



International Research Institute of Stavanger

www.iris.no

**Ann Karin Tennås Holmen og Paul Vigmostad**

## **Evaluering av Greater Stavanger**

Rapport IRIS - 2014/371

Prosjektnummer: 7302958  
Prosjektets tittel: Evaluering av Greater Stavanger  
Oppdragsgiver(e): Greater Stavanger  
ISBN: 978-82-490-0844-5  
Gradering: Åpen  
Kvalitetssikrer: Einar Leknes

Stavanger, 02.12.2014



Ann Karin T. Holmen,  
Prosjektleder og forskningssjef

Sign.dato



Einar Leknes  
Direktør IRIS Samfunnsforskning

Sign.dato



## Forord

IRIS har på oppdrag fra Greater Stavanger gjennomført en evaluering av Greater Stavangers aktiviteter i perioden 2011-2013. Evalueringen er gjennomført via dokumentstudier, survey og intervjuer og har karakter av en brukerevaluering.

Det har vært to møter med oppdragsgiver, et ved oppstart av evalueringen der siktemålet med evalueringen ble gjennomgått og et møte der utkast til rapport ble gjennomgått.

Mange informanter har bidratt med sine kunnskaper og synspunkter på Greater Stavangers virksomhet. Dette omfatter administrativ ledelse og sentrale politikere i kommunene, men også representanter fra næringslivet, virkemiddelapparatet og FoU virksomheter. Vi vil takke alle bidragsytere og spesielt de næringsansvarlige i kommunene som har koordinert tilbakemeldingene fra partnerkommunene.

Ann Karin Tennås Holmen og Paul Vigmostad har gjennomført denne evalueringen, mens Stian B. Bayer og Anne Marthe Herstad har tilrettelagt og bistått med spørreundersøkelsen.

Innholdet i rapporten står for forfatterens egen regning og de konklusjoner og drøftinger av utfordringer og dilemmaer kan ikke oppfattes som et uttrykk for informantenes eller Greater Stavangers synspunkter.

Stavanger 02. desember 2014

Ann Karin Tennås Holmen,  
prosjektleder



## Innhold

1	INNLEDNING .....	5
2	DATAKILDER OG GJENNOMFØRING.....	7
2.1	Evalueringens datakilder .....	7
2.2	Erfaringer fra gjennomføring av evaluering.....	11
3	GREATER STAVANGERS ORGANISERING .....	13
3.1	Eiere, styre og partnere.....	13
3.2	Administrativ organisering og økonomi .....	14
4	GREATER STAVANGERS SAMHANDLING MED KOMMUNENE ..	17
4.1	Type og omfang av kontakt .....	17
4.2	Informasjonsflyt.....	18
4.3	Tilgjengelighet .....	19
4.4	Variasjon i samhandling .....	19
4.5	Oppsummering .....	20
5	VURDERING AV GREATER STAVANGERS AKTIVITETER.....	23
5.1	Plan- og strategiarbeid.....	23
5.2	Kompetanseutvikling .....	27
5.3	Infrastruktur .....	29
5.4	Nyskapning.....	31
5.5	Livskvalitet / Attraktivitet .....	32
5.6	Internasjonalisering .....	33
5.7	Offentlige tjenester .....	35
5.8	Samfunnskontakt .....	37
5.9	Energinæringene.....	38
5.10	Matnæringen.....	40
5.11	Oppsummering Greater Stavangers aktiviteter .....	42
6	GREATER STAVANGERS SOM REGIONAL UTVIKLINGSAKTØR	43
6.1	Effekt for felles plattform for næringsutvikling .....	43
6.2	Effekt for Triple Helix samarbeid .....	48
6.3	Sideblikk: samarbeid med partnere utenfor regionen.....	51
7	SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER .....	53
7.1	Evalueringens resultater .....	54

7.2	Utfordringer og dilemmaer for Greater Stavanger .....	56
8	REFERANSER.....	59
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	60

## 1 Innledning

Greater Stavanger er et selvstendig selskap hvor 15 kommuner<sup>1</sup> og Rogaland fylkeskommune er partnere. Selskapet leverer tjenester innenfor næringsutvikling for kommunene i Stavangerregionen.

I partnerskapsavtalen mellom partnerne og Greater Stavanger forutsettes det en evaluering av virksomheten før avtalens utløp ved utgangen av 2015. Styret i Greater Stavanger behandlet 21.03.2014 sak om evaluering av organisasjonen og fattet følgende vedtak:

*«Styret ber administrasjonen engasjere konsulent for evaluering av Greater Stavanger basert på foreliggende saksutredning og styrets innspill om hva som skal være viktige temaer»*

Hensikten med evalueringen er å danne grunnlag for den vurdering Greater Stavangers partnere skal gjøre for kommende avtaleperiode som inngås i 2015. Dette innebærer at evalueringen i tillegg til å være tilbakeskuende (2011-2013) også har med innspill for kommende avtaleperiode.

IRIS, som vant oppdraget etter konkurranse med flere tilbydere, har lagt opp evalueringen i tråd med kravspesifikasjonen. Tema for evalueringen er:

- 1) Virksomheten, slik den er beskrevet i sentrale styringsdokumenter
- 2) Greater Stavanger som regional utviklingsaktør:
  - a. Effekter for felles plattform for næringsutvikling
  - b. Effekter for samarbeid mellom offentlig, FoU-institusjoner og Næringsliv (Triple Helix)
  - c. Erfaringer med samarbeid med aktører utenfor Stavangerregionen.

Temaene belyser sentrale målsetninger ved Greater Stavanger som koordinator og kompetanseorgan. Det første temaet; *studiet av virksomheten*, beskriver virksomheten slik den er i dag og hvordan det arbeides med strategisk næringsutvikling i regionen; herunder langsiktige strategiske næringsplaner og årlige handlingsplaner. I tillegg viser det til løpende prosjekter som konkrete tiltak. Det andre tema; *Greater Stavanger som regional utviklingsaktør*; tar for seg a) effekter for felles plattform for næringsutvikling, b) effekter for *Triple Helix*, som i mange tilfeller er en forutsetning for næringsutvikling i regionen. Også her er det tilrettelegging for og effektene av Greater Stavanger aktiviteter som vurderes og til sist c) *samarbeid med aktører utenfor Stavangerregionen*, er et lite sideblikk hvor enkelte aktiviteter som strekker seg ut av regionen belyses.

Evalueringen er basert på både kvantitative og kvalitative metoder. Data er samlet inn via intervjuer, egenrapportering fra kommunene, dokumentasjon (årsrapporter, handlingsplaner, questback) og en survey. Det er lagt til rette for en bred tilbakemelding

---

<sup>1</sup> Kommunene Stavanger, Sandnes, Sola, Randaberg, Gjesdal, Time, Klepp, Strand, Forsand, Hjelmeland, Finnøy, Rennesøy, Kvitsøy, Suldal og Sirdal samt Rogaland fylkeskommune

fra partnerkommunene, næringsliv og FoU- aktører som har vært i berøring med Greater Stavangers aktiviteter. Besvarelsen av problemstillingene er basert på en vurdering av disse dataene. Evalueringen blir dermed en vurdering av den nytten og de effektene som en bred brukergruppe rapporterer å ha av Greater Stavangers aktiviteter i perioden 2011-2013.

Denne evalueringsrapporten er bygd opp på følgende måte:

*I kapittel 2* redegjøres det for datakilder, opplegg for intervju og survey samt analyse. Vi har også oppsummert noen erfaringer om hvordan gjennomføringen av evalueringen gikk sett i forhold til det som var planlagt. *Kapittel 3* er en beskrivelse av Greater Stavanger som organisasjon og utgjør bakgrunnsmateriale for evalueringen. *Kapittel 4* beskriver Greater Stavangers kontakt og samhandling med partnerkommunene og hvordan dette vurderes. *Kapittel 5* inneholder en vurdering av kvalitet og nytte på Greater Stavangers aktiviteter. Datamaterialet er basert på tilbakemeldinger fra partnerkommuner og aktører fra offentlige sektor, privat næringsliv og FoU. *Kapittel 6* drøfter Greater Stavanger sin rolle som utviklingsaktør basert på vurderinger fra tilsvarende aktørgruppe som i kapittel 5. Sentrale problemstillinger er om og hvordan Greater Stavangers aktiviteter gir effekter på regionbygging og på samarbeid mellom det offentlige, FoU- institusjoner og næringsliv. I tillegg drøftes effekter av to porteføljer av prosjekter hvor Greater Stavanger samarbeider med aktører utenfor regionen. Avslutningsvis i *kapittel 7*, gis et sammendrag av evalueringens resultater og endringer i denne evalueringens resultater sett i forhold til den forrige. Til slutt gis noen innspill til videreutvikling av Greater Stavanger.



## 2 Datakilder og gjennomføring

Evalueringen ble gjennomført høsten 2014, og omfatter perioden 2011-2013. I det følgende vil vi gi en kort oversikt over fremgangsmåte og datakilder som ligger til grunn for evalueringen.

### 2.1 Evalueringens datakilder

Evalueringen tar utgangspunkt i de fire tema som beskrevet innledningsvis og tre hoveddatakilder. Disse danner grunnlag for å besvare evalueringens problemstillinger og dens konklusjoner. Datakildene oppsummeres kort i tabell 2.1.

	<i>Virksomheten</i>	<i>Regionbygging</i>	<i>Triple Helix</i>	<i>Sideblikk</i>
<i>Dokumenter</i>	Planarbeid, rapporter, styreprotokoller, prosjekter	Planarbeid, prosjekter, rapporter, Styreprotokoller	Prosjekter, evaluering av delegasjonsreiser, rapporter	Rapportering fra spesifikke prosjekter
<i>Intervju</i>	Kommuner	Kommuner, aktører fra næringsliv og FoU	Kommuner, aktører fra næringsliv og FoU	Deltakere i prosjekter utenfor regionen
<i>Survey</i>	Bedrifter, FoU-institusjoner, offentlig sektor	Bedrifter, FoU-institusjoner, offentlig sektor	Bedrifter, FoU-institusjoner, offentlig sektor	

Tabell 2.1: Datakilder

Dokumentene har hovedsakelig fungert som grunnlagsdata for vurdering av planer og konkrete prosjekter. Intervjuene er brukt for alle tema, enten i form av gruppeintervjuer med kommunene eller telefonintervju med kommunene eller aktører som har vært involvert i prosjekter hvor Greater Stavanger retter sitt arbeid ut av regionen. I tillegg ble det benyttet et selvrapporteringsskjema for de kommunene som ikke arrangerte gruppeintervju. Videre er det gjennomført en survey med spørsmål om Greater Stavangers rolle i regional næringsutvikling og mer spesifikt om erfaringer og vurderinger av konkrete prosjektaktiviteter. Vi vil i det følgende gjennomgå hver av datakildene og metoden for innsamling.

#### 2.1.1 Dokumentgjennomgang

Dokumentgjennomgangen la grunnlag for en systematisk kartlegging. Primært dreier det seg om strategi-, plan- og rapporteringsdokumenter som samlet bidrar til en oversikt over aktivitetene i evalueringsperioden. Tabell 2.2 gir en oversikt over de mest sentrale dokumentene som er gjennomgått.

1	Strategisk næringsplan for Stavangerregionen 2009-2020, 2013-2025
2	Handlingsplan for Greater Stavanger 2011/2012/2013
3	Årsrapport for Greater Stavanger 2011/2012/2013
4	Styreprotokoller Greater Stavanger 2011/2012/2013
5	Partnerskapsavtaler med kommunene og Rogaland fylkeskommune
6	Questback-rapporter fra delegasjonsreiser

Tabell 2.2: Dokumentoversikt

Aktivitetene som kom frem i dokumentene, ble systematisert ut fra de tjenester og aktiviteter som Greater Stavanger har forpliktet seg til gjennom partnerskapsavtalen. Systematiseringen bidro med en enklere oversikt over hvordan virksomheten har arbeidet med de ulike aktiviteter over tid og var samtidig et praktisk verktøy for utforming av surveyen og intervjuene.

Sekundære datakilder er også anvendt. Dette gjelder spesielt tilbakemeldinger Greater Stavanger har fått gjennom Questbacks på arrangerte delegasjonsreiser. Disse dataene supplerer vurderingene av prosjektene og sideblikket mot arbeid utenfor regionen.

### 2.1.2 Intervju og selvrapportering

Vurderinger fra partnerkommunene er hentet gjennom gruppeintervju, selvrapportering og utvalgte oppfølgingssamtaler pr. telefon.

*Gruppeintervju* ble gjennomført i kommunene Sola, Sandnes og Stavanger<sup>2</sup>. Hensikten med gruppeintervju som metode er å stimulere til samtale mellom informantene for å få mest mulig konsistent og utfyllende informasjon. Det var ønskelig at ordfører, rådmann, næringsansvarlig og opposisjonspolitiker(e) kunne delta i gruppeintervjuene. Næringsansvarlig i de tre kommunene sto for koordineringen av informanter. Intervjuguide ble sendt ut i forkant av gruppeintervjuene. Gruppeintervjuene hadde en varighet på ca. 1,5 time.

I to tilfeller ble det gjennomført flere gruppeintervjuer i hver kommune. I Stavanger ble intervjuene med politikerne gjennomført som individuelle intervju og administrasjonen hadde felles intervju. I Sandnes ble politikere i posisjon, politikere i opposisjon og administrasjon intervjuet i hver sine gruppeintervju. Årsaken var dels utfordring med å finne felles tidspunkt, men det var også etter ønske og anbefaling fra informantene. Alle intervjuene ble skrevet ut som referater.

I intervjuene ble informantene vist en oversikt over prosjekter gjennomført av Greater Stavanger i evalueringsperioden. Informantene ble spurt om selv å velge ut prosjekter de hadde kjennskap til og som de hadde erfaringer med (nytte og kvalitet i både positiv og negativ forstand). Årsaken til denne fremgangsmåten var å få tilbakemeldinger på

<sup>2</sup> Av hensyn til ressurser ble det valgt å gjennomføre gruppeintervju med eierkommuner og selvrapportering/oppfølgende telefonintervju med de resterende partnerkommuner.

konkrete prosjekter som informantene kjente godt til. Det var også en framgangsmåte for å ikke styre informantenes tilbakemeldinger i retning av prosjekter som var valgt ut på forhånd.

*Selvrapporeringen* tok utgangspunkt i samme spørreguide som ved gruppeintervjuene. Selvrapporeringsskjemaet ble sendt til næringsansvarlig i alle kommunene som ikke gjennomførte gruppeintervju. Næringsansvarlig ble oppfordret til å koordinere en felles tilbakemelding fra kommunene og å sende svar tilbake til IRIS. Tilbakemeldingen gjennom selvrapporeringen var varierende. Det ble purret på næringsansvarlig gjennom e-post 1-2 ganger. Tabell 2.3 viser datagrunnlaget fra kommunene som ikke gjennomførte gruppeintervju.

Partnerkommune	Selvrapporering	Telefonintervju
Finnøy		
Forsand		X
Gjesdal	X	
Hjelmeland	X	
Klepp	X	
Kvitsøy	X	X
Randaberg		X
Rennesøy	X	
Sirdal	X	
Strand		X*
Suldal	X	
Time	X	
Rogaland fylkeskommune	X	X

Tabell 2.3: Datagrunnlag fra partnerkommunene som ikke gjennomførte gruppeintervju. (\* personintervju)

Det ble foretatt fem telefonintervju. Dels ble disse benyttet for å få synspunkter fra kommuner som ikke hadde rapportert inn selvevalueringsskjema og dels ble de benyttet for å følge opp tilbakemeldinger i selvevalueringsskjema. Totalt bidro dette til tilbakemelding fra alle partnerkommunene med unntak av en.

*Telefonintervju* ble også benyttet i forbindelse med tema 4 «Greater Stavangers samarbeid utenfor regionen». Målet med intervjuene var å få en tilbakemelding fra aktører som har vært involvert i prosjekter hvor Greater Stavanger arbeider utenfor Stavangerregionen. På grunnlag av kartlegging og systematisering av aktiviteter ble det valgt ut to klynger av nærliggende prosjekter som rettes ut av regionen. Det ble valgt et prosjekt internasjonalt og ett prosjekt regionalt.

- A. Arbeidet rettet mot Houston. Her er det Houstonkontoret og delegasjonsreiser som er de mest sentrale aktiviteter. Tilbakemeldingene her kommer fra både kommunene, næringsliv og gjennom en Questback gjennomført i etterkant av delegasjonsreisen.
- B. Samarbeid Stavanger – Harstad. Her er det etablering av nye flyruter og dialogmøte som er de mest sentrale aktiviteter. Tilbakemeldinger her kommer fra surveyen, intervjuer med næringsliv og offentlige aktører utenfor regionen som

har vært i berøring av prosjektet. Det ble gjennomført 5 intervjuer for dette formålet.

### 2.1.3 Survey

For å få frem en bred vurdering av Greater Stavangers virksomhet og aktiviteter ble det utarbeidet en survey. Målgruppen for surveyen var personer som representerer ulike sektorer som har vært i kontakt med Greater Stavanger i forbindelse med en eller flere av virksomhetens aktiviteter. For å nå frem til disse personene ble Greater Stavangers egne e-post lister tatt i bruk. Det ble vurdert som mindre hensiktsmessig å sende spørreskjema til en generell bedriftsadresse med tanke på svarprosent. Tilstrekkelig svarprosent er en utfordring i slike spørreundersøkelser, og en målrettet posisjonering av surveyen til enkeltpersoner ble antatt å påvirke svarprosent positivt.

Totalt ble surveyen sendt ut til 249 personer, hvorav 112 svarte, noe som tilsvarer en svarprosent på 45%.

Sektor/næring	Frekvens	Prosent	Valid %
Kommune/fylkeskommune	33	13,3	29,5
Regional stat	5	2	4,5
Olje og gass industri	29	11,6	25,9
Produksjon av nærings og nytelsesmidler	2	0,8	1,8
Annen industriproduksjon	1	0,4	0,9
El., gass, damp og varmtvannforsyn.	2	0,8	1,8
Transport og lagring	3	1,2	2,7
Informasjon og kommunikasjon	4	1,6	3,6
Finansiering- og forsikringsvirksomhet	7	2,8	6,3
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	18	7,2	16,1
Forretningsmessig tjenesteyting	6	2,4	5,4
Annen tjenesteyting	2	0,8	1,8
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>44,9</b>	<b>100</b>
Missing	137	55	
Populasjon	249	100	

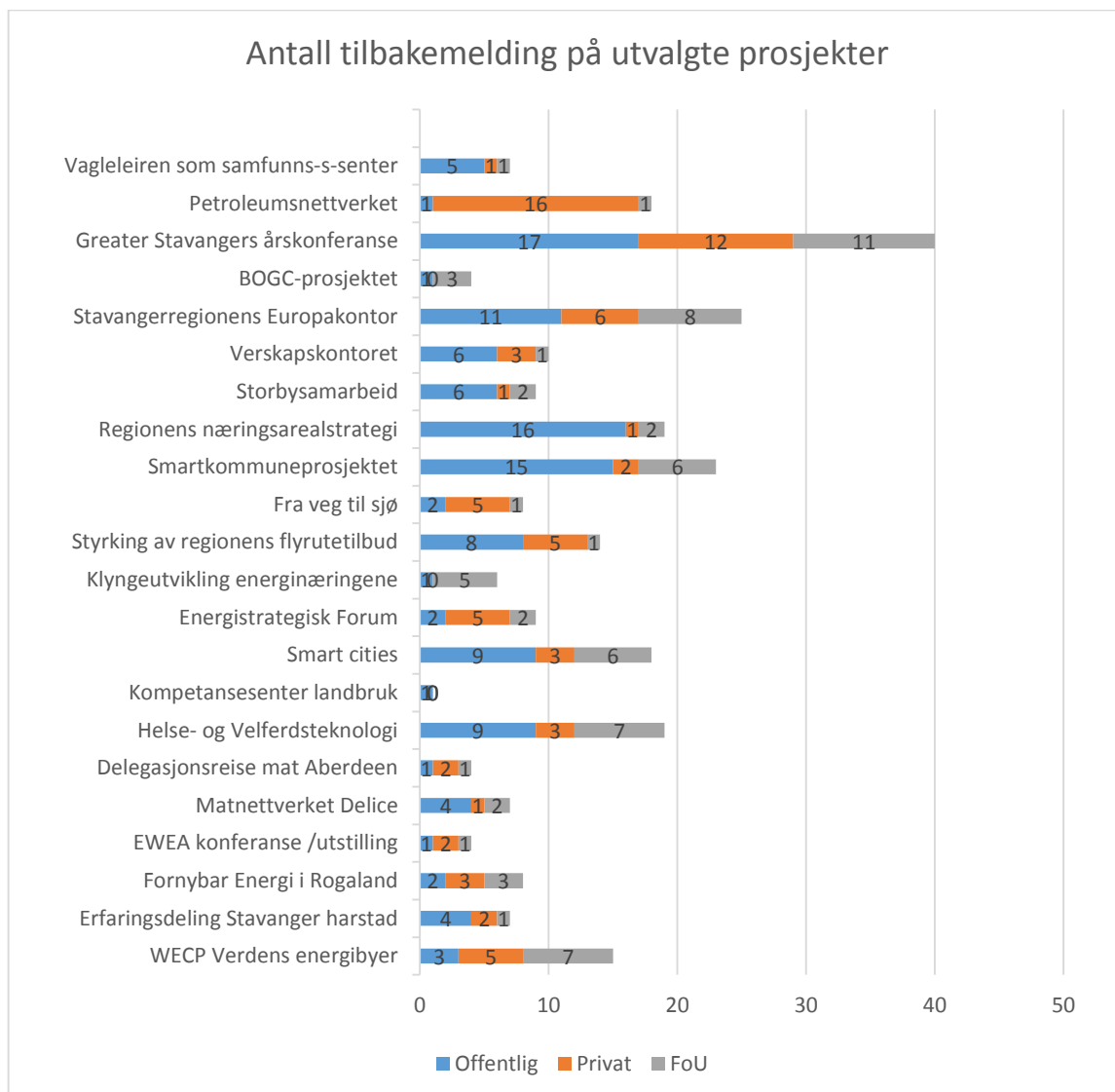
Tabell 2.4: Rapport for respondenter i survey<sup>3</sup>

Frafall underveis i undersøkelsen, gjør at den reelle svarprosenten er 35%. Dette anses likevel som en valid svarprosent. Fordelingen mellom sektor/næring som har besvart undersøkelsen er relativt god. 50 % av besvarelsene kommer fra privat næringsliv, 34% av besvarelsene kommer fra offentlig sektor og 16% av besvarelsene kommer fra FoU sektoren. I surveyen ble respondentene bedt om å rapportere erfaringer med et utvalg av prosjekter innenfor hver aktivitetskategori. Det er her frafallet av respondenter skjer.

Ved utarbeidelsen av surveyen ble 2-3 prosjekter valgt ut innen hver prosjektkategori. Prosjekter som berørte en viss kritisk masse ble prioritert foran svært smale prosjekter

<sup>3</sup> Flere næringskategorier inngikk som svaralternativ i surveyen. Kategoriene som her er listet opp representerer respondentenes tilhørighet.

som få ville ha kjennskap til. Figuren 2.1 viser den absolutte svarfrekvensen for hvert av prosjektene.



Figur 2.1: Enkeltprosjekter i survey og antall respondenter fordelt på sektor

Som figuren viser er det stor variasjon i svarfrekvensen for prosjektene i surveyen. Fordelingen mellom type respondenter er relativt jevn, men enkelte prosjekter peker seg ut med offentlig dominans, da dette er prosjekter som spesielt kommunene arbeider med.

## 2.2 Erfaringer fra gjennomføring av evaluering

Dokumentstudiet ga et solid grunnlag til å skape oversikt over hva virksomheten har arbeidet med. Greater Stavanger har regulære og systematiske rapporteringsrutiner, noe som gjør tilgang til og gjennomgang av aktiviteter enkel. Dokumentene ga grunnlag for utarbeidelse av intervjuguiden og surveyen.

Intervjuene og selvrapporteringen i kommunene ga et bredt bilde på hvordan partnerne oppfattet styrker og svakheter med Greater Stavanger. Intervjuguiden fungerte som ramme for samtalen, men det ble også åpnet for andre tema som kommunen selv ville ta

opp. Likevel er det tydelig at partnerkommunenes kontakt og kjennskap til Greater Stavangers arbeid varierer. Dette påvirker også deres vurderinger.

Tilbakemeldingene fra surveyen er relativt positive. Spesielt gjelder dette for prosjektene som respondenten har vurdert. En mulig feilkilde her er at respondentene har valgt ut prosjekter de har mest positive erfaringer med. En annen forklaring på de positive vurderingene som også stemmer med intervjuene, er at konkret samarbeid med Greater Stavanger i prosjekter jevnt over gir positive assosiasjoner. Det er i tilfeller hvor respondentene har begrenset kunnskap eller situasjoner som er forbundet med utydelig koordineringsansvar – at respondentene har mer kritiske tilbakemeldinger.

Samlet sett er vår vurdering at dette evalueringsopplegget har gitt en bredere datatilfang enn forrige evaluering siden vi denne gangen har tilbakemeldinger fra Offentlig, privat og FoU aktører gjennom en survey. Surveyen gir både tilbakemeldinger generelt på Greater Stavangers rolle og funksjon men og konkrete tilbakemeldinger på prosjekter. Samtidig har partnerkommunenes mulighet for tilbakemelding blitt ivaretatt gjennom intervjuer og selvrapporing. Samlet sett gir dataene et solid grunnlag for en valid analyse av Greater Stavangers virksomhet og effekt. Analysen baseres både på tilbakemeldingene fra survey, intervjuene og selvrapporingen. Hovedstikkord for analysen av prosjektene er Greater Stavangers rolle, kvalitet på gjennomføringen, relevansen og nytten av prosjektet. Videre gir vurderingene anledning til å analysere Greater Stavangers rolle og betydning for å samle kommunene om felles næringsutvikling samt knytte sammen ulike aktører.

### 3 Greater Stavangers organisering

Greater Stavangers organisering omfatter eiere, et styre, partnere og en operativ stab. Organiseringen har vært stabil i perioden 2010 – 2013, bortsett fra en omlegging i styresammensetning og betalingsmodell. Strategisk næringsplan fungerer som det overordnede styringsdokument for virksomheten. Den er operasjonalisert gjennom årlige handlingsplaner.

#### 3.1 Eiere, styre og partnere

Greater Stavanger er formelt eid av Forus Næringspark AS som igjen er eid av kommunene Stavanger, Sandnes og Sola<sup>4</sup>. Styrets sammensetning ble prinsipielt endret etter forrige evalueringsperiode, hvor næringsaktører ble erstattet med kommunale representanter. Styresammensetning i Greater Stavanger 2011 reflekteres i tabell 3.1

Representant fra kommune	2011
Stavanger	Leif Johan Sevland
Sandnes	Norunn Ø. Koksvik
Sola	Håkon Rege
Randaberg	Tone Tvedt Nybø
Klepp	Elfin Lea
Strand / Hjelmeland	Bjørn Laugaland
Rogaland fylkeskommune	Tom Tvedt
Næringsfor. I Stav. Reg.	Siri Skar Stornes
Privat næringsliv	Brit Rugland
Privat næringsliv	Johanne Brendehaug
Uis	Aslaug Mikkelsen
LO	Einar Risa

Tabell 3.1: Styresammensetning 2011

Styresammensetningen ble endret i 2012 på grunnlag av anbefalinger i en ekstern juridisk utredning. Ordningen med at styret besto av en kombinasjon av sentrale politikere og representanter fra næringslivet, arbeidsliv og academia ble endret. Formålet med endringen var å tilpasse organisasjonen til strengere praksis rundt vurderinger av habilitet samt ønske om en sterkere kommunal forankring.

Styret består nå kun av medlemmer som er politisk oppnevnt av partnerkommunene. Dette tydeliggjør at Greater Stavanger er partnernes redskap og at aktivitetene først og fremst skal bidra til å realisere partnernes strategiske mål. Styresammensetningen fra 2012 og 2013 vises i tabell 3.2.

---

<sup>4</sup> Selskapets aksjekapital er 15 100 000, fordelt med 15100 aksjer a. Kr. 1000. Forus Næringspark har tre aksjonærer

Kommune	2012	2013
Stavanger	Christine S. Helgø (leder) Cecilie Bjelland Per A. Thorbjørnsen	Christine S. Helgø (leder) Cecilie Bjelland Per A. Thorbjørnsen
Sandnes	Stanley Wirak Tove Frantzen	Stanley Wirak Tove Frantzen
Sola	Ole Ueland	Ole Ueland
Randaberg, Rennesøy, Finnøy, Kvitsøy	Bjørn Kahrs	Bjørn Kahrs
Forsand, Strand, Hjelmeland, Suldal	Ole Tom Guse	Ole Tom Guse
Time, Gjesdal, Klepp, Sirdal	Ane. M. B. Nese Reinert Kvernland	Ane. M. B. Nese Reinert Kvernland
Rogaland fylkeskommune	Ellen Solheim	Ellen Solheim

Tabell 3.2: Styresammensetning 2012-2013

Alle kommunene forplikter seg til en partnerskapsavtale på lik linje som Greater Stavanger forplikter å utføre sine oppgaver og tjenester i henhold til avtalen. Partnerskapsavtalene er relativt like og gyldig 31.12. 2015. Partnerskapsavtalen med Rogaland fylkeskommune har til hensikt å samordne og optimalisere ressursbruken mellom partene for å legge til rette for næringsutvikling i Stavangerregionen. Avtalen er mindre konkret sammenliknet med kommunenes partnerskapsavtale.

### 3.2 Administrativ organisering og økonomi

Antall ansatte i virksomheten har holdt seg stabilt gjennom evalueringsperioden. I 2011 rapporterte de om 8 fast ansatte, i 2012 om 9,7 årsverk, mens 2013 hadde virksomheten 8,66 årsverk. I tillegg har virksomheten leid inn prosjekterelatert kompetanse. De siste tre årene har Jan Soppeland vært administrerende direktør. Greater Stavanger er hjemmesekretariat for foreningen Stavangerregionens Europakontor. Direktøren for Greater Stavanger er også leder for foreningen.

Bevilgninger fra Forus Næringspark, partnerkommunene og Rogaland fylkeskommune er de primære inntektskildene til Greater Stavanger. I tillegg genererer virksomheten selv inntekter fra prosjekter de er involvert i. Driften i de tre årene er holdt godt innenfor de økonomiske rammer som partnere og eiere har definert.

Fra 2012 endret partnerne betalingsmodellen. Tidligere betalte alle kommunene en lik sats per innbygger for næringsutviklingstjenestene de kjøpte fra Greater Stavanger (kr 40 per innbygger). Fra 2012 ble satsen redusert for alle kommunene unntatt Stavanger, som betaler dobbelt så mye per innbygger som de andre kommunene. Dette speiler at Stavanger som den største deltakeren i partnerskapet, ofte har enda større regionale, nasjonale og internasjonale behov knyttet til sine aktiviteter enn mindre kommuner, og at de derfor gjør mer bruk av Greater Stavanger. Det reflekterer at Stavanger som den største kommunen tar et større ansvar enn de andre kommunene og søker å fungere som en «motor» for næringsutviklingen i byregionen

I følge partnerskapsavtalene skal kommunene nå kjøpe næringsutviklingstjenester fra Greater Stavanger for kr. 30 pr. innbygger pr år. Stavanger kommune betaler kr. 60 pr.



innbygger pr. år. Rogaland fylkeskommune forplikter seg gjennom partnerskapsavtalen en årlig grunnbevilgning til kr1.250 mill. i hele partnerskapsperioden.

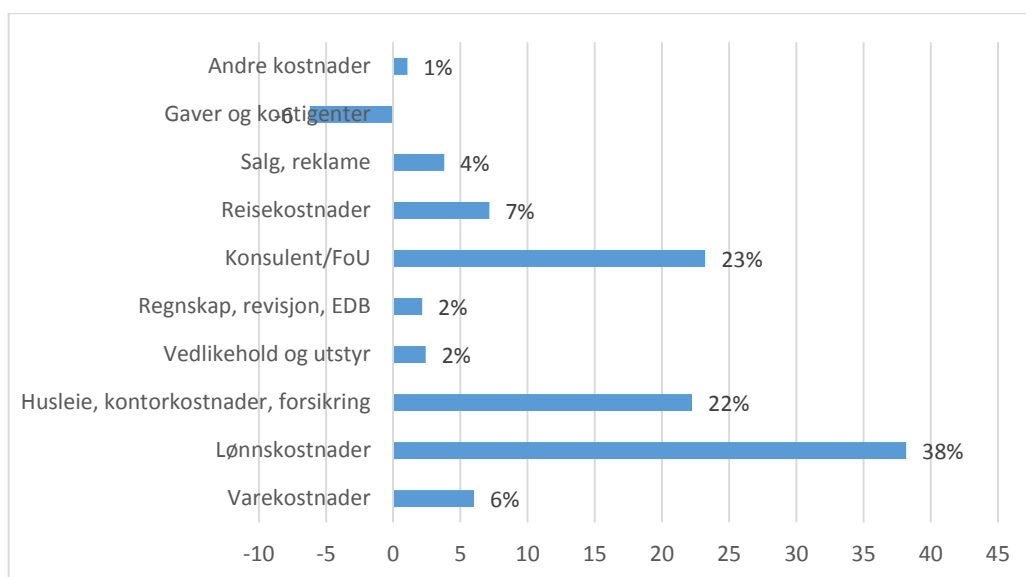
Inntektskildene fordeler seg på følgende måte for kommunene i partnerskapet. Fordelingen gjøres ut fra størrelse i folketall:

<i>Store kommuner</i>		<i>Mellomstore kommuner</i>		<i>Mindre kommuner</i>	
Stavanger	7 650 360	Klepp	532 380	Rennesøy	131 640
Sandnes	2 034 420	Time	503 070	Suldal	115 350
Sola	716 310	Strand	345 990	Finnøy	88 650
		Gjesdal	323 340	Hjelmeland	84 210
		Randaberg	307 950	Forsand	35 700
				Kvitsøy	15 570
				Sirdal	54 480
<b>Samlet</b>	<b>10 401 090</b>	<b>Samlet</b>	<b>2 012 730</b>	<b>Samlet</b>	<b>525 600</b>
Fylkeskommunen			Kr. 1 250 000		
<b>Totale salgsinntekter fra kommunene 14 189 420</b>					

Tabell 3.3: Inntekter fra kommunene<sup>5</sup>

Tabellen for salgsinntekter viser at de største inntektskildene kommer fra kommunene Stavanger, Sandnes og Sola. Stavanger sitt bidrag har økt med nærmere 3 mill. Kr. Siden 2010.

I figur 3.1 oppgis fordelingen av virksomhetens utgifter. Fordelingen oppgis andelsvis og er utarbeidet ut fra regnskapet 2013. Andelene gir en indikasjon på hvordan utgiftene årlig fordeler seg.



Figur 3.1 Utgiftsfordeling Greater Stavanger 2013<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Vi gjør oppmerksom på at vi i den videre fremstillingen vil referere til «stor», «mellomstor» «liten» kommune ved sitatbruk for å skille mellom tilbakemeldingene. Det var ved en slik inndeling av vi fant mest samsvar i tilbakemeldingene.

<sup>6</sup> Utgiftene under gaver og kontingenter er i stor grad fradragsberettiget. Utgifter under husleie og kontorkostnader omfatter også kurs, møter, telefon, internett, rekvisita, renhold, lisenser

Utgiftene i Greater Stavanger er hovedsakelig lønnskostnader, utgifter til FoU-/kosulentoppdrag samt husleie og kontorkostnader. I følge årsregnskapet for 2013 utgjorde driftsinntektene 21 million kroner og kostnadene var på 24,8 mill. kroner. Et forhold som påvirker finansieringen, må etter regnskapsreglene holdes utenom budsjettet. Dette gjelder den eventuelle underskuddsdekningen fra eierselskapet, Forus Næringspark AS, som i 2013 har hatt en øvre ramme på 8 mill. kr. I 2013 var det et behov for å dekke et underskudd på om lag 3,7 mill. kr. Da det er Stavanger, Sandnes og Sola som eier Næringsparken, er underskuddsdekningen i realiteten et ekstra bidrag fra disse kommunene. Konsernbidrag fra Forus Næringspark AS budsjetteres ikke som inntekt, da dette er en underskuddsdekning som innfris ved årsoppgjøret i den grad det er behov.

## 4 Greater Stavangers samhandling med kommunene

Et godt samarbeid avhenger av god samhandling. Dette kapittelet beskriver og vurderer kommunenes tilbakemelding på tre deler av denne samhandlingen: Type og omfang av kontakt, informasjonsflyt til og ut i kommune, og Greater Stavangers tilgjengelighet. Det var spørsmål knyttet til disse tre delene i intervjuguiden til kommunene. Svarene vi fikk viser en betydelig variasjon mellom de ulike kommunene, mulige årsaker til dette drøftes.

Datakilder er i hovedsak intervjuer med informanter i kommunene. Samtidig har vi benyttet dokumenter og intervju med Greater Stavanger for å få oversikt over deres rutiner for kontakt og informasjon med kommunene.

### 4.1 Type og omfang av kontakt

Kontakten mellom kommunene og Greater Stavanger har vært formalisert gjennom styremøter, rådsmøter, årsmøter, prosjektmøter og møter for næringsansvarlige. I tillegg kommer ulike former for direkte uformell kontakt. Vi behandler de ulike typer kontakt separat.

*Styremøter:* Det har i perioden vært 4 til 5 styremøter i året. Sammensetningen av styret ble endret i 2012, fra da av består styret av sentrale politikere fra kommunene. Fire kommuner har faste styremedlemmer. Stavanger tre, Sandnes to, Sola en og fylkeskommunen en. I tillegg har tre regioner en representant hver. Randaberg, Rennesøy, Finnøy og Kvitsøy deler en representant; Forsand, Strand, Hjelmeland og Suldal deler en representant; Time, Gjesdal, Klepp og Sirdal deler en representant. Alle styremedlemmene har personlig vararepresentant. Oppmøtet har vært godt. For Sandnes og Stavanger har opposisjonspartiene representanter i styret i tillegg til posisjon, noe som skal sikre en bredere politisk forankring av arbeidet.

*Årsmøte, Rådsmøter og Generalforsamling:* I 2012 ble antall rådsmøter redusert fra 4 til 2, og vårens rådsmøte ble lagt sammen med Årsmøtet. Endringen skjedde sammen med endret styresammensetning, og må forstås på bakgrunn av at 11 sentrale politikere kom inn i styret. I følge partnerskapsavtalene er kommunene forpliktet til å delta på rådsmøtene, men ikke alle kommunene har prioritert dette. På Årsmøtet trekkes de store linjene i samarbeidet. Det er bred deltagelse fra kommunene, inkludert politisk ledelse. Generalforsamlingen er det formelt sett øverste organet til aksjeselskapet Greater Stavanger. Her har kun eieren Forus Næringspark stemmerett.

*Møter for næringsansvarlige:* Fire ganger i året er det møter hvor næringsansvarlig i alle kommunene inviteres. De fleste kommunene har deltatt jevnlig, men enkelte av de minste kommunene har deltatt sjelden eller aldri.

*Møter ved Planarbeid:* I forbindelse med utarbeidelse av strategisk næringsplan har det blitt avholdt møter hvor interesserte kan møte for å komme med innspill og diskutere planarbeidet. Dette har blitt gjort på et tidlig tidspunkt i prosessen. Ved valg av innledere til møteplassene har en tatt hensyn til ulike syn hos kommunene.

*Møter i Prosjekter:* Mye av kommunenes samarbeid med Greater Stavanger skjer gjennom prosjektdeltagelse. I mange av prosjektene deltar fagpersoner, som for eksempel ansvarlig for planleggingssaker. Det er stor variasjon i hvor involvert kommunen er i hvert prosjekt, og på hvor mange prosjekter de er med på. Stavanger er eneste kommune i flere av prosjektene.

*Orienteringsmøter:* I flere kommuner har Greater Stavanger hatt orienteringsmøter for politikerne. I Stavanger har de møtt kvartalsvis i kommunalutvalget, i Sandnes har de møtt årlig i formannskapet, i andre kommuner har møtene hatt lavere frekvens. Det er mindre kommuner som etterlyser personlig oppmøte av Greater Stavanger i formannskap for å bedre forankre virksomheten til Greater Stavanger politisk. I større kommuner har opposisjonen etterlyst separate møter med Greater Stavanger, for å involvere seg i næringspolitikk bedre enn de har gjort til nå. Kommunene som har blitt intervjuet mener at orienteringsmøtene er en viktig del av kontakten og informasjonsutvekslingen mellom Greater Stavanger og kommunen.

*Kompetansesenter:* Flere av kommunene har utstrakt bruk av Greater Stavanger som kompetansesenter på næringsfaglige spørsmål. Mulighetsutviklerne i Greater Stavanger drar ut til ulike kommuner som inviterer dem til å delta i møter og på seminarer. En middels stor kommune rapporterer om nær ukentlige møter med Greater Stavanger, som følge av at de bruker kompetanse fra Greater Stavanger i ulike kommunale næringsfaglige oppgaver. En stor kommune etterlyste tettere interaksjon i det daglige arbeidet mellom Greater Stavanger og deres stab. Andre kommuner bruker ikke Greater Stavanger på denne måten i det hele tatt.

*Koordinering av kontakt:* Næringsansvarlig koordinerer mye av det daglige samarbeidet mellom Greater Stavanger og kommunen. Dette skjer gjennom mail, telefon og personlige møter. Det er stor variasjon mellom kommunene. Enkelte næringsansvarlige har hatt nær ingen kontakt. Andre, og ikke bare de største, har hatt nær ukentlig kontakt. Hvor mye av kontakten som koordineres gjennom næringsansvarlig er avhengig av relasjoner mellom Greater Stavanger og kommunens stab. I noen tilfeller går ikke kontakten gjennom næringsansvarlig i kommunene.

## 4.2 Informasjonsflyt

Kommunene er gjennomgående fornøyde eller nokså fornøyde med informasjonen de får fra Greater Stavanger. Kommunene har utsagn som «*Greater Stavanger er gode på informasjon*», og «*Informasjonen fungerer tilfredsstillende*». Det er imidlertid store forskjeller mellom hvordan kommunene benytter informasjonen de mottar, og flere er ikke fornøyd med egne rutiner for hvordan informasjon blir viderefornidlet innad i kommunen.

*Nett og e-post:* Greater Stavanger har en nettside hvor de viktigste plandokumentene, diverse informasjonsmateriell og styreprotokoller ligger. Hovedkontakt for elektronisk post er næringsansvarlig.

*Årsrapport og Tertialrapport:* Årsrapporten beskriver hva som har skjedd i det overordnede planarbeidet og i de sentrale prosjektene. Tertialrapportene går igjennom

fremdrift i prosjektene og andre aktiviteter. I noen tilfeller har tertialrapportene blitt fremlagt for formannskap, men det har også vært formannskap som har bedt om å ikke få tertialrapportene fordi det blir for mye informasjon. En kommune etterlyste tertialrapporter, som den var usikker på om fantes.

*Prosjektrelatert informasjon:* Hvert av prosjektene har sine egne informasjonsrutiner, hvor informasjon i første rekke er for prosjektdeltakerne.

*Videresending av informasjon:* Enkelte næringsansvarlige i mindre kommuner videresender lite eller ingen informasjon. Samtidig kan det i mindre kommuner være få personer informasjonen oppfattes relevant for. Imidlertid er det også næringsansvarlige som beklager at informasjon ikke går videre ut i kommunen. Ved å sende informasjon i større grad direkte til personene den er ment for i kommunen mister en usikkerheten ved et mellomledd; samtidig er det ulemper ved at næringsansvarlig ikke vurderer og koordinerer informasjon, som gjør at riktig informasjonsstrategi her blir komplisert. Vi har ikke studert dette temaet i detalj.

### 4.3 Tilgjengelighet

Tilgjengeligheten til Greater Stavanger er god. De aller fleste kommunene har svart at Greater Stavanger er tilgjengelige eller svært tilgjengelige. Et typisk svar var: «*Me får alltid kontakt om me henvender oss.*» En kommune svarte at de var «*stort sett tilgjengelig*», som var det mest negative svaret. Noen av de mindre kommunene med svært liten kontakt med Greater Stavanger har ikke svart på spørsmålet.

### 4.4 Variasjon i samhandling

I svarene for både kontakt og informasjonsflyt var det stor variasjon mellom svarene til kommunene. Dette avsnittet diskuterer årsaker til denne variasjonen. Vi forsøker å skille mellom variasjon som følger naturlig av strukturelle årsaker, og variasjon som skyldes individuelle faktorer som kanskje Greater Stavanger bør vurdere om de kan gjøre noe med årsakene til.

Hvis en begynner med strukturelle årsaker som kommunestørrelse, kapasitet i næringsstab, avstand til Stavanger og kommunale utfordringer. Det er som forventet at en stor kommune, som har en stor stab og deltar i mange prosjekter, har bredere kontakt med Greater Stavanger enn en liten kommune. Heller ikke er det overraskende når mindre kommuner med lang reisevei rapporterer om mindre kontakt som følge av at hele dagen går for å være med på et møte i Stavanger. Noen kommuner har også få næringsutviklingsmessige utfordringer. En kommune rapporterer at de ikke har hatt ledige næringsarealer, som har vært årsaken til liten kontakt med Greater Stavanger. Samme kommune kan tenke seg økt samarbeid med Greater Stavanger når de nå planlegger å legge ut nye næringsarealer.

Samtidig er ikke slike strukturelle forhold en fullgod forklaring på ulikheter i kontakt og informasjonsflyt. Kommune med tilsvarende størrelse og avstand fra Stavanger kan ha svært ulik kontakt med Greater Stavanger. En forklaring kan være til hvilken grad kommunen involverer Greater Stavanger i kommunale utfordringer. Flere kommuner

involverer Greater Stavanger i kommunens problemstillinger på felt som næringslivsplanlegging og tilrettelegging for energibedrifter. Kontakten er direkte med mulighetsutviklere i Greater Stavanger, som også kommer til møter og seminarer i kommunen. Respondentene som brukte Greater Stavanger på denne måten var svært fornøyd med tjenestene de mottok. En kommune som bruker Greater Stavanger mye spekulerer i om årsaken til at flere ikke bruker Greater Stavanger like mye som han er at de ikke er klar over hjelpen de kan få.

En videre forklaring på variasjonen er å se på kapasitetsbegrensninger i kommunen. Vi hadde et eget spørsmål om dette i intervjuguiden. Flere av de minste kommunene oppgir manglende kapasitet som årsak til at Greater Stavanger ikke blir prioritert. Samtidig er kapasitet også en utfordring for store kommuner. Store og mellomstore kommuner vektlegger at mye av arbeidet i Greater Stavanger er en prioriteringssak. De gir de sentrale delene av arbeidet høy prioritet, som fører til at det blir fulgt opp, men kunne deltatt i flere aspekter ved samarbeidet ved økt kapasitet. Kapasiteten kan også være delt for ulike avdelinger i kommunen. En kommune har god nok kapasitet hos næringsansvarlig, men ser begrensninger i kapasitet som en mulig forklaring på at andre deler av kommunen deltar i liten grad. I noen grad er forskjeller i kapasitet en naturlig konsekvens av forskjeller i kommunestørrelser; og det er ikke nødvendigvis en svakhet at en mindre kommune ikke prioriterer bred prosjektdeltagelse. Imidlertid synes det som at det er kommuner som ikke prioriterer å følge opp forpliktelsene i partnerskapsavtalen til grunnleggende deltagelse, og at forklaringen til dette delvis er manglende ressurser i kommunen.

Ut over variasjon mellom kommunene i samhandling med Greater Stavanger, er det også variasjon av forankringsarbeidet innad i kommunene. Mye av informasjon om Greater Stavangers aktiviteter skjer gjennom næringsansvarlig eller styremedlemmer. I mindre og mellomstore kommuner er politikerne i liten grad involvert, med unntak av de som sitter i Greater Stavangers styre. I større kommuner arbeider posisjonen nært med næringssjef og øvrig stab, samtidig som opposisjonspolitikere rapporterer at de i mindre grad er involvert; også her med unntak av politikerne som sitter i styret. Forankring internt i partnerkommunene er et dilemma som Greater Stavanger utfordres av og som også diskuteres i siste kapittel (7.2).

## 4.5 Oppsummering

Kontakt, informasjonsflyt og hvor fornøyd kommunen er med samhandlingen med Greater Stavanger henger nøye sammen. Ved kontakt integreres kommunens virksomhet med Greater Stavangers virksomhet, og det skapes gode relasjoner. Det blir direkte kontakt mellom stab og politikere til de ulike kompetansepersonene i Greater Stavanger. Informasjonen fra Greater Stavanger oppleves mer relevant for en som selv er involvert i eller følger prosesser og prosjekter det informeres om.

Det er høy grad av variasjon mellom kommunene når det gjelder omfanget av deres samhandling med Greater Stavanger. Mye av denne variasjonen skyldes strukturelle forhold som kommunestørrelse, kapasitet i egen næringsstab, næringsmessige utfordringer og avstand til Stavanger. Imidlertid tyder en del funn på at mange kommuner

ville hatt større nytte av Greater Stavanger ved bedre kapasitet til å ta i bruk og bedre kjennskap til det Greater Stavanger tilbyr. Kommunene ser ikke nødvendigvis manglende samhandling i denne sammenheng som en kritikk av Greater Stavanger, men som en utfordring for begge parter.





## 5 Vurdering av Greater Stavangers aktiviteter

Greater Stavangers aktiviteter innenfor næringsutviklingsfeltet er omfattende og mangfoldig. Dette kapittelet tar for seg aktivitetene som virksomheten arbeider med. For å vurdere kvalitet og nytte er aktiviteter/prosjekter delt inn i 10 aktivitetsgrupper. Dette gjenspeiler aktivitetsgrupper som Greater Stavanger selv opererer med. (1) Plan- og strategiarbeid, (2) Kompetanseutvikling, (3) Infrastruktur, (4) Nyskaping, (5) Livskvalitet/attraktivitet, (6) Internasjonalisering, (7) Offentlige tjenester, (8) Samfunnskontakt, (9) Energinæringen, (10) Matnæringen<sup>7</sup>.

Den første aktivitetsgruppen, plan- og strategiarbeid, legger de overordnede føringene for arbeidet. De andre aktivitetsgruppene er tematiske satsningsområder, som omfatter flere prosjekter. I det følgende vil vi gjennomgå den enkelte aktivitetsgruppe med påfølgende vurderinger av enkelte prosjekter. Vi trekker spesielt frem vurderinger av Greater Stavangers rolle, arbeidets kvalitet og nytte av prosjekter hvor deltakelsen har vært høy (jmf. survey) eller prosjekter som kommunene selv har valgt å trekke frem (jmf. Intervjuer og selvrappotering).

### 5.1 Plan- og strategiarbeid

Dette avsnittet tar for seg Greater Stavanger sine to mest sentrale planer: Strategisk næringsplan og handlingsplan. Strategisk Næringsplan skal være styrende for regionens næringsutviklingsarbeid. Den utarbeides hvert fjerde år. Strategisk næringsplan 2009 – 2020 gjelder for de første årene av evalueringsperioden. Den nåværende strategiske næringsplan, som ble utarbeidet i løpet av evalueringsperioden, gjelder for årene 2013 – 2025. Hvert år utarbeides det en handlingsplan. Dette er en arbeidsplan som konkretiserer hvordan Greater Stavanger skal arbeide og prioritere i tråd med gjeldende Strategisk Næringsplan.

Gjennomgangen under er basert på en sammenstilling av tilbakemeldingene vi har fått fra kommunene, og dokumentasjon som har gått ut fra Greater Stavanger til kommunene i forbindelse med strategiarbeidet. Vi har et avsnitt for hvert av spørsmålene i intervjuguiden.

#### 5.1.1 Strategisk Næringsplan

##### *Proessen bak Strategisk Næringsplan*

Greater Stavanger har hatt en prosess med gode muligheter for kommuner, bedrifter og FoU-institusjoner til å gi tilbakemeldinger på planarbeidet. Et planforslag ble sendt som høringsutkast til administrasjonen i kommunene, som ble oppfordret til å legge frem utkastet til politisk behandling. Høringsutkastet ble også sendt til Fylkesmannen, UiS, Næringsforeningen i Stavangerregionen, NHO Rogaland, LO, Region Stavanger,

---

<sup>7</sup> I løpet av evalueringsperioden har noen av prosjektene blitt omtalt under forskjellige aktivitetsgrupper. I disse tilfellene har vi selv kategorisert prosjektene i aktivitetsgruppene.

Reisemål Ryfylke og Ryfylke IKS. Arbeidet ble ledet av en styringsgruppe og referansegruppe. Styret i Greater Stavanger var styringsgruppe, de godkjente planforslaget og behandlet planarbeidet i flere møter. De næringsansvarlige i kommunene var referansegruppe og de hadde også arbeidet til behandling ved flere møter. Det kom en åpen invitasjon til kommunene ved oppstarten av arbeidet, med oppfordring om å spille inn saker som var viktige for dem. Under arbeidet med var det også arbeidsgrupper for deltemaer. Det var et åpent møte arrangert av Næringsforeningen, med planen som eneste tema. Planen var også tema på en årskonferanse og et rådsmøte.

Det er få eller ingen kommuner vi har intervjuet som direkte kritiserer prosessen rundt utarbeidelsen av Strategisk Næringsplan, og som gjennomgangen i forrige avsnitt viser var det en rekke muligheter til å involvere seg. Planen ble også bredt politisk behandlet, 12 av 15 kommuner la planforslaget frem til politisk behandling innen fristen. Det er likevel uenighet blant politikerne i de største kommunene om prosessen ga de tilstrekkelig innflytelse. Enkelte er fornøyde, andre mener at de reelt sett ikke har blitt hørt. En informant i en stor kommune poengterer

*«at når en ikke har fulgt prosessen er det nær umulig å ha tilstrekkelig kompetanse og kapasitet til å reelt påvirke en sak som ligger som 'en blant mange i sakspapirene».*

Som politiker med en rekke saker en skal igjennom er det lett å prioritere konkrete saker i egen kommune over mer overordnede langsiktige regionale planleggingssaker. Samtidig poengteres det at frustrasjonen over manglende politisk forankring ikke nødvendigvis er en kritikk av Greater Stavanger. Det er samtidig uenighet om i hvilken grad arbeidet med Greater Stavanger er en politisk sak. Enkelte i administrasjonen i mindre kommuner ser på arbeidet som en administrativ sak, og antar at politikerne ikke er interessert i økt involvering.

Et poeng i debatten om nødvendig politisk forankring i prosessen er den historiske prosessen bak nåværende strategiske næringsplan. Planprosessen baserte seg på at strategisk næringsplan ikke var en ny plan, men en oppdatering av tidligere eksisterende strategisk næringsplan. Ved utarbeidelsen av Strategisk Næringsplan 2009 – 2020 ble det gjort et grundigere arbeid med å forankre planen politisk. At denne planens oppbygging, visjon og hovedmålsettinger skulle ligge fast ved revideringen som skjedde i denne perioden, er et argument for at det var mindre behov for politisk forankring i denne perioden.

### ***Kvaliteten på Strategiske Næringsplan***

Kommunene er gjennomgående fornøyd med kvaliteten til Strategisk Næringsplan. Tilnærmet alle som har kommentert sier den er veldig god eller god. Dette framstår som en sentral vurdering. En mellomstor kommune sier:

*«Tilnærmingen i planen er veldig bra, fordi den fokuserer på driverne for næringsutvikling, heller enn å være sektorspesifikk.»*

Det meste negative er to kommuner som sier:

*«jeg har ikke noe imot den» og «kvaliteten er OK».*

Samtidig er det et poeng hos flere at selv om planen er god i seg selv, passer den ikke godt inn med annen kommunal virksomhet. En kommune påpeker at en kunne ha gjort mer for å operasjonalisere planen. Fylkeskommunen reagerer på at den ikke er forankret i Regionalplan for næringsutvikling. En kommune trekker frem at den fokuserte på drivere for næringsutvikling som et positivt aspekt, fordi den da ble anvendbar når kommunen skulle velge satsingsfelt.

### *Nytten ved Strategisk Næringsplan*

Kommunene er gjennomgående positive til Strategisk Næringsplan som relevant for regionen sine utfordringer, samtidig som flere påpeker at den kanskje er mindre relevant for de mindre kommunene langt unna Stavanger. Det uttrykkes behov for en overordnet regional plan.

Kommunenes nytte i form av integrasjon og bruk inn i eget planverk er varierende. Noen av respondentene fra en stor kommune sier at de har hatt god nytte av den, og bruker den som sin næringsplan, samtidig som samme kommune mener at det er utfordringer i forhold til operasjonalisering. En mellomstor positiv kommune sier at de har hatt nytte av den da de la den til grunn for sin egen næringsplan. En kommune ser på planen som et styringsdokument for virksomheten til Greater Stavanger, heller enn noe kommunen skal anvende. De fleste kommunene sier imidlertid at de i mindre grad bruker dokumentet aktivt i kommunens virksomhet. Det påpekes at planen ikke er et formelt styringsdokument for kommunens virksomhet, den inngår ikke i et planhierarki, selv om den legger føringer for kommunalt planarbeid.

Noen informanter mener at Greater Stavanger ikke burde ha laget en egen plan, men at en kunne brukt fylkeskommunen sin regionalplan som overordnet plan. Imidlertid er det uenighet rundt dette. Det er kommuner som mener at fylkeskommunens plan ikke løser de utfordringene næringsutvikling i Stavanger-regionen står overfor<sup>8</sup>.

Planarbeidet i kommunene er svært forskjellig. To av kommunene har utviklet egne kommunale næringsplaner. Den ene av disse tok utgangspunkt i Strategisk Næringsplan og tilpasset denne til sin egen kommune. Den andre lagde en næringsplan som var mer handlingsorientert enn Strategisk Næringsplan, men har sett til Strategisk Næringsplan i utarbeidelsen av sin kommunale plan. En stor kommune så på Strategisk Næringsplan som næringsplanen som gjaldt i kommunen, men påpekte samtidig at den ikke falt inn i et formelt kommunalt planhierarki. En kommune påpeker at den har hatt betydning for kommuneplanens kapitler om næringsareal. Flere av kommunene påpeker at de ikke har laget noen egen kommunal næringsplan i perioden, en av disse nevner at de trolig vil bruke Strategisk Næringsplan neste gang de skal oppdatere sin kommunale plan.

---

<sup>8</sup> Vi må påpeke at evaluering av oppfatninger av fylkeskommunens plan kun er noe som har vært med i enkelte kommuners svar, og ikke en del av intervjuguiden.

### 5.1.2 Handlingsplan og prosjektprioritering

I evalueringsperioden har handlingsplanen blitt utarbeidet internt i Greater Stavangers administrasjon i samarbeid med styret. Planen er den interne arbeidsplanen for Greater Stavanger til å oppfylle målsettingene satt i Strategisk Næringsplan. Handlingsplanen er en gjennomgang av sentrale *prosjekter* som er knyttet til målsetningene lagt i Strategisk Næringsplan.

I den grad handlingsplanen har vært opp til behandling hos kommunene har det vært som orienteringssak. Det er ikke stor kjennskap til handlingsplanen som dokument hos kommunene. Kommunene har likevel innflytelse på handlingsplanens innhold og prioritering av prosjekter. Nærings sjefene er ofte med i drøftinger om nødvendige prosjekter, kommunene kan bestille prosjekter, kommunen kan komme med innspill til nødvendige prosjekter og kommunenes representanter i styret kan bestille igangsette prosjekter.

Det er kun deler av prosjektene som blir valgt ut i forbindelse med utarbeidelsen av Handlingsplanen. Andre prosjekter blir valgt i løpet av året, og dette utvalget blir oppsummert i forbindelse med ny handlingsplan. Noen prosjekter er kommunale bestillinger (Næringsarealstrategi, Regionale Energi- og Varmeplaner); andre prosjekter ble startet utenfor Greater Stavanger, men at kommunene så ber Greater Stavanger være vertskap (Smartkommune, Europakontoret); andre prosjekter springer ut av andre prosjekter (Arealguiden er et resultat av arbeidet med Næringsarealstrategi); andre er direkte bestilling fra styret (Boligutredning); Stavanger kommune har lagt noen av sine prosjekter til Greater Stavanger (Delicenettverket, WECP Verdens Energibyer, Houstonkontoret); og Greater Stavangers stab tar initiativ til noen prosjekter (Årskonferansen, Vertskapskontoret, Delegasjonsreiser).

Det kommer frem få synspunkter på måten Greater Stavanger kommer frem til prosjektporteføljen og sammensetningen av prosjekter, men vi kan oppsummere noen kommentarer hos kommunene. En kommune mener at det er viktig at handlingsplanen sier noe om hvem som har ansvar, og at man i etterkant vurderer måloppnåelse. En annen kritiserer utgangspunktet for planen; de mener at den burde baseres på fylkeskommunens Regionalplan heller enn på Strategisk Næringsplan. En kommune stiller spørsmålsteget med hvorfor flere prosjekter i hovedsak er relevante for Stavanger. Flere kommuner har blitt overrasket over mengden med prosjekter, og påpeker viktigheten av å spisse satsningen inn mot prioriterte områder. Det er også til dels uenighet om satsningsområder. En vi intervjuet mente at Greater Stavanger burde ta et større ansvar for utvikling av nye næringsklynger, en annen var glad for at Greater Stavanger hadde gitt opp forsøket med å formalisere en klynge for olje og gass. Flere nevnte internasjonalisering og Energi som sterke sider hos Greater Stavanger, som de burde fortsette med. Det nevnes at det bør bli mer fokus på mat.

## 5.2 Kompetanseutvikling

I Strategisk Næringsplan gjeldende for evalueringsperioden er det et mål at Stavanger-regionen skal være blant Europas fremste kompetanseregioner. Handlingsplanene<sup>9</sup> for evalueringsperioden skisserer tre strategiske grep for arbeide mot målet og som gir retning for Greater Stavangers konkrete arbeid: 1) Sikre god tilgang på kvalifisert arbeidskraft, 2) Utvikle utdannings- og forskningsinstitusjoner av høy kvalitet og 3) Skape gode vekstvilkår for kunnskapsbaserte næringer.

Prosjekter innenfor dette området har i evalueringsperioden vært følgende<sup>10</sup>:

Kompetanseutvikling	2013	2012	2011
Living labs (IKT løsninger – FoU prosjekt)	x	x	x
Helse- og velferdsteknologi	x	x	x
Kompetansesenter landbruk	x	x	x
Forskningssentra for olje- og gassvirksomhet (IOR)		x	
Sunn og aktiv aldring	x		
Smart cities	x		
Konjunkturbarometeret	x	x	x
Regionalt arbeidsmarked og kompetansebehov			x
Helse- og omsorgspersonell, behovsutredning			x
Samarbeid skole – arbeidsliv	x		
Ansatte og verdiskapning på Forus		x	

Tabell 5.1: Prosjekter kompetanseutvikling<sup>11</sup>

Tabellen viser prosjekter som er tett koplet til de strategiske grep som er nedfelt i handlingsplanene. Prosjektene retter seg mot ulike sektorer og tematikker, men har kompetanseutvikling og utvikling av kompetansenettverk som sentrale stikkord. De fem første aktivitetene i tabellen er utviklingsnettverk med tett kopling mellom FoU og sektorer/næringer. Målet er å bygge kompetansenettverk gjennom felles utviklingsprosjekter rundt et tematisk område. De fire sistnevnte er utredninger som er gjennomført av FoU-institusjoner, gjerne i samarbeid med offentlig og private aktører. Utredningene berører i stor grad de strategiske grep.

Få av kommunene viser til prosjektene innenfor denne aktivitetsgruppen. Heller ikke i surveyen er dette prosjekter som trekkes spesielt frem. De to prosjektene som nevnes er konjunkturbarometeret og prosjektet Helse- og velferdsteknologi. Vi vil her trekke frem noen spesifikke synspunkter rundt disse to prosjektene:

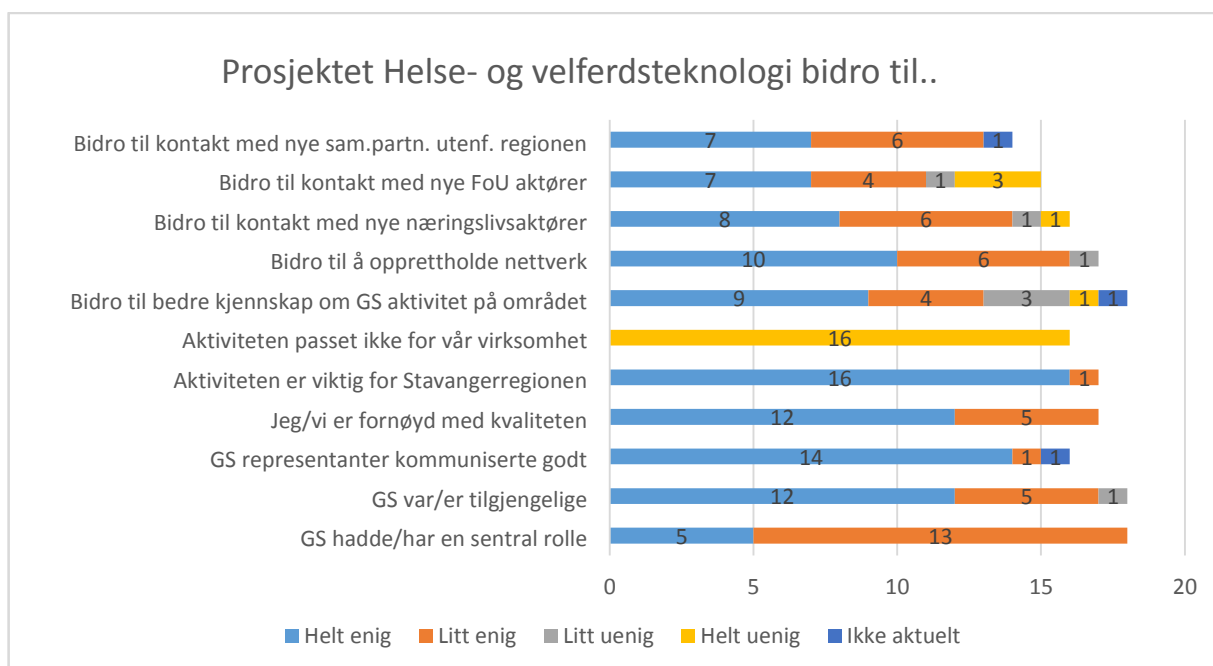
<sup>9</sup> De strategiske grep er hentet fra Handlingsplanene 2011, 2012, 2013. Vi gjør oppmerksom på at de strategiske grep er noe endret i Strategisk Næringsplan 2013/2025. Disse endringene kommer ikke frem i handlingsplanen for 2013.

<sup>10</sup> Sammenstilling av prosjektporteføljen innenfor hver av aktivitetskategoriene er utarbeidet på bakgrunn av Handlingsplaner og Årsrapporter.

<sup>11</sup> Enkelte av prosjekter innenfor aktivitetsgruppene nyskaping og kompetanse bytter kategori gjennom årene.

**Konjunkturbarometeret:** Greater Stavanger har i evalueringsperioden ledet styringsgruppen i dette samarbeidsprosjektet. Omfanget og formen har endret seg noe i perioden. Tilbakemeldinger fra kommunene er at dette er et nyttig prosjekt som har vært gjennomført med god kvalitet. Et typisk utsagn som illustrerer oppfatninger er: «*Positivt. Bidrar til å se regionen inn i en større hele, og fokuserer på faktabasert utviklingstrekk*». Andre tilbakemeldinger er at den kunne ha vært noe mer lokalt tilpasset, at en oppdeling i mindre enheter kunne skapt enda større nytteverdi. I tillegg kommer det frem i flere intervjuer at det ikke nødvendigvis er Greater Stavanger og kommunene som skal drifte og være ansvarlig for et slikt arbeid. I 2014 ble det besluttet at SR-bank overtar ansvaret for Konjunkturbarometeret.

**Helse og velferdsteknologi:** Greater Stavanger har i perioden vært en koordinator i arbeidet med å bygge kompetanse og samle regionale aktører rundt dette tema. Dette arbeidet har ført til ulike initiativer og samarbeid. Tilbakemeldingene fra kommunene er at dette er et viktig område og at det oppleves en positiv vilje fra de fleste regionale aktører. Innenfor dette området har det vært flere delaktiviteter. Et resultat av disse er ARENA-prosjekt fra Innovasjon Norge som IPark med samarbeidspartnere fikk innvilget i 2014. Dette skal skape samarbeid mellom aktører innen velferdsteknologi i regionen. Greater Stavanger var sentral i prosessen bak søknaden. Samtidig opplever enkelte begrenset fremdrift. Nytteverdien fremheves likevel som stor, fordi dette er et viktig arbeid for fremtiden. Figur 5.1 viser tilbakemeldinger om nytte og kvalitet fra personer som har vært involvert i arbeidet.



Figur 5.1: synspunkter Helse- og velferdsteknologi (survey N=17/ Offentlig=9, privat=3, FoU=7)

Ser vi på de tre nederste påstandene som omhandler Greater Stavangers rolle i prosjektet, er tilbakemeldingene svært positive. De er og fornøyd med kvaliteten på aktiviteten og at dette er en relevant aktivitet som er viktig for Stavangerregionen. Når det gjelder effekter

er tilbakemeldingene også svært positive. Det vises til positive effekter av aktiviteten både for å opprettholde nettverk og etablere nye kontaktpunkter og samarbeidspartnere.

### 5.3 Infrastruktur

I Strategisk Næringsplan gjeldende for evalueringsperioden er det et mål om at Stavanger-regionen skal rangeres som den fremste storbyregionen i landet med hensyn til transport- og logistikkløsninger. Handlingsplanene for evalueringsperioden skisserer fire strategiske grep for arbeide mot målet og som gir retning for Greater Stavangers konkrete arbeid: 1) Videreutvikle infrastrukturen for intern og ekstern gods- og persontransport, 2) Utvikle Stavanger-regionen som nasjonalt logistikk-knutepunkt, 3) Videreutvikle Stavanger Lufthavn Sola som internasjonal flyplass og 4) Utvikle samferdselstiltak som bidrar til oppfyllding av statlig fastsatte klimamål.

Prosjekter innenfor dette området har i evalueringsperioden vært følgende:

Infrastruktur	2013	2012	2011
Ruteutviklingsforum fly	x	x	x
Næringstransport	x	x	
Turisme-/Avinorprosjektet			x

Tabell 5.2: Prosjekter infrastruktur

Prosjektene gjenspeiler prioriteringene om å arbeide med videreutvikling av gods-, person- og flytransport som gagnar næringslivet. Ruteutvikling og ruteutviklingsforumet for flyruter har pågått alle tre årene. Den mest omfattende aktiviteten innenfor denne aktivitetsgruppen er Ruteutviklingsforumet og aktiviteten innenfor dette prosjektet. Ruteutviklingsforumet har eksistert siden 2009 hvor Greater Stavanger er prosjektkoordinator. Ruteutvikling fly har vært en sentral aktivitet de siste årene hvor målet er å sikre dagens tilbud og få flyselskapene til å etablere nye ruter.

Tilbakemeldingene fra denne aktiviteten er mangfoldig. Få kommuner tar opp dette prosjektet i kommuneintervjuene. Sitatene under illustrerer likevel essensen i tilbakemeldingene:

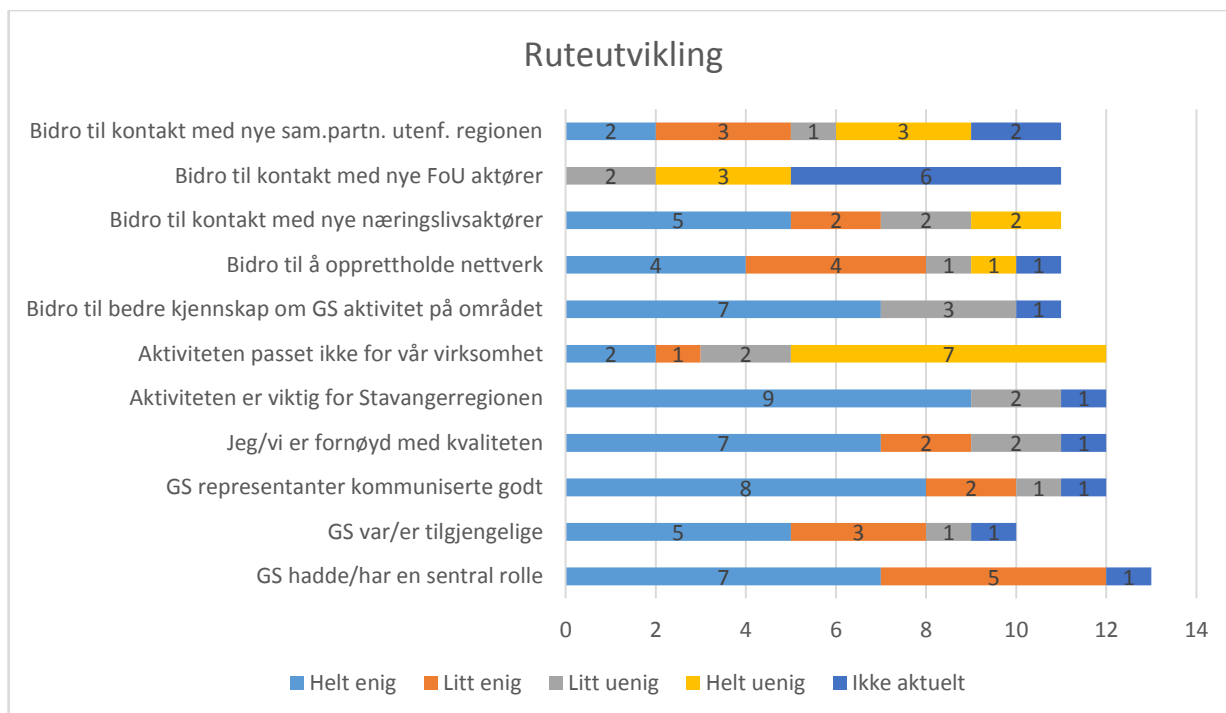
*«Dette har vært en særlig viktig prioritering. NHO har vist at ruteutvikling er enormt viktig for bedriftene og at det kommer konkrete resultater i form av nye ruter. Flere er med på å finansiere dette» (Stor kommune)*

*«Grei gjennomføring, men føler det er mye av det samme som Avinor gjør. Burde det være en klarere grense mellom prosjektet og Avinor?»*

*«Det er bra at Greater Stavanger tar tak i slike ting». (Stor kommune)*

*«Dette er områder som markedet skal styre. Greater Stavanger burde ikke drive med dette i det hele tatt. Region Stavanger hadde vært en mer riktig aktør» (Stor kommune)*

Ruteutvikling var også ett prosjekt som respondentene i surveyen kunne gi tilbakemelding på. Tilbakemeldingene oppsummeres i figur 5.2:



Figur 5.2: synspunkter ruteutvikling (Survey N=11-14 / Offentlig= 8, privat=5, FoU=1)

Tilbakemeldingene viser at Greater Stavanger oppfattes å ha en sentral rolle i dette arbeidet, de har vært tilgjengelig og kommunisert godt. Når det gjelder kvaliteten på aktiviteten er 9 av 12 respondenter fornøyd. Når det gjelder synspunkter om prioritering av aktiviteten mener 9 av 12 respondenter at denne aktiviteten er viktig for Stavangerregionen. Effektene av et slikt prosjekt kan måles både i form av «output»; eksempelvis nye ruter, noe som er blitt realisert i de senere år. Kontakter og samarbeidspartnere er et annet effektmål, og vi ser her at det har bidratt til å opprettholde eksisterende nettverk. Prosjektet har i liten grad bidratt til kontakt med nye FoU aktører, men i større grad med næringsaktører. 7 av 10 respondenter oppgir og at det har gitt økt kunnskap om Greater Stavanger sine aktiviteter.

Næringstransport er et prosjekt som har strekt seg over to av årene i evalueringsperioden. Dette omfatter flere arenaer, men skal i hovedsak bidra til bedre faktagrunnlag rundt regionen som logistikk-knutepunkt. Dette har ført til utrednings- og sonderingsaktiviteter, men som ikke nødvendigvis mange har synspunkter rundt. Vi velger likevel å ta med et sitat for tilbakemelding som ble gitt for dette prosjektet: «Dette var viktig å få en oversikt over kostnader osv. Det er ikke dobbeltarbeid, men viktig at noen gjør de tingene som ellers ikke gjøres» representant eierkommune». Dette utgjør på ingen måte et representativt utsagn, men illustrerer «mellomroms kompetansen» som mange av Greater Stavangers aktiviteter omfatter.

Oppsummert er det positive tilbakemeldinger på Greater Stavanger sin rolle i infrastrukturprosjektene. Kvaliteten er god og Greater Stavanger fremstilles som tilgjengelig. De kritiske bemerkninger handler mer om hvorvidt dette er aktiviteter som Greater Stavanger skal prioritere. Dette kan forklares både ut fra politisk ståsted, hvor enkelte hevder dette er prosjekter som markedet selv skal håndtere, mens andre mener dette er viktige strategiske prioriteringer for tilrettelegging av regionens infrastruktur



## 5.4 Nyskaping

I SNP er det et mål om at Stavanger-regionen skal være ledende på innovasjon og nyskaping. Handlingsplanene for evalueringsperioden skisserer fire strategiske grep for arbeide mot målet og som gir retning for Greater Stavangers konkrete arbeid: 1) Etablere og videreutvikle vekstkraftige miljø innen fremragende forskning og innovasjon, 2) Strategiske teknologisatsninger, 3) Styrke kapitaltilgangen og 4) Stimulere til bedriftsetableringer.

Aktivitetsgruppen/prosjektporteføljen innenfor dette området har i evalueringsperioden vært følgende:

Nyskaping	2013	2012	2011
Klyngeutvikling fra energinæringene	x		
Space & Energy			x
Interreg – IFP GS / IFP Lead partner			x
Verifiseringsfond			x

Tabell 5.3: Prosjekter Nyskaping<sup>12</sup>

Prosjektporteføljen innenfor dette området omfatter svært ulike prosjekter, noe som gjenspeiler Greater Stavanger rolle i å koordinere, utvikle ideer eller fasilitere initiativ som kommer fra aktører i regionen. Dette betyr også at prosjekter som er igangsatt et år, og videreført inn i neste, havner i en annen prosjektportefølje. Klyngeutvikling fra energinæringene er et prosjekt som startet opp i 2013, men som er videreutviklet i 2014. Målet er å kartlegge og synliggjøre aktivitets- og virksomhetsområder som finnes i utkanten og rundt den regionale energiklyngen. Greater Stavangers rolle er å søke etter slike klyngespirer, identifisere disse, og være støttende i en mulig utvikling av klynger. Dette er i prosess og det er derfor få tilbakemeldinger fra aktører rundt dette prosjektet.

Rollen som en regional institusjon som kan fange opp behov/ideer/initiativ, være en igangsetter og fasilitator er likevel en rolle som får tilbakemelding. Noen utsagn illustrerer behovet for denne rollen:

*«Det er viktig at Greater Stavanger sammen med oss (kommunen) i en fase med mye bevegelse... at vi går litt åpent inn og analyserer og tenker nye muligheter»* (Stor kommune)

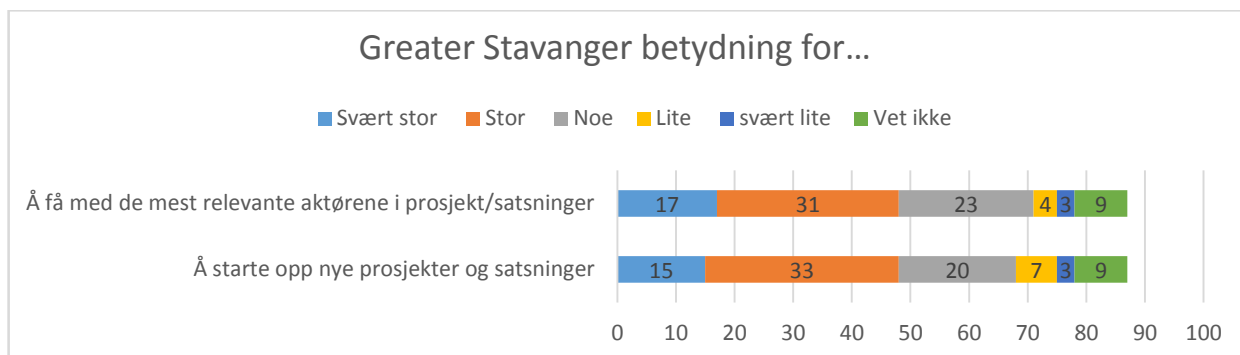
*«Trenger jeg hjelp til noe som har noe med olje e.l å gjøre, så tar jeg kontakt med Greater Stavanger»* (Stor kommune)

*«De er gode på å sette sammen prosjekter»* (Mellomstor kommune)

I spørreundersøkelsen sendt ut til aktører i offentlig, privat og FoU sektoren spurte vi etter Greater Stavangers betydning for å starte opp nye prosjekter og satsninger og deres

<sup>12</sup> Enkelte prosjekter innenfor aktivitetsgruppene nyskaping og kompetanse bytter kategori gjennom årene. I 2012 tilsvarer aktiviteter under denne aktivitetsgruppen (rapportert i årsrapporten) aktiviteter som er plassert under aktivitetsgruppen kompetanse (se 5.2)

betydning for å få med de mest relevante aktørene i prosjekter og satsninger. Respondentenes tilbakemeldinger gjenspeiles i figur 5.3



Figur 5.3: Greater Stavanger betydning for prosjektoppstart (Survey N=87)

Tilbakemeldingene viser at over halvparten av respondentene mener Greater Stavanger har svært stor/stor betydning for å starte opp nye prosjekter og satsninger samt å rekruttere relevante aktører til disse. Rundt 20 av 87 respondenter mener de har noe betydning, mens 10 mener de har lite /svært liten betydning. Tilbakemeldingene indikerer at rollen som igangsetter er en verdsatt rolle som anses nyttig og sentral i Greater Stavangers aktiviteter.

### 5.5 Livskvalitet / Attraktivitet

I SNP er det et mål om at Stavanger-regionen innen 2020 skal være en internasjonalt attraktiv og pulserende kultur- og opplevelsesregion. Dette strategiske området har i løpet av evalueringsperioden skiftet navn fra livskvalitet til attraktivitet. Handlingsplanene for evalueringsperioden skisserer fire strategiske grep for arbeide mot målet og som gir retning for Greater Stavangers konkrete arbeid: 1) Videreutvikle offentlige tjenester som tillegges vekt ved bostedsvalg, 2) Styrke og synliggjøre regionens fortrinn som arbeidsbo og opplevelsessted, 3) Stimulere nyskaping og vekst innen kulturområdet og 4) Styrke kulturnæringene og kulturbasert næringsutvikling.

Prosjekter innenfor dette området har i evalueringsperioden vært følgende:

Livskvalitet	2013	2012	2011
Kultur og Næring		x	x
Kulturnæringsfond		x	x
Reiseliv – produktpakking			x
Reiseliv – kompetanseutvikling			x
Rekrutterings og omdømmemateriell	x		
Rekrutteringsprosjekt		x	

Tabell 5.4 Prosjekter Livskvalitet/Attraktivitet

Prosjektporteføljen innenfor dette området er begrenset og det er få vurderinger fra informantene av prosjektene. Rekrutterings- og omdømmemateriell omfatter bl.a produksjon av videomateriale, bilder og presentasjoner som gjøres tilgjengelig for virksomheter i regionen. Dette er et arbeid som er slutført i 2013. Regionens reiselivsatsning ivaretas av Region Stavanger og andre reiselivsselskaper. Greater Stavanger har et aktivt samarbeid med disse aktørene der arbeidsområder møtes, som i

Ruteutviklingsforum, og vil i størst mulig grad sikre god samhandling av både strategier og praktisk arbeid. Arbeidsdeling og ansvarsfordeling mellom de ulike institusjonene er ifølge informanter ikke alltid like klar, men det er et mål at de ikke overlapper hverandre. Det finnes prosjekter som oppleves å være i grenseland, men det er og eksempler hvor institusjonene har fordelt prosjekter seg imellom.

«Greater Stavanger er tilgjengelig, imøtekommende og gode sparringspartnere». Region Stavanger

De siste årene av evalueringsperioden har prosjekter innenfor denne prosjektporteføljen blitt færre. Prosjektporteføljen gjenspeiler på mange måter arbeidsdelingen og Region Stavangers rolle og posisjon i regionen.

## 5.6 Internasjonalisering

I SNP er det et mål om å videreutvikle Stavanger-regionen som en internasjonal region. Handlingsplanene for evalueringsperioden skisserer fire strategiske grep for arbeide mot målet og som gir retning for Greater Stavangers konkrete arbeid: 1) Styrke regionens attraktivitet for internasjonale bedrifter, 2) Videreutvikle internasjonale strategiske allianser, 3) Fremme internasjonalisering av regionalt næringsliv og 4) Fremme internasjonal samhandling for utvalgte næringsklynger.

Prosjekter innenfor dette området har i evalueringsperioden vært følgende:

Internasjonalisering	2013	2012	2011
Vertskapskontoret	x	x	x
Stavangerregionens Europakontor	x	x	x
Houstonkontoret	x	x	x
Riokontoret		x	x
Aberdeen-representasjon	x	x	
Delegasjonsreise Houston (Februar)	x	x	x
OTC Houston	x	x	x
Offshore Europe Aberdeen	x		x
Delegasjonsreise Malaysia	x		
Delegasjonsreise Ningbo (Kina)			x
Delegasjonsreise Brasil		x	x
Brasil-oppfølging	x		
Landdager			x
Nordområdene (flere mindre aktiviteter)	x	x	x
BOGC – Barents Oil and Gas Cluster	x	x	

Tabell 5.5: Prosjekter internasjonalisering

Prosjektporteføljen er organisert rundt faste kontaktpunkt (som Vertskapskontoret for Stavangerregionen, Houstonkontoret og Europakontoret), delegasjonsreiser og mindre prosjekter som strategisk retter seg mot internasjonale regioner og nettverk som er relevante for næringslivet i Stavangerregionen.

Generelt er aktivitetene innenfor denne aktivitetsgruppen ansett som et verdifullt bidrag for både partnerne, næringsliv og FoU aktører. En partnerkommune sier: «Greater

Stavanger gjør en fin innsats når det gjelder internasjonalisering generelt. Internasjonalisering oppfattes å være noe av det viktigste Greater Stavanger gjør». Vi vil i det følgende gå nærmere inn på tilbakemeldinger og vurderinger for noen av disse.

**Stavangerregionens Europakontor:** Europakontoret har etablert seg som et stabilt tilbud, og får generelt svært positive tilbakemeldinger. Partnerkommunene uttrykker seg på følgende måte:

«Europakontoret er blitt et kompetansekontor. De har masse potensiale fremover og blir spesielt viktig i prosjektnettverk koplet til H2020» (Stor kommune)

«Europakontorets nye organisering gjør det lettere å utnytte ressursene, og vi blir nå fulgt tett opp av kontoret» (Mellomstor kommune)

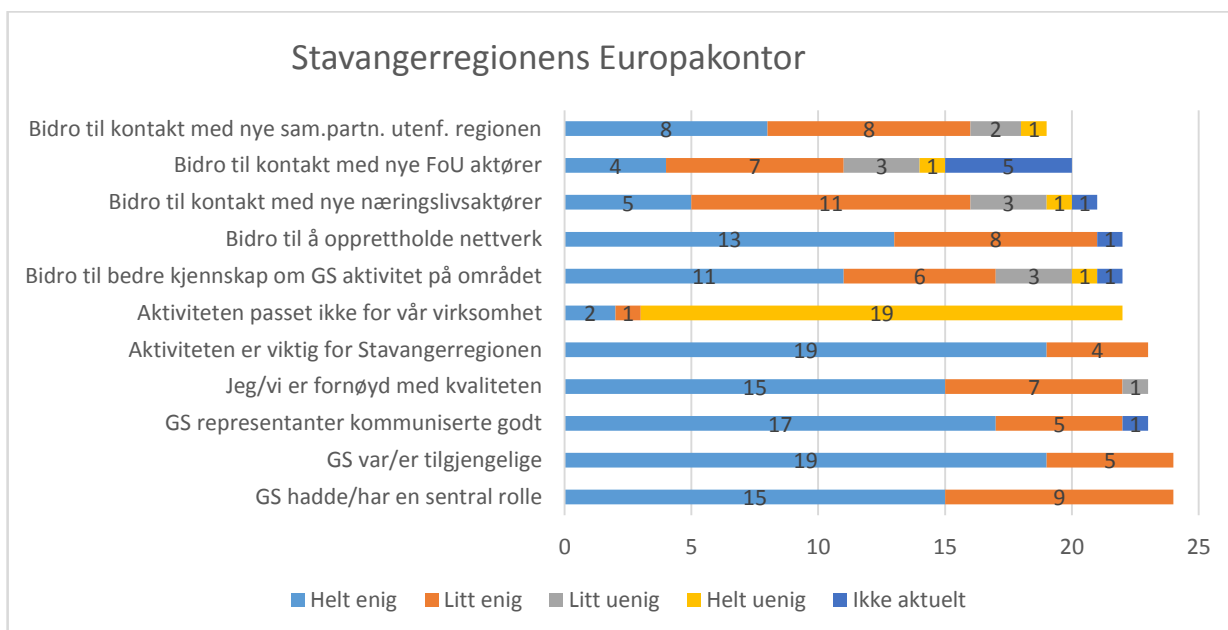
«EU kontoret og Houstonkontoret er nyttig for å legge til rette besøk. Vi har ikke brukt de, men for bedrifter er det viktig å ha en plass for å knytte kontakter» (Stor kommune)

«De laget godt opplegg for oss. Veldig nyttig. De har en unik oversikt hvor vi fikk nyttig råd og vink som utløste flere millioner EU støtte» (Stor kommune)

«Veldig bra med koordinering og informasjonsflyt. Vi har ikke mulighet til å følge med på egenhånd» (Liten kommune)

«Vi har brukt de en del. De er en viktig kanal inn mot EU-systemet. Mangler likevel kapasitet til å gå inn i prosjekter å administrere» (Mellomstor kommune)

Vurderingene fra kommunene er klare på at dette er en velfungerende tilbud til både kommuner og bedrifter i regionen. Selv om enkelte kommuner rapporterer om at de selv har brukt kontoret, er det en oppfatning at dette er et viktig bindeledd for bedrifter og for å etablere prosjekter. Tilbakemeldingene via surveyen viser tilsvarende mønster.



Figur 5.4: Synspunkter Europakontor (Survey N=19-24 / Offentlig=11, Privat=6, FoU=8)

Respondentene er fornøyd med kvaliteten, det oppfattes som en viktig prioritering og bidrar til å opprettholde samt bygge relasjoner.

**Delegasjonsreiser får tilsvarende tilbakemeldinger:**

«*Opplegget med delegasjonsreisene fungerer svært godt*» (Liten kommune)

«*Det er her Greater Stavanger virkelig har sin styrke og de gjør en veldig god jobb*» (Mellomstor kommune)

«*Ser at dette er en effektiv møteplass for de som drar fra kommunen og bedrifter. Treffer bedrifter som en ikke har vært så oppmerksom på tidligere*» (Stor kommune)

«*Vi ble imponert over utbytte av delegasjonsreisen*» (Stor kommune)

«*Reisene er proffe til fingerspissene. Mye godt fotarbeid er gjort i forkant. Alt er lagt opp og til rette. Viser at det er Greater Stavanger som driver næringspolitikk – ikke politikerne ..... Ola dunk må reise til utlandet for å bygge nettverk med hverandre*» (Stor kommune)

«*Vi har ikke valgt å bruke midler på dette, men har forståelse for at dette er en nyttig aktivitet. Det viser seg at det er mye nye kontakter og avtaler etter reisene*» (Stor kommune)

«*Delegasjonsreiser må være selvkost*» (Stor kommune)

Greater Stavanger gjennomfører egne Questbacks etter alle delegasjonsreiser og har på denne måten fått tilgang til informasjon som gjør at de hele tiden kan forbedre aktiviteten. Her får de tilbakemelding fra deltakerne på delegasjonsreisene som er en blanding av representanter fra næringslivet og offentlig sektor. De har etter hvert opparbeidet erfaringer som nå gjenspeiles i svært positive tilbakemeldinger fra kommunene men og fra bedrifter og FoU miljø.

**5.7 Offentlige tjenester**

I SNP er det et mål om at Stavangerregionen skal framstå med et samordnet offentlig tjenestetilbud ovenfor næringslivet. Handlingsplanene for evalueringsperioden skisserer tre strategiske grep for arbeide mot målet og som gir retning for Greater Stavangers konkrete arbeid: 1) Langsiktig utvikling av næringsarealer og sentrumsområder, 2) Samordne offentlig tjenestetilbud på tvers av regionens kommuner, 3) Synliggjøre kraft og kompetanse innenfor offentlig sektor. Prosjekter innenfor dette området har i evalueringsperioden vært følgende:

Offentlige tjenester	2013	2012	2011
Næringsareal, portal og kartlegging	x	x	x
Smartkommune	x	x	x
Energi- og varmeplaner	x	x	x
Bolig – og næringsarealutredning	x	x	
Samfunnspåvirkning	x	x	
Storbyprosjektet (inkl Energi og miljø-prosjektet)			x
Politikkovervåking			x
eBygg			x

Tabell 5.6: Prosjekter offentlige tjenester

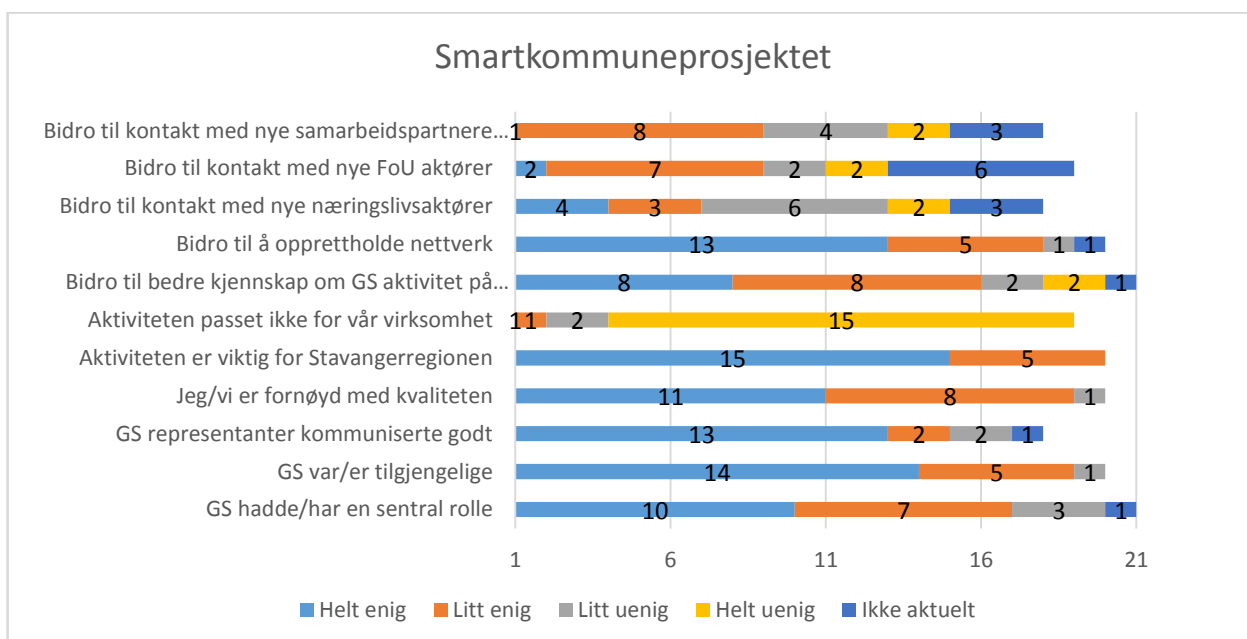
Prosjektene støtter kommunalt planarbeid og tjenesteyting (Næringsareal, Smartkommune, Energi- og varmeplan, Bolig og næringsarealutredning, eBygg), omfatter samarbeid med andre regioner (Storbyprosjektet) og driver politisk påvirkning og overvåking. (Samfunnspåvirkning, Politikkovertvåking). Prosjektene som støtter opp om kommunalt planarbeid og tjenesteyting har fått svært mange og stort sett positive tilbakemeldinger. Vi trekker frem de to flest kommuner trakk frem: Smartkommune; og Næringsareal, portal og kartlegging.

*Smartkommune:* I Smartkommuneprosjektet samordnes offentlig sektor i Stavanger-regionen innenfor plansaker, byggesaker og geodata. En har gjort tiltak for å samordne kommunens arbeidsprosesser og etablert en felles web- og kartportal for kommunene. Kommunene er gjennomgående positive til relevansen av prosjektet. De mener også at prosjektet er svært nyttig når det fungerer. Imidlertid er det noe uenighet om kvaliteten på prosjektet. De fleste kommunene er positive, men et par kritiserer kvaliteten på løsningen som foreligger. Samtidig påpekes det at arbeidet er i utvikling, og blir bedre. Videre påpekes det at prosjektet er en møteplass hvor en møter personer i tilsvarende arbeid som en selv i andre kommuner. Et utvalg av tilbakemeldinger på Smartkommuneprosjektet fra kommunene:

«Veldig nyttig, gode diskusjoner om samordning og effektivisering. Er innarbeidet i kommunens saksbehandling.» (Mellomstor kommune).

«God kvalitet. Det prosjektet kommunen har hatt best nytte av å være med i. Det har stor relevans for regionen. Sjølv om hovudmålet med arbeidet er dialogen kommunenæringsliv, har det og utvikla seg til eit nettverkssamarbeid mellom dei som arbeider med kart, plan og byggesak i kommunane.» (Mellomstor kommune)

I Surveyen var alle helt eller delvis enig i at aktiviteten var viktig, og nesten alle i at kvaliteten var god:



Figur 5.5: Synspunkter på Smartkommuneprosjektet (survey N=18-21 / Offentlig=15, privat=2, FoU=6)

*Næringsareal, portal og kartlegging:* I dette prosjektet lages en felles portal hvor næringsarealet til alle kommunene legges inn. De kommunene som har svart, er enige i at det er et relevant prosjekt, selv om det er nevnt at prosjektet er mest nyttig for kommunene på Nord-Jæren. De mener også at nytten er god, betinget at en har areal å legge inn i portalen. Kommunene er alle fornøyd med kvaliteten på portalen, men påpeker at den ikke fungerer godt for kommuner som ikke har lagt inn arealer. Imidlertid er ikke dette et problem med portalen. Som en partnerkommune sier det: «*Gode prosesser, det er opp til kommunen å følge opp*».

## 5.8 Samfunnskontakt

Greater Stavanger har satt som oppgave å profilere Stavangerregionen som et attraktivt sted for lokalisering av ny næringsvirksomhet. Dette kan være påvirkningsaktiviteter, strategiske arenaer og tankesmier samt generell informasjonsaktiviteter.

Prosjekter innenfor dette området har i evalueringsperioden vært følgende:

Samfunnskontakt	2013	2012	2011
Årskonferansen	x	x	x
Årsrapport	x	x	x
Rekruttering Studenttreff	x	x	x
Infomateriell Greater Stavanger	x	x	x
Messeprofilering	x	x	
Webside		x	x
Omdømmeprosjekt			x

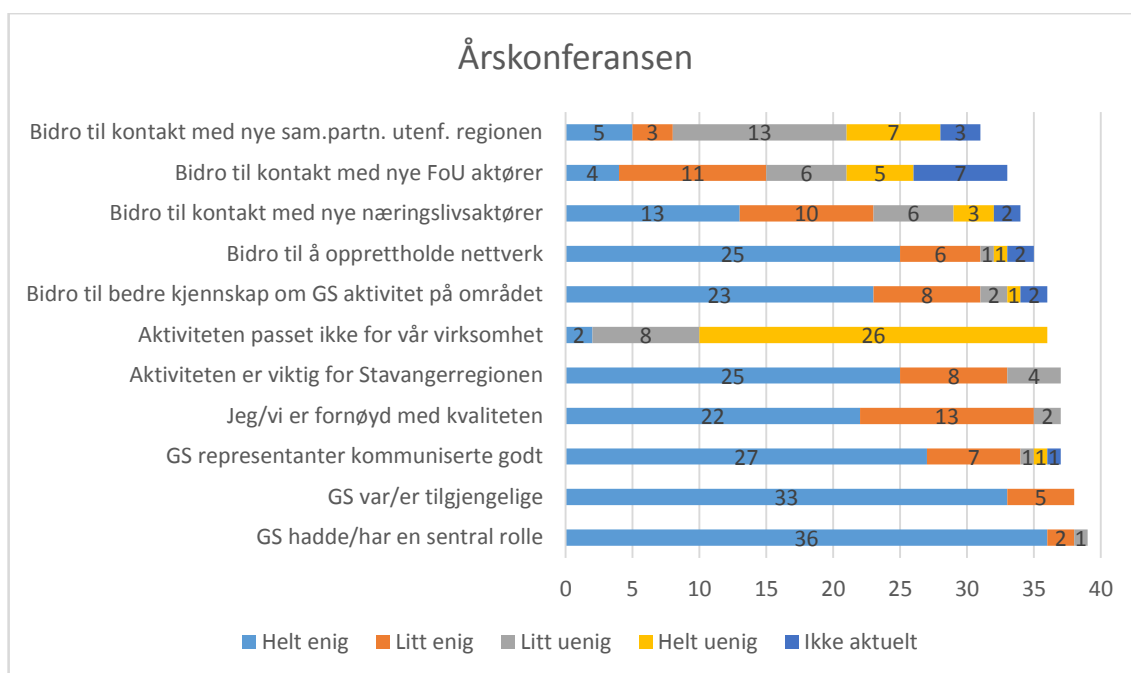
Tabell 5.7: Prosjekter samfunnskontakt

Prosjektene inkluderer møteplasser (Årskonferanse, Studenttreff) og ulike informasjonsaktiviteter (Årsrapport, Informasjonsmateriell, Webside, Messeprofilering, Omdømmeprosjekt). Vi velger ut et mye besøkt prosjekt som svært mange kommuner har kommentert på: Årskonferansen.

*Årskonferansen:* Årskonferansene arrangeres årlig og samler offentlig forvaltning, FoU-institusjoner og næringsliv om aktuelle tema innen kunnskapsbaserte næringslivsstrategier. Blant annet lanseres rapporter som Regionalt Utsyn. Det deltar over 200 personer. Kommunene var svært fornøyd med aktualiteten på foredragene. Alle vi intervjuet eller som rapporterte selv mente at kvaliteten på Årskonferansen var god eller veldig god, det var også god tilbakemelding på nytten av konferansen. En kommune reagerte på hvorfor det tilsynelatende var lavere næringslivsdeltagelse på siste årskonferanse enn tidligere. Ut i fra deltagerlistene kan vi imidlertid ikke se denne nedgangen. Årskonferansen har tradisjonelt vært godt besøkt av næringslivet. Som vi ser av resultatene fra surveyen mente de aller fleste, hvor næringslivet var godt representert, at aktiviteten var viktig og av god kvalitet. En gjennomgående tilbakemelding fra intervjuene er:

«*God arena med gode faglige tema. Blir prioritert høyt i vår kommuneledelse.*»

Figur 5.6 oppsummerer tilbakemeldinger fra en bredere deltakerbase og bekrefter de tidligere nevnte tilbakemeldinger.



Figur 5.6: Synspunkter Årskonferansen (Survey N=31-39 / offentlig=17, privat=12, FoU=1)

### 5.9 Energinæringene

I SNP er den strategiske hovedmålsettingen å befeste Stavangers posisjon som nasjonal olje- og gasshovedstad og videreutvikle funksjonen som global hub for energinæringene. Satsningen innebærer også fornybar energi. Prosjekter innenfor dette området har i evalueringsperioden vært følgende:

Energinæringene	2013	2012	2011
WECP Verdens energibyer	x	x	x
Fornybar Energi	x	x	x
Kontakt med energibransjen	x	x	x
Energistrategisk forum	x	x	
Petronettverk	x		
ONS Norway og OTD	x		
Science meets Industry	x		
EWEA konferansen/utstilling Frankfurt	x		
ONS 2012		x	
Dialogmøter Stavanger – Harstad	x		
Bedriftsrekruttering	x	x	x
Arena Boring og Brønn			x
Energiregion 2030 – oppfølging			x
Power Cluster			x

Tabell 5.8: Prosjekter Energinæringen

Prosjektene består blant annet av møteplasser (Petronettverk, Energistrategisk forum, ONS Norway og OTD, ONS 2012), samarbeid med andre regioner (WECP Verdens energibyer, Dialogmøter Stavanger-Harstad) og satsning på nye energikilder (Fornybar Energi). Vi har valgt å se nærmere på ONS/OTD, Dialogmøter Stavanger-Harstad og

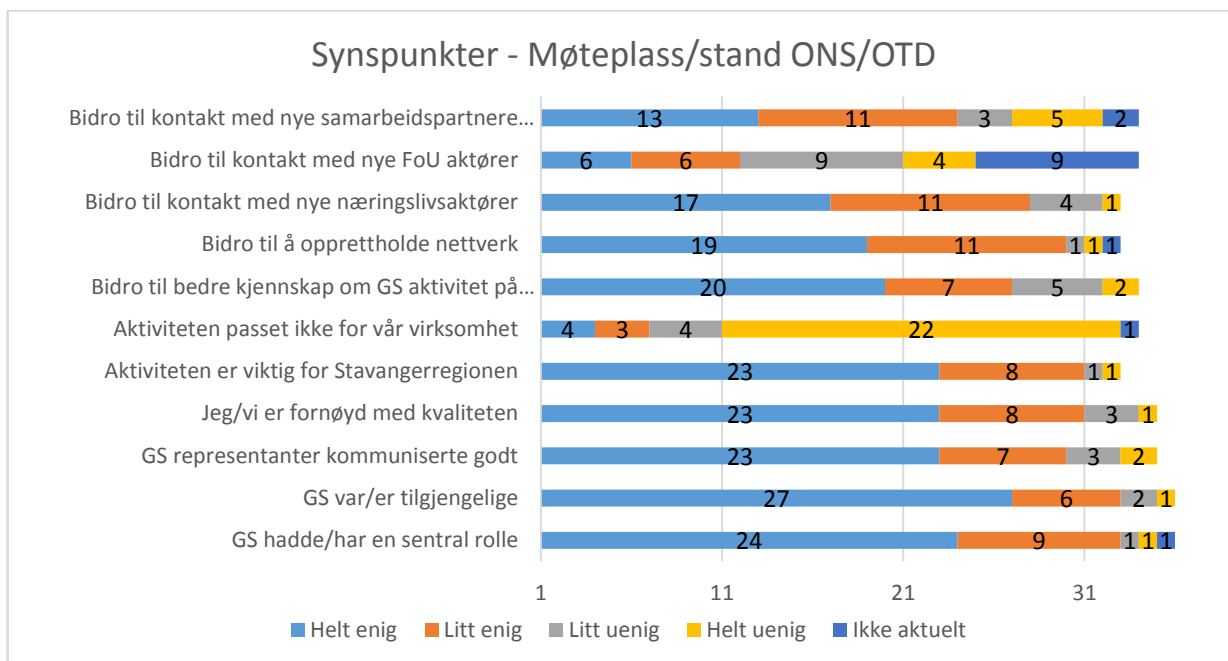


Petronettverk. ONS/OTD fordi vi fikk svært mange svar fra kommunene i intervjurunden med dem, Dialogmøtene fordi vi hadde flere svar fra bedriftsintervjuene og Petronettverket fordi mange bedrifter kommenterte dette i surveyen.

*ONS/OTD*: En av de viktigste møteplassene for olje- og gassnæringen er de større nasjonale oljemessene. ONS og OTD som samler aktører fra næringen verden over. Greater Stavanger har de siste årene fasilitert en felles møteplass for regionale aktører under disse messene. Mange av kommunene har vært med på skreddersydde opplegg for å møte næringslivsaktører som er relevant for sin kommune. Tilbakemeldingene fra kommunene på prosjektet er svært gode. Alle svarer at kvalitet, nytte og relevans har vært god eller svært god. Her tas også hensyn til bedriftene; flere nevner hvor viktig en felles stand er for de som er for små til egen stand. En partnerkommune forteller:

*«Fungerte veldig bra, positivt med et felles nav, med muligheter for bedrifter til å kunne kjøpe seg en liten del av fellesskapet, fordi bedrifter trenger «sin egen hjemmebase» under flere dagers messarbeid, her kunne dette realiseres.»*

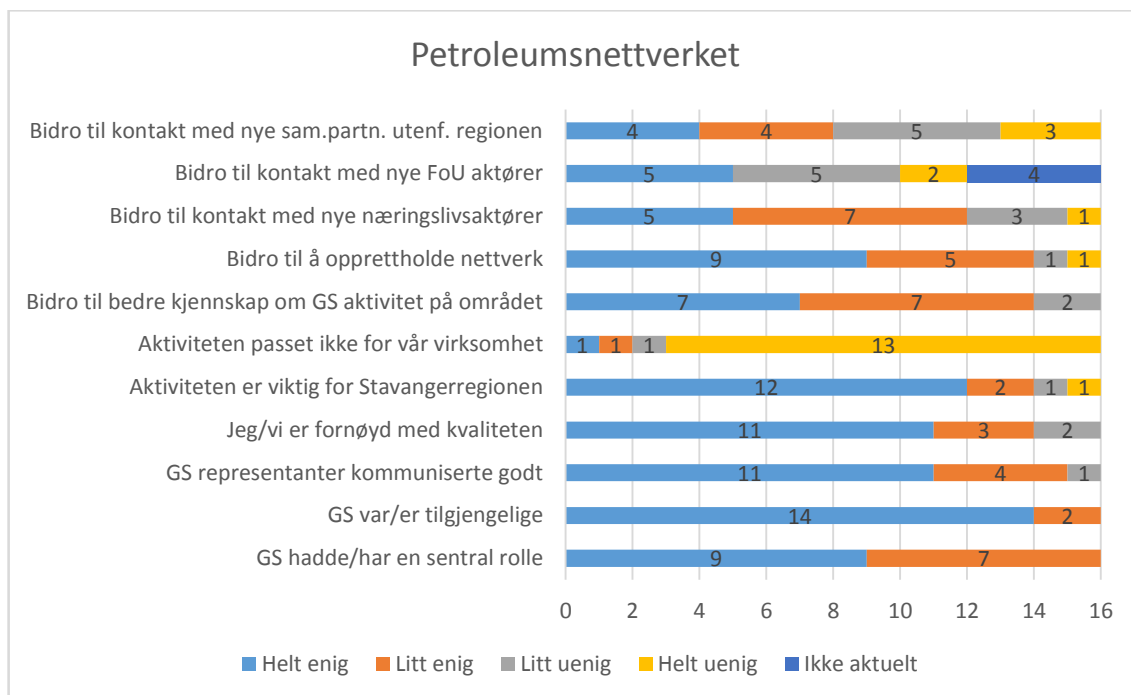
Surveyen viser et tilsvarende positivt bilde, med svært få unntak.



Figur 5.7: Synspunkter på møteplass/stand ONS/OTD (Survey N=34-36 / Offentlig=11, Privat=20, FoU=7)

*Dialogmøter Stavanger – Harstad*: I forbindelse med at Statoil valgte Harstad som sitt senter for virksomheten i Nord-Norge finansierte de en serie dialogmøter mellom aktører fra Stavanger og Harstad. Siktemålet var å få frem de erfaringer Stavanger har gjort seg som nasjonalt senter for olje- og gass, og hvilke krav som vil bli stilt til Harstad som senter for virksomheten i Nord-Norge. I prosjektet ble det også innledet et samarbeid mellom Høyskolen i Harstad og UiS/IRIS. Både Statoil og representanten fra en næringspark i Harstad vi intervjuet var fornøyd med alle aspekter ved arrangementet. Det ble referert til kritikk av arrangementet fra aktører i Harstad, men den gikk på at prosjektet ble avsluttet i stedet for at det ble en løpende aktivitet.

*Petronettverket:* Petronettverket ble ikke trukket frem av kommunene i intervjuene. I surveyen var det imidlertid mange respondenter fra privat næringsliv som ga tilbakemelding på dette prosjektet.



Figur 5.8: Synspunkter Petroleumsnettverket (Survey N=16 / Offentlig=1, Privat=14, FoU=1)

I all hovedsak er bedriftene fornøyd med nettverket og kvaliteten på arbeidet i prosjektet. De oppfatter Greater Stavanger som tilgjengelig med en sentral rolle i prosjektet. Opprettholdelse og kontakt med nye næringsaktører fremheves som en positiv effekt, mens kontakt med FoU aktører og aktører utenfor regionen er mer begrenset. Tilbakemeldingene tyder på at Greater Stavanger lykkes i å engasjere næringslivet og støtter opp på arenaer som er viktige for næringslivet.

### 5.10 Matnæringen

I SNP er et bærende prinsipp å videreutvikle matnæringen gjennom strategiske grep som nyskaping, økt FoU innsats og styrking av innovasjonsdrivende kompetanse. Prosjekter innenfor dette området har i evalueringsperioden vært følgende:

Matnæringene	2013	2012	2011
Matklyngen Délice	x	x	x
Matregion 2030 (Inkl NCE og perspektivanalyse)		x	x
Delegasjonsreise mat	x		
Merkevarebygging Mat/Bocuse d’Or			x
Internasjonalisering av matklyngen			x

Tabell 5.9 Prosjekter Matnæringene

Prosjektene inkluderer internasjonalisering (Delice, Internasjonalt samarbeid, Delegasjonsreise mat), arbeid med å samle de regionale aktørene (Matregion 2030) og

merkevarebygging (Merkevarebygging Mat/Bocuse d'Or). Kommunene kommenterte i liten grad de konkrete prosjektene, samtidig ble mat trukket frem som generelt viktig og noe Greater Stavanger burde satse mer på. Som en stor kommune sa det:

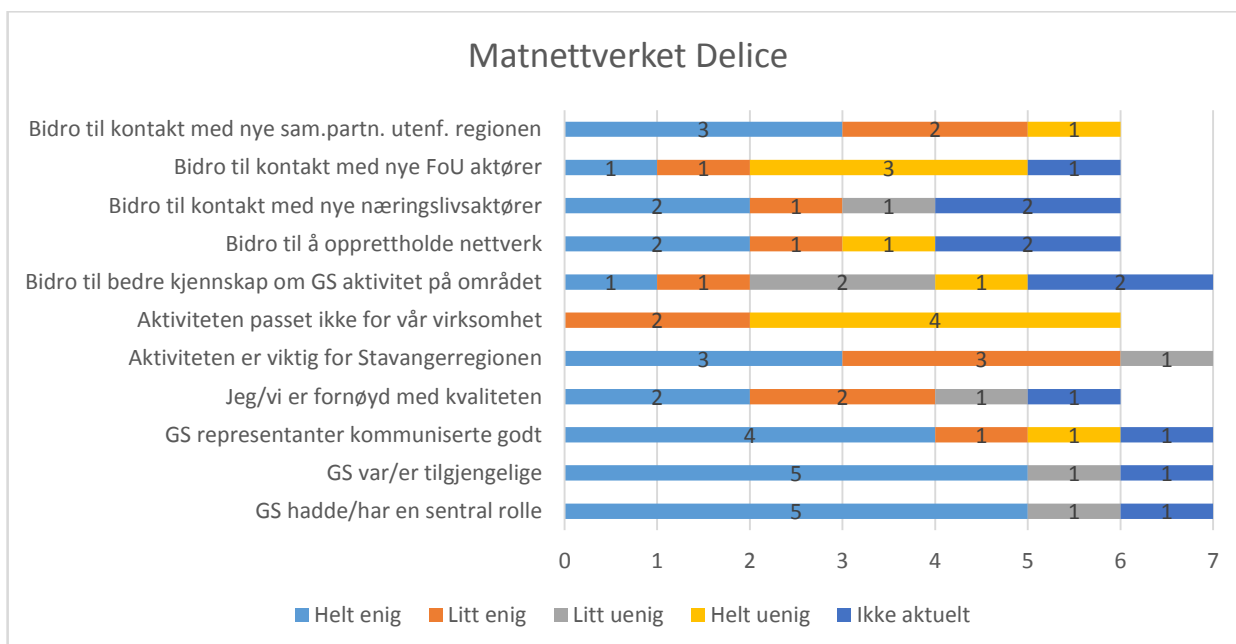
«Vi er et matfylke».

Vi trekker frem to prosjekter: Matnettverket Delice og Delegasjonsreise mat.

*Matnettverket Delice:* Delice ble startet i 2007 og består av 20 byer på fire kontinent. Stavanger er medlem i nettverket, og Greater Stavanger sekretariat. I perioden har det blant annet blitt arbeidet med å gjøre Delice-nettverket til en markedsarena for de aktørene i regionen som kan ha nytte av dette. En mellomstor kommune kommenterer

«Et spennende [prosjekt] med internasjonale salgsmuligheter, som vi på Jæren bør ha gode forutsetninger for å ha et aktivt forhold til.»

Svært få ga tilbakemeldinger på prosjektet i surveyen.



Figur 5.9: Synspunkter matnettverket Delice

Tilbakemeldingene på Greater Stavangers rolle er positive. Prosjektet oppfattes også som relevant for regionen. Figuren viser stort sett positive tilbakemeldinger på kvaliteten og nytten av prosjektet.

*Delegasjonsreise mat:* Det ble gjennomført en delegasjonsreise for matklyngen til Aberdeen i 2013, i samarbeid med NCE Culinology. Delegasjonen ble ledet av ordføreren i Klepp. Tema var oppskalering i matindustrien, og en besøkte åtte skotske produsenter. Det var 35 deltagere, to tredjedeler av dem fra næringslivet. På egevalueringen ga samtlige deltagere en totalvurdering på 5 eller 6, på en skala til 6. En partnerkommune kommenterer: «Aberdeen var et godt tiltak, der personlige nettverk utvikles. Mangler kanskje noe på oppfølging etterpå.»

Dette indikerer at matklyngen har behov for og stor nytte av aktiviteter hvor aktørene koples sammen. Dette var noe som ble etterlyst av klyngen ved forrige evaluering.

## 5.11 Oppsummering Greater Stavangers aktiviteter

Greater Stavanger har et bredt spekter av aktiviteter, og et bredt spekter av aktører som koples inn i aktivitetene. Gjennomgangen av Greater Stavangers aktiviteter viser noen hovedtrekk:

*Kvaliteten på arbeidet til Greater Stavanger, både i forhold til planer og prosjekter, får gjennomgående gode eller svært gode tilbakemeldinger. Det er også stort sett enighet om at arbeidet Greater Stavanger gjør er relevant for regionen som helhet. Kritiske bemerkninger av Greater Stavanger går enten på at prioriteringer burde vært annerledes, eller at det som tilbys ikke er nyttig for aktøren vi spør. Likevel - en kommune, næringslivsaktør eller FoU aktør som rapporterer at en aktivitet har lav nytte for egen virksomhet kritiserer ikke nødvendigvis aktiviteten eller virksomheten.*

Enkelte av aktivitetene til Greater Stavanger trekkes frem som særlig viktige. For de mindre kommunene ser vi at mange av prosjektene de trekker frem er innenfor offentlig tjenesteytelse, altså prosjekter som Smartkommune og Næringsareal, portal og kartlegging. De større kommunene, og fylkeskommunen, trekker i større grad også frem Greater Stavangers arbeid overfor energibransjen og internasjonalisering. Altså prosjekter som OTC Houston, ONS og Europakontoret.

Felles for mange av aktivitetene som får best tilbakemeldinger er at de fungerer som møteplasser hvor aktørene knyttes sammen. Mange av disse prosjektene (som ONS, OTC, delegasjonsreise og Årskonferansen) har det å skape koblinger mellom aktører som sentral prioritering. Imidlertid er møteplasselementet også viktig i prosjekter som tilsynelatende har andre mål. En mindre kommune vektla som viktig at Smartkommuneprosjektet ga saksbehandlerne i sin kommune mulighet til å møte andre i lignende situasjon.

Det er samtidig et spenningsforhold mellom interessene til mindre og store aktører. Mindre, opp til nokså store, kommuner er opptatt av behovet for å få tilført kompetanse. Særlig gjelder det de kommunene som både har kompliserte næringsmessige utfordringer og liten stab. Tilsvarende er det de mindre bedriftene som har størst nytte av Greater Stavangers initiativ på ONS og OTC, med for eksempel muligheter for å leie seg inn på felles standareal og reise som del av en delegasjon. På den andre siden er mange av aktivitetene til Greater Stavanger mest nyttige for de store kommunene. Enkelte av de minste kommunene mener at mange av prosjektene har liten nytte for dem, som ofte henger sammen med at disse reelt har andre næringslivsutfordringer enn områdene rundt Stavanger. Flere av prosjektene involverer Stavanger alene, selv om de har relevans for resten av regionen. Her er det samtidig et moment at de større kommunene, og Stavanger spesielt, betaler mer enn mindre kommuner.

## 6 Greater Stavangers som regional utviklingsaktør

Det overordnede målet for Greater Stavanger er å styrke de næringsmessige rammebetingelsene i regionen. Dette skal de gjøre gjennom å initiere, utvikle og støtte samarbeidstiltak som kan styrke Stavangerregionens posisjon som en konkurransedyktig og bærekraftig region. For å nå de overordnede mål arbeider Greater Stavanger med å: a) samordne kommunene i regionen om en felles næringspolitisk plattform og b) være en pådriver for å styrke samhandlingen mellom myndigheter, privat næringsliv og forsknings- og utviklingsmiljøene (Triple Helix). Vi har innhentet vurderinger fra informantene om disse to punktene som vil gjennomgås under. I tillegg gjennomgås vurderinger av samarbeidsprosjekter med aktører utenfor Stavangerregionen.

### 6.1 Effekt for felles plattform for næringsutvikling

Et av siktemålene med evalueringen er å undersøke hvordan Greater Stavanger bidrar til å samle regionen på næringsutviklingsområdet.

15 kommuner og Rogaland fylkeskommune har samarbeidet om næringsutvikling siden 2004. Kommunene på Nord-Jæren (Stavanger, Sandnes, Sola og Randaberg) har samarbeidet gjennom ARNE-prosjektet helt siden 1999. ARNE-prosjektet tok initiativ til en utvidet næringsplanprosess i 2004 hvor 10 nye kommuner ble invitert inn i et felles næringsplansamarbeid. Ved neste periode ble to nye kommuner inkludert, mens Hå kommune valgte å trekke seg ut av samarbeidet. Arbeidet som ble lagt ned i det Strategiske næringsplanarbeidet 2004, var grunnleggende for samarbeidet i dag. Denne prosessen involverte mange aktører og det ble brukt mye tid og ressurser for å utarbeide og forankre strategisk valgte områder både i kommunene og i næringslivet. I løpet av de siste 15 årene har omfanget av samarbeidsaktiviteter mellom kommunene økt. Dette har skjedd gjennom felles planleggingsarbeid, felles interkommunale selskap/samarbeid og andre arena og samarbeidsprosjekter hvor regionale aktører samles. Ofte hørte utsagn er:

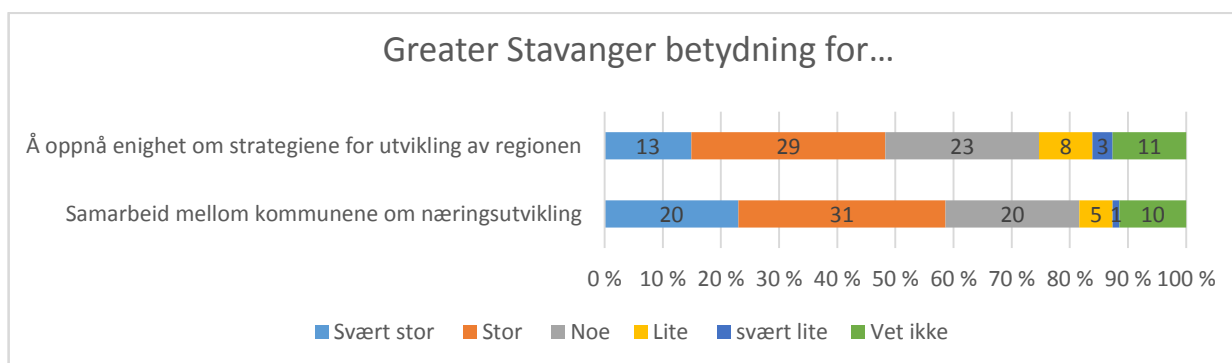
*«Stavangerregionen er et felles bo- og arbeidsmarked og det er vanskelig å tenke seg at vi skal arbeide uavhengig av hverandre» og «vi må tenke og handle sammen»*

Ved oppstart av den strategiske næringsplanprosess i 2004 var det ingen selvfølge for kommunene å gå sammen i et formalisert samarbeid om næringsutvikling. Samarbeid mellom kommunene er i 2015 et selvfølgelig virkemiddel for å løse oppgaver og tjenester. Aktørene er i dag kjent med fordeler men og utfordringer som melder seg ved samarbeid over kommunegrensene. Det historiske bakteppe er likevel sentralt når vi skal fortolke tilbakemeldinger fra kommunene når det gjelder Greater Stavangers rolle i å samle regionen på næringsutviklingsområdet. Kommunene har i dag helt andre forventninger til virksomheten enn for bare 10 år siden, noe som både skyldes økt erfaring med å samarbeid på tvers av kommunegrensene, men også endrede behov og økt profesjonalisering av virksomheten Greater Stavanger.

For å belyse effekter av Greater Stavangers aktiviteter for å fremme en felles regional næringspolitikk ba vi kommunene reflektere rundt a) om det er en felles næringspolitikk i regionen, b) i hvilken grad Greater Stavanger bidrar til å øke samhandling mellom

kommunene og c) hvorvidt prioriteringer og satsninger av felles aktiviteter i regi av Greater Stavanger er relevante og gir mening for regionen som helhet og den enkelte kommune.

I surveyen som ble besvart av private (50%), offentlige (34%) og FoU aktører (16%) ble tilsvarende spørsmål stilt. Figur 6.1 viser tilbakemeldingene:



Figur 6.1 Synspunkter på Greater Stavangers betydning (survey N=87 (offentlig=30, privat=43, FoU=14))

Tilbakemeldingene fra de 87 respondentene i surveyen viser at det er nyanserte syn på Greater Stavangers betydning. Vi vil i det følgende vise tilbake til resultatene i figuren under hvert av deltemaene.

### 6.1.1 En felles næringspolitikk i regionen?

Påstanden om «Greater Stavanger betydning for samarbeid mellom kommunene om næringsutvikling» indikerer at 51% av respondentene mener de har svært stor eller stor betydning. 20% mener de har noe betydning, mens 6% mener de har lite eller svært liten betydning.

Påstanden om «Greater Stavangers betydning for å oppnå enighet om strategiene for utvikling av regionen» indikerer at 42% av respondentene mener de har svært stor eller stor betydning. 23 % mener Greater Stavanger har noe betydning, mens 11% mener de har lite eller svært lite betydning.

Kikker vi litt nærmere inn i tallene er respondentene fra privat sektor og FoU mer positive til Greater Stavangers betydning for disse to påstandene enn respondentene for offentlig sektor.

Intervjuene og selvrapporingene utfyller denne tosidigheten. Svært mange av respondentene mener Greater Stavanger er et viktig instrument for å samle kommunene om felles utfordringer og løsninger i arbeidet med næringsutvikling. Det oppfattes at gjennom en felles Strategisk næringsplan har man et formelt og felles dokument som skisserer en felles næringspolitisk plattform.

*«Vi opplever det som positivt av GS tar en nøkkelrolle i næringsutvikling i et regionalt perspektiv» (Stor kommuner)*

*«Det ER en felles næringspolitikk i regionen» (Mellomstor kommune)*

*«Stavangerregionen, gjennom Greater Stavanger, tar et grep på strategisk viktige næringspolitiske områder» (Mellomstor kommune)*

*«Jeg kan ikke forestille meg hvordan det regionale næringssamarbeidet skulle være uten Greater Stavanger» (Stor kommune)*

Likevel er det et kritisk punkt at ikke alle opplever å faktisk være en del av strategien eller at strategien i mindre grad treffer deres del av regionen. Utsagnene under kan illustrere dette:

*«Det er en felles næringspolitikk, men en har ulike utfordringer i kommunene» (Liten kommune)*

*«Ja, vi er stadig mer en integrert arbeidslivs region, og trenger regionale planer på dette området. Men det er viktig å ha en bred tilnærming, alt må ikke vurderes og forankres utfra de største aktørene. Noen tema kan med fordel ha retorikk vurdert utfra lokale ståsted.» (Liten kommune)*

*«Nei - Kommunene opprettholder sin aktivitet og flere utarbeider egne næringsplaner som ikke er forankret i GS sin næringsplan»*

*«Nei, Det er ingen linje fra SNP og ned i kommunene. Bli ikke enhetlig. En del store næringer er felles, men å si at vi har en felles næringspolitikk er å dra det langt» (Stor kommune)*

*«Styrking av samarbeidet mellom kommuner og parter oppleves som best i prosjekter hvor man arbeider med konkrete problemstillinger og ser åpenbare gevinster ved samarbeid med andre» (Mellomstor kommune)*

*"Er en del enkeltprosjekter som er nyttige, men planen og konstellasjonen som sådan har relativt liten nytteeffekt"*

*«Vi må for all del ikke begynne å konkurrere om næringsutvikling. Det ville være ødeleggende» (Stor kommune)*

Utsagnene tyder på at den overordnede forståelsen av å ha en felles regional plattform er grunnleggende og at det til en viss grad binder kommunene sammen, men at forankringen av strategiene innad i kommunene er begrenset i svært mange av kommunene. Resultatene indikerer at strategiene er generelle og skal favne mange ulike interesser. Dette går på bekostning av kommunenes nytteverdi i egen kontekst og som igjen påvirker oppfattelsen av en felles enhetlig næringspolitikk.

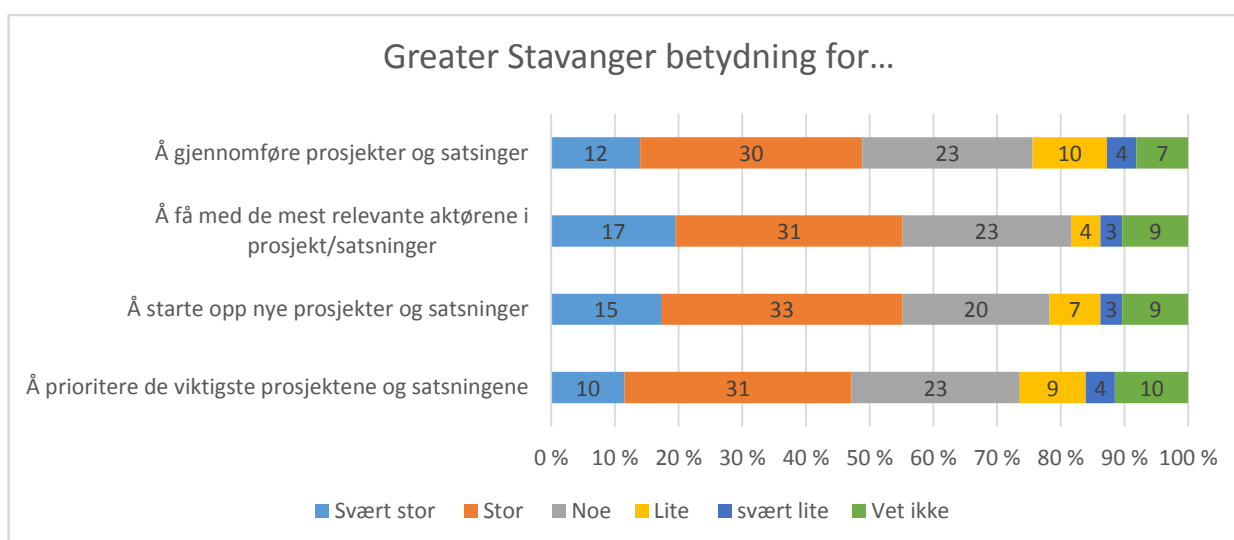
Som tidligere nevnt, har samhandling på tvers av kommunegrensene økt kraftig de siste 10 årene. Det gjelder både på uformelle og på mer formelle samhandlingsarenaer. Vi spurte kommunene om Greater Stavanger bidrar til økt samhandling mellom kommunene. Flere av respondentene i kommunene var klare på at Greater Stavanger tar initiativ til og fasiliterer flere viktige møteplasser for kommunene. Spesielt trekkes arenaen for næringsansvarlig frem som et viktig administrativt forum. I tillegg er Årskonferansen blitt et viktig møtested for administrasjon og politikere i kommunen. En informant uttrykker det slik:

«Når vi er på møter i regi av Greater Stavanger, ser jeg veldig verdien av det arbeidet som blir gjort med koordinering og samkjøring og forsøk på felles satsninger. I hverdagen blir nok lett Greater Stavanger glemt, det er så mange andre ting å forholde seg til» (Liten kommune)

Utsagnet illustrerer hvordan felles arenaer har betydning for å bygge en felles forståelse for det regionale næringsutviklingsarbeidet. Likevel er viktig å påpeke at det i dag er mange ulike samarbeidsarenaer som binder kommunene sammen. Disse berører et mangfold av temaområder og tjenester som ikke nødvendigvis berører Greater Stavangers virksomhet.

### 6.1.2 Relevante regionale prioriteringer og satsninger?

En felles regional næringspolitikk innebærer valg og prioriteringer av aktiviteter og spesielle satsninger. Disse må oppleves som relevante for å oppleve å ha en felles plattform. Figur 6.2 viser utsagn hvor respondentene vurderer prioriteringer som blir gjort i Greater Stavangers aktiviteter.



Figur 6.2: Synspunkter på Greater Stavangers betydning for prioriteringer (N=87)

Figuren viser at om lag 45-50% av respondentene mener at Greater Stavanger har svært stor eller stor betydning for prioriteringen av viktige prosjekter for regionen, starte opp satsninger, sette sammen de riktige folkene og gjennomføre prosjekter og satsninger. Rundt 20 % mener de har noe betydning, mens 10-12 % mener de har lite og svært liten betydning. I kapittel 5 med referanser til de ulike prosjektkategoriene fremhever også respondentene at de mener prosjektene som velges er viktige for regionen. De fleste prosjektene får positive tilbakemeldinger både når det gjelder kvalitet, relevans og nytte. Det blir og lagt merke til at Greater Stavanger har en betydelig rolle i koordinering og fasilitering av prosjektene.

Til tross for generelt god score på surveyen viser tilbakemeldingene fra noen av kommunene noen andre tendenser. Det ytres bekymring om prioriteringene er riktig og for hvem de gjøres for. Det samme gjelder hvordan prioriteringene gjøres. Dette kommer



også frem i avsnittet om planverktøyet hvor enkelte respondenter ønsker større grad av involvering tidligere i de strategiske prosesser hvor prioriteringer gjøres (5.1).

Ulike synspunkter på prioriteringer kan både handle om politiske og geografiske skillelinjer. Enkelte informanter fremhever at Greater Stavanger ikke kan eller skal prioritere å bruke tid på aktiviteter som markedet selv regulerer. Eksempler på dette er etablering av flyruter eller stimulering av bedriftsetablering. I slike eksempler er det tydelige partipolitiske prinsipper som påvirker vurderinger av prioriteringer. Uttalelser fra representanter fra mindretallspartier frembringer antakelser om at spesielle prioriteringer gjøres i styret til Greater Stavanger:

*«Styret i Greater Stavanger har nærmest blitt et ordførerorgan med sterk høyredominans»*  
(stor kommune)

*«Mindretallet i kommunene vil også ha en hånd på rattet i disse prosessene»* (stor kommune)

En annen faktor som har betydning for prioriteringer er geografi. Hvor langt kan et samarbeid strekke seg før det blir mindre relevant for noen av deltakerne? Spesielt de mindre kommunene uttrykker at deres behov skiller seg fra de større kommunene og at det derfor er lite relevante prioriteringer som gjøres.

*«Nei, vi ligger for langt fra sentrale strok»* (liten kommune)

*«Vårt medlemskap betyr mest at vi ønsker at Greater Stavanger er en kommunal pådriver for videre utvikling av regionen. Vi støtter, men prioriterer ikke deltakelse»* (liten kommune)

*«Veldig mange av prosjektene er av god kvalitet, men det er mulig en satser på for mange. Føler mange ganger at prosjektene som blir satt i gang er generert for Stavanger/Sandens, og i liten grad for andre kommuner. Det er kanskje sånn det må være i forhold til at de er motoren».* (liten kommune)

*«Vi er litt vel store nå. Skulle vi gjort noe annerledes, så måtte det være å stramme inn. Det er motsetninger mellom interessene til kommunene»* (stor kommune)

Utsagnene illustrerer at respondentene i stor grad oppfatter prioriteringer av prosjekter som riktig og viktig for regionen, men at mange kommuner opplever at de ikke blir relevante for den enkelte kommune. Dette gjenspeiles også i hvordan kommunene tar i bruk Strategisk næringsplan som et reelt verktøy (jmf. Kap 5.1). Videre indikerer utsagnene om at Greater Stavangers geografiske virkeområde strekker seg for langt, at ambisjonsnivået ved arbeidet er for høyt for noen kommuner og at prioriteringer ikke alltid treffer alle kommuners kontekstuelle behov. Dette indikerer at det er behov for diskusjoner rundt virksomhetens geografiske nedslagsfelt.

Oppsummert er det en tosidighet ved Greater Stavangers rolle med å samle regionen på næringsutviklingsområdet. Det er en overordnet felles forståelse mellom kommunene at regionen trenger en felles regional plattform. Likevel er forankringen av strategiene innad i kommunene begrenset i flere av kommunene. Evalueringen indikerer at næringsutviklingsstrategiene er for generelle og favner for mange ulike interesser. Dette går på bekostning av kommunenes nytteverdi, noe som igjen påvirker oppfattelsen av en

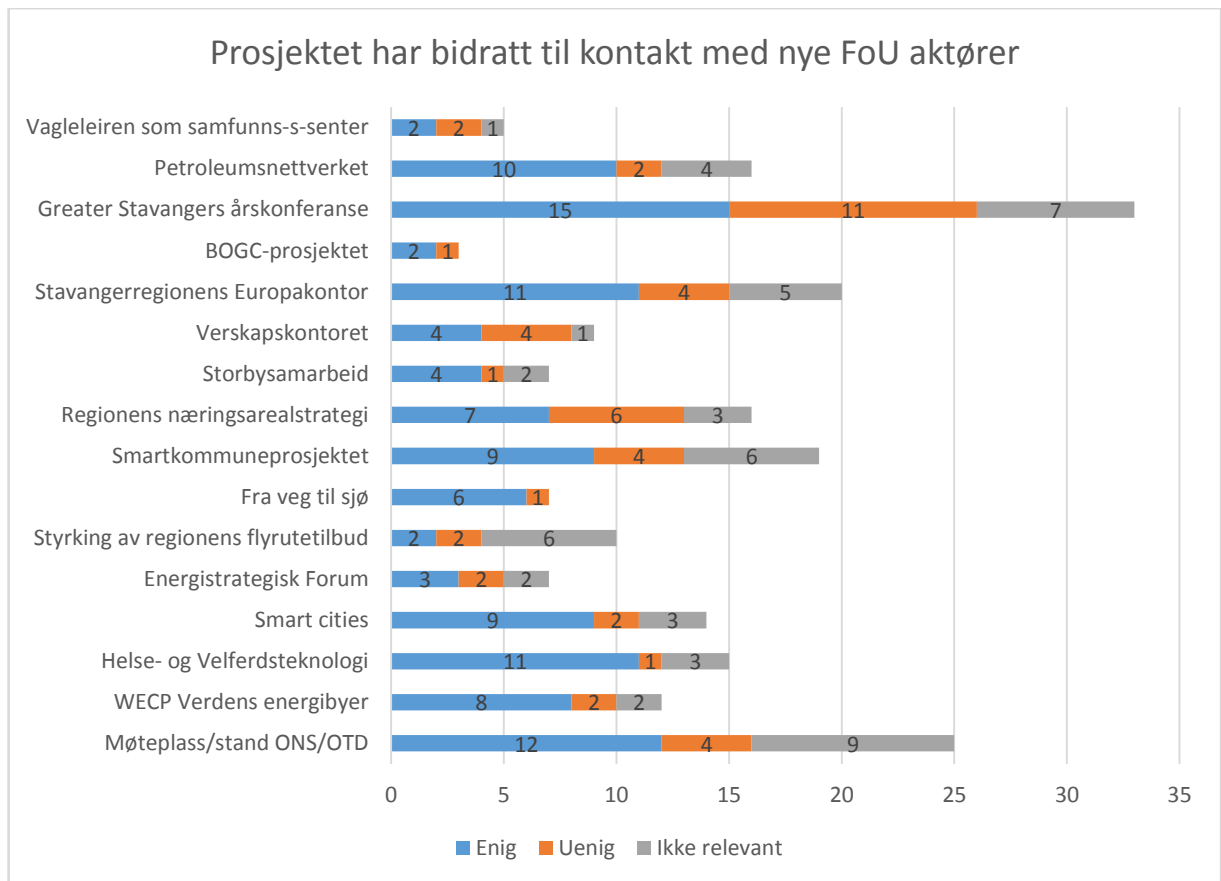
felles enhetlig næringspolitikk. Dette henger tett sammen med den geografiske dimensjon som viser seg i ulike ønsker og prioriteringer mellom kommunene. Hvor stort geografisk område Greater Stavanger skal drive virksomhet innenfor, er derfor et sentralt tema for videreutvikling av virksomheten.

## 6.2 Effekt for Triple Helix samarbeid

Greater Stavanger skal være en pådriver for å styrke samhandlingen mellom myndigheter, privat næringsliv og forsknings- og utviklingsmiljøene (Triple Helix). Samarbeidet i regionen dreier seg om utforming av strategier og igangsetting av samarbeidsprosesser og samarbeidstiltak på områder hvor samordnet innsats er avgjørende for resultatoppnåelse. Greater Stavanger arbeider i stor grad prosjekt- og prosessbasert, hvor Greater Stavangers rolle innenfor disse kan være varierende. I noen tilfeller er de initiativtaker, hovedansvarlig og «eier» av prosjektene, mens i andre har de en mer tilbaketrukket rolle. Gjennomgående er likevel rollen som koordinator der de fasiliterer samarbeid mellom aktører mest framtrædende.

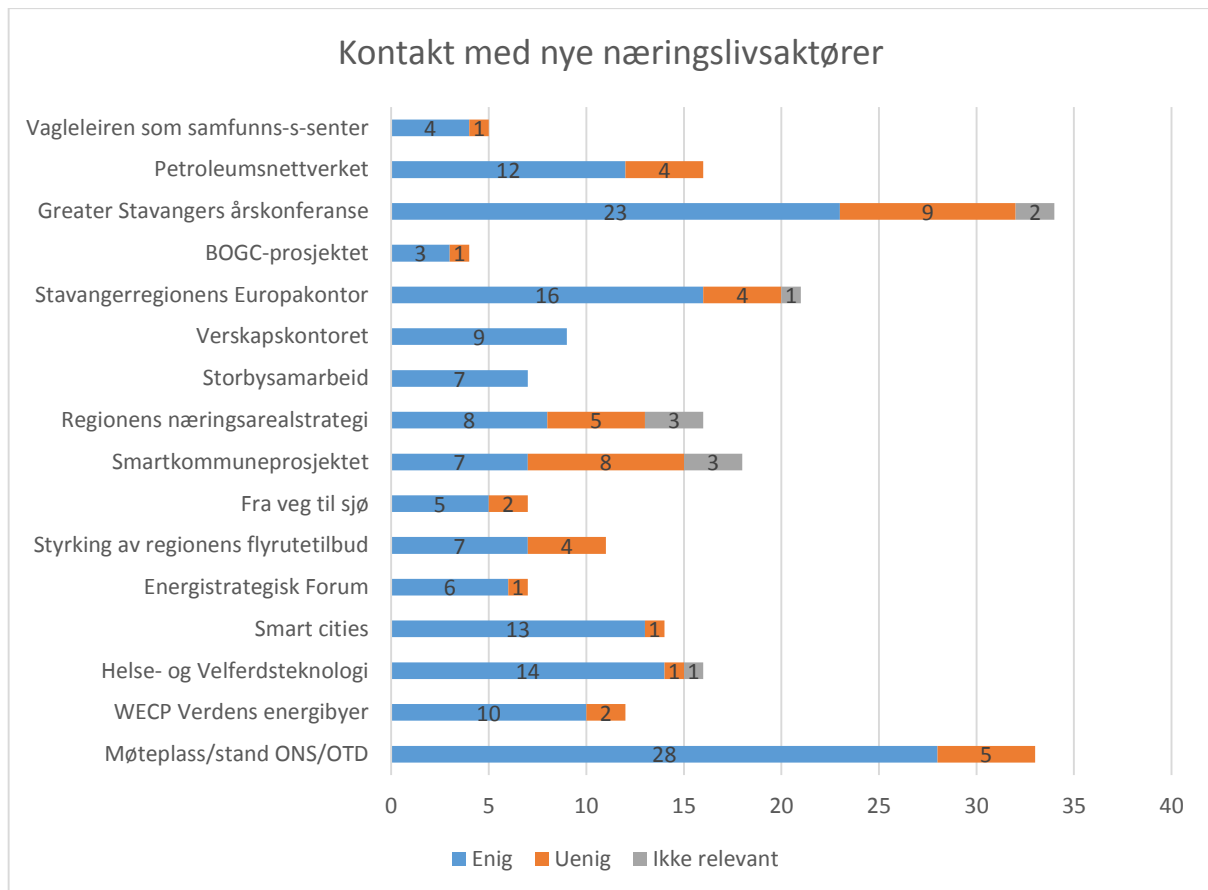
Gjennomgangen av Greater Stavangers prosjektportefølje i kapittel 5, viser at svært mange av prosjektene omfatter aktører fra forskning og utvikling, næringsliv og offentlig sektor. *Ser vi tilbake på prosjektporteføljen rapporteres det om generell god kvalitet på prosjektene og prosjektgjennomføringen.*

I surveyen spurte vi etter Greater Stavangers betydning for økt samarbeid i prosjektene – altså effekter av triple helix samarbeid. I stort sett alle prosjektene svarer respondentene at *de har opprettholdt eksisterende nettverk gjennom prosjektet*. Dette fremstår som en generell effekt av prosjektsamarbeid. Spør vi om det etableres nye samarbeidsrelasjoner varierer dette i forhold til om det er FoU eller næringslivsaktører. Figur 6.3 og 6.4 viser resultater fra utvalgte prosjekter.



Figur 6.3: Aktiviteten bidro til kontakt med nye FoU aktører (survey)

Figuren viser et utvalg prosjekter og respondentenes erfaringer med å etablere nye FoU kontakter gjennom disse. Prosjektene er svært forskjellige og kontakt med FoU miljø vil i mange tilfeller ikke være relevant. Vi ser likevel at det stort sett er en overvekt av respondenter som rapporterer at prosjektene har bidratt til kontakt med nye FoU aktører. Det er likevel kontakten med næringsaktører som ser ut til å ha den mest omfattende i prosjektene av disse to gruppene.



Figur: 6.4 Aktiviteten bidro til kontakt med nye næringslivsaktører

Figuren viser at mange har etablert nye kontakter i næringslivet. Prosjektene som er mer kommuneorienterte, viser lavest score i denne sammenheng, noe som kan forklares med at prosjektene er orientert mot kommunens interne arbeid. I intervjuene med og selvrappoteringsen fra kommunene bar tilbakemeldingene preg av at de på generelt grunnlag opplevde at Greater Stavanger hadde en styrke i å kople ulike triple helix aktører sammen eller at de hadde vært lite involvert i prosjekter med slikt samarbeid.

«Vi opplever at GS har en god evne til å skape samarbeid mellom ulike institusjoner/aktører» (Liten kommune)

«På noen områder er resultater synlige; samarbeid med Lyse, noen områder med UiS» (Mellomstor kommune)

«De jobber målrettet og er dyktige på dette området» (Stor kommune)

«Ja absolutt, eksempelvis delegasjonsreiser og enkelte prosjektsamarbeid» (Stor kommune)

«Velferdsteknologi og smart cities er gode eksempler på triple helix samarbeid» (stor kommuner)

«Greater Stavanger gjør at kommunen får bedre kontakt med både næringsliv og FoU miljø» (Mellomstor kommune)

«Det er veldig lite merkbart for oss» (Liten kommuner)

Vi spurte videre respondentene i surveyen hvilken betydning Greater Stavanger har i å profilere næringslivet i Stavangerregionen internt. Her svarte 41 % at de hadde svært stor/stor betydning, 24% mente noe betydning, mens 10% mente Greater Stavanger hadde liten betydning. Dette er svar som kommer fra en hovedvekt av respondenter fra privat sektor og FoU sektoren, noe som indikerer at Greater Stavangers aktiviteter opplevdes som positive for næringslivet.

Oppsummert viser surveyen og tilbakemeldingene fra kommunene at Greater Stavanger lykkes i å bidra til samarbeid mellom FoU, offentlig og private aktører. Konkrete prosjekter er den viktigste arena for dette, og det er enkeltpersoner som representerer ulike sektorer som da settes sammen. Vi har tidligere sett at Greater Stavanger har en viktig rolle i å samle relevante personer til prosjektene. Ut over samarbeidsprosjekter fremstår enkelte møteplasser og arenaer som spesielt viktig. Årskonferansen og delegasjonsreisene trekkes ofte frem, men også messer som ONS og OTD. Effektene som skisseres av dette arbeidet, er spesielt opprettholdelse av eksisterende nettverk, men flertallet av deltakere i prosjektene rapporterer om nye kontakter, og da spesielt nye kontakter i næringslivet. Det påpekes likevel at det er et potensiale i å utvikle dette ytterligere.

### **6.3 Sideblikk: samarbeid med partnere utenfor regionen**

Greater Stavangers aktiviteter strekker seg i en del tilfeller ut over regionenes grenser. Evalueringen viser Hvordan regionen står frem med felles prioriteringer utad. Vi vil her gjøre et lite sideblikk til et utvalg aktiviteter som er av en slik karakter.

Generelt viser evalueringen at Greater Stavanger bidrar stort når det gjelder å fremme Stavangerregionen som en region med felles næringspolitisk plattform. Dette oppfattes som positivt, selv om mange kommuner i praksis har en mer nyansert oppfatning av dette.

I flere tilfeller har den enhetlige plattformen vært en fordel. Greater Stavanger har i evalueringsperioden hatt prosjekter som overlapper hverandre og hvor de arbeider ut av regionen. Vi har et sideblikk til to slike aktiviteter: Samarbeidet med Houston-regionen og samarbeidet med Harstad-regionen.

#### ***Houston***

Relasjonen til Houston tar utgangspunkt i felles interesser innen energinæringen, men i tillegg til det ser en på kompetanseoverføring innenfor medisin og Forsknings og Utvikling; tidlig i evalueringsperioden hadde en også en satsning på kulturutveksling. Over 7000 nordmenn bor i Houston. 140 norske selskap er representert; og institusjoner som UiS, IRIS og SUS har alle samarbeidsrelasjoner til institusjoner og selskap i Houston. UiS har en samarbeidsavtale med University of Houston. Avtalen har hovedfokus på subseautdanning, og utveksling av studenter. I tillegg oppholdt en professor ved UiS seg ved universitetet i Houston et år for å forske på tema knyttet til oljeleverandørkjeden. Et mulig samarbeid innen matfag og hotellfag er også diskutert. SUS har i lenger tid samarbeidet med MD Anderson kreftsykehus, og med Memorial Hermann Heart og Vascular Institute om hjertemedisin. Dette er miljøer som ligger langt fremme på sine felt.

Flere prosjekter i Greater Stavanger arbeider med å styrke relasjonen til Houston. Hvert år arrangerer Greater Stavangeren en delegasjonsreise til OTC Houston. Denne har hatt bred deltagelse fra næringsliv, det offentlige og FoU-institusjon. Som diskutert i aktivitetsgjennomgangen i kapittel 5 får den svært gode tilbakemeldinger. Det har også blitt arrangert delegasjonsreiser på andre tidspunkt enn OTC, og det har vært fokus på felt som medisin og FoU. Et annet prosjekt hvor Houston har vært et element er Ruteutviklingsforum, som hjalp til med å tilrettelegge for SAS sin direkterute mellom Stavanger og Houston. For å følge opp kontakten mellom Stavanger-regionen og Houston har Greater Stavanger en egen representant i Houston. Dette sees også som viktig av flere informanter.

Stavanger-regionen har hatt naturlige samarbeidsrelasjoner til Houston over flere tiår, som gjør det vanskelig å isolere effekten av Greater Stavangers bidrag til å bedre samarbeidet. Samtidig er det mye som tyder på at Greater Stavanger har en positiv effekt. Deltagerne på delegasjonsreisen er svært fornøyd med opplegget Greater Stavanger har laget. Questbacken etter delegasjonsreisen viste også gode resultater. 75% av delegatene til OTC i 2013 rapporterte å ha nådd målsetningene sine for turen, nesten 50% rapporterte at reisen ledet til konkrete kontrakter eller avtaler. I intervjuet har vi rapporteres det at en gjennom delegasjonsreiser får innpass steder som en ikke vil få alene. Dette gjelder små og mellomstore energibedrifter, men også aktører som sykehus og FoU-institusjoner. Det virker også som at arbeidet Ruteutviklingsforum legger ned for å samle inn informasjon om kundegrunnlag gir flyselskapene et bedre beslutningsgrunnlag for nye ruter.

### ***Harstad***

Som ved samarbeidet med Houston, har Harstad-samarbeidet et utgangspunkt i energinæringen. Statoil valgte Harstad som senter for sin virksomhet i Nord-Norge. De to byene har en rekke utfordringer felles. Det er utfordringer knyttet til transport av personell mellom Harstad og Stavanger. I tillegg kan Harstad, hvor energibransjen ny sammenlignet med i Stavanger-området, lære av erfaringen Stavanger-regionen har gjort seg. Et sentralt prosjekt i dette samarbeidet har vært dialogmøtene mellom Harstad og Stavanger. Det var en serie møter finansiering av Statoil. Som evalueringen av dette prosjektet i kapittel 5 viser, fikk det svært gode tilbakemeldinger. Samarbeidet mellom Harstad og Stavanger var tidligere også sentralt i Ruteutviklingsforum. Det ble tilrettelagt for en flyrute ved selskapet BMI. Denne ble imidlertid nedlagt, BMI pekte på konkurrerende selskapers bonusordninger som en mulig delforklaring på nedleggelsen. Tilbakemeldinger fra personer involvert i dette samarbeidet har vært ubetinget positivt. Greater Stavanger oppfattes som åpen og tilgjengelig, samtidig som de gir kraft gjennom sin kompetanse.

## 7 Sammendrag og konklusjoner

Evalueringen viser samlet sett at det er mange sterke sider ved Greater Stavanger, noen svake sider, samt en del utfordringer og dilemmaer det bør tas tak i når avtalen skal fornyes. Følgende hovedpunkter kan trekkes frem:

- Greater Stavanger er profesjonell, leverer god kvalitet på tjenestene er tilgjengelig og god på informasjon.
- Det er stor variasjon i hvordan kommunene benytter informasjonen de mottar og hvordan forankring skjer innad i kommuneorganisasjonen.
- Det er stor variasjon mellom kommunene når det gjelder omfanget av deres samhandling med Greater Stavanger.
- De fleste kommunene rapporterer lav eller begrenset egen nytte av Strategisk næringsplan, men de fleste opplever samtidig at den er relevant for regionen.
- Varierende nytteverdi av plan og prosjekter henger tett sammen med den geografiske dimensjon og størrelse på kommunen.
- Kvaliteten i prosjektene får positive tilbakemeldinger fra alle typer aktører.
- Greater Stavanger har lyktes i å bidra til Triple Helix. Greater Stavanger har en viktig rolle i å samle relevante personer til prosjektene som er. er den viktigste arena for samarbeidet mellom sektorrepresentanter.
- Ut over samarbeidsprosjekter fremstår enkelte møteplasser og arenaer arrangert i regi av Greater Stavanger som spesielt viktig.

Videre skisseres følgende utfordringer og dilemmaer:

- Ansvar for forankring
- Variasjon i kjennskap til og erfaringer fra Greater Stavangers aktiviteter
- Bruk og kapasitet til å ta i bruk Greater Stavangers tjenester
- Greater Stavanger som politisk aktør eller administrativt organ?
- Den kritiske regiondefinisjonen – Greater Stavangers virkeområde
- «Vi og dem» - nødvendig brobygging mellom virksomhet og partnerne

Evalueringens omfang, resultater samt utfordringer og dilemmaer utdypes og oppsummeres i det følgende:

### ***Om evalueringen:***

IRIS har i løpet av høsten 2014 evaluert virksomheten Greater Stavanger og dens aktiviteter. Evalueringen skal danne grunnlag for den vurdering Greater Stavangers partnere skal gjøre før inngåelse av ny avtale for kommende periode. Tema for evalueringen har vært (1) Greater Stavanger virksomhet, (2) Greater Stavangers effekter for en felles regional næringsstrategi for regionen, (3) Greater Stavangers effekter på samarbeid mellom offentlig, FoU-institusjoner og Næringsliv (Triple Helix) og (4) Greater Stavangers samarbeid med aktører utenfor Stavangerregionen.

Evalueringen er basert på både kvalitative og kvantitative metoder. Datakildene er dokumenter, gruppeintervju med eierkommunene, selvrapportering fra de resterende partnerkommunene, oppfølgende telefonintervju med fem næringssjefer, telefonintervju

med aktører involvert i prosjekter som strekker seg ut av regionen og spørreundersøkelse til informanter fra næringsliv, offentlige myndigheter og FoU-institusjoner.

## **7.1 Evalueringens resultater**

Konklusjonene fra evalueringen både når det gjelder (a) Greater Stavangers samhandling med partnerkommunene, (b) kvalitet og nytte av de forskjellige aktiviteter, (c) bidrag til regionbygging samt Triple Helix og (d) erfaringer aktører utenfor regionen gjør seg om Greater Stavangers arbeid, er gjennomgått under. Vi vil sammenligne funn fra denne evalueringen med konklusjonene fra evalueringen gjennomført i 2010.

### ***Kontakt og samhandling***

Det finnes mange arenaer for kontakt og samhandling mellom kommunene og Greater Stavanger. Greater Stavanger oppfattes generelt som et åpent og tilgjengelig kompetanseorgan som kommunene kan henvende seg til ved behov. Greater Stavanger er god på informasjon ifølge kommunene, men det er store forskjeller mellom hvordan kommunene benytter informasjonen de mottar. Flere kommuner er ikke fornøyd med egne rutiner for hvordan informasjon blir videreformidlet innad i kommunen.

Det er stor variasjon mellom kommunene når det gjelder omfanget av deres samhandling med Greater Stavanger. Mye av denne variasjonen skyldes strukturelle forhold som kommunestørrelse, kapasitet i egen næringsstab, næringsmessige utfordringer og avstand til Stavanger. Imidlertid tyder en del funn på at mange kommuner ville hatt større nytte av Greater Stavanger ved større kapasitet internt og bedre relasjoner til Greater Stavanger. Kommunene ser ikke nødvendigvis manglende samhandling i denne sammenheng som en kritikk av Greater Stavanger, men som en utfordring for begge parter. Forbedringer kan både ligge i at kommunen bedrer sine rutiner for forankring, men og at Greater Stavanger kan styrke relasjonsbyggende tiltak. Ved evalueringen i 2010 ble kontakt og samhandling med kommunene vurdert å være god men med tilsvarende utfordringer som skissert her.

*«Greater Stavanger oppfattes også av samtlige kommuner å være et åpent og tilgjengelig organ med relevant kompetanse. Kommunenes interne rutiner og kapasitetsutfordringer legger imidlertid begrensninger på hvor langt kontakt og informasjon strekker seg ut i kommuneorganisasjonen. Forbedringsområdene ligger i stor grad hos kommunene selv og de interne rutiner for å forankre aktiviteter og sikre at informasjon når ut til hele kommuneorganisasjonen».*

### ***Kvalitet og nytte av Greater Stavangers aktiviteter***

Greater Stavanger har et bredt spekter av aktiviteter, og et bredt spekter av aktører som koples inn i aktivitetene. Gjennomgangen av Greater Stavangers aktiviteter viser noen hovedtrekk:

Kvaliteten på arbeidet til Greater Stavanger, både i forhold til planer og prosjekter, får gjennomgående gode eller svært gode tilbakemeldinger. Spesielt de som arbeider tett med Greater Stavanger er svært fornøyd med kvalitet og oppfølging. Det er også stort sett



enighet om at arbeidet er relevant for regionen som helhet. Dette er tilbakemeldinger fra både kommuner, FoU aktører og næringsliv. Kritikken av Greater Stavanger går generelt enten på at prioriteringer burde vært annerledes, eller på at det som tilbys ikke er nyttig. Dette gjelder spesielt tilbakemeldinger fra kommunene.

Enkelte av aktivitetene til Greater Stavanger trekkes frem som særlig viktige og nyttige. For de mindre kommunene ser vi at mange av prosjektene de trekker frem er innenfor offentlig tjenesteytelse, altså prosjekter som Smartkommune og Næringsareal, portal og kartlegging. De større kommunene, og fylkeskommunen, trekker i større grad også frem Greater Stavangers arbeid overfor energibransjen og internasjonalisering. Altså prosjekter som OTC Houston, ONS og Europakontoret. Felles for mange av aktivitetene som får best tilbakemeldinger fra alle typer aktører er at de fungerer som møteplasser både for regionale aktører men og for å knytte kontakter med aktører utenfor regionen. Mange av disse prosjektene (som ONS, OTC, delegasjonsreiser og Årskonferansen) har det å skape koblinger mellom aktører som sentral prioritering. Evalueringen viser at det er variasjon i kommunenes egen nytte av Strategisk Næringsplan. De fleste kommunene rapporterer lav eller begrenset egen nytte, men mange av disse opplever samtidig at den er relevant for regionen.

Variierende nytteverdi henger tett sammen med den geografiske dimensjon og størrelse på kommunen. En rekke prosjekter har liten relevans for noen kommuner. Evalueringen viser at de mindre kommunene har begrenset kapasitet både til å følge opp og delta i prosjektarbeid, selv om det kan ha stor relevans. En av randsonekommunene diskuterer deres videre deltakelse i partnerskapet. De oppfatter SNP som sentrumsorientert og treffer i mindre grad deres behov.

I den forrige evalueringen ble kommunenes vurdering vektlagt i større grad enn i denne foreliggende. Kommunenes vurdering av kvaliteten på det arbeidet Greater Stavanger utfører ble vurdert å være god og til dels meget god ved forrige evaluering. Når det gjelder nytten av aktivitetene for kommunene var det også større variasjon i vurderingene mellom kommunene og også mellom aktivitetene. Forklaringen på variasjon ble relatert til at de største kommunene har større kapasitet og kompetanse til å nyttiggjøre seg av aktivitetene, samt større interesse av det byregionale næringsutviklingsarbeidet. En annen forklaring var at relevansen av dette arbeidet er størst for kommunene i sentrum av byregionen. Dette samsvarer også med kommunenes tilbakemelding i 2010.

### ***Effekter for en felles regional næringspolitikk og Triple Helix samarbeid***

Evalueringen viser at er en overordnet felles forståelse at regionen trenger en felles regional næringspolitikk og at arbeidet er en av byggsteinene som binder kommunene sammen. Likevel er forankringen av virksomheten og strategiene i kommunene begrenset i en del av kommunene. Det samarbeides godt gjennom prosjekter, men bildet er mer sammensatt for planarbeidet. Undersøkelsen viser at mange av kommunene mener at strategiene er generelle, noe som gjerne henger sammen med at de må favne mange ulike interesser. Vi tror at dette går på bekostning av kommunenes nytteverdi som videre påvirker oppfattelsen av å ha en felles enhetlig næringspolitikk. Denne oppfattelsen henger tett sammen med den geografiske dimensjon som viser seg i ulike ønsker og

prioriteringer mellom kommunene. Hvor langt Greater Stavanger skal strekke sin virksomhet er derfor et sentralt tema for videreutvikling av virksomheten. Evalueringen fra 2010 viste tilsvarende utfordringer, men dette kommer tydeligere frem i denne evalueringsperioden.

Evalueringen viser at Greater Stavanger har lyktes i å bidra til *samarbeid mellom FoU, offentlig og private aktører (Triple Helix)*. Konkrete prosjekter er den viktigste arena for samarbeidet mellom sektorrepresentanter. Greater Stavanger har en viktig rolle i å samle relevante personer til prosjektene. For deltakerne er det da tydelig at Greater Stavanger har en rolle i prosjektet. Ut over samarbeidsprosjekter fremstår enkelte møteplasser og arenaer som spesielt viktig. Årskonferansen og delegasjonsreisene trekkes ofte frem, men også messer som ONS og OTD. Effektene som skisseres av dette arbeidet er spesielt opprettholdelse av eksisterende nettverk, men en overvekt av deltakere i prosjekter rapporterer om nye kontakter. Spesielt gjelder dette nye kontakter i næringslivet. Det kommer og frem at Greater Stavanger har betydning for profilering av næringslivet internt i regionen. Det påpekes likevel at det er et potensiale i å utvikle dette ytterligere og at ikke alle opplever tilsvarende «koplingserfaringer». Evalueringen fra 2010 viste også et stort omfang av aktiviteter som involverer aktører fra det offentlige, næringslivet og kunnskapsinstitusjoner.

*«I enkelte av prosjektene holder Greater Stavanger en høy profil, ved at de er prosjekteiere eller drivere. I andre prosjekter har de en mer tilbaketrukket rolle. Dette påvirker hvordan Greater Stavanger blir oppfattet i prosjektene. Greater Stavanger bidrar i stor grad til å knytte offentlige aktører sammen, men har utfordringer når det gjelder koplinger til næringslivet. De næringslivsaktørene som har vært involvert i prosjektarbeid eller strategiarbeid, er imidlertid positive til Greater Stavanger som et regionalt koordineringsorgan». (Fra evaluering 2010)*

## 7.2 Utfordringer og dilemmaer for Greater Stavanger

Utfordringene som er kommet opp i evalueringen, representerer grunnleggende dilemma om Greater Stavangers funksjon og rolle. Dette er viktige problemstillinger som bør diskuteres i det videre arbeidet med virksomheten.

### ***Ansvar for forankring av næringsutviklingsarbeidet:***

Forankring av Greater Stavangers strategiske prosesser og prosjektarbeid i alle partnerkommunene er en omfattende og tidkrevende oppgave for virksomheten. Det er på bakgrunn av dette nødvendig med klare forventninger og ansvarsfordeling mellom Greater Stavanger og kommunene når det gjelder kontakt, informasjonsflyt og forankring av prioriteringer inn i kommunene. Mye av kommunikasjonen går mellom Greater Stavangers ansatte, styremedlemmer og næringsansvarlige. Spørsmålet er hvilke rutiner som foreligger i kommunene for å forankre arbeidet videre og i hvilken grad Greater Stavanger skal ha egne strategier for å virksomhetens der de ser mangelfull oppfølging fra kommunene. Grad av forankring har stor betydning for Greater Stavangers generelle legitimitet. I fylkeskommunen rapporteres det eksempelvis om lite dialog mellom

administrasjon og styremedlemmet. I flere kommuner beklager næringssjef at informasjon ikke blir videresendt til resten av organisasjonen – både administrasjon og politikere. Dette berører også mandatet rundt Greater Stavangers prioritering av tid. Svært forenklet kan det stilles spørsmål om hvor hovedvekten av ressursene skal anvendes; forankringsarbeid i kommunene for å sikre legitimitet eller arbeid ut mot næringene og utviklingen av disse.

### ***Kjennskap til og erfaringer fra Greater Stavangers aktiviteter:***

Evalueringen viser klart at det er store variasjoner i kommunenes kjennskap til Greater Stavangers arbeid. Vi har ikke data på om dette også gjelder for næringslivet, men sannsynligheten er stor for at det også gjelder her. Evalueringen viser at de som har arbeidet tett med Greater Stavanger rapporterer om høy kvalitet på arbeidet, stor tilgjengelighet og fleksibilitet og betydelig nytte av deltakelse. Manglende konkrete samarbeidserfaringer med Greater Stavanger har sammenheng med mer skepsis til virksomheten. Greater Stavangers koordinerings- og fasiliteringsrolle er i mange tilfeller er usynlig for de som ikke deltar i prosjektene, og det blir dermed vanskelig å kommunisere konkrete resultater av Greater Stavangers arbeid utad. Dette svekker virksomhetens legitimitet. Aktiviteter som profilerer og informerer om virksomheten, anses derfor som en fordel for Greater Stavanger.

### ***Bruk og kapasitet:***

Greater Stavanger fremstilles av de fleste respondentene som en tilgjengelig, åpen og fleksibel virksomhet. De etablerer eller engasjerer seg på arenaer og i prosjekter som ønsker flere aktører velkommen. Nettverks- og kompetansebygging er en stor del av virksomhetens aktiviteter. Det er likevel et dilemma for de mindre kommunene at de ikke har intern kapasitet til å følge opp initiativ,- selv om de er relevant. Samtidig er Greater Stavangers virksomhet tilrettelagt for å ivareta bedrifter og FoU aktører som ikke har et stort administrativt apparat men som trenger nettverk og kompetansetilgang for å fremme sine behov. Tilrettelegging gjennom delegasjonsreiser er et slikt tiltak. Evalueringen viser at denne gruppen (næringsliv/FoU) rapporterer om nytteverdi i situasjoner hvor de deltar i konkrete prosjekter. Denne tosidigheten utfordrer virksomheten i å klare å legge til rette for alle og åpner samtidig opp for spørsmål om de i fremtiden skal det.

### ***Politisk aktør eller administrativt organ:***

Greater Stavanger er bygd opp ut fra en demokratisk tanke om god «input-legitimitet» med bred politisk deltakelse i styret som nå består av kun politikere. Greater Stavangers stab er det utførende organ. Evalueringen viser at enkelte oppfatter at Greater Stavanger opptrer som en politisk aktør som arbeider for å fremme regionens interesser på næringsfeltet. I partnerskapet er det ulike partipolitiske prioriteringer. Spørsmålet er om det er mulig for Greater Stavanger å være en nøytral politisk aktør. De opptrer på vegne av mange parter men besitter samtidig en stor innsikt om endringer, behov og utfordringer i næringslivet. Endringen i styret ved forrige periode kan ha bidratt til å styrke input-legitimiteten, men fortsatt er det tydelig gjennom evalueringen at de betraktes som et organ som legger sterke premisser for og føringer i regionens næringspolitiske prioriteringer. Dette er en vanskelig balansegang som ikke har noen klar løsning, men som aktualiseres ved spesielle saker.

### ***Den kritiske regiondefinisjonen - Greater Stavangers virkeområde:***

Evalueringen viser at Greater Stavangers geografiske virkeområde danner grunnlag for ulike behov og forventninger. Vi kan her snakke om to nivåer av næringspolitikk. En «stor» regional næringspolitikk som på et overordnet nivå forener enkelte hovedelementer og en «mindre» næringspolitikk som i større grad er mer treffsikker for en eller flere kommuner. Strategisk næringsplan kan betraktes som en overordnet plan for regional storpolitikk. Hvis forventningene er at planen også skal dekke spesifikke lokalkontekstuelle tema, blir det vanskelig å innfri forventninger. Spørsmålet som melder seg er hvor spisset og tilpasset den enkeltes kommune kan en felles regional næringspolitikk være? Jo lengere ut virksomheten strekker seg geografisk, jo mindre treffsikker er strategiene og jo mindre er den direkte nytteverdien for kommunenes næringsutviklingsarbeid.

#### ***«Vi og de»:***

Greater Stavanger er en interkommunal virksomhet etablert og styrt av 15 kommuner. Evalueringen berører en prinsipiell utfordring med interkommunale samarbeid som etableres utenfor den tradisjonelle styringslinjen i kommunene. Hvis forbindelsen mellom virksomheten og den tradisjonelle styringslinjen i kommunene svekkes, kan dette resultere i en «vi og de» holdning. «Vi» i denne sammenheng er kommunene som har synspunkter på «de» i virksomheten, noe som utgjør en avstand. Utfordringen ligger i å tett denne avstanden ved at kommunene som partnere har, tar og utøver et aktivt ansvar i å sikre en velfungerende drift i virksomheten de har etablert. Evalueringen retter søkelyset på den ene parten i partnerskapet (virksomheten) og hvordan de oppfyller forventningene og retter i mindre grad søkelyset på hvordan den andre part i partnerskapet (kommunene) oppfyller sin rolle. Studier viser at dette ikke er et nytt fenomen ved etablering av virksomheter utenfor linje. Det ligger likevel et potensiale i å videreutvikle og styrke disse virksomhetene ved at kommunene som oppretter de fungerer som støttepart og brobygger inn i egen kommuneorganisasjon.

## 8 Referanser

Erfaringsnotat fra Greater Stavanger 2010

Evaluering delegasjonsreise Houston OTC 2012, 2013

Handlingsplan 2011

Handlingsplan 2012

Handlingsplan 2013

Partnerskapsavtaler partnerkommuner

Partnerskapsavtaler Rogaland Fylkeskommune

Protokoll styremøter 2011, 2012, 2013, 2014

Strategisk næringsplan 2009-2020

Strategisk næringsplan 214-2025

Tertialrapporter fra Greater Stavanger 2011, 2012, 2013, 2014

Årsrapporter 2011,2012,2013

## Vedlegg 1: intervjuguide

<b>EVALUERING AV GREATER STAVANGER</b> <b>SPØRREGUIDE FOR GRUPPEINTERVJU</b> <b>MED KOMMUNENE</b>	
---	---



IRIS har fått i oppdrag å evaluere Greater Stavanger. Evalueringen har til hensikt å danne grunnlag for den vurderingen Greater Stavangers partnere skal gjøre for kommende avtaleperiode.

IRIS vil ved hjelp av intervjuer og gjennomgang av dokumenter mm. kartlegge de erfaringer og den nytte partnerkommunene, næringsaktører og FoU-aktører har hatt av Greater Stavanger sin virksomhet. Hensikten med dette intervjuet er å samle data til denne evalueringen.

Denne spørreguiden ligger til grunn for gruppeintervjuene i alle partnerkommunene. Vi gjør oppmerksom på at personene i intervjuet vil anonymiseres.

Gruppeintervjuet vil ta for seg temaene: (I) Greater Stavangers aktiviteter; (II) Greater Stavangers aktiviteter og virksomhets effekt på i) regionsbygging og ii) samarbeid mellom det offentlige, FoU-institusjoner og næringsliv; og (III) Greater Stavangers kontakt og samhandling med kommunen.

Vi ser fram til en åpen og konstruktiv samtale.

### I Aktiviteter

*Greater Stavanger har en strategisk næringsplan som skisserer langsiktige mål, og årlige handlingsplaner som spesifiserer hvordan de skal arbeide for å nå målene. Et viktig verktøy for å nå målene er prosjekter.*

#### a. **Strategisk Næringsplan 2013-2020**

- Hvordan vurderes kvaliteten på Strategisk Næringsplan?
- Hvordan vurderes prosessen for utforming av Strategisk næringsplan?
- Hvordan vurderes egen kommunes nytte av Strategisk Næringsplan?
- Hva er forholdet mellom Strategisk Næringsplan og kommunale planaktiviteter i din kommune?
- Hvor relevant oppfattes Strategisk Næringsplan for næringsutviklingsarbeidet i regionen som helhet?

#### b. **Handlingsplan 2013**

- Hvordan vurderes kvaliteten på de årlige handlingsplanene?
- Hvordan vurderer kommunen handlingsplanens prioritering av prosjekter for å nå målene i Strategisk Næringsplan?

- Hvilken rolle har din kommune hatt i utformingen av handlingsplanen og utvelgelse av prosjekter?

### c. *Prosjekter*

*Vedlagt er en systematisert oversikt over Greater Stavanger sine sentrale prosjekter for årene 2011, 2012 og 2013. Vi ønsker at kommunen velger ut de ett til to prosjekter som har vært særlig relevante for kommunens arbeid for hver av de ni kategoriene; for hvert av de (minst ni) prosjektene som velges ut, ønsker vi kommentarer på mest mulig av det følgende:*

- Hvordan vurderes kvaliteten på prosjektet?
- Hvordan vurderes kommunens egen nytte av prosjektet?
- Hvordan vurderes prosjektets relevans for regionen?

## II Effekter på regionsbygging og samarbeid mellom det offentlige, FoU-institusjoner og næringsliv

*Vi vil gjerne høre kommunens vurdering av Greater Stavanger sine aktiviteter og virksomhets effekter på i) regionsbygging og ii) økt samarbeid mellom næringsliv, offentlige myndigheter og FoU-institusjoner*

- Oppfatter kommunen at Stavangerregionen har en felles næringspolitikk?
- Bidrar Greater Stavanger til at regionen opptrer enhetlig utad i næringspolitiske spørsmål?
- Oppfatter kommunen at prioriteringer og satsinger på felles næringsprosjekter i regi av Greater Stavanger er av god kvalitet og/eller nyttige for kommunen?
- Bidrar Greater Stavanger til mer samhandling mellom kommunene, også på andre områder enn det næringsmessige?
- Bidrar Greater Stavanger til at kommunen får bedre kontakt med næringslivet i regionen?
- Bidrar Greater Stavanger til at kommunen får bedre kontakt med FoU-institusjoner?
- Hvordan oppfattes Greater Stavangers arbeid med å samle næringsliv, offentlige myndigheter og FoU-institusjoner?

## III Kontakt og samhandling med kommunen

- Hvordan foregår kontakten mellom kommunen og Greater Stavanger? (Hvem i kommunen har kontakt, hvor ofte og hvilke kontaktformer benyttes?)
- Fungerer informasjonen fra Greater Stavanger til kommunen godt? (Evt. forbedringsmuligheter)
- Hvilke rutiner har kommunen for å informere internt om Greater Stavangers aktiviteter?
- I hvilken grad har Greater Stavanger vært tilgjengelig når kommunen har hatt behov?
- Har kommunen kapasitet til å følge opp forespørsler fra Greater Stavanger, og til å delta i aktiviteter?