

Rapport R-2007-030

**Kommunene som
førstelinje i småskala
næringsutvikling**

– evaluering av pilotprosjekt
i 47 kommuner

Kommunene som førstelinje i småskala næringsutvikling

– evaluering av pilotprosjekt
i 47 kommuner

Utarbeidet for
Innovasjon Norge

ECON

Postboks 5, 0051 Oslo. Tlf: 45 40 50 00, Faks: 22 42 00 40, <http://www.econ.no>

Nordlandsforskning

8048 Bodø, tlf, 75 51 76 00, Faks 75 51 72 34, www.nordlandsforskning.no

Innhold:

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER	1
1 INNLEDNING	2
1.1 Kommuneprosjektet.....	2
1.2 Mål og rammer for Kommuneprosjektet	3
1.2.1 Hovedmål for Kommuneprosjektet	3
1.2.2 Delmål	4
1.2.3 Målgrupper	4
1.2.4 Oppgaver	4
1.2.5 Modeller som skulle utprøves.....	5
1.2.6 Økonomi	5
1.3 Arbeidsformen i den nasjonale delen av Kommuneprosjektet.....	5
1.3.1 Nettverksbygging og erfaringsutveksling.....	5
1.3.2 Kompetanseutvikling.....	5
1.3.3 Sette kommunens arbeid for næringsutvikling på dagsorden.....	6
1.4 Følgeevalueringen	6
2 PROBLEMSTILINGER OG KILDER FOR ANALYSEN.....	8
2.1 Problemstillinger	8
2.2 Kilder	8
2.3 Tilnærmingen for analysen.....	9
3 I HVILKEN GRAD OG HVORDAN HAR KOMMUNEPROSJEKTET NÅDD SINE MÅLSETTINGER?.....	10
3.1 Engasjement og aktivitet på næringsutvikling.....	12
3.2 Kompetanse og resultatorientering.....	13
3.3 Oppgave og rolleforståelse	15
3.4 Samarbeid	17
3.5 Nye arbeidsformer og tiltak	18
3.6 Samspill med individuelle og private initiativ – ildsjelers betydning	19
3.7 Har prosjektet bidratt til endringer i kommunenes næringsutviklingsarbeid?.....	21
3.8 Erfaringer fra deltakelsen i prosjektet for de involverte.....	22
3.9 Vil prosjektet videreføres lokalt?	24
3.10 Oppsummering	25
4 HVORDAN STYRKE KOMMUNENES ROLLE I NÆRINGSUTVIKLINGSARBEIDET?.....	26
4.1 Faktorer for vellykket utviklingsarbeid i kommunene – resultatene fra spørreundersøkelsen	26
4.2 Tiltak for å styrke kommunenes arbeid for næringsutvikling	29
4.2.1 Næringsutvikling på den kommunale dagsorden	29
4.2.2 Arbeidsformer og virkemidler for førstelinjetjenesten.....	29
4.2.3 Virkemidler for å støtte samfunnsentreprenørskap/ildsjeler og bygdesamfunn.....	30
4.2.4 Kompetansedimensjonen.....	30
4.2.5 Samspill mellom næringsetat og landbruksetat	30
4.2.6 Samarbeid og funksjonsdeling mellom kommunene.....	31
4.2.7 Nettverksbygging og erfaringsutveksling.....	31

4.2.8	Desentralisering av virkemidler og økt ansvar for saksbehandling.....	32
4.2.9	Oppgave og rolleforståelse mellom kommuner og partnerskap.....	32
4.2.10	Økonomiske stimuli for næringsutvikling.....	33
4.3	Oppfølgingspunkter for kommunene, regionalt partnerskap, KS, Innovasjon Norge og departementene	34
4.3.1	Kommunene.....	34
4.3.2	Innovasjon Norges distriktskontorer	34
4.3.3	Fylkeskommunene – kommende regioner.....	35
4.3.4	Fylkesmannens landbruksavdeling.....	35
4.3.5	KS	35
4.3.6	Innovasjon Norge sentralt.....	35
4.3.7	Landbruks- og matdepartementet	36
4.3.8	Kommunal- og regionaldepartementet	36

Sammendrag og konklusjoner

Resymé

Prosjektet Kommunene som førstelinje for småskala næringsutvikling (Kommune-prosjektet) har satt i gang en fornyingsprosess når det gjelder lokalt næringsutviklingsarbeid. Fra nasjonalt nivå er det betydelige forventninger til kommunene som samfunns- og næringsutvikler. Kommunen er nærmest innbyggerne og det lokale næringslivet og har et ansvar for å utvikle robuste lokalsamfunn. En konsekvens av dette må være at Innovasjon Norge, berørte departementer og KS bør gjennomføre en samlet strategi og tiltakspakke for å gi kommunene muligheter for ny giv i kommunalt næringsutviklingsarbeid. Kommuner eller kommuner i samarbeid som har vilje og evne bør stimuleres til å ta et større ansvar for oppfølging av gründere og småbedrifter.

Bakgrunn

Både regjeringen Bondevik II og den nåværende regjering (Stoltenberg II) med departementene, Innovasjon Norge og KS har satt kommunene som samfunnsutvikler og næringsutvikler på dagsorden og vil gi kommunene en ny giv i kommunalt næringsutviklingsarbeid. Nasjonalt er det betydelige forventninger om at kommunene på ny skal ta en aktiv rolle i arbeidet med lokal og regional næringsutvikling. Det er forsterket fokus på arbeidet med entreprenørskap hvor kommunene bør være en aktiv medspiller i samarbeid med andre aktører, herunder ikke minst Innovasjon Norge.

Innenfor småskala næringsutvikling, er det naturlig for bedrifter og entreprenører å forholde seg til kommunen. Kommunene er ofte nærmere kunden enn Innovasjon Norges distriktskontorer, fylkeskommunen og/eller fylkesmannen og har lokal kunnskap og kompetanse. Terskelen til kommunehuset er ofte lavere enn til regionalt organiserte institusjoner. Kommunene har dessuten en rolle som lokalsamfunnsutviklere. Å sikre arbeidsplasser og innbyggerens muligheter for å virke lokalt er en svært viktig oppgave. Uten vitale innbyggere og næringsliv, utarmes kommunen. I tillegg har kommunene ansvaret for øvrig avgjørende oppgaver for næringslivet, ikke minst planlegging og lokal infrastruktur. Disse oppgavene må ses i sammenheng med næringsutviklingsarbeidet.

Samtidig er kommunene avhengig av å være del av og få støtte av et større regionalt, nasjonalt og kanskje også internasjonalt nettverk – slik at lokale ideer og arbeid kan videreutvikles regionalt, nasjonalt og globalt.

En del av denne satsningen på kommunene er prosjektet *Kommunene som førstelinje for småskala næringsutvikling* (Kommuneprosjektet) som ble startet opp våren 2005 og varte ut 2006. Prosjektet har hatt som formål å gjøre kommunene bedre i stand til å fylle rollen som førstelinje for næringsutvikling. Prosjektet ble startet opp etter felles initiativ fra Innovasjon Norge, Kommunal- og regionaldepartementet, Landbruks- og matdepartementet og KS.

I Kommuneprosjektet deltok til sammen 47 kommuner i 19 piloter (dvs. deltakende enheter i prosjektet). Prosjektet har vært gjenstand for følgeevaluering av Nordlandsforskning og ECON. Hensikten med følgeevalueringen har vært å oppsummere erfarings- og læringselementene underveis og å gi innspill og korrektiver til den sentrale

prosjektledelsen med sikte på bedre gjennomføring av prosjektet på nasjonalt nivå og i lys av de overordnede mål for prosjektet.

Problemstillinger

Denne rapporten er sluttrapporteringen fra følgeevaluering av Kommuneprosjektet. To problemstillinger er behandlet i sluttrapporten:

1. I hvilken grad og hvordan har Kommuneprosjektet nådd sine målsettinger?

Første del av rapporten redegjør for og diskuterer erfaringene fra Kommuneprosjektet og i hvilken grad prosjektet har gjort kommunene bedre i stand til å fylle rollen som førstelinje for næringsutvikling.

2. Hva er de viktigste forhold å ta hensyn til for å videreutvikle kommunenes rolle i næringsutviklingsarbeidet?

I andre del av rapporten drøfter vi erfaringene fra Kommuneprosjektet og hvordan disse kan nyttiggjøres av kommunene, regionalt partnerskap og sentrale myndigheter i deres arbeid for å styrke kommunenes arbeid for næringsutvikling.

Måloppnåelse

Målsettingene med prosjektet har vært mangeartede.

For det første skulle prosjektet bidra til å kvalifisere og øke kommunenes aktivitet i forhold til næringsutviklingsarbeidet. For det andre skulle samhandlingen mellom kommuner og det regionale partnerskapet styrkes. For det tredje skulle det bli konkrete resultater av dette, i form av nye arbeidsplasser/ny næringsvirksomhet i de deltakende kommuner. Det var dessuten en målsetting å vinne erfaringer med ulike modeller som kunne overføres til andre. I den forstand skulle de lokale prosjektene tjene som piloter.

En spørreundersøkelse rettet mot deltakerne i prosjektet har gitt svar på hvordan disse aktørene oppfatter at pilotprosjektet har bidratt til å utvikle førstelinjetjenesten. Hovedinntrykket er at pilotprosjektene har gitt et engasjement og satt i gang en fornyingsprosess når det gjelder næringsutviklingsarbeidet. Prosjektene har bidratt til økt kompetanse, styrket samarbeid på ulike områder, og til nye arbeidsformer og tiltak. I mindre grad har prosjektene fokusert på avklaring av rolle- og oppgavefordeling mellom de ulike aktørene og nivåene. I mindre grad har man også klart å engasjere næringslivet og andre aktører i en felles mobilisering for næringsutvikling.

De lokale prosjektene/pilotene har vært av ulik type og omfang. Den store variasjonen har medført at det er vunnet erfaringer med en rekke ulike modeller og tiltak. Samtidig er det vanskelig å sammenligne resultatene fra de ulike pilotene, siden disse har hatt ulikt innhold og ulike målsettinger. Totalt sett har prosjektet vunnet erfaringer med:

- Noen nye tiltak og arbeidsformer i det kommunale næringsarbeidet, spesielt med fokus på mer utadrettet og oppsøkende virksomhet.
- Ulike modeller for interkommunalt samarbeid. Her er det variasjoner med hensyn til organisering, grad av samarbeid og innhold i samarbeidet.
- Ulike modeller for samarbeid mellom partnerskapet og kommunene.

- Noen nye samarbeidsmodeller internt i kommunene, blant annet med bredere integrering av næringslivsrepresentanter og bygdesamfunn.

Faktorer for vellykket utviklingsarbeid i kommunene

Undersøkelsen stilte spørsmål om ulike faktorerets betydning for kommunenes næringsutviklingsarbeid. Eksempler på viktige faktorer kan være knyttet til økonomiske ressurser og virkemidler, fagmiljøer, samarbeid, organisering, arbeidsformer, kommune-størrelse og forholdet til det regionale virkemiddelapparatet.

Undersøkelsen viser at svært mange tiltak anses å ha stor betydning for kommunene. Viktigst anses det å få større lokal oppmerksomhet om næringsutvikling og å bedre kompetansen om næringsutvikling. Dette er også områder som pilotene mener de har oppnådd forbedringer på gjennom Kommuneprosjektet. Særlig gjelder det kompetanseheving. En faktor som skiller seg klart ut som minst viktig, er kommune-størrelsen.

Tiltak for å styrke kommunenes arbeid for næringsutvikling

Rapporten vurderer ulike tiltak for å styrke kommunene arbeid for næringsutvikling:

Næringsutvikling på den kommunale dagsorden

Det er svært sentralt å styrke bevissthet og fokus på arbeid om næringsutvikling i kommunene. Dette gjelder den politiske og administrative ledelse i kommunen, men også kommunestyrets medlemmer.

Arbeidsformer og virkemidler for førstelinjetjenesten

Det er behov for å få fram et bredere sett av virkemidler og arbeidsformer overfor brukerne. Dette prosjektet har bidratt til å utvikle nye arbeidsformer eller tiltak i næringsutviklingsarbeidet. De gode tiltakene har særlig kommet i forhold til en mer oppsøkende arbeidsform overfor gründere og bedrifter, næringsservice, koblings-tjenester opp mot det regionale virkemiddelapparatet, motivasjon og mobiliseringstiltak.

Virkemidler for å støtte samfunnsentreprenørskap/ildsjeler og bygdesamfunn

Ildsjeler eller samfunnsentreprenører gjør en svært viktig jobb for lokalsamfunnet. Det er viktig å arbeide videre med tiltak overfor enkeltbygder og ressurspersoner, fordi denne type entreprenører klarer å aktivisere ellers brakkliggende ressurser spesielt innenfor frivillig sektor.

Kompetansedimensjonen

Kompleksitetsgraden i næringsutviklingsarbeidet er svært stor. Det er derfor behov for skolering av næringsutviklingsapparatet, spesielt i mindre kommuner. IN kan i den sammenheng følge opp kommunene for eksempel med jevnlig møter, bidra til tilgang til databaser og hospiteringsordninger.

Samspill mellom næringsetat og landbruksetat

Mer integrering av de to feltene er en viktig faktor for å styrke kommunenes utviklingsarbeid. I mange kommuner er det kun landbruksetaten igjen, og de representerer derfor svært viktige ressurser for det brede næringsutviklingsarbeidet. En organisatorisk sam-

ordning gjør også at landbrukssektoren i større grad kan trekke på næringsutviklingskompetanse fra andre bransjer som kan utnyttes i utviklingen av tilleggsnæringer.

Samarbeid og funksjonsdeling mellom kommunene

Det er grunn til å stimulere interkommunalt samarbeid inkludert fellesskapsløsninger som inkluderer funksjonsdeling, for eksempel når det gjelder service overfor ulike bransjer.

Men det kan være grunn til å styrke kommunenes kompetanse og bevissthet når det gjelder interkommunale samarbeidsmodeller. Interkommunalt samarbeid bør kreve en samlet og bevisst strategi fra kommunenes side der samarbeidets formål og innretning jevnlig diskuteres av kommunene. Ulike organisasjonsformer har ulike egenskaper når det gjelder for eksempel beslutningseffektivitet, grad av åpenhet og muligheter for politisk strategisk styring og prioritering.

Nettverksbygging og erfaringsutveksling

Nettverksbygging og erfaringsutveksling er av stor betydning for næringsmedarbeidernes motivasjon og kunnskap i næringsutviklingsarbeid. Det regionale partnerskapet, IN og KS bør sørge for å videreutvikle regionale og nasjonale møteplasser for kommunene og utvikle nettsider for småskala næringsutviklingsarbeid. Det bør utvikles systemer for gjensidig erfaringsutveksling mellom kommuner.

Desentralisering av virkemidler og økt ansvar for saksbehandling

I mange kommuner er det bygd opp en betydelig kompetanse når det gjelder næringsutvikling. Det er derfor grunn til å vurdere desentralisering av virkemidler som videreutvikling av kommunale fond eller saksbehandlingsoppgaver til kommuner med evne og vilje til næringsutviklingsarbeid. Å bruke næringsetatene som førstelinje saksbehandlere for Innovasjon Norge kan være et første skritt i denne retningen. Her er det høstet erfaringer fra noen av pilotene.

En desentralisering av ansvar for virkemidler eller saksbehandlingsoppgaver kan tilpasses de lokale utfordringer og kommunenes egne behov og kompetanse. Det er ingen nødvendighet at samtlige kommuner gis de samme muligheter for økt ansvar. Differensierte ordninger og samarbeidsavtaler bryter ikke generalistkommuneprisnippet. Ordninger kan også desentraliseres til interkommunale organisasjoner.

Oppgave og rolleforståelse innad i partnerskapet

Den varslede forvaltningsreformen innebærer at de fremtidige regionene i større grad enn de nåværende fylkeskommunene, får et samlet ansvar for utvikling på det regionale nivået, bl.a. ved at fylkesmannens landbruksavdeling i stor grad overføres til regionene. Dette styrker regionenes rolle som utviklingsaktør. Det kan også styrke det lokale arbeidet for å integrere landbruk og det øvrige arbeidet for næringsutvikling. Men fortsatt skal fylkesmannen ha en veiledningsrolle og tilsynsrolle overfor kommunene i landbruksspørsmål. Både region og fylkesmannen skal ha en landbruksrolle overfor kommunene og det virker lite klargjørende.

Innovasjon Norge vil fortsatt ha ansvaret for de bedriftsrettede virkemidlene som også er avgjørende for kommunenes arbeid. Regionene, fylkesmannen og Innovasjon Norge

må fortsette sitt arbeid med å avklare roller og koordinere sin innsats overfor kommunene i utviklingsarbeidet.

Økonomiske stimuli for næringsutvikling

Et virkemiddel for å styrke kommunenes innsats for næringsutvikling er å utvikle sterkere økonomiske insentiver som direkte styrker kommunenes økonomi. Incentivfinansiering innebærer at størrelsen på kommunenes inntekter i en viss grad avhenger av resultater innenfor arbeidet med næringsutvikling. Hensikten med incentivrettede ordninger er å få kommunene til forsterke næringsutviklingsarbeidet gjennom å belønne kommuner økonomisk som prioriterer næringsutvikling og/eller når næringspolitiske mål.

Kommunenes insentiver for å drive næringsutviklingsarbeid kan også styrkes ved at skatten fra selskaper i større grad tilfaller kommunene selv. En ulempe med en slik ordning er at det vil være de mest ressursvake områder av landet som relativt sett kommer dårligst ut av en slik ordning.

Aktørenes oppfølgingsansvar

Aktør	Oppfølgingspunkter
Kommunene	Næringsutvikling på dagsorden - politisk og administrativ oppmerksomhet Oppsøkende arbeidsform overfor kundene Bygdesamfunn og ildsjeler må få sin fortjente oppmerksomhet Mer integrert organisering av landbruk og tradisjonelt utviklingsarbeid Interkommunalt samarbeid: Ja – men det krever samlet strategi og bevissthet om hva man vil og valg av organisasjonsmodell Videreutvikle et aktivt samarbeid med det regionale partnerskapet Kommunene som har deltatt i Kommuneprosjektet bør bearbeide og formidle erfaringene fra prosjektet
Innovasjon Norges distriktskontorer	Mer innsats for å styrke nettverk, kompetanse og erfaringsutveksling mellom kommunene Kartlegge regionale forskjeller, og tilpasse partnerskapets støtte til de kommunale førstelinjene Følge opp samarbeidsavtaler for desentralisering av oppgaver/virkemidler til de kommuner som vil og har evne Ev. desentralisering til interkommunalt samarbeidstiltak, men krav til organisering og samlet strategi
Fylkeskommunene/regionene	Styrking av kommunale fond – desentralisering av tilretteleggende utviklingsmidler til kommunene Koordinere innad i partnerskapet Forpliktende regional planlegging forutsetter nær kontakt med kommune
Fylkesmannens landbruksavdeling	Integrering av landbruk med andre næringer Arbeide for å overføre utviklingsansvaret innenfor landbruket til regionene fram mot forvaltningsreformen 2010

Aktør	Oppfølgingspunkter
KS	Sette næringsutvikling på dagsorden Opplæring av folkevalgte Kompetanseheving/-overføring – eksempler Samarbeide med IN – utvikle nettverk og møteplasser nasjonalt og regionalt
Innovasjon Norge sentralt	Samle erfaringer fra pilotprosjektet og lage et kunnskapsgrunnlag for næringsutviklingsarbeidet regionalt og lokalt Utvikle retningslinjer og prinsipper for når og hvilke virkemidler som kan desentraliseres til kommunene gjennom samarbeidsavtaler Utvikle nettverk og kompetansearenaer Kommunal næringsutvikling på dagsorden
Landbruks- og matdepartementet	Integrering av landbruk med andre næringer Krav til organisering av landbrukskontorene – integrering med øvrig næringsarbeid
Kommunal- og regionaldepartementet	Sette lokal samfunns- og næringsutvikling på dagsorden Vurdere kommunaløkonomiske insentiver for næringsutvikling gjennom etablering av skjønnsnett. Nasjonal samordning og krav til regional samordning Vurdere rammelov for næringsutviklingsarbeid i kommunene

1 Innledning

1.1 Kommuneprosjektet

Prosjektet *Kommunene som førstelinje for småskala næringsutvikling* (Kommuneprosjektet) ble startet opp våren 2004 og varte ut 2006. Prosjektet har hatt som formål å gjøre kommunene bedre i stand til å fylle rollen som førstelinje for næringsutvikling. Prosjektet ble startet opp etter felles initiativ fra Innovasjon Norge, Kommunal- og regionaldepartementet, Landbruks- og matdepartementet og KS.

I Kommuneprosjektet deltok til sammen 47 kommuner i 19 piloter (dvs. deltakende enheter i prosjektet). 4 av pilotene var del av en kommune og utgjorde enkeltbygder innefor en kommune (de 4 pilotene i Finnmark). 6 av pilotene var kommunale piloter og 9 piloter var interkommunale. Pilotene dekker 13 av landets fylker. De fylkene som ikke var med er Oppland, Vest-Agder, Aust-Agder, Vestfold, Oslo og Buskerud. En oversikt over de ulike pilotene er gitt i tabell 1.

Prosjektet ble ledet og koordinert sentralt av en styringsgruppe med medlemmer fra IN, KS, Oppland fylkeskommune, Fylkesmannens landbruksavdeling Finnmark, Kommunal- og regionaldepartementet og Landbruks- og matdepartementet. Den operative prosjektledelsen var lagt til IN sentralt. Det ble også oppnevnt en prosjektgruppe bestående av medarbeidere fra IN, KS og de berørte departementene.

Regionalt fungerte medarbeidere hos fylkesmannens landbruksavdeling eller INs distriktskontorer som bindeledd og koordinører i prosjektet. Partnerskapet på fylkesnivå, inkludert fylkeskommunen, skulle være en viktig bidragsyter og deltaker i prosjektet

Tabell 1.1 Oversikt over pilotene

PILOTKOMMUNER	TYPE PILOT		
	Del av kommune (kreativt senter)	Kommunal	Inter- kommunal
Gamvik			
Lebesby			
Porsanger			
Tana			
Nordreisa			
Sørreisa			
Hemnes, Lurøy, Nesna, Rødøy og Træna			
Steinkjer			
Leka, Nærøy, Vikna (Ytre Namdal)			
Rissa, Ørland, Bjugn, Åfjord, Roan, Osen, Leksvik og Mosvik (Fosen)			
Norrdal og Stranda			
Naustdal, Førde, Gaular og Jølster (Sunnfjord)			
Voss			
Kvam			
Hjelmeland, Strand og Forsand (Ytre Ryfylke)			
Bø, Nome og Sauherad (Midt Telemark)			
Ullensaker			
Aurskog-Høland, Rømskog, Marker og Aremark (Haldenvassdraget)			
Rendalen, Folldal, Stor Elvdal, Tolga og Os (Fjellregionen)			

1.2 Mål og rammer for Kommuneprosjektet

Kommuneprosjektet hadde omfattende målsettinger og flere målgrupper.

1.2.1 Hovedmål for Kommuneprosjektet

- Bidra til at kommunene/kommuner i samarbeid blir aktive, kompetente og resultatorienterte aktører i lokal/regional næringsutvikling
- Bidra til at det blir etablert nye arbeidsplasser/ny næringsvirksomhet i de kommunene som deltar
- Forsterke det kunnskaps- og erfaringsbaserte grunnlaget for at kommunene kan samvirke effektivt med andre partnere i næringsrettet arbeid
- Styrke samhandlingen mellom det regionale og lokale nivået i arbeidet med næringsutvikling
- Vinne erfaringer med ulike modeller for økt samarbeid og samhandling mellom kommunene, fylkeskommunene, fylkesmannens landbruksavdeling, IN, næringsaktørene og andre bidragsytere til småskala næringsutvikling på kommunenivå.

1.2.2 Delmål

- Gi etablerere, aktører i landbruket og småbedrifter lettere og mer kundenær tilgang til det offentlige virkemiddelapparatet
- Utvikle erfaringer og modeller for ulike former for samarbeid om næringsutvikling mellom de regionale utviklingspartnerne
- Støtte lokale initiativ for økt satsing på næringsutvikling på lokalt og regionalt nivå
- Vinne erfaringer med ulike modeller for organisering av arbeid med næringsutvikling på lokalt og regionalt nivå
- Øke kompetansen innen næringsutvikling til de som bistår i dette arbeidet på lokalt nivå.

1.2.3 Målgrupper

Den primære målgruppa for prosjektet var kommuner, kommuner i samarbeid, kommunale/interkommunale selskap og lignende aktører som arbeider med lokal næringsutvikling.

Kommuneprosjektet skulle rette seg mot å styrke kompetansen til de som lokalt og regionalt skal bistå de definerte kundegruppene

Det skulle utvikles en kundenær førstelinje for å gi et mer helhetlig tilbud og lettere tilgang til virkemiddelapparatet for næringsutvikling. Dette gjaldt særlig for følgende kundegrupper:

- Personer med interesse og planar om å starte egen virksomhet
- Små og mellomstore bedrifter.

1.2.4 Oppgaver

Kommuneprosjektet skulle skaffe erfaringer med et utvidet samarbeid på følgende arbeidsområder:

1. Initiere og gjennomføre lokale utviklingsprosesser
2. Mobilisering for økt entreprenørskap og innovasjon
3. Informasjon om tilbudet til virkemiddelapparatet
4. Akkvisisjon og søknadsformidling
5. Førstlinjefunksjoner i mottak av søknader
6. Etablering av nettverk for gründere/nyskapere
7. Formidling av kompetansetilbud retta mot gründer/nyskapere
8. Oppfølging av entreprenører og nyskapere.

1.2.5 Modeller som skulle utprøves

Det skulle gjennomføres kommunale/interkommunale pilotprosjekt som er basert på to ulike modeller:

- Utvidet samarbeid mellom kommunene, IN, Fylkesmannens landbruksavdeling, fylkeskommunen og andre aktører innen næringsutvikling
- Tilsvarende på interkommunal/regional basis. Disse pilotene bør bygge på gode tradisjoner og erfaringer med å få denne typen samarbeid til å fungere. En bør ikke ta med regioner der det nå blir prøvd ut forsøk med regionale BU-midler.

Pilotene skulle gi et relevant erfaringsgrunnlag i forhold til ulik grad av sentralitet, næringsstruktur, aktører og lokal innovasjonsstruktur.

1.2.6 Økonomi

Det heter i INs rammer for prosjektarbeidet, at arbeidet med kommunale/interkommunale piloter i hovedsak måtte bygge på ressurser som alt er tilgjengelige, uten at det blir tilført ekstra midler fra sentralt hold. De regionale partnerskapene skulle se på mulighetene for å finne midler av delegerte rammer eller andre kilder til å understøtte arbeidet med pilotene og særlig interkommunalt samarbeid om disse.

Det sentrale budsjettet og finansieringsplanen omfattet bare særskilte ekstrakostnader som gjelder gjennomføring av pilotprosjektet. Det dekket ikke personalkostnader og reiseutgifter for de sentrale prosjekteierne eller de medvirkende organer på fylkesnivå. Det dekket heller ikke personalkostnader eller andre typer kostnader i kommunene for gjennomføring av pilotene. I praksis har likevel flere av pilotene lyktes med å definere prosjekter som har mottatt finansiell støtte fra det regionale partnerskapet.

1.3 Arbeidsformen i den nasjonale delen av Kommuneprosjektet

Kommuneprosjektet nasjonalt innebar tre sentrale elementer:

1.3.1 Nettverksbygging og erfaringsutveksling

I prosjektperioden har det vært arrangert en rekke samlinger nasjonalt hvor prosjektledere og medarbeidere i pilotene, partnerskapet og politikere har deltatt. I samlingene har eksempler fra piloters arbeidsformer, organisering, virkemiddelbruk mv vært et sentralt tema - et viktig stikkord har vært erfaringsutveksling. Deltakelsen i prosjektet har videre innebåret at nettverket til lokale næringsutviklingsmedarbeidere har blitt styrket. IN har lagt til rette for sosiale arrangementer når samlinger har pågått over flere dager og dette har styrket deltakernes kjennskap til hverandre.

1.3.2 Kompetanseutvikling

Et viktig element i prosjektet har vært forelesninger fra eksterne bidragsytere med kunnskap og erfaring fra næringsutviklingsarbeid, prosjektledelse, virkemiddelbruk mv. Prosjektet har således fungert som en læringsarena for deltakerne i prosjektet. Innovasjon Norge har lagt ut tilgjengelig informasjon fra prosjektet på prosjektets egne nettsider. Følgeevaluatorene har også søkt å bidra med kunnskap og erfaringsutveksling i prosjektet

1.3.3 Sette kommunens arbeid for næringsutvikling på dagsorden

Prosjektet har satt arbeidet for næringsutvikling i kommunene på dagsorden. Både sentralt, regionalt og lokalt. IN har hatt en pådriverrolle overfor det regionale partnerskapet for å styrke deres fokus overfor pilotene. Det samme har IN søkt å få til overfor kommunene og kommunenes ledelse. Lederen for prosjektet sentralt har besøkt samtlige av pilotene to ganger årlig for å få informasjon om prosjektets gang, for å diskutere problemstillinger og for å bistå piloter med spørsmål.

En annen sentral oppgave i prosjektet har vært å bidra med koordinering av innsatsen i bistå med bidra til samordning med andre aktiviteter i IN, ha dialog med kommuneprosjektets sentrale eiere (KRD, LMD, IN og KS) og bidra til at erfaringer fra prosjektet benyttes i politikkutforming nasjonalt.

1.4 Følgerevalueringen

Kommuneprosjektet har vært gjenstand for følgerevaluering av Nordlandsforskning og ECON. Hensikten med følgerevalueringen har vært å oppsummere erfarings- og læringselementene underveis og kommunisere disse til kommunene og partnerskapene som deltar i prosjektet (pilotene¹). Følgerevalueringen skulle også gi innspill og korrektiler til den sentrale prosjektledelsen med sikte på bedre gjennomføring av prosjektet på nasjonalt nivå og i lys av de overordnede målene for prosjektet. Følgerevalueringen startet opp sommeren 2005 og pågikk ut 2006.

Et underveisnotat fra følgerevalueringen ble lagt frem i januar 2006 (ECON notat 2006-023 *Kommuneprosjektet – status og videre vei*). Underveisnotatet oppsummerer status og er en milepæl i evalueringsarbeidet. Notatet er skrevet med utgangspunkt i dokumentstudier, e-postbaserte spørreundersøkelse og samlinger i prosjektet.

Notatet gjør rede for innhold og målsettingene for Kommuneprosjektet. Det beskriver pilotene og konteksten disse befinner seg i, den gjør rede for og analyserer kundegruppene/målgruppene og deltakernes erfaringer og forventninger videre til pilotprosjektet, og den oppsummerer status sett fra vår side så langt i prosjektet. Til sist gir notatet anbefalinger for den videre utvikling av pilotprosjektet.

Følgende problemstillinger er sentrale i notatet:

1. Hva kjennetegner pilotene og hvilke generelle politiske og strukturelle rammebetingelser møter aktørene i pilotprosjektene?
2. Hvilke behov har de ulike kundegruppene i forhold til kommunene og det offentliges utviklingsarbeid?
3. På hvilken måte er pilotene organisert og hvilke utfordringer mener pilotene selv de står overfor i utviklingsarbeidet?
4. Hvilke synspunkter har pilotene på prosjektet så langt når det gjelder bidrag til å styrke deres arbeid for en bedre førstelinjetjeneste?
5. Hvordan fungerer kommuneprosjektet i lys av mål og rammer for prosjektet?

¹ Med "piloter" menes de deltakende kommuner og partnerskap som er med i "Kommuneprosjektet".

6. Hvilke tiltak og eventuelle endringer i organiseringen og rammene i kommuneprosjektet kan være aktuelt lokalt, regionalt og sentralt?

7. Anbefaling om den videre utvikling av prosjektet.

Konklusjoner og anbefalinger fra underveisnotatet

Anbefalinger til sentral prosjektledelse

1. Skaffe mer systematisk dokumentasjon fra pilotene
2. Legge til rette for læring innbyrdes mellom pilotene på sentrale temaområder
3. Øke tilgjengeligheten og informasjonen via nettsidene
4. Systematisk tilbakemelding til pilotene og benchmarking av resultater
5. Kutte ut de piloter som ikke ønsker å følge opp på disse områdene
6. Trekke inn flere engasjerte pilotaktører i styringen
7. Klargjøring av operative mål for pilotprosjektet

Anbefalinger til pilotene

1. Bruke Kommuneprosjektet til å mobilisering og synliggjøring av næringsutvikling
2. Utnytte erfaringene og kunnskapen som skapes gjennom det nasjonale prosjektet
3. Være næringslivsrettet, fokusert på målgruppens behov og utfordringer
4. Tørre å eksperimentere mer med nye tiltak og nye måter å organisere arbeidet på

Anbefalinger til partnerskapet

1. Sterkere mobilisering av nettverk knyttet til utdanning, forskning og kapitalmiljø
2. Etablere tilbud om kompetanseoppbygging
3. Økt tilstedeværelse i pilotene
4. Koordinering av partnerskapets innsats

2 Problemstillinger og kilder for analysen

2.1 Problemstillinger

Denne rapporten er sluttrapporteringen for følgeevalueringen av Kommuneprosjektet. To hovedproblemstillinger blir belyst:

Første del av rapporten redegjør for og diskuterer erfaringene fra Kommuneprosjektet og i hvilken grad prosjektet har gjort kommunene bedre i stand til å fylle rollen som førstelinje for næringsutvikling. Prosjektets innretning og verdi vurderes også.

I andre del av rapporten drøfter vi erfaringene fra Kommuneprosjektet og hvordan disse kan nyttiggjøres av kommunene, regionalt partnerskap og sentrale myndigheter i deres arbeid for å styrke kommunenes arbeid for næringsutvikling. Vi drøfter også øvrige forhold som kan ha betydning for regjeringens (departementenes), Innovasjon Norges, det regionale partnerskapet og kommunenes utvikling av arbeidet for næringsutvikling.

Hovedproblemstillinger:

1. I hvilken grad og hvordan har Kommuneprosjektet nådd sine målsettinger?
2. Hva er de viktigste forhold å ta hensyn til for å videreutvikle kommunenes rolle i næringsutviklingsarbeidet?

2.2 Kilder

Grunnlagsmaterialet for analysen baserer seg på to hovedkilder.

For det første er det gjennomført en e-postbasert spørreundersøkelse rettet mot deltakerne i prosjektet (nærmere beskrevet i neste kapittel). E-postundersøkelsen danner det viktigste datagrunnlaget for denne evalueringen og tar dermed utgangspunkt i et aktørperspektiv. Det betyr at informasjonsinnhenting i hovedsak har dreid seg om å kartlegge de involverte i pilotenes synspunkter på og erfaringer med prosjektet. I spørsmålene til aktørene har vi vært opptatt av både faktiske forhold og relative endringer i forhold til tidligere.

For det andre har vi som følgeevaluatorer fulgt Kommuneprosjektet på nært hold i nærmere to år. Det innebærer at vi har hatt tilgang på ulike dokumenter, referater mv skriftlig informasjon fra Innovasjon Norge og fra pilotene selv. I tillegg har vi deltatt i prosjektledersamlinger og besøk i flere av pilotene (Fjellregionen, Voss, Kvam, de fire kreative sentrene i Finnmark, Steinkjer og Ytre Namdal). Vi har også deltatt på flere regionale samlinger for pilotene, samt i styringsgruppemøter sentralt.

En supplerende tilnærming kunne vært å innhente faktisk dokumentasjon om måloppnåelse i prosjektet og sammenlignet mellom pilotene. Imidlertid er pilotene så forskjellige i innretning at en slik tilnærming ikke ville være hensiktsmessig også sett hen til den samlede ressursrammen for evalueringen. En annen tilnærming ville være å systematisere kommunenes pilotenes oppsatte mål med faktisk måloppnåelse. Imidlertid er det varierende i hvilken grad pilotene har satt konkrete operasjonelle mål for prosjektet som i ettertid kan måles gjennom dokumentasjon.

En tredje tilnærming kunne vært å innhente brukernes erfaringer med pilotene. Denne tilnærmingen ble benyttet ved utarbeidelse av første delrapport fra evalueringen (underveisnotatet). På grunn av ressursrammen og gitt at prosjektets hovedmålgruppe var pilotene selv, har vi ikke gjennomført brukerundersøkelse i denne sluttrapporten.

2.3 Tilnærmingen for analysen

Hovedproblemstilling 1 (om måloppnåelse i prosjektet) tar utgangspunkt i målsettingene for Kommuneprosjektet slik dette er gjengitt i kapittel 1.2. Med utgangspunkt i målsettingene har vi utarbeidet ulike spørsmålsstillinger som på ulik måte bidrar til å besvare hvorvidt og hvordan respondentene opplever måloppnåelsen. Vår drøfting av spørsmålet om kommunenes rolle i næringsutviklingsarbeidet (hovedproblemstilling 2) tar utgangspunkt i både erfaringer fra pilotprosjektet, spørreundersøkelsene og vår generelle kunnskap og erfaringer fra temaområdene.

3 I hvilken grad og hvordan har Kommuneprosjektet nådd sine målsettinger?

Mot avslutningen av Kommuneprosjektet (november 2006) ble det gjennomført en e-postbasert spørreundersøkelse rettet mot deltakerne i prosjektet. I dette kapitlet presenterer vi hovedresultatene fra spørreundersøkelsen. Deltakerne er bedt om å besvare spørsmål angående erfaringer med Kommuneprosjektet.

Spørreundersøkelsen tar utgangspunkt i målsettingene for Kommuneprosjektet. Med utgangspunkt i målsettingene, har vi utarbeidet ulike spørsmålsstillinger som på ulike måter bidrar til å besvare hvorvidt og hvordan respondentene opplever måloppnåelsen (indikatorer for evalueringen).

Viktige hovedtema har vært prosjektets betydning for:

- Engasjement og aktivitet på næringsutvikling
- Kompetanse og resultatorientering
- Oppgave- og rolleforståelse
- Samarbeid
- Nye arbeidsformer og tiltak
- Ildsjelers betydning
- Erfaringer fra deltakelsen i prosjektet for de involverte
- Endringer i kommunenes næringsutviklingsarbeid
- Om prosjektet vil videreføres lokalt.

Respondentene har vært prosjektledere og medarbeidere i den enkelte pilot og i partnerskapet. Respondenter har også vært øvrige involverte i prosjektet herunder politikere, rådmenn, medlemmer av ulike lokale styringsgrupper og medarbeidere ved kommunenes landbrukskontorer og næringsavdelinger. Det er de lokale prosjektlederne som har gitt oss forslagene til hvem vi skulle spørre i de enkelte piloter og som har formidlet e-postadresser. Regionalt har de regionale kontaktpersonene gitt oss tilsvarende. Det innebærer at det er variasjoner mellom antall respondenter fra hver pilot, men dette er naturlig gitt at antallet aktører som har vært involvert lokalt også har vært varierende.

I alt ble det sendt ut 294 spørreskjemaer. Av disse ble 140 besvart. Det gir en svarprosent på i underkant av 50 prosent. Svarprosenten var omtrent lik for respondenter fra kommunalt nivå som for regionalt nivå. På kommunalt nivå har 102 av 218 svart (47 prosent), mens fra det regionale partnerskapet har 38 av 76 svart (50 prosent). Vi gjennomførte en rekke purringer også ved hjelp av oppdraggiver. Vi hadde forventet høyere svarprosent da en aktiv deltakelse også i forhold til evalueringen var en forutsetning for deltakelsen i pilotprosjektet. Tabell 2 viser antall respondenter fra de ulike pilotene.

Tabell 3.1 Oversikt over antall respondenter fra hver pilot og dere andel av samlet undersøkelse

	<i>Antall som har svart</i>	<i>Andel totalt av besvarelser</i>
Gamvik i Gamvik kommune	5	3,6 %
Kunes i Lebesby kommune	3	2,1 %
Russenes i Porsanger kommune	4	2,9 %
Holmfjell i Tana kommune	2	1,4 %
Finnmark	14	10,0 %
Nordreisa kommune	7	5,0 %
Sørreisa kommune	8	5,7 %
Steinkjer kommune	6	4,3 %
Kvam kommune	8	5,7 %
Voss kommune	9	6,4 %
Ullensaker kommune	6	4,3 %
Samarbeidet mellom Hemnes, Lurøy, Nesna, Rødøy og Træna	9	6,4 %
Samarbeidet mellom Leka, Nærøy og Vikna	9	6,4 %
Samarbeidet mellom Bjugn, Leksvik, Mosvik, Osen, Rissa, Roan, Ørland og Åfjord	4	2,9 %
Samarbeidet mellom Norddal og Stranda	7	5,0 %
Samarbeidet mellom Førde, Gaular, Jølster og Naustdal	11	7,9 %
Samarbeidet mellom Forsand, Hjelmeland og Strand	13	9,3 %
Samarbeidet mellom Bø, Nome og Sauherad	8	5,7 %
Samarbeidet mellom Follidal, Os, Rendalen, Stor-Elvdal og Tolga	15	10,7 %
Samarbeidet mellom Aremark, Aurskog-Høland, Marker og Rømskog	6	4,3 %
Totalt	140	100,0 %

Tabell 2 viser at antall respondenter er noe forskjellig fra de ulike pilotprosjektene. Det er færrest respondenter med mellom to og fem svar fra pilotene i Finnmark og fire svar fra samarbeidet på Fosen. Høyest antall svar har vi fått fra samarbeidet i Nord-Østerdal og samarbeidet Forsand, Hjelmeland og Strand. I den videre analysen av data er svarene vektet slik at hvert pilotprosjekt teller likt, med unntak av Finnmark der de fire pilotene er vektet som en.

I den videre analysen har vi delt respondentene i kategorier etter hvilken plassering de har i forhold til pilotprosjektet. Det er skilt mellom medarbeidere eller medlemmer av styringsgruppen for piloten, medarbeidere i kommuneadministrasjonen, kommunepolitikere og representanter fra det regionale partnerskapet. Tabell 3 viser antall respondenter i hver kategori.

Tabell 3.2 Kategorisering av respondentene etter posisjon i forhold til piloten

	<i>Antall</i>	<i>Prosent</i>
Medarbeider eller medlem av styringsgruppe for piloten	38	27,1 %
Medarbeider i kommuneadministrasjonen	48	34,3 %
Kommunepolitiker	18	12,9 %
Representant for partnerskapet	36	25,7 %
Totalt	140	100,0 %

Med hensyn til den videre analysen er det en tilfredsstillende fordeling av respondenter mellom de ulike kategoriene. Det er noen flere svar fra medarbeidere i kommuneadministrasjonen (34 prosent), og noen færre svar blant kommunepolitikere (13 prosent), mens ca. en fjerdedel representerer henholdsvis medarbeidere eller medlemmer av styringsgruppen for piloten og representanter for partnerskapet.

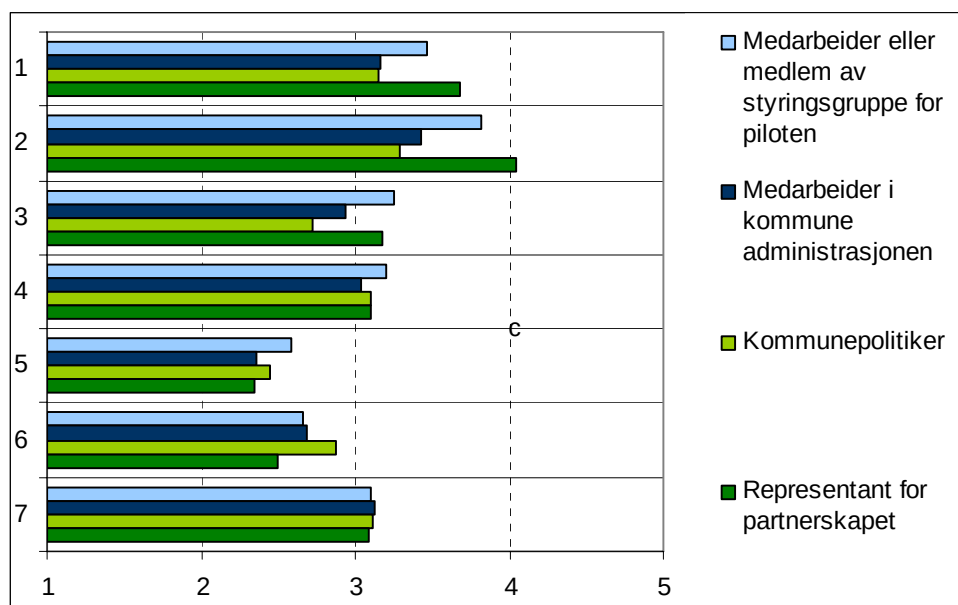
En stor del av spørsmålene i undersøkelsen er vurderingss spørsmål der respondentene er bedt om å svare på en femdelt skala fra svært liten grad til svært stor grad. Rapporten gjengir gjennomsnittsverdier for de enkelte kategoriene av respondenter og ofte blir gjennomsnittet liggende rundt midten av skalaen. Også en gjennomgang av frekvensene for de ulike svaralternativene viser at svarene tenderer til å ligge rundt midten av skalaen. Kategorien i svært stor grad og i svært liten grad er lite benyttet. Det er ikke betydelige forskjeller mellom hvordan de ulike kategoriene av responder svarer, men figurene viser likevel interessante tendenser.

3.1 Engasjement og aktivitet på næringsutvikling

Et av delmålene for kommuneprosjektet er å styrke lokalt engasjement og aktivitet i arbeidet med næringsutvikling. Gjennom et systematisk arbeid med utvikling av en kommunal førstelinjetjeneste gir kommuneprosjektet en unik mulighet til å sette næringsutvikling på dagsorden og skape aktiviteter og større engasjement. I underveis-evalueringen ble spørsmålet om engasjement for næringsutvikling tatt opp blant brukeren av førstelinjetjenesten og blant de som arbeidet med pilotprosjektet. Blant brukerne ble engasjementet oppfattet som forholdsvis lavt. Også blant de som arbeidet med pilotprosjektet ble engasjementet vurdert som moderat. Ved avslutningen av pilotprosjektet har vi igjen fokusert på engasjement og aktivitet for å finne ut om pilotprosjektet har bidratt til dette. Figur 3.1 nedenfor viser spørsmålene som ble stilt og respondentenes svar.

Figur 3.1 I hvilken grad har prosjektet bidratt til å styrke bygdesamfunns og kommunens engasjement og aktivitet i arbeidet med næringsutvikling? (målt på en skala fra 1= svært liten grad til 5=svært stor grad)

1. Styrket lokalpolitisk oppmerksomhet om næringsutvikling
2. Styrket kommunens bevissthet og arbeid for næringsutvikling
3. Styrket bygdesamfunns bevissthet og arbeid for næringsutvikling
4. Styrket lokalt næringslivs bevissthet og arbeid for næringsutvikling
5. Styrket kommunens bemanning i arbeidet for næringsutvikling
6. Økte bevilgninger fra kommunen til næringsutvikling
7. Økte bevilgninger fra det regionale partnerskapet



Svart vet ikke: 7 prosent.

Svarene viser at prosjektet har høyest score når det gjelder styrket bevissthet og arbeid for næringsutvikling i kommunen. Deretter følger styrket lokalpolitisk oppmerksomhet om næringsutvikling. Prosjektet ser ut til i mindre grad å ha hatt effekter når det gjelder økt bevissthet og arbeid for næringsutvikling ute i bygdesamfunnene og i næringslivet. Dette viser et klart forbedringspotensial da det er viktig at næringsutvikling ikke blir et internt anliggende i kommunen, men også evner å knytte seg til brukerne, slik at de menneskelige ressursene som ligger utenfor kommunen mobiliseres i arbeidet. At pilotprosjektet i mindre grad har ført til økt bemanning og økte bevilgninger i arbeidet for næringsutvikling er forståelig ettersom prosjektet har fokusert på nye organisering og nye arbeidsmetoder for å få mer ut av den ressursinnsatsen som allerede finnes.

Det er visse forskjeller mellom hvordan de ulike respondenter svarer, men ingen klare mønstre i forhold til hvem som er mest positive eller negative. Gjennomgående er medarbeiderne i pilotene og styringsgruppene og representantene for partnerskapet mest positive til prosjektets virkninger.

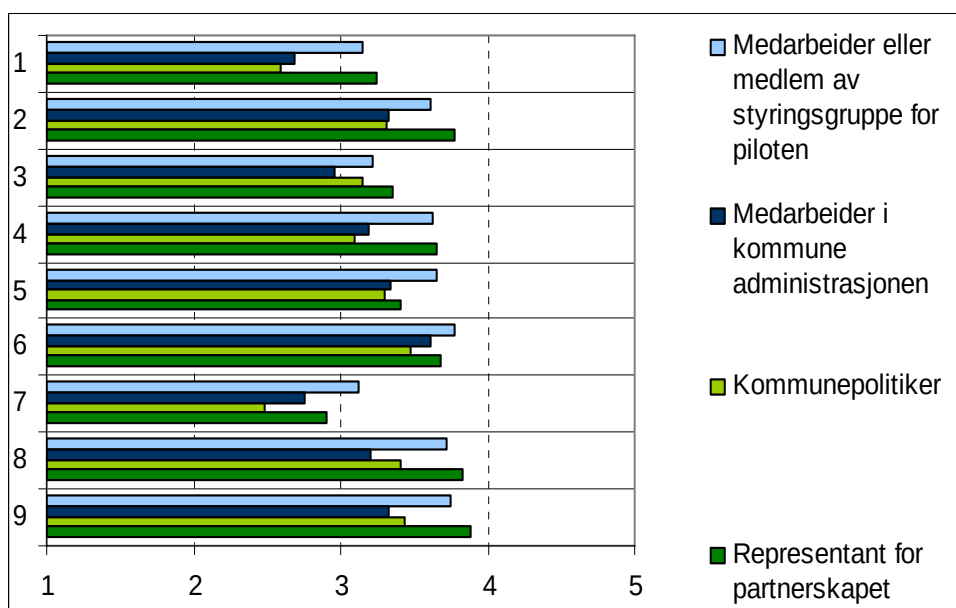
3.2 Kompetanse og resultatorientering

Et annet delmål for prosjektet var å styrke bygdesamfunns og kommunens kompetanse og resultatorientering i arbeidet med næringsutvikling. Gjennom en desentralisert førstelinjetjeneste og et regionalt partnerskap som støtter kommunene, har målet vært å styrke kompetansen på det kommunale nivået, samt legge en struktur for kompetanse-

overføring og erfaringsutveksling. Underveisevalueringen viste at brukerne vurderte kompetansen i næringsutviklingsarbeidet som middels tilfredsstillende. Det er altså et opplevd behov for kompetanseheving i samsvar med målsettingen i pilotprosjektet. Figur 3.2 nedenfor viser respondentenes svar på spørsmål angående kompetanse og resultatorientering.

Figur 3.2 *I hvilken grad har prosjektet styrket bygdesamfunns og kommunens kompetanse og resultatorientering i arbeidet med næringsutvikling? (målt på en skala fra 1= svært liten grad til 5=svært stor grad)*

1. Styrket kunnskaper og kompetanse blant lokalpolitikere
2. Styrket kunnskaper og kompetanse i fagadministrasjonen i kommunen
3. Økt resultatorientering og konkretisering av målsettinger for næringsarbeidet i politisk ledelse i kommunen
4. Økt resultatorientering og konkretisering av målsettinger for næringsarbeidet i fagadministrasjonen i kommunen
5. Økt kunnskap om ulike typer næringsutviklingsvirkemidler som kan være aktuelt i bygda og/eller i kommunen
6. Økt kunnskap om arbeidsformer overfor etablerere og etablerernes behov
7. Økt kunnskap om arbeidsformer mellom bygdesamfunn og kommunesenteret
8. Økt kunnskap om hvordan en kan samarbeide med andre kommuner
9. Økt kunnskap om virkemiddelapparatet på regionalt og nasjonalt nivå



Svart vet ikke: 8 prosent.

Gjennomgående viser svarende at prosjektet i noen grad til stor grad har styrket kompetanse og resultatorientering. Svarene ser jevnt over ut til å være noe mer positive enn spørsmålet om engasjement og aktivitet. Samtidig er det en større og mer systematisk forskjell mellom kategoriene av respondenter. Representanter for det regionale partnerskapet, og medarbeidere eller medlemmer av styringsgruppen for prosjektet er gjennomgående mer positive til effektene av prosjektet sammenlignet med medarbeidere i kommunen og kommunepolitikerne. En forklaring kan være at det er disse respondentene som har vært mest involvert i prosjektet, og som dermed kan ha opplevd direkte effekter av prosjektet. Dette viser samtidig at det må gjøres en jobb med å implementere den kompetansen som er opparbeidet gjennom pilotprosjektet blant de øvrige medarbeiderne i kommunenes landbruks- og næringsavdelinger, og blant

politikkerne. Dette nettopp fordi det er disse gruppene som skal drive og fronte næringsutviklingsarbeidet etter at pilotprosjektet avsluttes.

Ser vi spesielt på svarene fra medarbeiderne i kommuneadministrasjonen og kommunepolitikkerne, oppfatter disse i størst grad at prosjektet har bidratt til kompetanse om etablereres behov og aktuelle virkemidler. Dette er et positivt resultat i forhold til fokuset på brukerne. Videre ser det ut til at kompetansen om kommunalt samarbeid og virkemiddelapparatet på regionalt og nasjonalt nivå til en viss grad er styrket.

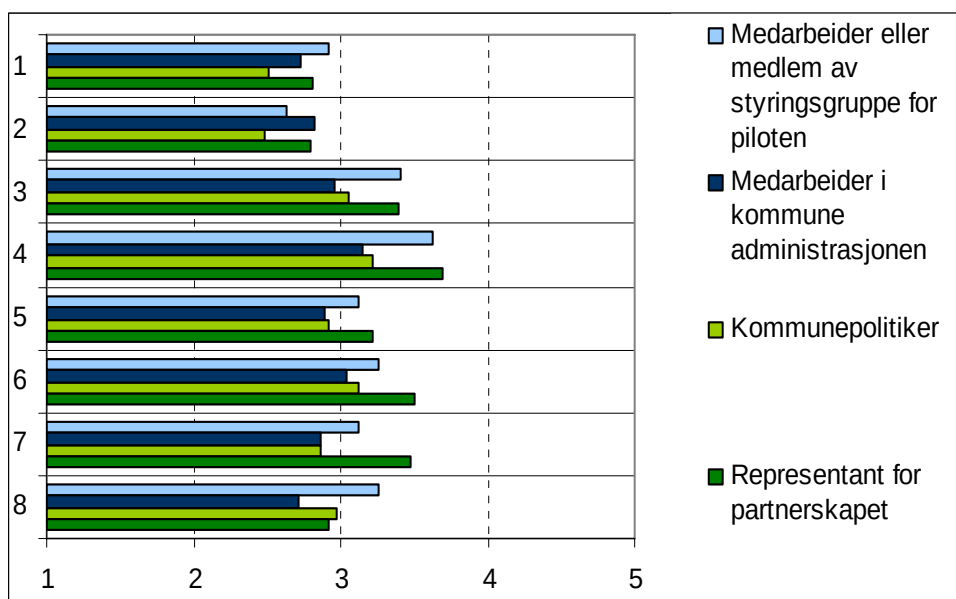
Kunnskap om arbeidsformer mellom bygdesamfunn og kommunesenteret er den faktoren hvor prosjektet har bidratt minst i positiv retning. Styrket kunnskaper og kompetanse blant lokalpolitikkerne slår også relativt dårlig ut i svarene. Igjen påpeker dette et behov for større fokus på implementering og integrering av næringsutviklingsarbeidet ute i lokalsamfunnene.

3.3 Oppgave og rolleforståelse

Det tredje tema vi knyttet spørsmål til var oppgave- og rolleforståelse i arbeidet med næringsutvikling. Å styrke samhandlingen mellom det regionale og lokale nivået i arbeidet med næringsutvikling var et hovedmål for prosjektet og i den sammenheng er rolleavklaring et viktig tema. I begrepet førstelinjetjeneste ligger det også implisitt at det finnes en andrelinje og også tredjelinje. Kommunepilotprosjektet har vært et forsøk for å finne fram til en hensiktsmessig rollefordeling mellom ulike nivå der partnerskapet har en viktig funksjon i å knytte de ulike nivåene sammen. Figur 3.3 nedenfor viser spørsmålene som ble stilt og respondentenes svar.

Figur 3.3 I hvilken grad har prosjektet styrket bygdesamfunns, kommunens og det regionale partnerskapets oppgave- og rolleforståelse? (målt på en skala fra 1= svært liten grad til 5=svært stor grad)

1. Klarere forståelse av bygdesamfunns oppgave og rolle
2. Klarere oppgave- og rolleforståelse mellom bygdesamfunn og kommunen
3. Klarere forståelse av kommunens oppgaver og rolle
4. Klarere oppgave- og rolleforståelse mellom kommunen og det regionale partnerskapet
5. Klarere forståelse av fylkeskommunens oppgaver og roller
6. Klarere forståelse av Innovasjon Norges oppgaver og roller
7. Klarere forståelse av fylkesmannens landsbruksavdelings oppgaver og roller
8. Klarere forståelse av rollefordelingen mellom private investorer og finansierer og offentlige virkemidler



Ikke svart: 1 prosent, vet ikke: 10 prosent, ikke relevant: 2 prosent.

Gjennomgående scorer prosjektet dårligere på dette spørsmålet, enn i forhold til kompetanse og resultatorientering. Generelt er svarene at prosjektet i noen grad har bidratt til å bedre oppgave- og rolleforståelsen. Mest positive svar er knyttet til klarere oppgave- og rolleforståelse mellom kommunen og det regionale partnerskapet. Til en viss grad har altså prosjektet bidratt til å klargjøre oppgaver som skal ligge til førstelinjetjenesten og hva som er andre og tredjelinjens ansvar.

Prosjektet synes i minst grad å ha stimulert til klarere forståelse av bygdesamfunns oppgave og rolle og oppgave og rolleforståelse mellom bygdesamfunn og kommunen. Dette tilsvarer svarene gitt ovenfor knyttet til kunnskap om arbeidsformer mellom bygdesamfunn og kommunesenteret. En forklaring på dette kan være at de fleste pilotene i prosjektet ikke har hatt som målsetting å styrke rolle- og oppgaveforståelse mellom bygder og kommunesenteret bortsett fra pilotene i Finnmark hvor nettopp dette har vært en viktig målsetting.

Samlet sett er inntrykket at pilotprosjektet ikke i særlig grad har hatt fokus på oppgave og rollefordeling. Enten har dette ikke blitt oppfattet som et vesentlig spørsmål, eller andre områder har tatt det meste av oppmerksomheten.

For å utvikle en best mulig organisering og arbeidsdeling mellom ulike nivå og dermed styrke forutsetningene for samhandlingen, bør pilotprosjektet oppsummere erfaringene som er gjort også med fordelingen av oppgaver og roller i næringsutviklingsarbeidet.

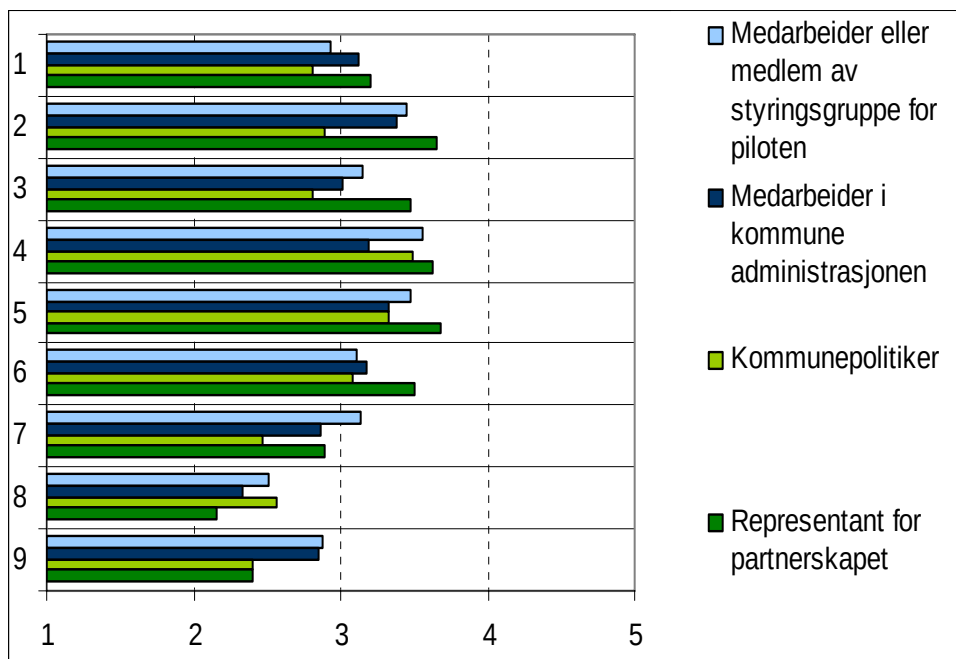
Også innenfor disse spørsmålene er det regionale partnerskapet og medarbeidere eller medlemmer av styringsgruppen for prosjektet som gjennomgående er mest positive til effektene av prosjektet, men heller ikke her er det betydelige forskjeller.

3.4 Samarbeid

En viktig hensikt med kommunepilotprosjektet var eksperimentering med ulike modeller for næringsutvikling. Dette inkluderer ulike samarbeidsformer. Dette gjelder samarbeid mellom etater i kommunen, mellom kommuner, mellom kommune og regionalt nivå, og samarbeid med andre aktører. Det fjerde målet vi knyttet spørsmål til var derfor i hvilken grad prosjektet har bidratt til å styrke samarbeid om næringsutvikling. Figur 3.4 nedenfor viser spørsmålene som ble stilt og respondentenes svar.

Figur 3.4 *I hvilken grad har prosjektet bidratt til å styrke samarbeid? (målt på en skala fra 1= svært liten grad til 5=svært stor grad)*

1. Styrket samarbeid mellom bygdesamfunn og kommunen
2. Styrket samarbeid / mer integrering av arbeidet for landbruk og tradisjonelt arbeid for næringsutvikling
3. Styrket samarbeid med øvrige kommunale områder som kultur, plan og infrastruktur
4. Styrket samarbeid mellom kommunene
5. Styrket samarbeid mellom bygdesamfunn/kommune og det regionale partnerskapet (Innovasjon Norge, fylkeskommunen, fylkesmannens landbruksavdeling)
6. Styrket samarbeid innad i det regionale partnerskapet (Innovasjon Norge, fylkeskommunen, fylkesmannens landbruksavdeling)
7. Styrket samarbeid med grunnskole og videregående skole
8. Styrket samarbeid med kompetanseinstitusjoner som høyskoler og universiteter
9. Styrket samarbeid med SIVA - næringshager



Svart vet ikke: 12 prosent, ikke relevant: 3 prosent.

Prosjektet ser ut til å ha hatt litt over middels effekt når det gjelder styrket samarbeid mellom kommunene, samarbeid mellom bygdesamfunn/kommune og det regionale partnerskapet, og i samarbeid som medfører integrering av arbeidet for landbruk og annet næringsliv. Prosjektet generelt ser ut til å ha hatt minst betydning i forhold til å styrke samarbeidet med kompetanseinstitusjoner som høyskoler og universiteter og SIVA - næringshager. Dette er naturlig siden prosjektet primært har vært rettet mot småskala næringsutvikling. Samhandlingen mellom kompetanseinstitusjoner som høyskoler er viktig, men hovedansvaret for slike institusjoner ligger primært til fylkeskommunen og Innovasjon Norges distriktskontorer.

Politikerne synes å være gjennomgående noe mindre positive til prosjektets effekter innenfor dette delmålet. Dette kan vise at prosjektet i større grad har bidratt til uformelt samarbeid gjennom nettverk og aktiviteter som er skapt i selve pilotprosjektet. For å skape varige effekter bør uformelle samarbeidsløsninger som viser seg å fungere følges opp av formelle strukturer. Dermed må politikerne involveres for å vedta formell organisering av næringsutviklingsarbeidet gjennom etatsstruktur i kommunen, plassering av næringsutviklingsarbeidet internt eller eksternt, og eventuelt interkommunalt samarbeid.

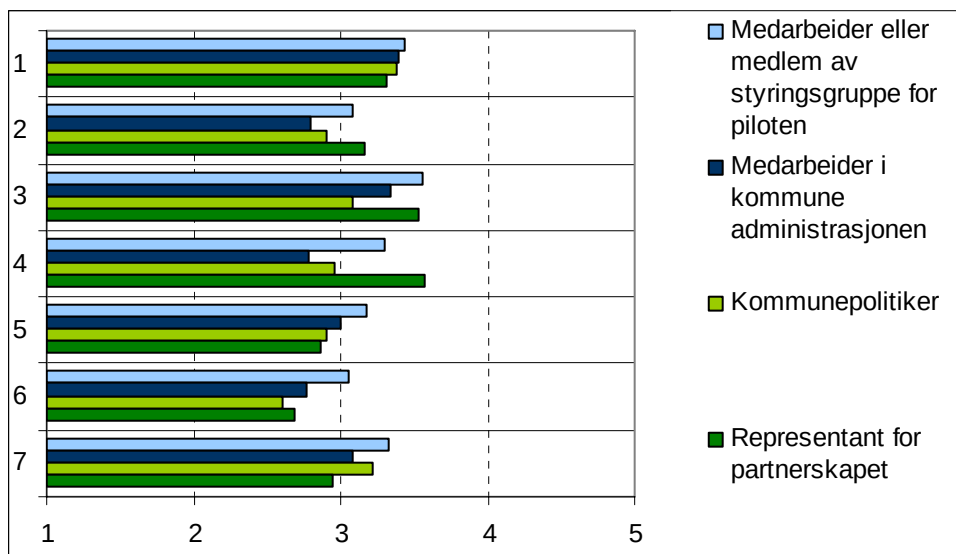
3.5 Nye arbeidsformer og tiltak

Kommuneprosjektet er presentert som et pilotprosjekt. Målet med et pilotprosjekt er å implementere ideer i liten skala for å høste erfaringer og gjøre en vurdering før dette eventuelt anbefales til andre. Det ligger derfor som mål i kommuneprosjektet at en gjennom en viss eksperimentering skal vinne erfaring med nye og ulike modeller for samarbeid, organisering og tiltak i næringsutviklingsarbeidet. Kartleggingen av pilotprosjektene som ble gjort i starten av evalueringen viste at mange av pilotene planla ganske omfattende endringer som medførte nye arbeidsformer og tiltak. I underveis-evalueringen anbefalte vi at pilotene i enda større grad tok rollen med å prøve ut nye arbeidsformer og tiltak i næringsutviklingsarbeidet. I denne fasen har vi stilt spørsmål om i hvilken grad prosjektet har bidratt til å utvikle nye arbeidsformer eller tiltak i næringsutviklingsarbeidet.

Figur 3.5 nedenfor viser spørsmålene som ble stilt og respondentenes svar.

Figur 3.5 I hvilken grad har prosjektet bidratt til å utvikle nye arbeidsformer eller tiltak i næringsutviklingsarbeidet? (målt på en skala fra 1= svært liten grad til 5=svært stor grad)

1. Mer oppsøkende arbeidsform overfor gründere og bedrifter
2. Nye tjenester rettet mot det etablerte næringslivet
3. Nye tjenester rettet mot gründere
4. Ny organisering av næringsutviklingsarbeidet
5. Økt satsing på oppbygging av nye næringer
6. Redusert risiko ved satsing på næringsutviklingsprosjekter fordi kunnskapen i bygda/kommunen er bedret
7. Gjort det enklere for bedrifter og gründere å satse på nye prosjekter



Svart vet ikke: 11 prosent.

Også her er svarene samlet rundt midten av skalaen, altså at prosjektet i noen grad har bidratt til å utvikle nye arbeidsformer eller tiltak i næringsutviklingsarbeidet, men det er forskjeller. Dette viser nok at pilotprosjektet ikke fullt ut har nådd ambisjonene om å være et laboratorium for utprøving av ulike modeller i næringsutviklingsarbeidet.

Prosjektet ser ut til å ha hatt best effekt når det gjelder en mer oppsøkende arbeidsform overfor gründere og bedrifter. Deretter følger nye tjenester rettet mot gründere. Minst effekt ser det ut til at prosjektet har hatt når det gjelder redusert risiko ved satsing på næringsutviklingsprosjekter. Medarbeiderne eller medlemmene av styringsgruppen er gjennomgående mest positive, sammen med representantene fra partnerskapet.

Sammen med erfaringene når det gjelder effektive samarbeidsformer er utviklingen av nye arbeidsformer og tiltak en viktig kunnskap som pilotprosjektet kan bidra med til andre kommuner og kommunale samarbeid som ikke har vært med i pilotprosjektet. Det bør derfor legges vekt på å samle den erfaring som er oppnådd og trekke generell kunnskap av dette som kan komme andre til gode.

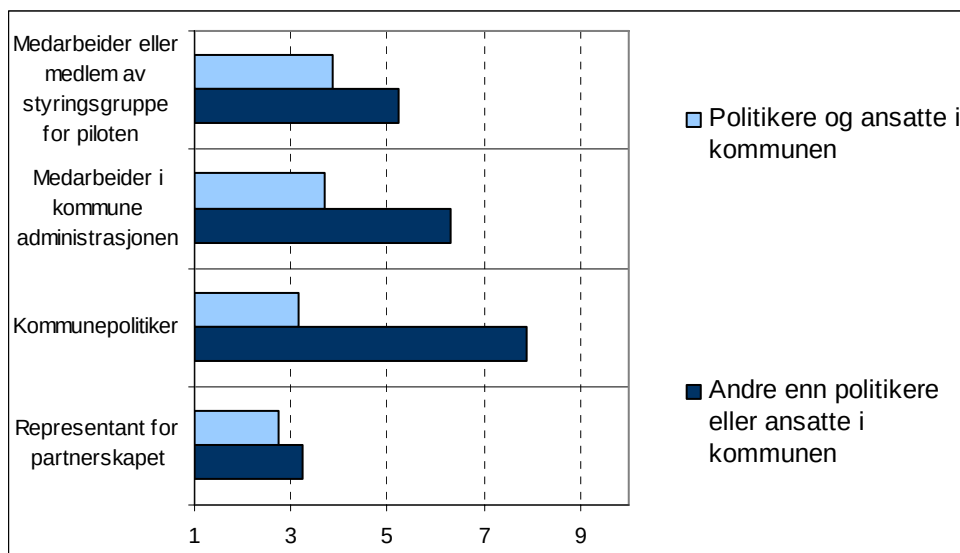
3.6 Samspill med individuelle og private initiativ – ildsjelers betydning

Kommunenes arbeid med å utvikle en kompetent og effektiv førstelinjetjeneste for næringsutvikling handler i stor grad om utvikling av strukturer. I dette ligger det en fare i at for stor grad av formalisering kan virke hemmende på engasjement blant enkelt-

individer eller grupper som brenner for utvikling på bestemte områder. Nyskapende lokalsamfunn kjennetegnes gjerne av positive holdninger og et aktivt engasjement for nyskaping blant ulike aktører. Å spille på lag med ulike initiativtakere, eller ildsjeler, betyr at menneskelige og sosiale ressurser som allerede finnes lokalt utnyttes i arbeidet med næringsutvikling. Dette krever bevissthet omkring slike ildsjelers betydning. Det krever også en fleksibilitet fra de som forvalter de formelle tjenestene rettet mot næringsutvikling.

For å sette fokus på dette har vi i undersøkelsen spurt om respondentene kjenner personer som de vil karakterisere som ildsjeler i næringsutviklingsarbeidet ved at de gjør en innsats ut over det som kan forventes i forhold til stilling eller posisjon. Det er her skilt mellom ildsjeler blant politikere og ansatte i kommunen, og ildsjeler utenfor kommunen.

Figur 3.6 Kjenner personer som du vil karakterisere som ildsjeler i næringsutviklingsarbeidet, ved at de gjør en innsats ut over det som forventes? Figuren viser gjennomsnittlig antall ildsjeler identifisert av de ulike kategoriene respondenter



Det er kommunepolitikerne som identifiserer flest ildsjeler i næringsutviklingsarbeidet. I gjennomsnitt teller disse ca. åtte ildsjeler blant personer utenfor kommunen og ca. tre innenfor kommunen. Medarbeidere i kommuneadministrasjonen kan identifisere ca. seks ildsjeler utenfor og ca. fire innenfor kommunen. Tilsvarende for medarbeidere eller medlemmer av styringsgruppa for piloten er fem og fire henholdsvis utenfor og innenfor kommunen. At representantene for partnerskapet i mindre grad identifiserer ildsjeler er naturlig ettersom disse i mindre grad kan forventes å ha slik lokalkunnskap. De øvrige forskjellene mellom kategoriene av respondenter kan til en viss grad skyldes egen posisjon og eget engasjement for næringsutvikling. Særlig blant de som arbeider med pilotprosjektet kan en tenke at det finnes personer som andre vil karakterisere som ildsjeler, men som ikke vil betrakte seg sjøl og sine nærmeste i dette arbeidet som nettopp ildsjeler.

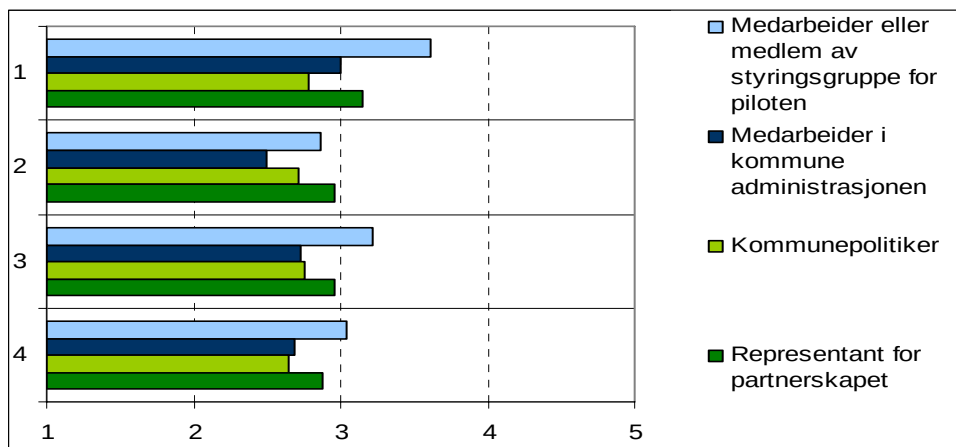
Tallene viser imidlertid at det er forholdsvis mange som blir oppfattet å gjøre en jobb for næringsutvikling ut over det som andre normalt ville forvente. Dette vitner om et

engasjement som det formelle næringsutviklingsarbeidet bør samspille med og stimulere.

Undersøkelsen har videre tatt opp i hvilken grad pilotprosjektet har fokusert på ildsjeler, og lagt til rette for at disse kreftene blir utnyttet i næringsutviklingsarbeidet. Figur 3.7 viser svar på noen spørsmål omkring fokuset på ildsjeler.

Figur 3.7 *I hvilken grad har prosjektet bidratt til følgende forhold? (målt på en skala fra 1= svært liten grad til 5=svært stor grad)*

1. Større bevissthet omkring den drivkraft slike ildsjeler kan utgjøre i næringsutviklingsarbeidet
2. Organisering som gir handlingsrom og nye muligheter for ildsjeler blant politikere/ansatte i kommunen
3. Utvikling av strategier som kan støtte opp om flere ildsjeler som ikke er politikere eller ansatt i kommunen
4. Utvikling av samarbeid mellom kommunens politikere/ansatte og ildsjeler i lokalsamfunnet



Ikke svart: 2 prosent, vet ikke: 16 prosent.

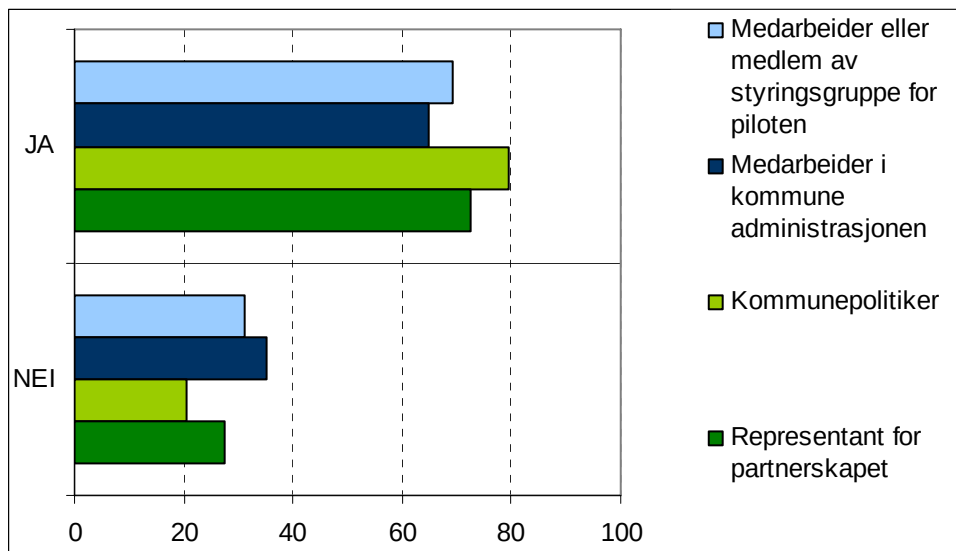
Resultatene viser et tyngdepunkt av svar i underkant av tre på skalaen fra 1 til 5. Det betyr at respondenten i liten eller noen grad oppfatter at pilotprosjektet har fokusert og støttet opp om ildsjeler i næringsutviklingsarbeidet. De som er involvert i arbeidet med pilotprosjektet oppfatter i litt større grad enn andre at prosjektet fokuserer og støtter opp om ildsjeler. Resultatene kan også tyde på at selve problemstillingen er litt fremmed for mange av respondentene ettersom i gjennomsnitt 16 prosent har svart vet ikke. En grunn til dette kan være at prosjektet ikke hadde dette tema som et overordnet mål. Sett i forhold til antall personer som var identifisert som ildsjeler knyttet til næringsutvikling, viser svarene at pilotprosjektet i relativt liten grad bidrar til å styrke og utnytte denne ressursen som allerede finnes lokalt. Samtidig har det i prosjektet vært eksperimentert med utvikling av lokale initiativ gjennom satsingen i Finnmark, som er et interessant eksperiment ned på bygdenivå.

3.7 Har prosjektet bidratt til endringer i kommunenes næringsutviklingsarbeid?

Når hensikten med kommunepilotprosjektet var utvikling av en bedre førstelinjetjeneste for næringsutvikling, må vi gå ut fra at kommunene som deltok i prosjektet hadde ambisjoner om endringer i sitt næringsutviklingsarbeid. I sluttevalueringen har vi stilt spørsmål om prosjektet gjennomgående har bidratt til endringer i kommunens nærings-

utviklingsarbeid. Figuren nedenfor viser spørsmålene som ble stilt og respondentenes svar.

Figur 3.8 Har Kommuneprosjektet bidratt til endringer i kommunens næringsutviklingsarbeid? Prosentvis fordeling av JA/NEI svar



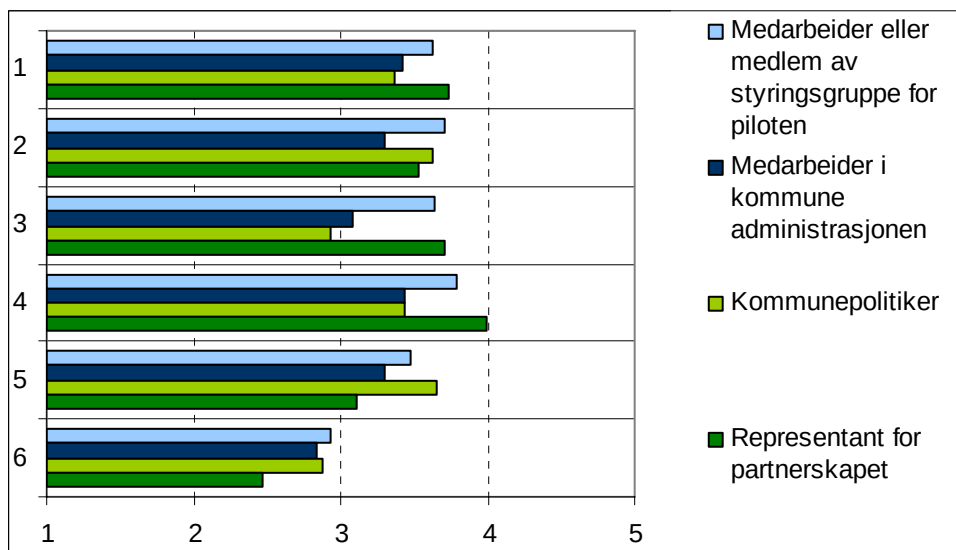
Flertallet mener at prosjektet har bidratt til endringer i kommunenes næringsutviklingsarbeid. Dette er en indikator på at prosjektet har bidratt til endring slik hensikten med prosjektet har vært. Imidlertid svarer relativt mange at prosjektet ikke har endret kommunenes arbeid, og således kanskje ikke ser at prosjektet har bidratt til kommunens næringsutviklingsarbeid. Politikerne opplever i størst grad at prosjektet har bidratt til endringer. Dette er noe overraskende sett i lys av at politikerne innenfor mange av de ovennevnte spørsmålskategoriene har sett mindre effekter av prosjektet enn de øvrige (med unntak av medarbeiderne i kommuneadministrasjonen). Administrasjonen svarer oftest nei til at prosjektet har bidratt til endringer. Dette er en tankevekker i og med at det er disse som i første rekke utgjør eller skal legge til rette for førstelinjetjenesten. I forhold til politikerne er forskjellen 15 prosentpoeng. Spørsmålet er da om det er større bevissthet omkring næringsutviklingsarbeidet blant politikerne som gjør at disse oppfatter endringer i større grad enn de som sitter med det daglige arbeidet.

3.8 Erfaringer fra deltakelsen i prosjektet for de involverte

Pilotprosjektet har vært forankret sentralt i IN og det sentrale prosjektet har således hatt en viktig rolle i å sette dagsorden og støtte opp om pilotene både regionalt og lokalt. Her stilte vi spørsmål knyttet til hvordan deltakerne vurderer egen nytte av deltakelsen i prosjektet, prosjektets sentrale organisering og det tilbud som har blitt gitt fra prosjektets side. Figurene nedenfor viser spørsmålene som ble stilt og respondentenes svar.

Figur 3.9 I hvilken grad har det sentrale prosjektet bidratt til følgende forhold:
(målt på en skala fra 1= svært liten grad til 5=svært stor grad)

1. Styrket kompetanse
2. Større nettverk regionalt
3. Større nettverk nasjonalt
4. Økt motivasjon
5. Styrket innsats for næringsutvikling lokalt
6. Økt finansiell støtte til prosjekter i kommunen



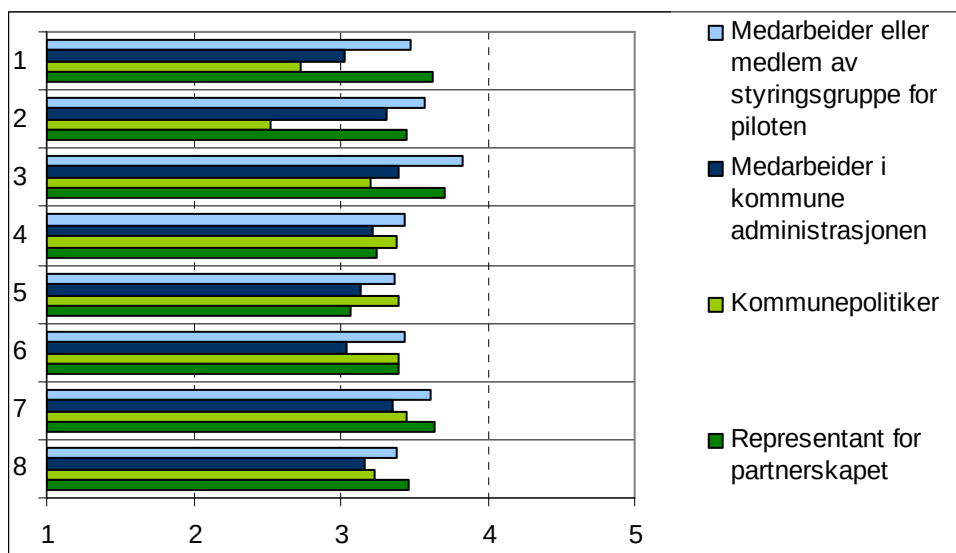
Svart vet ikke: 7 prosent.

Finansiell støtte scorer lavest i denne sammenheng. Dette er naturlig da Kommune-prosjektet ikke har hatt økonomiske virkemidler å sette inn i arbeidet. I de øvrige kategorier er svarene relativt likt fordelt til mellom i noe grad til i stor grad. Partnerskapet, og medarbeidere og medlemmer av styringsgruppen er gjennomgående mest positive i sin vurdering av prosjektet. Jevnt over svares det relativt positivt på dette spørsmålet i forhold til de øvrige spørsmålene.

Vi spurte respondentene i tillegg om ulike konkrete forhold knyttet til egen deltakelse i det nasjonale prosjektet. Figuren nedenfor viser spørsmålene som ble stilt og respondentenes svar.

Figur 3.10 I hvilken grad har prosjektet bidratt til følgende forhold: (målt på en skala fra 1= svært liten grad til 5=svært stor grad)

1. Min pilot har fått ideer og impulser fra andre piloter
2. Min pilot har bidratt med ideer og impulser til andre piloter
3. Styrket nettverk for framtidig erfaringsutveksling
4. Bedre kunnskap om ulike typer virkemidler mot næringslivet
5. Bedre kunnskap om finansiering av prosjekter
6. Bedre kunnskap om rammebetingelsene for næringsutvikling
7. Bedre kunnskap om nettverksbygging
8. Bedre kunnskap om ulike organisatoriske løsninger i næringsutviklingsarbeidet



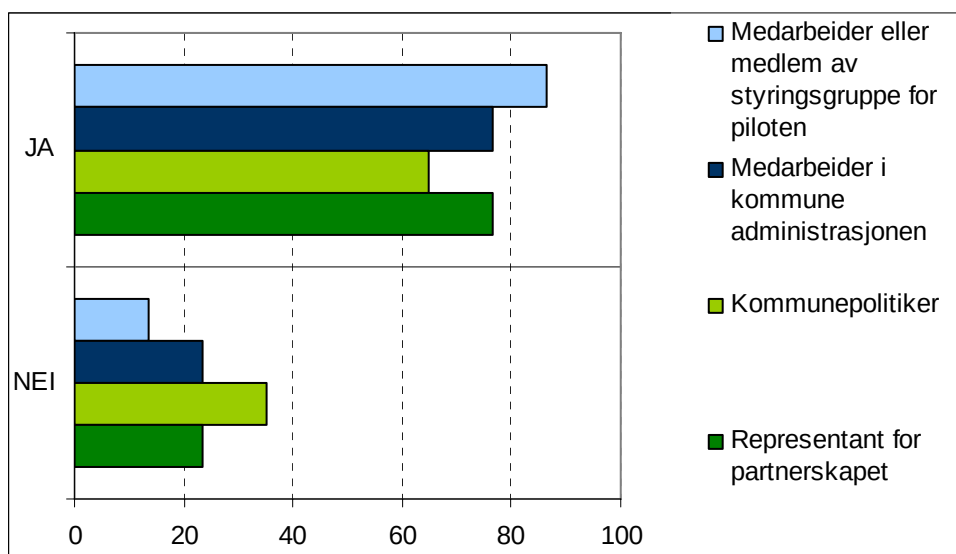
Ikke svart: 1 prosent, vet ikke: 20 prosent.

Igjen viser svarene at prosjektmedarbeiderne, medlemmer av styringsgruppene i pilotene og representanter for partnerskapet har vært mest positive til egen nytte av prosjektet. Disse svarer gjennomgående at prosjektet i noen grad til i stor grad har vært nyttig innefor mange områder. Det er naturlig da disse har vært hovedmålgruppen og har vært de mest aktive deltakerne i prosjektet. Samtidig viser denne forskjellen som vi har pekt på tidligere, behovet for kunnskapsoverføring og erfaringsutveksling som et viktig arbeid når pilotprosjektet skal avsluttes bidra med kunnskap til andre kommuner.

3.9 Vil prosjektet videreføres lokalt?

Avslutningsvis stilte vi spørsmål om prosjektet vil videreføres lokalt. Figuren nedenfor viser spørsmålene som ble stilt og respondentenes svar.

Figur 3.11 Vil prosjektet videreføres lokalt?



Et klart flertall svarer at prosjektet vil videreføres lokalt. Vi vil tolke dette dit hen at den arbeidsform, samarbeid og/eller den virkemiddelbruk piloten har nyttiggjort seg vi videreføres. Også her er det forskjeller mellom kategoriene. Politikerne svarer oftere nei på om prosjektet vil videreføres enn de øvrige gruppene, prosjektmedarbeiderne og medlemmer av styringsgruppene for pilotene svarer oftest ja til videreføring.

3.10 Oppsummering

Ut fra spørreundersøkelsen kan vi si at Kommuneprosjektet er på vei til nå målsettinger på mange områder, mens det i mindre grad er oppnådd resultater på andre områder. Til tross for at prosjektet kun har pågått under to år, har det klart å sette næringsutvikling på dagsorden i de kommunene som har deltatt som pilotkommuner. Her er det skapt aktiviteter og større engasjement blant politikere og i administrasjonen. Resultatene viser samtidig at det må gjøres et arbeid for å omsette engasjementet som er skapt internt blant de som har arbeidet med pilotprosjektene til aktivitet i bygdesamfunnene og næringslivet. Det samme gjelder for kompetanse. Pilotprosjektene har bidratt til kompetanse, men det er først og fremst de som har vært direkte involvert i piloten som rapporterer om økt kompetanse. Også her må en forsøke å formidle denne kompetansen bredest mulig for å skape varige virkninger.

Kommuneprosjektet har bidratt til å styrke samarbeid og koordinering av næringsutviklingsoppgaver. Det er også i en viss grad utprøvd nye arbeidsformer og tiltak. Et stort flertall rapporterer at pilotprosjektet har medført endringer i kommunenes arbeid med næringsutvikling.

Undersøkelsen viser at de enkelte pilotene bare i noen grad har hatt fokus på oppgave og rollefordeling i næringsutviklingsarbeidet. Dette er imidlertid et område der det sentrale prosjektet må ta et spesielt ansvar for å samle erfaringer fra prosjektet. Dette gjelder også erfaringer med samarbeid og samordningsmodeller som har vært prøvd ut, samt nye arbeidsformer og tiltak. Måloppnåelse for kommuneprosjektet er her i stor grad avhengig av at man klarer å samle og systematisere de erfaringene som pilotene har høstet, for deretter å gjøre denne kunnskapen generell og anvendbare i andre kommuner og regioner. Ulike tiltakspunkter er drøftet i neste kapittel.

4 Hvordan styrke kommunenes rolle i næringsutviklingsarbeidet?

Regjeringen (departementene), IN og KS har satt kommunene som samfunnsutvikler og næringsutvikler på dagsorden og vil gi kommunene en ny giv i kommunalt næringsutviklingsarbeid. Nasjonalt er det betydelige forventninger om at kommunene på ny skal ta en aktiv rolle i arbeidet med lokal og regional næringsutvikling. Det vises til at kommunenes økonomi er blitt styrket, og at kommunene er blitt tilført nye midler til kommunale næringsfond. Det er forsterket fokus på arbeidet med entreprenørskap hvor kommunene bør være en aktiv medspiller i samarbeid med andre aktører, herunder ikke minst Innovasjon Norge.

Innenfor småskala næringsutvikling, er det ofte naturlig for bedrifter og entreprenører å forholde seg til kommunen. Kommunene er nærmere kunden enn regionale aktører og har lokal kunnskap og kompetanse. Terskelen til kommunehuset er ofte lavere enn til regionalt organiserte institusjoner. Kommunene har dessuten en rolle som lokal-samfunnsutviklere. Å sikre arbeidsplasser og innbyggerens muligheter for å virke lokalt er en svært viktig oppgave. Uten vitale innbyggere og næringsliv utarmes kommunen. I tillegg har kommunene ansvaret for øvrig avgjørende oppgaver for næringslivet, ikke minst kommuneplanlegging, lokal infrastruktur som havner og veger. Disse oppgavene må ses i sammenheng med næringsutviklingsarbeidet. Næringsutviklingsarbeid krever kompetente kommuner som tilrettelegger for næringsaktivitet og som jobber aktivt og setter næringsutvikling på dagsorden.

Samtidig er kommunene avhengig av å være del av og få støtte av et større regionalt, nasjonalt og kanskje også internasjonalt nettverk – slik at lokale ideer og arbeid kan videreutvikles regionalt, nasjonalt og globalt. Kommunene er i den sammenheng den lokale aktøren i et nettverk for næringsutvikling der IN sammen med fylkeskommunen og andre aktører kan støtte opp om kommunen, men også overta et større ansvar for grundere som lykkes i å etablere og ekspandere.

Erfaringene fra Kommuneprosjektet er viktige også for nasjonale myndigheter for vurdering av kommunenes fremtidige rolle og organisering for næringsutviklingsarbeid.

Dette kapitlet presenterer erfaringene og de svar Kommuneprosjektet kan gi oss for utviklingen av kommunenes næringsutviklingsarbeid fremover. I tillegg drøfter vi også andre forhold som kan ha betydning for regjeringens, Innovasjon Norges, det regionale partnerskapet og kommunenes utvikling av arbeidet for næringsutvikling.

4.1 Faktorer for vellykket utviklingsarbeid i kommunene – resultatene fra spørreundersøkelsen

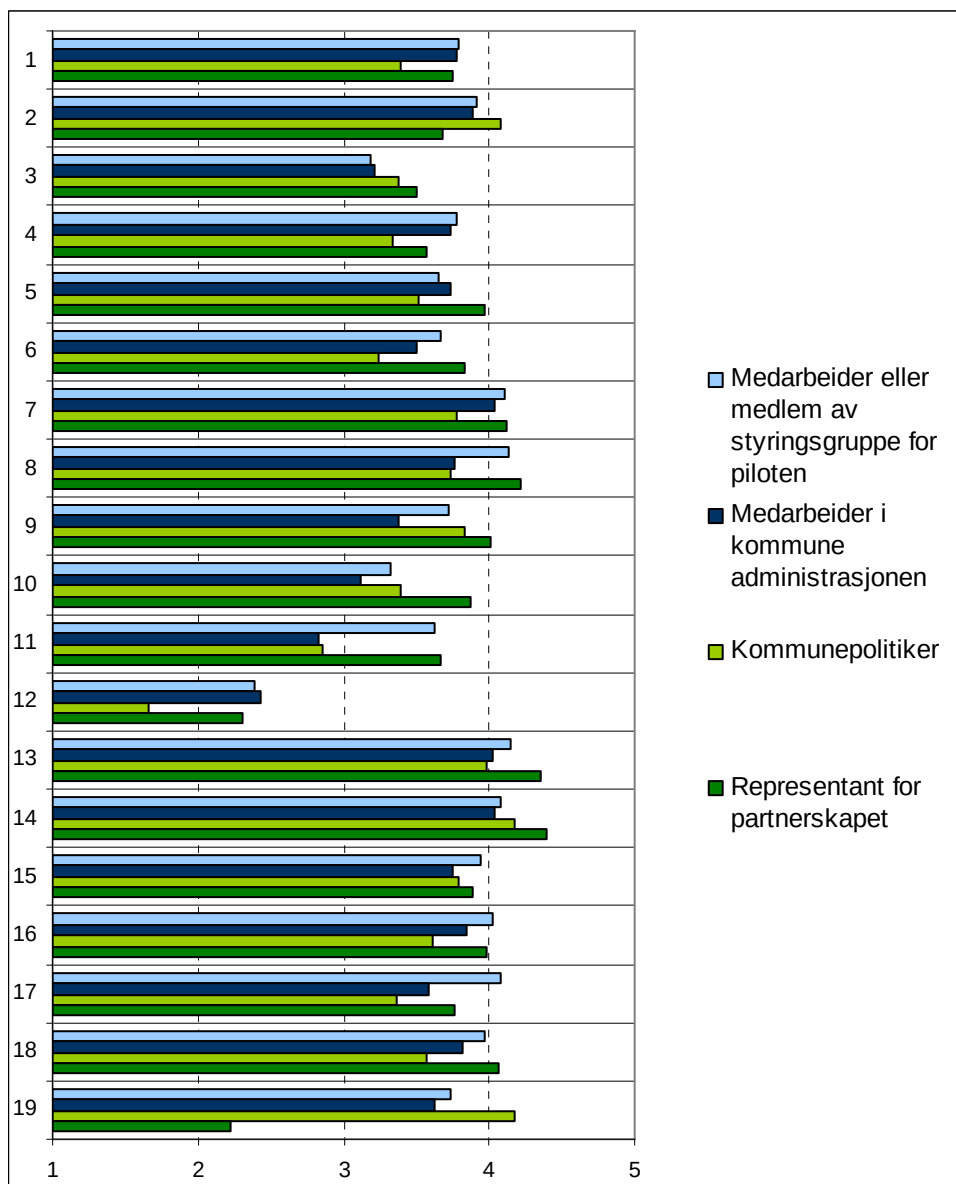
Undersøkelsen rettet mot pilotene og partnerskapet, stilte spørsmål om ulike faktorer betydning for kommunenes næringsutviklingsarbeid. Eksempler på viktige faktorer kan være knyttet til økonomiske ressurser og virkemidler, fagmiljøer, samarbeid, organisering, arbeidsformer, kommunistørrelse og forholdet til det regionale virkemiddelapparatet.

Figur 4.1 nedenfor viser spørsmålene som ble stilt og respondentenes svar.

Figur 4.1 I hvilken grad er følgende faktorer viktige for kommunenes næringsutviklingsarbeid? (1 = svært liten grad, 5 = svært stor grad)

1. Sterkere samhandling mellom kommunesenter og bygdesamfunn i kommunen
2. Kommunale næringsfond
3. Kommunale næringsutviklingsselskaper
4. Kommunale næringsplaner
5. Egne fagadministrasjoner for næring i kommunen
6. Større fagadministrasjoner for næring i kommunen
7. Mer samarbeid / integrering av landbruk og tradisjonelt næringsutviklingsarbeid
8. Integrering av næringsutviklingsarbeid med øvrig kommunale ansvarsområder som kultur, infrastruktur og planlegging
9. Interkommunalt politisk samarbeid
10. Interkommunale næringsutviklingsselskaper og fagstaber
11. Felles interkommunale næringsplaner
12. Større kommuner
13. Større lokal oppmerksomhet om næringsutvikling
14. Bedre kompetanse om næringsutvikling
15. Å synliggjøre kommunaløkonomiske resultater av næringsutviklingsarbeid
16. Bedre kontakt med partnerskapet om næringsutvikling
17. Bedre avklaring av fylkesmannens, Innovasjon Norge og fylkeskommunens roller og virkemidler i partnerskapet
18. Mer koordinert og samhandlende regionalt partnerskap (fylkesmannen, Innovasjon Norge og fylkeskommunen) overfor kommunene
19. Desentralisering av virkemidler (til kommunen) som i dag ligger til partnerskapet (fylkeskommunen, Innovasjon Norge og/eller fylkesmannen)

Figuren fortsetter neste side



Ikke svart: 1 prosent, vet ikke: 6 prosent.

Svært mange av tiltakene som er listet opp ovenfor anses å ha stor betydning for kommunene. Viktigst anses det å få større lokal oppmerksomhet om næringsutvikling (spm. 13) og å bedre kompetansen om næringsutvikling (spm. 14). Dette er også områder som pilotene mener de har oppnådd forbedringer på gjennom kommune-prosjektet. Særlig gjelder det kompetanseheving.

En faktor skiller seg klart ut som den respondentene mener er av liten betydning for kommunenes næringsarbeid, nemlig kommunestørrelsen (spm. 12). Særlig politikerne mener at kommunestørrelse har liten eller ingen betydning for næringsarbeid. Man anser da at det er like gode muligheter å få til godt næringsarbeid i små som i større kommuner, og at det å få større kommuner ikke vil spille noen rolle i denne sammenheng.

Det er forskjeller mellom hvordan de ulike gruppene besvarer spørsmålet, men desidert størst forskjell er det når det gjelder vurderingen av å desentralisere virkemidler til kommunen) som i dag ligger til det regionale partnerskapet (fylkesmannen, Innovasjon Norges distriktskontor, fylkeskommunen (spm.19)). De lokale aktørene (medlemmene i

styringsgruppen, kommunepolitikere og kommuneadministrasjonen) mener i stor grad at desentralisering vil være en viktig faktor for næringsarbeidet, mens det regionale partnerskapet, som forvalter størstedelen av virkemidlene i dag, i mindre grad synes dette er en god ide. Dette kan illustrere en klassisk konflikt om ressurser og ansvarsområde mellom ulike offentlige etater og nivåer, der ulike aktører opplever at de har en viktig funksjon som krever ressurser og handlingsrom. Det store gapet i oppfatning som undersøkelsen avdekker er noe som må tas opp for å utvikle godt samarbeid, og hindre at næringsutviklingsarbeidet hemmes av denne type konflikt.

Det regionale partnerskapet synes derimot å være noe mer opptatt av at et sterkere interkommunalt samarbeid vil være positivt, herunder politisk samarbeid, næringsutviklingsselskaper og næringsplaner (spm. 9 – 11). Selv i pilotene der de ulike aktørene har jobbet tett sammen i forhold til kommunalt næringsutviklingsarbeid, kan det altså spores en viss uenighet mellom lokale og regionale aktører i forhold til den beste måten å organisere næringsarbeidet på. Hovedinntrykket er likevel nokså stor samstemthet om hva som er de viktigste forutsetningene for et godt næringsarbeid i kommunene. I det videre diskuterer vi ulike tiltak for å styrke kommunenes arbeid for næringsutvikling.

4.2 Tiltak for å styrke kommunenes arbeid for næringsutvikling

4.2.1 Næringsutvikling på den kommunale dagsorden

I prosjektet har en fått fram at det er svært sentralt å styrke bevissthet og fokus på arbeid om næringsutvikling i kommunene. Dette gjelder den politiske og administrative ledelse i kommunen, men også kommunestyrets medlemmer. Dette prosjektet har satt fokus på området i en situasjon der mange kommuner har skjøvet næringsutviklingsarbeid til side og til fordel for de lovpålagte oppgaver.

I noen kommuner med et aktivt forhold til næringsutvikling, har en som mål å ha næringsutviklingsspørsmål som sak på hvert kommunestyremøte. De lar formannskapet være ansvarlig for næringsfondssaker, og de lar næringssjef/konsulent jobbe tett opp mot ordfører/rådmann.

Det generelle bildet er at dette prosjektet har bidratt til en kjærkommen stimulans i retning av en økt aktivitet på næringsutviklingssiden. Mange vil videreføre denne aktiviteten. Det er behov for denne type stimuli fra sentralt hold for å styrke prosessen i flere kommuner. Å gjøre næringsutvikling til en lovpålagt oppgave kan være en mulighet. Når en stiller krav til jordmorkapasitet i hver kommune, kan det kanskje også være legitimt å sette krav om fødselshjelpere for den ufødte gründer. Støtte til kommunale næringsfond har hjulpet på aktiviteten og fokuset, og det er gode grunner til å styrke støtten til de kommunale næringsfondene.

4.2.2 Arbeidsformer og virkemidler for førstelinjetjenesten

Det er behov for å få fram et bredere sett av virkemidler og arbeidsformer overfor brukerne. Dette prosjektet har bidratt til å utvikle nye arbeidsformer eller tiltak i næringsutviklingsarbeidet. De gode tiltakene har særlig kommet i forhold til en mer oppsøkende arbeidsform overfor gründerne og bedrifter og eksempel koblingstjenester og informasjon om det øvrige virkemiddelapparatet. Dette må anses som viktige resultater fra kommuneprosjektet. I mange kommuner har en for særlig næringssjef og ordfører

lagt inn en modell etter "management by walking around" prinsipper, der en har lagt til side papirarbeidet til fordel for besøk i bedriftene. Dette synes å ha hatt stor effekt både når det gjelder generering av nye ideer, tillit når det gjelder å få til fellestiltak og nettverk for videre utvikling av prosjekter.

Det vil nå være av stor betydning å gjøre et arbeid i forhold til å analysere de virkemidler som har vært brukt i de ulike pilotene og hvordan disse har virket. En slik analyse vil kunne være et godt grunnlag både for utforming av nye virkemidler og for kompetanseoverføring til andre kommuner som ikke har deltatt i dette prosjektet. Utarbeidelse av lærebøker/manualer i førstelinjetjeneste burde her være et mål. En "best practice"- metodikk kan benyttes.

4.2.3 Virkemidler for å støtte samfunnsentreprenørskap/ildsjeler og bygdesamfunn

Deltakerne i dette arbeidet har identifisert en rekke ildsjeler eller samfunnsentreprenører som gjør en svært viktig jobb for lokalsamfunnet. Spesielt har pilotene i Finnmark synliggjort betydningen av inspiratorer ned på bygdesamfunnsnivå. Men kommuner i hele landet har en spredt bebyggelse med store avstander og kommunens innsats må gjelde enkeltbygder og ikke kun senternære småbedrifter og entreprenører.

Det er viktig å arbeide videre med tiltak overfor enkeltbygder og ressurspersoner, fordi denne type entreprenører klarer å aktivisere ellers brakkliggende ressurser spesielt innenfor frivillig sektor. De kan også få i stand aktiviteter som kan overbygge markedsimperfeksjoner for den enkelte bedriftsgründer, for eksempel gjennom fellesinstitusjoner og fellesarrangementer som skaper aktivitet og profilerer bygda.

4.2.4 Kompetansedimensjonen

Kompleksitetsgraden i næringsutviklingsarbeidet er svært stor. Det er derfor et stort behov for skolering av næringsutviklingsapparatet, spesielt i mindre kommuner.

Mange av de som er ansatt, har hatt sin forankring i forvaltningsoppgaver. Dette gjelder særlig landbruksetaten, som i mange kommuner representerer den største ressursen. Satsingen på flernæringsaktiviteter i landbruket gjør at den eksisterende kompetansen må kompletteres med innsikt i andre næringsområder som turisme, matforedling, omsorgstjenester, osv.

Partnerskapet regionalt bør føle et sterkt ansvar for å få tilbudt skolering av næringsetatene omkring nye næringsutfordringer, nye næringer, virkemiddelapparat og ikke minst utviklingen i innovasjonsvirkemidlene og de institusjoner som representerer dette apparatet. Hvordan en skal få forpliktende allianser med andre kommuner og institusjoner til å fungere, vil her være en stor utfordring.

4.2.5 Samspill mellom næringsetat og landbruksetat

Respondentene mener prosjektet i noen eller stor grad har styrket samarbeidet mellom næringsarbeidet og landbruksarbeidet. Mer integrering av de to feltene anses blant mange som en viktig faktor for å styre kommunenes utviklingsarbeid. Erfaringene i dette prosjektet viser at det er mye å hente på å få samordnet landbruks- og næringsetatene i de kommuner som har begge deler.

I mange kommuner er det kun landbruksetaten igjen, og de representerer derfor svært viktige ressurser for det brede næringsutviklingsarbeidet. De bør derfor gis et bredere mandat, jfr. kompetansediskusjonen ovenfor. En organisatorisk samordning gjør også at landbrukssektoren i større grad kan trekke på næringsutviklingskompetanse fra andre bransjer som kan utnyttes i utviklingen av tilleggsnæringer på gården. Det vil blant annet være en særlig utfordring knyttet til bedre utnyttelse av fysiske ressurser som ligger i nedlagte gårdsbruk, der ny aktivitet kan flytte inn.

4.2.6 Samarbeid og funksjonsdeling mellom kommunene

Samarbeid over kommunegrensene har vært en viktig del av dette prosjektet. Det har kommet mange interessant og også positive erfaringer ut av dette. Det er all grunn til å stimulere til fellesskapsløsninger som inkluderer funksjonsdeling, for eksempel når det gjelder service overfor ulike bransjer. Arbeidsdeling mellom primærnæringene ser ut til å være mest nærliggende. I lys av de utfordringer som foreligger når det gjelder kommunesammenslåinger, vil positive stimuli i form av finansiell støtte til fellesorganisasjoner både gi muligheter for høyere servicegrad, utnyttelse av stordriftsfordeler og økt kompetanse i alle leire. Effekten kan også bli at det over tid utvikles en fellesskapsfølelse som kan redusere emosjonelle barrierer for tettere samarbeid og sammenheng der dette er optimalt.

Det kan være grunn til å styrke kommunenes kompetanse og bevissthet når det gjelder interkommunale samarbeidsmodeller. Tidligere evalueringer av interkommunalt samarbeid (f eks ECON rapport 20006:057 *Interkommunalt samarbeid i Norge – omfang og politisk styring*) viser at interkommunalt samarbeid kan kreve en samlet og bevisst strategi fra kommunenes side der samarbeidets formål og innretning jevnlig diskuteres av kommunene. Ulike organisasjonsformer har ulike egenskaper når det gjelder for eksempel beslutningseffektivitet, grad av åpenhet og muligheter for politisk strategisk styring og prioritering. Konsensusorienterte samarbeider kan svekke fremdriften i saker overfor næringslivet dersom deltakerkommunene er uenige i prioriteringer eller tiltak. I tillegg vil organiseringen av interkommunale organisasjoner kunne svekke kommunenes evne til å se oppgaver i sammenheng. For eksempel er det slik at et interkommunalt næringsutviklingsselskap kan svekke samhandlingen med ellers kommunalt organiserte oppgaver som landbruk, kultur, planlegging og/eller infrastrukturutvikling.

Kommuneprosjektet har gitt en god del erfaringer knyttet til ulike modeller for interkommunalt samarbeid når det gjelder næringsutvikling. Pilotene har prøvd ut nye former for organisering og nye arbeidsformer i det interkommunale samarbeidet for næringsutvikling. En systematisering av erfaringene fra dette vil være svært nyttig for å samle kunnskap som flere andre kommuner vil ha nytte av.

4.2.7 Nettverksbygging og erfaringsutveksling

Nettverksbygging og erfaringsutveksling er av stor betydning for næringsmedarbeidernes motivasjon og kunnskap i næringsutviklingsarbeid. Det viser også erfaringene fra Kommuneprosjektet. Det regionale partnerskapet, IN sentralt og KS bør sørge for å videreutvikle regionale og nasjonale møteplasser for kommunene og utvikle nettsider for småskala næringsutviklingsarbeid.

For å sikre at de erfaringene som gjøres tas vare på i prosjektet og dermed kan utnyttes av andre på et senere tidspunkt, foreslår vi at det utvikles og implementeres rutiner for dokumentasjon av erfaringene fra prosjektene i de enkelte kommunene.

Videre foreslår vi at det utvikles systemer for gjensidig erfaringsutveksling mellom kommuner. Kompetanseoverføring er viktig innenfor områder som:

1. Virkemidler og tiltak i førstelinjetjenesten i forhold til ulike målgrupper
2. Måter å organisere førstelinjetjenestene administrativt
3. Politisk og ledelsesmessig forankring av organisasjonsutviklingsarbeidet
4. Erfaringer knyttet til interkommunalt arbeid
5. Samarbeidsmodeller mellom førstelinjetjenesten og partnerskapet
6. Bruken av nye virkemidler i innovasjonsarbeidet.

4.2.8 Desentralisering av virkemidler og økt ansvar for saksbehandling

Spesielt de kommunale respondentene peker på behov for desentralisering av oppgaver og virkemidler fra regionalt nivå og til kommunene. Det har skjedd en betydelig eksperimentering og reformer når det gjelder organisering på statlig og fylkesnivå i forvaltningen av virkemidler. Det samme har ikke vært tilfelle på kommunenivå. Det er derfor grunn til å fortsette eksperimenteringen med å inkludere en ytterligere desentralisering av virkemidler og administreringen av disse til kommunenivået. Å bruke næringsetatene som førstelinje saksbehandlere for Innovasjon Norge kan være et første skritt i denne retningen. Her er det høstet erfaringer fra noen av pilotene.

En desentralisering av ansvar for virkemidler kan tilpasses de lokale utfordringer og kommunenes egne behov og kompetanse. Det er ingen nødvendighet at samtlige kommuner gis de samme muligheter for økt ansvar. Differensierte ordninger bryter ikke generalistkommuneprinsippet (dvs. at samtlige kommuner har like lovpålagte oppgaver). Forvaltning av virkemidler og næringsutviklingsarbeid er fortsatt en kommunal oppgave basert på frivillighet og er ikke lovpålagt.

Et mulig tiltak i denne sammenheng er å utvikle regionale fond og virkemiddelpakker som regionen, Innovasjon Norge og kommunene forvalter i partnerskap. Kommuner som har kompetanse og vilje til å forvalte virkemidler, eventuelt gjennom interkommunale ordninger, får mulighet til flere verktøy og virkemidler, mens Innovasjon Norge og regionen forvalter virkemidler for næringslivet i de kommuner med mindre evne eller vilje for lokalt utviklingsarbeid.

Et annet tiltak kan være at det regionale partnerskapet, slik vi har sett eksempel på i dette prosjektet, stiller et visst antall personalressurser til disposisjon for kommunene der medarbeiderne også kan ha sin fysiske plassering i deler av uken.

4.2.9 Oppgave og rolleforståelse mellom kommuner og partnerskap

Samarbeid over kommunegrensene og mellom nivåene i det offentlige er et svært vanskelig område der de sentrale myndigheter i liten grad har gått inn med klare incentiver. Det blir dermed svært tilfeldig hvordan samarbeidet fungerer, i stor grad preget av enkeltpersoners velvilje og kapasitet. Det viser også resultatene av dette arbeidet. Selv om samspill med partnerskapet på har stått sentralt, har en enda mange uklarheter knyttet til oppgave- og rolleforståelsen og graden av interaksjon. Det er et stort behov for styrke samarbeidet med kompetanseinstitusjoner som høyskoler og

universiteter, samt SIVA og næringshager, men dette er primært en oppgave for det regionale partnerskapet og ikke enkeltkommuner. Disse representerer viktige kompetansemessige, fysiske og økonomiske ressurser av betydning for primærkommunen og bedriftene.

Den varslede forvaltningsreformen innebærer at de fremtidige regionene i større grad enn de nåværende fylkeskommunene, får et samlet ansvar for utvikling på det regionale nivået, bl.a. ved at fylkesmannens landbruksavdeling i stor grad overføres til regionen. Dette styrker regionenes rolle som utviklingsaktør. Det kan også styrke det lokale arbeidet for å integrere landbruk og det øvrige arbeidet for næringsutvikling. Men fortsatt skal fylkesmannen ha en veiledningsrolle og tilsynsrolle overfor kommunene i landbruksspørsmål. Både region og fylkesmannen skal ha en landbruksrolle overfor kommunene og det virker lite klargjørende. Innovasjon Norge vil fortsatt ha ansvaret for de bedriftsrettede og konkrete virkemidlene som også er avgjørende for kommunenes arbeid. Regionene, fylkesmannen og Innovasjon Norge må fortsette sitt arbeid med å avklare roller og koordinere sin innsats overfor kommunene i utviklingsarbeidet.

4.2.10 Økonomiske stimuli for næringsutvikling

Et virkemiddel for å styrke kommunenes innsats for næringsutvikling er å utvikle sterkere økonomiske insentiver som direkte styrker kommunenes økonomi. Insentivfinansiering innebærer at størrelsen på kommunenes inntekter i en viss grad avhenger av resultater innenfor arbeidet med næringsutvikling. Hensikten med incentivrettede ordninger er å få kommunene til forsterke næringsutviklingsarbeidet gjennom å belønne kommuner økonomisk som prioriterer næringsutvikling og/eller når næringspoliske mål. Hensikten er at kommunene skal tilpasse seg kriteriene (insentivene) for dermed å utløse mer finansiering som kan disponeres fritt av kommunene. Vi har per i dag eksempel fra samferdselssektoren der Samferdselsdepartementet årlig belønner storbyer som iverksetter tiltak for å styrke kollektivtransporten.

I utgangspunktet kan kriteriene rette seg direkte mot næringsfaglige forhold og dokumenterte resultater, f.eks. i hvilken grad kommunen har gjort en innsats, utviklet næringshager, klart har hatt innflytelse på bedriftsetableringer, eller etablert kommunale fond ut fra egne prioriteringer. Men kriteriene kan også være mer indirekte og avspeile systemmessige forhold i kommunene som vi antar også har en næringsmessig effekt. Eksempler på slike kriterier kan være hvorvidt kommunen har ansatt næringsleder, integrert landbruks- og næringsetater, om kommunen har utarbeidet næringsstrategier eller om kommuner samhandler med andre kommuner og styrker arbeidet med næringsutvikling.

En insentivbasert overføringsordning kan enten gjøres generell og omfatte samtlige kommuner eller mer selektive og rettes seg mot kommuner hvor næringsutfordringene (utgiftsbehovet) kanskje er størst. Det siste alternativet kan være fornuftig ettersom ulikheter mellom kommunene med hensyn til næringsstruktur og geografi gjør at det ikke nødvendigvis er de samme tiltakene som er mest effektive alle steder.

Insentivmodellen vil være resultatbasert, dvs. at kommunene mottar overføringer i etterkant og etter å ha møtt kriteriene for å utløse finansiering. I praksis kan en slik ordning for eksempel forvaltes etter de samme prinsippene som i dag eksisterer innenfor inntektssystemet der fylkesmennene forvalter tilskuddsposter gjennom skjønnsmidler og kan fordele ressurser til kommuner som har miljøutfordringer og som prioriterer innsats

på dette området. Innenfor næringsutvikling vil det være de kommende regionene og/eller Innovasjon Norges regionale kontorer som forvalter disse ressursene.

Kommunenes insentiver for å drive næringsutviklingsarbeid kan også styrkes ved at skatten fra selskaper i større grad tilfaller kommunene selv. En styrking av de kommunale inntektene fra selskapsskatten kan innebære at kommunene innsats i større grad gjenspeiles i kommunekassen. En ulempe med en slik ordning er at det vil være de mest ressursvake områder av landet som relativt sett kommer dårligst ut av en slik ordning.

4.3 Oppfølgingspunkter for kommunene, regionalt partnerskap, KS, Innovasjon Norge og departementene

I avsnittet ovenfor har vi påpekt viktige oppfølgingspunkter for å styrke kommunenes rolle som førstelinje for næringsutvikling. I dette avsnittet synliggjør viktige oppfølgingspunkter for aktørene i næringsutviklingsarbeidet

4.3.1 Kommunene

Mange kommuner har en jobb å gjøre for å sette næringsutvikling på dagsorden og å gi utviklingsarbeidet oppmerksomhet politisk og administrativ oppmerksomhet

Kommunene som har deltatt i kommuneprosjektet bør bearbeide og formidle erfaringer fra prosjektet.

Kommunene bør ha en utadrettet og oppsøkende arbeidsform – å bli sett av kommunenes apparat virker stimulerende.

Kommunene må gi bygdesamfunn også utenfor kommunesenteret og ildsjeler oppmerksomhet og oppfølging.

Kommunene bør sørge for en mer integrert organisering av landbruk og tradisjonelt utviklingsarbeid.

Kommunene bør videreutvikle et aktivt samarbeid med det regionale partnerskapet

Kommunene bør ha en samlet strategi og bevissthet om hva man vil og ønsker å oppnå ved interkommunalt samarbeid.

Valg av organisasjonsmodell for interkommunalt samarbeid påvirker muligheten for næringslivsrepresentasjon, integrering med øvrige kommunale oppgaver og/eller mulighet for politisk styring og prioriteringer.

4.3.2 Innovasjon Norges distriktskontorer

Innovasjon Norges distriktskontorer kan styrke sin innsats for nettverk, kompetanseutvikling i kommunene og erfaringsutveksling mellom kommuner i eget fylke.

Innovasjon Norges distriktskontorer vil kunne legge til rette for desentralisering av virkemidler og førstelinje saksbehandling til kommunene fra Innovasjon Norges til kommunene gjennom samarbeidsavtaler. I den sammenheng vil distriktskontorene

fange opp kunnskap om kommunenes evne og vilje til å ta på seg nye roller og oppgaver i utviklingsarbeidet, samt stille krav til kommunene.

4.3.3 Fylkeskommunene – kommende regioner

Fylkeskommunene/regionene kan desentralisere ansvar for tilretteleggende utviklingsmidler til kommunene gjennom styrking av f eks kommunal fond eller styrket kommunal innflytelse over fylkeskommunene ressursinnsats.

Fylkeskommunene/regionene må lede det regionale partnerskapet og koordinere offentlig innsats overfor kommunene

4.3.4 Fylkesmannens landbruksavdeling

I St. meld nr 12 (2006-2007) *Regionale fortrinn – regional framtid* heter det at regjeringen vil overføre de fleste oppgaver fylkesmannen har på landbruksområdet til regionene (utviklingsoppgavene) slik at regionalt utviklingsansvar legges til regionene (fra 2010) Fylkesmannen bør støtte opp under dette arbeidet som kan sikre at samtlige utviklingsressurser og kompetanse samles og koordineres overfor kommunene og næringslivet.

Fylkesmannen bør i perioden fram til 2010 arbeide for å legge til rette for en sterkere integrering av landbruk og øvrige næringer i kommunene, samt fortsette sitt arbeid for å synliggjøre kommunenes landbrukskontorer som viktige utviklingsressurser og ikke bare lovforvaltere.

4.3.5 KS

KS bør styrke sitt arbeid for å sette næringsutvikling på dagsorden overfor folkevalgte så vel som administrasjon i kommunene.

KS kan i den sammenheng bruke folkevalgtopplæringen overfor de nye kommunestyremedlemmene etter valget høsten 2007.

Sammen med Innovasjon Norge sentralt kan KS støtte opp om informasjonsutveksling, gode eksempler på egnede nettsider mv.

KS kan samarbeide med Innovasjon Norge sentralt for å utvikle samarbeidsavtaler mellom Innovasjon Norge og kommunene som førstelinjetjeneste

KS kan skape regionale og nasjonale arenaer for kunnskapsformidling og som pådriver overfor kommunenes arbeid med førstelinje for næringsutvikling.

4.3.6 Innovasjon Norge sentralt

Innovasjon Norge bør videreføre sitt arbeid for å sette kommunal næringsutvikling på dagsorden

Innovasjon Norge bør videre utvikle sin samlede strategi for å styrke kommunene. I den sammenheng kan Innovasjon Norge utarbeide retningslinjer for på hvilken måte Innovasjon Norge skal bidra til på styrke kommunene, herunder hvilke virkemidler eller saksbehandlingsoppgaver som det kan være aktuelt å gi kommunene et styrket ansvar.

Innovasjon Norge bør i tillegg utarbeide retningslinjer og gjøre seg opp en mening for hvilke krav selskapet vil sette overfor kommunene (kommuner i samarbeid) som ønsker et større ansvar for virkemidler eller saksbehandlingsoppgaver som i dag ligger i Innovasjon Norge.

Innovasjon Norge bør styrke arbeidet for nettverk og kompetansearenaer nasjonalt og regionalt gjennom f eks konferanser og arbeidsverksted enten disse er geografisk tilpasset eller tilpasset spesielle bransjer eller temaer.

Innovasjon Norge bør ha egne nettsider for kompetansespredning og informasjon om lokal næringsutvikling.

Innovasjon Norge bør ta på seg et ansvar for å systematisere og synliggjøre erfaringene fra dette prosjektet forhold til ulike målgrupper.

4.3.7 Landbruks- og matdepartementet

Departementet har en viktig oppfølgingsjobb som følge av at de fleste av fylkesmannens landbruksavdelings utviklingsoppgaver skal overføres til regionene fra 2010, jf St. meld nr 12 (2006-2007) *Regionale fortrinn – regional framtid*. En overføring vil innebære utviklingsansvar regionalt samles i regionene. Det kan styrke regional koordinering av ressursbruk og fagkompetansen regionalt. Det kan også styrke koordineringen overfor Innovasjon Norges distriktskontorer, kommunene og næringslivet.

Departementet bør videreføre og styrke arbeidet en sterkere integrering av landbruk og øvrige næringer i kommunene.

4.3.8 Kommunal- og regionaldepartementet

Departementet må videreføre og styrke sitt arbeid lokal samfunnsutvikling på dagsorden. I den sammenheng er det å påpeke kommunenes frihet og mulighetsrom for utvikling av stor betydning. Departementet har et overordnet ansvar for å legge til rette økonomiske og rettslige rammer som gjør det mulig å drive lokal samfunnsutvikling.

Kommunal- og regionaldepartementet kan ta ansvar for å utvikle regionale skjønnpotter for statlig ekstrainsats overfor kommunene i næringsutviklingsarbeidet. Tilsvarende har departementet sammen med Finansdepartementet et ansvar når det gjelder innretningen av selskapsskatten dersom dette skulle oppleves som et egnet virkemiddel.

Departementet vil sammen med Nærings- og handelsdepartementet ha ansvar for å lovfeste næringsutviklingsoppgavene dersom dette skulle vurderes som aktuelt. Imidlertid vil en lovfesting av et slik område kunne være i motstrid til det lokale selvstyret og departementets ansvar for kommunal frihet til å prioritere oppgaver.