

# RAPPORT


## Ny modell for næringsarbeidet i Osterøy



JANUAR 2021

Arnt-Ivar Kverndal & Sverre Konrad Nilsen



 <p><b>INAQ AS</b> Postbox 1223, Torgard 7462 Trondheim <a href="http://www.inaq.no">www.inaq.no</a></p>	<p>PROSJEKTITTEL: Ny modell for næringsarbeidet i Osterøy</p>
	<p>OPPDRAKSNUMMER:  Prosjekt nr. 1799</p>
<p>OPPDRAKSGIVER:  Osterøy Utvikling AS</p>	<p>KONTAKTPERSON:  Tobby Sander Tomassen</p>

<p>UTFØRT AV: INAQ AS</p>	<p>PROSJEKTLEDER Arnt-Ivar Kverndal</p>
<p>UTARBEIDET AV: Arnt-Ivar Kverndal &amp; Sverre Konrad Nilsen</p>	<p>KVALITETSKONTROLL:</p>
<p>GODKJENT AV: Frode Blakstad</p>	
<p>DATO: 24.01 2021</p>	<p>GRADERING Åpen</p>
<p>STIKKORD:  Næringsutvikling, næringsarbeid, organisering, utviklingselskap og strategier</p>	
<p>VERSJON:  Endelig versjon</p>	

## Anbefaling

Osterøy har lange og solide industritradisjoner og kan på mange måter anses som et industrielt merkenavn. Dette er et komparativt fortrinn som gir kommunens næringsliv en solid plattform.

Osterøy Industrilag har over tiår vært en anerkjent aktør for industriell tenkning og utvikling. Osterøy Reiselivslag jobber med utvikling av kommunens reiseliv. Osterøy Utvikling er et kommunalt eid selskap som har eiendomsforvaltning og eiendomsutvikling som formål. Osterøy Utvikling AS skal også legge til rette for næringsutvikling i Osterøy. Tilsammen er det en rekke dedikerte personer som jobber aktivt med å utvikle næringslivet på Osterøy.

Dette dokumentet er utarbeidet på oppdrag for Osterøy Utvikling AS. Innholdet er basert på en involverende prosess som ble gjennomført i perioden oktober 2020 til januar 2021. Prosessen har hatt fokus på å involvere både næringsliv, Osterøy kommune og et utvalg av regionale samarbeidspartnere.

Rapporten skal gi aktørene i Osterøy et kunnskapsbasert beslutningsgrunnlag for hvordan Osterøy kommune bør organisere sitt næringsarbeid framover. Den gir samtidig anbefaling om hvilke strategiske satsingsområder Osterøy bør fokusere på.

### Rapportens anbefalinger oppsummert:

- Osterøy Utvikling AS fortsetter som et aksjeselskap eid av Osterøy Kommune
- Selskapets styre skal bestå av 5-7 representanter med relevant og komplementær kompetanse
- Rådmannen/kommunedirektøren i Osterøy kommune gis tale og møterett med rolle som observatør i styret
- Vestland Fylke inviteres som observatør til styret
- Tett dialog mellom daglig leder og styret er viktig i en type selskap som dette, noe som innebærer at styrets medlemmer må ha både motivasjon og tid til å engasjere seg i selskapets aktiviteter
- Selskapets drift finansieres med 1,5-2 mill NOK årlig
- Selskapet tar fra 2021 ansvar for tre hovedsatsninger; videreutvikling av eksisterende industri, videreutvikling av reiselivssatsinga og samskaping av framtid som omfatter meir samarbeid lokalt og regionalt
- Selskapet opereres gjennom en nettverksbasert arbeidsform hvor selskapet plasserer seg som en aktiv mellomromsaktør i Osterøy, selskapet skal ha en slank organisasjon og operativ arbeidsform
- Selskapets styre bør snarest gå i dialog med Osterøy Industrilag, Osterøy Reiselivslag, Osterøy Bondelag og eventuelle andre næringslivsorganisasjoner for å utvikle nye mulige samarbeidsløsninger
- Tett dialog og godt samarbeid mellom selskapet og eierne er en betingelse for å lykkes framover. Det gjennomføres derfor jevnlig eiermøter mellom kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet. Møtene forberedes og arrangeres i samarbeid mellom Osterøy Kommune (som eier) og Osterøy Utvikling (som operatør).

## Innholdsfortegnelse

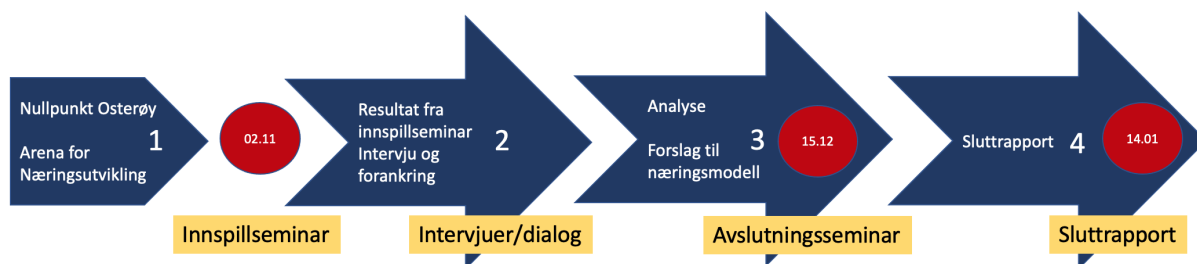
<b>Anbefaling</b> .....	<b>3</b>
<i>Rapportens anbefalinger oppsummert:</i> .....	3
<b>1. Prosessen</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Målsettinger</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Næringsutvikling</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Anbefaling</b> .....	<b>6</b>
<i>Organisering</i> .....	7
<i>Finansiering</i> .....	7
<i>Et selskap for Næringslivet, sammen med næringslivet</i> .....	8
<i>Osterøy Utvikling AS - en mellomromsaktør</i> .....	8
<i>Eiermøter</i> .....	9
<b>5. Satsinger i Osterøy Utvikling</b> .....	<b>9</b>
<i>Satsning 1 – Videreutvikling av eksisterende industri.</i> .....	9
<i>Satsning 2 – Videreutvikling av reiselivssatsingen i regionen</i> .....	9
<i>Satsning 3 - Samskaping av framtid</i> .....	10
<b>6. Arbeidsfordeling i Osterøy Kommune.</b> .....	<b>10</b>
<b>7. Kritiske Suksessfaktorer</b> .....	<b>12</b>
<b>8. Selskapets verdier</b> .....	<b>13</b>
<b>9. Nettverksbasert organisasjonsform og arbeidsform</b> .....	<b>13</b>
<b>10. Brukerorientert tjeneste</b> .....	<b>13</b>
<b>11. Strategisk samarbeid</b> .....	<b>14</b>

## 1. Prosessen

Bakgrunnen for prosjektet er videomøter hhv torsdag 24 september og fredag 16 oktober mellom styret i Osterøy Utvikling og Sverre Konrad Nilsen og Arnt-Ivar Kverndal. På bakgrunn av avklaringer fra disse to møtene var det enighet om å gjennomføre en prosess med følgende innhold:

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. Utarbeida grunnlagsdokument/mandat/oppdrag              | oktober           |
| 2. Workshop og forankringsmøte med nøkkelpersoner          | november          |
| 3. Datainnsamling ved strukturerte intervju og samtaler    | november/desember |
| 4. Kvalitetssikre kunnskapsgrunnlaget                      | desember          |
| 5. Analyse og produksjon av framlegg av skisse til løsning | desember          |
| 6. Innspills-seminar med nøkkelpersoner                    | desember          |
| 7. Utarbeide og overlevere sluttrapport                    | desember          |

Ei viktig avklaring var at prosessen skal bygge videre på det kunnskapsgrunnlaget som allerede var utarbeidet; bla ståstedsanalyse 2020 fra Vestland Fylkeskommune og notater fra møter med Osterøy Industrilag m.fl.



Figur 1) Skisse som viser prosessen slik den er gjennomført.

- Innspillsseminaret ble gjennomført 02.11 med drøye 30 deltakere
- Avslutningsseminaret 15.12 ble gjennomført med ca 25 deltakere
- Semi-strukturerte intervjuer er gjennomført med 18 personer fra næringslivet i Osterøy, lederpersoner i Osterøy kommune og representanter fra regionale samarbeidsaktører

Det ble etablert en arbeidsgruppe fra Osterøy Utvikling som bestod av Toby Sander Tomassen, Rita Aud Tveiten og Johannes Myklebust Bysheim. Det er gjennomført fire underveismøter med arbeidsgruppa.

## 2. Målsettinger

Hovedmål for prosjektet er greie ut grunnlaget for, og utvikle framlegg til, modell for næring og utvikling i Osterøy kommune.

- Modellen skal vera grunna i vurderingar som byggjer på, anerkjent kunnskap, egne erfaringar og frå andre relevante kommunar og regionar.

- Framlegget skal vera balansert i høve til kva relevante oppgåver og behov som kommunen har intensjon om å dekkja med eigne ressursar.
- Framlegget skal vere forankra i næringslivet sine behov på både kort og lang sikt.
- Framlegget skal sikra ei heilskapleg tilnærming til næringsutvikling, der ein involverer næringslivet og andre relevante aktørar i breitt.
- Framlegget skal vera grunna i anerkjent kunnskap og kunna etterprøvast.
- Framlegget skal søke ei langsiktig løysing som er forankra både administrativt, politisk og næringslivet.

### 3. Næringsutvikling

Hvorfor er felles mål og strategier for næringsutvikling viktig? Hvorfor er det viktig at man i Osterøy kommune står sammen nå?

Målsettinga er at vi ved å kraftsamle næringskompetanse i et fagmiljø/nettverk kan oppnå:

- Bedre tjenester til næringslivet
- Evne til å løfte større satsinger
- Skape og sikre arbeidsplasser

Næringsutvikling handler dessuten om:

- Å investere i fremtidige skatteinntekter
- Å sikre gode liv i kommunen/regionen
- Å bidra til å redusere offentlige kostnader
- Å involvere folk i felles målsettinger og retning
- Å skape en retning som vi tror på i fellesskap
- Å etablere en entusiasme og tro på hvordan vi skal lykkes

Hva skal til for å lykkes?

- En overordna plan som beskriver kommunens ambisjoner, mål, strategier og tiltak
- Vilje og evne til samarbeid og utnyttelse av komplementære kompetanser og ressurser
- Et kompetent og operativt lederskap som kan omsette strategier til praktisk handling
- Økonomisk handlingsrom som gjør det mulig å gjennomføre konkrete tiltak

### 4. Anbefaling

Næringsarbeidet må organiseres i et aksjeselskap som en operativ enhet og profesjonell samarbeidspartner. Selskapet bør fokusere på en rolle som en aktiv mellomromsaktør. Det innebærer å sørge for at ting skjer og at det er fremdrift i det næringsretta arbeidet både i kommunen, i næringslivet og i prosjekter og satsingsområder.

En mellomromsaktør sine oppgaver er ikke alltid å være synlig, men å alltid sørge for at initiativ blir fulgt opp og at det jobbes systematisk for å nå målsettinger. En viktig oppgave er å være koordinator og «overvåker» på vegne av næringslivet slik at ingenting havner mellom «to stoler» - alltid sørge for at ansvaret er plassert for de oppgaver som skal gjennomføres!

## Organisering

Osterøy Utvikling AS anbefales videreført. Selskapets formål bør spisses mot næringsutvikling og være kommunens operative verktøy for å skape god utvikling innen sentrale deler av Osterøys næringsliv. Det betyr at eiendomsforvaltning og eiendomsutvikling videreføres inntil videre, men bør tones ned i selskapet.

Osterøy Utvikling anbefales å være en organisasjon for næringsutvikling med politisk styring og kontroll. Men med et klart og tydelig skille mellom politisk styring og operasjonell kontroll og ansvar. Kommunestyret ( evt. formannskap) bør være selskapets generalforsamling, og det bør engasjeres et profesjonelt styre bestående av personer med strategisk og operativ erfaring fra næringslivet. Styret bør altså være representert med riktig kompetanse basert på selskapets mål og strategier. Det er viktig at styret gis mulighet til å etablere en profesjonell relasjon til eier (kommunen).

Både kommunen og selskapet må definere hva slags kompetanse og kapasitet som forventes av styremedlemmene. Et godt utgangspunkt for denne vurderingen er selskapets formålsparagraf og rolle, satsingsområdene som er lagt for selskapet og situasjonsbestemte forhold de nærmeste årene. Det bør tilstrebes en sammensetning med komplementær kompetanse og erfaring, for eksempel erfaring fra ulike bransjer, og balanse i både kjønn og alder.

Tett dialog mellom daglig leder og styret er viktig i en type selskap som dette, noe som innebærer at styrets medlemmer må ha både motivasjon og tid til å engasjere seg i selskapets aktiviteter. Det anbefales at selskapet sikrer opplæring av styremedlemmene og at en utarbeider en styreinstruks for selskapet. Det anbefales at selskapet legger seg på en operativ arbeidsform og at det administrative arbeidet legges på en så slank og effektiv måte som mulig.

Forholdet mellom Osterøy Kommune og Osterøy Utvikling reguleres gjennom en avtale som beskriver hvilke tjenester Osterøy kommune kjøper av selskapet. Avtalen kan gjerne spesifiseres i et (årlig) oppdragsbrev basert på gjeldende strategi i selskapet. Strategien utvikles av styret i tett dialog med eier. Daglig ledelse jobber med systematikk og kontinuitet etter en operativ handlingsplan basert på selskapets strategier, og i samsvar med styrets prioriteringer.

## Finansiering

Ressursene som selskapet trenger til daglig drift, må fullfinansieres. Den fullfinansierte aktiviteten danner bærebjelken i ei satsning som genererer nye midler til prosjekter (eksternt finansierte) innen satsningene som vedtas. Dette vil kreve et årlig kapitalbehov på minimum 1,5-2 millioner NOK. Et hovedpoeng er at selskapet ikke skal bruke tid og ressurser på «å jage penger» for å finansiere seg selv, men ha fokus på hva som er næringslivets behov for vekst og utvikling.

Dette kan skje gjennom kjøp av næringsutviklingstjenester av selskapet. Tjenestekjøpets innhold reguleres gjennom en avtale mellom kommune og selskapet, der Osterøy Utvikling er operatør på vegne av eier (kommunen) og gjennomfører selskapets strategier.

En vilje fra eier til langsiktig satsning vil være viktig for både næringslivet og andre næringslivsorganisasjoner. Eier bør bidra med økonomisk satsing i minimum tre år, dvs 2021 - 2023. Et slikt langsiktig perspektiv på satsningen vil være viktig for å kunne mobilisere næringslivet både med tanke på aktiv deltakelse og vilje til å bidra økonomisk.

### Et selskap for Næringslivet, sammen med næringslivet

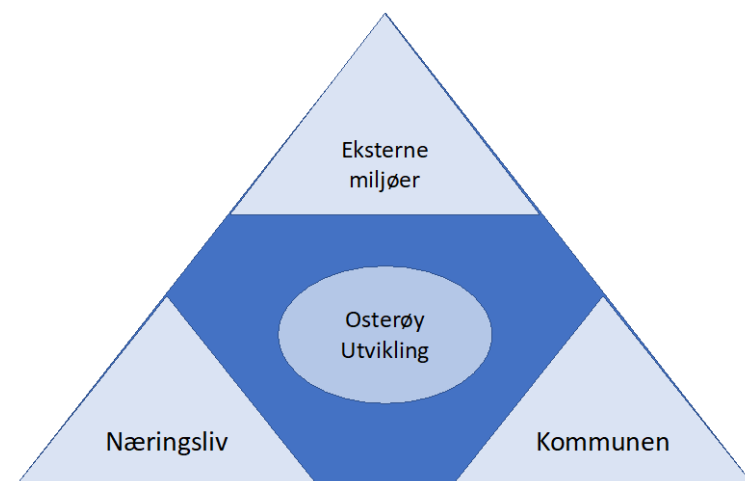
Osterøy Utvikling AS får i våre samtaler meget gode tilbakemeldinger fra næringslivet. Det gis klart uttrykk for at den jobben som er gjort av Osterøy Utvikling i samarbeid med andre er god og har gitt resultater. En helt entydig tilbakemelding er at næringslivet ønsker å bidra i den fremtidige løsningen. Veldig mange (så godt som alle) er villig til å påta seg verv eller jobbe i styret i selskapet.

Hva angår finansielle bidrag så er vårt inntrykk at dette sitter noe lengre inne. Finansiering fremstår som noe næringslivet vil være med på om satsningene er relevant for egen virksomhet. Selskapets satsninger bør være en funksjon av tett samarbeid mellom selskapet (inkludert styret) og næringslivet. Dette forutsetter at man utarbeider en handlingsplan som reflekterer næringslivets behov og at man slik sett etablerer satsninger som er så viktige for næringslivet at de velger å bidra med midler for å få realisert satsningene.

Et annet viktig bidrag som næringslivet uttrykker sterk vilje til å bidra med er tid. Dette er en viktig ressurs som Osterøy Utvikling bør benytte seg av. Her bør det etableres kompetente grupper fra næringslivet som danner basen i selskapets satsninger, og hvor selskapet inntar en rolle som mellomromsaktør og driver for disse satsningene.

### Osterøy Utvikling AS - en mellomromsaktør

Den viktigste aktiviteten for Osterøy Utvikling AS er å være et redskap for eierne i tett partnerskap med næringslivet for å oppnå ønskede målsettinger gitt i oppdragsbrevet. Det betyr å etablere de satsninger som eier og næringslivet ønsker å få etablert. Satsningene må selvsagt være forankret hos eier, men ikke minst må næringslivet «eie» satsingene i den forstand at det er viktige prosjekter og satsninger for næringslivet som etableres, ressursettes og gjennomføres.





### Eiermøter

Når deler av virksomheten skal legges ut i et selskap, er det viktig at kommunen vurderer hvilket styringsbehov man har. Når kommunestyret har valgt å legge en del av sin virksomhet inn i et selskap, medfører det også overføring av styringsrett til virksomheten. Oppgaven til selskapets styre og administrasjon er å planlegge, forvalte og drive virksomheten innenfor en ytre ramme som er trukket opp av eieren i tett samarbeid med selskapet og næringslivet i kommunen.

Noen ganger har eierne behov for å diskutere strategier seg imellom uten å treffe formelle beslutninger. Dette kan gjøres uten å måtte innkalle til møte i generalforsamlingen eller representantskapet etter de formelle reglene i loven. Et eiermøte er et møte mellom kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet. Et eiermøte er ikke lovregulert og er en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak, men hvor både eieren og selskapet kan ha gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og drøfte generell utvikling og rammevilkår for virksomheten. Det bør ikke legges føringer eller «gis signaler» i eiermøtene som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde. All eierstyring skal formelt skje i representantskapet eller generalforsamlingen. Eiermøtene er uforpliktende for eierne og for selskapet.

## 5. Satsinger i Osterøy Utvikling

Vi foreslår 3 satsninger i Osterøy Utvikling i de første 2 driftsårene.

### Satsning 1 – Videreutvikling av eksisterende industri.

Industrien på Osterøy har en stolt historie og har i stor grad bidratt til at Osterøy oppfattes som et industrielt merkevarenavn med et relativt solid omdømme. Her er det en industri med gode samarbeidstradisjoner og med god kapasitet til videre ny industriell utvikling. Det er flere som har positiv erfaring med eksterne kompetansemiljøer og det gis inntrykk av en velutviklet samarbeidskultur. En slik samarbeidskultur må betegnes som et vesentlig konkurransefortrinn i dagens industrielle landskap. Dette bør Osterøy Utvikling være med på å videreutvikle.

Det bør etableres en dialogarena med industrien hvor de industrielle behovene kommer til uttrykk og hvor mulige samarbeidspartnere identifiseres og konkretiseres. Industrielle behov kan være knyttet til enkelt bedrifter, men vil styrke samarbeidet om de omfatter flere virksomheter og hvor man kan skape prosjekter på tvers av virksomheter eller med flere deltakere. Osterøy Utvikling bør her innta en rolle hvor man bidrar til at prosjekter etableres, forankres og utvikles. Når prosjektene er oppe og går og arbeidsfordelingen er klarlagt så går Osterøy Utviklings rolle over til å sørge for at prosjektene ivaretas på en god måte, men ikke nødvendigvis driftes av Osterøy Utvikling. Dette må aktørene bli enige om utfra hva som er mest hensiktsmessig.

### Satsning 2 – Videreutvikling av reiselivssatsingen i regionen

Reiselivet i Osterøy har gjennom Destinasjon Osterøy fått et løft og er blitt tilført midler til ulike satsninger og kompetansebyggende tiltak. Dette bør man videreføre. Reiselivet er en

næring som akkurat nå ligger med brukket rygg og har fått hard medfart på grunn av Covid-19 pandemien. Men det er mye som indikerer at pandemien vil være på retur i løpet av 2021 og at vi også i 2021 vil ha betydelig innenlandsk turisme i Norge, deretter vil mest sannsynlig utenlandske turister igjen oppta sin reisevirksomhet.

Dette gir et bein å satse videre på for Osterøy, og hvor Osterøy Utvikling har gode resultater og vise til. For å sikre tilstrekkelig løft foreslås det å videre utforske hvordan den industrielle historien og tradisjonene kan bidra til å bli en del av reiselivet og løfte det ytterligere. Industritradisjoner og industrikompetanse er også et internasjonalt interessant marked innenfor reiseliv. Matprodusenter både innenfor landbruk og havbruk bør åpenbart inngå i denne satsningen på å promotere gode opplevelser for turister.

### Satsning 3 - Samskaping av framtid

Osterøy er et nært samfunn med gode forbindelser ut i verden og til umiddelbare viktige regionale nettverk og aktører. Osterøy er sentralt beliggende med ca 1 time til Flesland internasjonale Lufthavn og som nabo til Norges nest største by. Her ligger det mange muligheter for felles samskaping av muligheter. Det er store muligheter for å skape god dynamikk basert på de solide industrielle tradisjonene i kommunen. Her er det betydelig kunnskap som kan videreutvikles på tvers av bransjer og mellom generasjoner. Det ligger godt til rette for å skape arenaer mellom modne bransjer og nye kommende bransjer/produkter som er i en oppstartsfasen.

Automatisering og robotteknologi er et område industrien har kommet langt på, samtidig så ligger det store muligheter for å utvikle digitale tjenester eller tilliggende digitale løsninger. Arenaer for å skape dialoger for en slik mulig utvikling bør være sentralt i en satsning på en samskaping av fremtid for Osterøy samfunnet.

Dialoger på tvers av bransjer kan gi verdifull stimuli til knoppskyting og nyskaping i samarbeid med deler av det nettverket som man har tilgang på regionalt, f.eks Innovasjon Norge og Industriutvikling Vest og koblinger til SIVA.

Slike arenaer gir også mulige innspill til en tettere integrasjon i det eksisterende næringslivet i regionen. Å lage en pool for mulige styrekandidater som kan gå inn i de ulike selskaper kan være en måte å skape tettere integrasjon på å på å utvikle kompetansen hos allerede eksisterende aktører i kommunen. Styrekandidater fra utenfor regionen er selvsagt noe som flere virksomheter allerede gjør nytte av med god suksess. Slike dialoger kan også åpne opp for nye mulige forretningsmuligheter, særlig dersom man klarer å etablere tillitsfulle forum hvor gode ideer deles og videreutvikles. Da kan også felles investeringsmuligheter være et ikke utenkelig resultat. Osterøy Utvikling sin rolle i dette bør være å få dette til å skje og være en pådriver for denne typer arenaer.

## 6. Arbeidsfordeling i Osterøy Kommune.

Næringsutvikling og arbeid med næringsarbeidet i norske kommuner er erfaringsmessig et arbeid som utføres på svært ulike måter i de ulike kommunene. En utfordring er at næringsutvikling ikke er et tydelig fagområde med gitte faglige standarder, slik for eksempel skole og sykepleie er. Derfor løses det også på mange ulike måter. Næringsutvikling er heller

ikke en lovpålagt oppgave, og det er ofte Fylkeskommunen som har det faglige ansvaret for dette i myndighets-hierarkiet. Et godt tilbud til næringslivet er uansett så viktig for kommunene i Norge, at de velger å ha egne løsninger eller tilbud lokalt i kommunene. Det er mange gode hjelpere som ønsker å tilby hjelp og tjenester til næringslivet. Det er positivt, men det er ofte et behov for å rydde i de tjenestene som er tilgjengelige og ikke minst de ulike rollene de ulike aktørene har.

## Rolleavklaringer og forståelse



Figur 3: rolleavklaring i det aktive næringsarbeidet.

Målsettingen med næringsarbeidet er å bidra til å skape et bærekraftig næringsliv. Dette innebærer å sikre god verdiskaping, med tilstrekkelig lønnsomhet og at det skapes arbeidsplasser i den nye kommunen. Det er næringslivet som primært tar dette ansvaret, de andre aktørene i kommunen bør ha som formål å støtte næringslivet i dette arbeidet. For å benytte en fotball-metamorfi; det er næringslivet som skal nå målene gjennom å sette ballen i mål; det er næringslivet som er spissrekken i dette bildet. Det er næringslivet som skal stå for den økonomiske verdiskapningen, lønnsomheten og ansvaret for å skape og sikre arbeidsplasser. Resten av laget er å anse som spissrekkenes støtteapparat.

Næringsutviklere er å anse som midtbanen, det betyr at de skal være tett på næringslivet og forstå deres behov, og være i stand til å yte den service og støtte som skal til for at næringslivet skal kunne skape bærekraftige arbeidsplasser og resultater. Næringsutviklernes støtte og servicefunksjon ovenfor næringslivet bør være åpenbar, samtidig er det viktig at næringsutviklerne har en selvstendig rolle i arbeidet med hvordan rollen bør løses i samhandling med både næringsliv og det øvrige støtteapparatet.

I backrekken finner vi Fylkeskommunen, Universiteter, Innovasjon Norge og andre relevante offentlige aktører som har en viktig funksjon for å støtte satsninger i næringslivet enten med kompetanse eller finansielle muligheter og støtte.

Hvordan de ulike lagdelene fungerer sammen er både den store utfordringen og det store potensialet for å skape spennende prosjekter og resultater av næringsarbeidet. Det er fullt

mulig å skape arbeidsplasser uten innblanding fra det offentlige virkemiddelapparatet, men over tid så representerer det offentlige virkemiddelapparatet et betydelig merverdipotensial for næringslivet. Dette kan innebære kompetanse i forhold til eksportmuligheter, både kompetanse og i form av støtte, eller i form av økonomisk støtte fra Innovasjon Norge til strategisk viktige utviklingsprosjekter for bedriftene, eller støtte til innkjøp av FoU ressurser fra Norges Forskningsråd.

Politikere og administrasjonen er i denne illustrasjonen plassert ved siden av banen. Der finner man enten tilskuerne, eller lagledelsen/manageren, altså de som støtter og styrer/stimulerer laget. Der finner man også eierne av laget, som sørger for at mål og strategier er på plass. Politikerne og administrasjonen har altså en viktig rolle, både som støttende heilagjeng til næringslivet, men også en strategisk aktør som har midler til å gjøre endringer og tilpasninger som støtter aktivitetene man ønsker å oppnå i samarbeid med de andre aktørene på banen. Politisk ledelse har åpenbart en viktig strategisk rolle i utviklingen av næringslivet. Derfor er det også viktig at man inntar og organiserer for at man skal ivareta en strategisk rolle og ikke en operativ funksjon. Det operative er det administrasjonen som skal ivareta, de lengre strategiske linjene bør være et åpenbart politisk ansvar.

## 7. Kritiske Suksessfaktorer

For at et selskap som foreslås her skal lykkes, så er det noen sentrale faktorer som må på plass. For det første så anses det som viktig at politikerne må ha eierskap til selskapet. Ikke bare formelt eierskap, men de må også oppleve at dette er politikkenes forlengede og strategiske verktøy for å sikre at man støtter opp under en positiv utvikling i lokalt næringsliv.

For at selskapet skal bidra med en positiv utvikling for lokalt næringsliv, så må næringslivet ha tillit til og ha bruk for de ressursene som selskapet innehar og den jobben som gjøres. Om politikerne har et reelt eierskap til selskapet og næringslivet har tillit til, og behov for de tjenestene som tilbys så har man kommet langt. Om man i tillegg evner å utvikle en arbeidsform sammen med kommunens administrasjon som innebærer en klar rolleforståelse og evne til å samskape gode resultater for innbyggerne og lokalt næringsliv, så er man enda lengre på vei. Når disse tre faktorene er på plass, er man på god vei til å oppnå suksess. Om man i tillegg legger til grunn at myndighetenes øvrige virkemidler slik som fylkeskommunen og eksempelvis Innovasjon Norge anerkjenner selskapets posisjon og funksjon og samarbeider godt sammen, så bør alt ligge til rette for å få til en bærekraftig næringstjeneste i kommunen.

Alle disse nevnte faktorene handler om legitimitet og anerkjennelse av en viktig funksjon, og tilstrekkelig forankring og mandat hos relevante samarbeidsparter. For å komme i denne posisjonen er det helt nødvendig med kompetent bemanning i selskapet. Det er en åpenbar forutsetning som ikke kommer av seg selv. Dagens bemanning i selskapet nyter stor respekt og tillit hos aktørene. Dette er en viktig forutsetning for å lykkes. Den utvikles gjennom god rekruttering og ikke minst god og tydelig ledelse, helt fra kommunestyret, via styret og ut til daglig leder i selskapet. Kompetanse og en kultur som orienterer seg mot hva som er næringslivets behov anses som nødvendig for å oppnå suksess og legitimitet.

## 8. Selskapets verdier

For å bli en god partner for næringslivet, bør selskapet etterstrebe noen sentrale verdier. Selskapet bør være tett på næringslivet. Det betyr å samhandle godt med næringslivet for hele tiden å søke å forstå hvilke problemstillinger som er viktig for næringslivet til enhver tid. Selskapet bør videre oppleves som kompetent av næringslivet, i det så ligger det en relevant kompetanse for de viktigste næringene i regionen. I tillegg bør selskapet ha god kompetanse på hvordan virkemiddelapparatet fungerer og hvordan man kan være en god støtte for næringslivet i dette samarbeidet. Selskapet bør bygge en utforskende praksis for å hele tiden sikre å forstå næringslivets behov og virkelighet.

Samtidig er det behov for at selskapet opptrer som en pådriver både i møte med næringsliv, og på vegne av næringslivet i møtet med virkemiddelapparatet. Evne til å være samskapende må ivaretas samtidig som man er en pådrivende kraft.

## 9. Nettverksbasert organisasjonsform og arbeidsform

Arbeidsformen som det kommunale selskapet utøver er viktig for å få mest mulig ut av de ressursene som er til rådighet. Det anbefales at man legger opp til en nettverksbasert organisasjonsform hvor man oppretter prosjekter sammen med ulike interessenter. Prosjektenes målsetting blir en del av den styringsretningen som selskapet jobber mot sammen med sine partnere. Dette betyr at selskapet og samarbeidspartnerne deler målsettinger og organiserer seg for å oppnå felles mål. Fordelen med en slik organisering og arbeidsform er at det gir fleksibilitet og dynamikk, samtidig kan man hente inn den kompetansen det er behov for. En slik arbeidsform krever tillit og gir et tydelig operativt fokus.

## 10. Brukerorientert tjeneste

Slik som det er beskrevet i forrige avsnitt så bør det legges opp til en operativ organisasjonsform og en brukerorientert tjeneste. Selskapet etableres for å være en ressurs og støtte til næringslivet i regionen. Ambisjonene bør være at selskapets resultater som skapes sammen med samarbeidspartnerne i næringslivet, bør være en spydspiss og frontfigur for regionen i møte med omgivelsene. Det betyr ikke at selskapet bør prioritere deltakelse på konferanser og denne typen markedsføringsarbeid og «fanebæring og snor klipping», det bør heller være en rolle for politisk ledelse. Selskapet bør heller være preget av arbeid «i det stille» for å skape resultater fremfor markedsføringsarbeid.

For å kunne sørve næringslivet med de satsingen som etableres er det behov at selskapet er i stand til å få til sømløst samarbeid med andre relevante aktører. Selskapet bør ha ambisjoner om å bli en viktig node i et dynamisk nettverk. Selskapets ambisjoner bør være å få i stand og etablere gode og oppdaterte kunnskapsnettverk med relevante FoU og kompetansemiljøer innenfor satsningene. Slike kunnskapsnettverk vil være strategisk viktig for å komme i posisjon til å få finansiert satsninger for næringslivet for eksempel i forskningsrådsprogrammer og Innovasjon Norge. Gode kunnskapsnettverk med kompetente fagmiljø kan med fordel utvikles til strategisk kompetanse samarbeid over tid.

Som nevnt over vil en nettverksorientert arbeidsform i tett samarbeid med andre kompetente miljøer være en effektiv måte å få mest mulig ut av de ressursene selskapet disponerer. En av

Osterøy Utvikling AS sine styrker bør være å gjøre strategisk viktige kompetansemiljøer tilgjengelige for både regionens næringsliv og ulike kommunale tjenesteområder. Et slikt strategisk samarbeid vil tilføre regionen og næringslivet betydelige ressurser.

## 11. Strategisk samarbeid

For at selskapet skal oppnå de ønskede mål er strategisk samarbeid med sentrale aktører viktig. Forholdet til Vestland Fylke og den kompetansen på næringsarbeid som de besitter bør anses som en strategisk viktig partner for videre utvikling av kommunens næringsarbeid. Det er derfor Vestland fylke bør ha en observatørrolle i styret. Det samme gjelder Innovasjon Norge sitt kontor i Bergen. Innovasjon Norge er en sentral bidragsyter til næringsutvikling i Norge, både finansielt og med tanke på kompetanse. Dette er en strategisk viktig ressurs for utvikling av kommunens næringsliv, god kjennskap til og interaksjon med Innovasjon Norge er derfor strategisk viktig for kommunens næringsliv.