen har hatt negative konsekvenser for samarbeidet. Fra Arendal blir det også pekt på at det i prosessen knyttet til å slå sammen fondene og lage et felles etablerersenter ble det veldig synlig at den reelle samarbeidsviljen i nettverket er svært begrenset.

Alle ble imidlertid bedt om å vurdere hvorvidt det å delta i nettverket har hatt noen andre positive konsekvenser. Her peker samtlige på at det å delta i nettverket har styrket de personlige relasjonene, og det er nå mye kortere kommunikasjonslinjer mellom næringsmedarbeiderne i de syv kommunen. Det pekes også på at man har lært mye av å delta i nettverket. Som det pekes på fra Åmli kommune, gjennom å delta i nettverket *«oppstår det ting som ikke hadde skjedd dersom man ikke møtes. Nettverket bygger ned kommunegrenser og man klarer i større grad å se på vekst i regionen»*.

Det regionale samarbeidet har også blitt styrket ved at Froland fra og med august 2016 har signalisert at de også ønsker å delta på våre felles møter i næringsnettverket.

6. Veien videre

I dette kapittelet oppsummeres først tilbakemeldinger før det drøftes sammen med prosjektleders egne vurderinger. Avslutningsvis foreslås noen konkrete tiltak for veien videre.

6.1 Oppsummering av innspill fra intervjuene

Samtlige av næringsmedarbeiderne ble spurt «*Kan du peke på noen konkrete endringspunkter som vil bidra til mer effektiv og målrettet implementering av strategisk næringsplan?*».

Her har vi fått svært varierte tilbakemeldinger. Av konkrete forslag har blant annet følgende blitt foreslått:

- En handlingsplan i hver kommune
- Fokus over på de regionale prosjektene
- Sterkere beslutningsmyndighet og gjennomføringsevne i nettverket

Det er her også et stort spenn i tilbakemeldingene. Fra de som mener vi må omorganisere og samle all innsatsen knyttet til næringsutvikling i vår region i en enhet, til de som mener at vi absolutt ikke bør endre noe med organiseringen.

Det er imidlertid ganske gjennomgående tilbakemeldinger på at vi må øke gjennomføringskapasiteten på fellesprosjekter. Kommunene må også se egennytten av deltagelsen i nettverkene, og det *kan* være en god ide å utarbeide lokale handlingsplaner.

6.2 Drøffing og konkrete grep

Undertegnende mener at det viktigste spørsmålet vi kan stille oss er hvorvidt målet er å få flest mulig med på allerede etablerte prosjekter i kommunene? Eller kan strategisk næringsplan og en regionale koordinering være et verktøy for å tenke helt nytt og mer helhetlig innenfor næringsutvikling i regionen?

Som vi har vist er det store bilde med tanke på næringsutvikling i vår region alarmerende. Antallet arbeidsplasser synker, og det synker betraktelig sett i forhold til våre strukturelle forutsetninger. Når vi ser til hva som skaper vekst i regioner er svaret vi får fra forskere tydelig på at samarbeid og samhandling er en nøkkelfaktor. For å gjenta fra vår egen strategiske næringsplan:

«Regioner som greier å samordne sin vekst gjennom felles anstrengelser og initiativer som understøtter hverandre fra jordsmonn til bladverk, har bedre forutsetninger for å vokse enn steder der hvert enkelt initiativ står for seg selv. Samspill på tvers av sektorer, næringer og geografiske særinteresser er et krevende spill, men om man blir god i det, er det mye som tyder på at næringsutviklingen blir kraftigere. Det holder ikke bare å samprate, det er nødvendig å samhandle»

Ved å utarbeide en felles strategisk næringsplan la vi et kunnskapsbasert og forankret fundament for hvordan vi konkret kan jobbe og prioritere for å endre tendensene vi ser i vår region.

Vi har sett at ingen av kommunene i noen vesentlig grad har latt det fundamentet forme hvordan man jobber med næringsutvikling. Kommunene som handler i tråd med planen gjør det fordi elementer av planen allerede var innarbeidet i deres arbeidsmåte før planen kom på plass. Prosessen med å utarbeide en strategisk næringsplan har hatt mange positive effekter i forhold til nettverks- og relasjonsbygging, men skal de vurderingene som er gjort der få betydning ut over å styrke det generelle samarbeidet, må vi gjøre grep i forhold til å implementere planen i alle kommuner.

Skal vi høste det fulle potensialet må vi beholde troen på det regionale prosjektet. Vi skal ikke låse oss til et dokument, og det kommer stadig ny kunnskap og trender i

samfunnet vi må evne å tilpasse oss, men vi får ikke til endringer hvis vi ikke har tro på at strategisk næringsplan gir oss en god retning.

Alle regionale samarbeid har en stormfase, en innkjøringsfase, før man finner frem til en fungerende arbeidsform. Skal vi få ut potensialet i dette samarbeidet må vi stå på gjennom denne fasen. Vi må tørre å tro på det felles prosjektet og ikke med utålmodighet stille spørsmål ved dens fundament. Planen er resultatet av en bred involvering og gode prosesser med faglige funderte konklusjoner. Det betyr samtidig heller ikke at alt næringsrettet arbeid i hver kommune skal dreie seg rundt planen, men vi må forvente at vi klarer å jobbe mer effektivt sammen om konkrete saker og at kommunene jobber aktivt for å følge opp planen.



Figur x: NIBRs trappetrinnmodell.

Figuren over bygger på NIBR- trappetrinnmodell for utvikling i nettverksarbeid. NIBRs hovedpoeng er at dersom vi skal stå stabilt på nivå tre eller fire må vi se endring i den enkelte kommune. Vi kan ikke forvente at planen får gjenklang og skaper endringer i regionen hvis vi ikke også klarer å skape endringer i den enkelte kommune. Disse endringene må drives frem av næringsmedarbeiderne.

Arbeidet med strategisk næringsplan og underveisevalueringen har imidlertid synliggjort hvor store forskjeller det er mellom kommunene, og økt behovet for at det vi skal jobbe med må ha en lokal betydning. I veien videre er vi derfor nødt til å finne balansen mellom det helt konkrete og nevenyttige her og nå, samtidig som vi holder fokus på det mer langsiktige prosjektet knyttet til samhandling og samarbeid.

For veien videre er det rundt to hovedpunkter vi vil foreslå endringer:

1. Systematikk og arbeidsdeling
2. Eierskap

6.2.1 Systematikk og arbeidsdeling

Fremover må vi klare å balansere to hensyn. På den ene siden må vi tørre å prioritere og bygge videre på allerede vedtatt planer, på den andre siden må vi klare å være pragmatiske og tilpasse oss endrede rammebetingelser og forutsetninger. I for stor grad har diskusjonene i næringsnettverket en tendens til å havne tilbake til (trygge) diskusjoner om overordnede strategier, uten at vi klarer å fordele arbeidsoppgaver knyttet til allerede vedtatt strategier. Vi har vedtatt en plan og denne krever en mer systematisk oppfølging og handling. Nedenfor skisserer vi opp noen konkrete endringsforslag.

Konkretisere målsetninger

En av hovedutfordringene med den strategiske næringsplanen er at det er formulert en lang rekke vage målsetninger det ikke nødvendigvis er enighet om. Vi ser at det blir lite effektiv fremdrift når vi til stadighet diskuterer hva vi egentlig ønsker å oppnå, hvilken forankring man har lokalt i de ulike kommunene, og hva som ligger i de ulike formuleringene i planen. **En viktig oppgave ved utforming av handlingsplan for 2017 vil derfor være å skape et mer omforent målbilde på konkrete innsatsområder.**

Næringsarbeid på et regionalt nivå vs. næringsarbeid i den enkelte kommune

I Østre Agder er det store utfordringer på arbeidsmarkedet som krever konkrete og kortsiktige tiltak. Utfordrings- og omstillingsbilde er imidlertid langt fra likt i alle kommunene.

Det tidlige arbeidet med strategisk næringsplan viste at det å sikre en felles tjeneste mot grundere i hele regionene er vanskelig å få til. Nettverket har hatt en prosess mot å slå sammen de to regionale næringsfondene i regionene der vi møtte utfordringer. Gjennom våren er det også gjort fremstøt for å koordinere ressurser innenfor førstelinjetjenesten, men det har vist seg å være vanskelig å få til med mange «særinteresser» og et bredt spekter av aktører. Dette betyr at den direkte kontakten mot grundere og bedrifter i etablerings- / utviklingsfasen fortsatt går gjennom den enkelte kommune, eller gjennom mindre nettverk.

En konklusjon fra prosessen er at det å legge Østre Agder som en gjennomføringsarena etter all sannsynlighet vil medføre at man blir en ekstra flaskehals fremfor en positiv drivkraft i arbeidet. Det er naturlig at tilbudet til grundere/etablerer og utviklingsfondene, samt den direkte kontakten med næringslivet fortsatt bør gå gjennom den enkelte næringsmedarbeider eller styres av kommunene gjennom mindre regionale samarbeid. Gjennom nettverket kan vi sikre kunnskapsoverføring og unngå dobbeltarbeid.

Som vi har organisert oss i dag bør hovedoppgaven for det regionale nivået ligge i å jobbe bredt med næringsutvikling og initiere og lede prosjekter av langsiktig regional betydning.

Det er mange store samfunns- og næringsutfordringer i vår region som kan adressere effektivt på et regionalt nivå. Vi vil derfor se en dreining i arbeidsform mot at prosjektleder for strategisk næringsplan i større grad jobber med å gjennomføre konkrete prosjekter på et regionalt nivå.

Østre Agder er etter undertegnedes syn et naturlig nivå å jobbe med prosjekter som har mer overordnet betydning – så som næringsareal, næringsstrategi, helhetlig utvikling rundt ny e-18, KVVU- prosessene, satsning rundt raet nasjonalpark, koordinerte bransjesatsninger, etc. På et regionalt nivå har vi et potensial til å gjøre en forskjell på mer helhetlig samfunns- og næringsutvikling.

Det konkrete og nevenyttige

De første prosjektene det ble jobbet med i næringsnettverket ble valgt ut fordi det skulle være konkrete saker som både var lavhengende, og som skulle gi et godt fundament å bygge samarbeidet på videre. Flere har påpekt at arbeidet med disse sakene var en god prosess som fikk frem noen tydelige skillelinjer mellom kommunene. Det å trekke opp skillelinjene fikk imidlertid også den konsekvensen at fundamentet å bygge videre var redusert. For å holde på motivasjonen og samarbeidslysten blant våre medarbeidere er det viktig å sørge for at deltagelse i nettverket gir flere konkrete kortsiktige resultater.

I nettverksmøtene vil vi derfor fremover ha tydeligere fokus på gjennomføring av konkrete prosjekter. Dette handler imidlertid også om at den enkelte kommune forsøker å finne konkrete saker å spille opp på et regionalt nivå og teste ut effekten av næringsnettverket. **Det er derfor undertegnende anbefaling at den enkelte kommune tar med seg sine lokale saker til nettverket, og forsøker å trekke med andre kommuner for gjennomføringen.** Dette er kanskje først og fremst aktuelt for de minste kommunene, men eksempler på lokale prosjekter som har regional betydning kan være Vegårshei ski- og aktivitetssenter i Vegårshei, BeyondRisør i Risør, utvikling av Jordøya i Åmli og utvikling av Grenlandsbanen for Gjerstad.

6.2.2 Eierskap

Strategisk næringsplan bygger på en bred forankring og grundig kunnskap og bør være et referansepunkt for hvordan den enkelte kommune og Østre Agder jobber med næringsutvikling. Skal planen være et utgangspunkt må den enkelte kommune ha et sterkere eierskap til den. Eierskap er imidlertid ikke noe man får, men noe man tar. Derfor er det svært viktig at den enkelte kommune selv finner ut hvordan planen kan være fruktbar – og finne frem til hvilke konkrete prosjekter de ønsker å løfte frem, eller bidra inn i, på et regionalt nivå. I tillegg er en viktig forutsetning at næringsmedarbeiderne opplever at politisk og administrativ ledelse ønsker og krever en oppfølging av planen.

Involvering av styret – politisk forankring

Styret i Østre Agder har ved flere anledninger gitt tydelig ønske om at de ønsker å involveres i det videre arbeidet med næringsutvikling i regionen. Prosjektleder opplever at styret i Østre Agder har sterkt eierskap og ønske om å delta aktivt i arbeidet. Det er imidlertid en utfordring at vedtak og holdninger i styret ikke alltid gjøres kjent i nettverket.

Det fasiliteres derfor en prosess med styret i september 2016 som vi også vil utgjøre fundamentet for videre involvering av styret.

Lokale handlingsplaner

I januar– februar 2016 ble det utarbeidet en handlingsplan for oppfølging av strategisk næringsplan. Vi anså den gangen at vi var i en oppstartsfasen og valgte å holde planen åpen for nye prosjekter. Initiativene og prosjektene har imidlertid latt vente på seg og vi begynner å se at vi må ta grep for å sikre en lokal oppfølging.

Næringsnettverket fortsetter å jobbe innenfor rammen av nåværende handlingsplan, men **frem mot utarbeidelse av en virksomhetsplan for 2017 bør det også utarbeides lokale handlingsplaner som synliggjør hvordan den enkelte kommune og Østre Agder vil jobbe for å følge opp planen.** Den enkelte kommune må vurdere hvilken involvering og prosess som skal ligge til grunn for å fylle handlingsplanen med innhold, men det er ønskelig at planen tar utgangspunkt i våre felles handlingspunkter.

Som nevnt vil vi ved utforming av virksomhetsplanen for 2017 jobbe videre med å etablere mer omforente felles målsetninger.

Justering av mandat/ arbeidsform innenfor dagens organisasjonsmodell

For å skape et mer gjennomføringsdyktig organ foreslås det at vi innenfor dagens modell kan jobbe for gi nettverket en mer forpliktende beslutningsmyndighet som kan binde ressurser fra næringsmedarbeiderne.

Prosjektleder ser for seg at arbeid i regi av Østre Agder i langt større grad prosjektorganiseres. Dette innebærer å lage prosjektbeskrivelser som detaljerer fremdrift og budsjett og som igjen godkjennes av styret og binder opp ressurser fra kommunene. Den enkelte kommune kan velge å stå utenfor konkrete prosjekter. Om nødvendig kan deltagelse i prosjektene diskuteres på rådmanns-/styrenivå. Dette står i delvis i motsetning til dagens løsning der utgangspunkt har vært at alle vil bidra effektiv og målrettet mot å få gjennomført vår felles strategisk næringsplan. Som påpekt opplever vi at målsetningene og tiltakene i for liten grad er forankret i kommunene til at dette gir tilfredsstillende gjennomføringsevne.

7. Vedlegg 1 – alternativanalyse

8. Vedlegg 2 – referat fra intervjuene med næringsmedarbeidere