

Evaluering av Vekst i Grenland



Hovedkonklusjoner og innhold

Hovedkonklusjoner

For forslag til tiltak, se delrapport 3, side 82: ViG i fremtiden.

- Det er for store sprik i forventningene til hva ViG skal fokusere på, og dette må strammes inn gjennom fastere styring og bedre koordinering med andre aktiviteter i regionen.
- ViG har etablert seg som en sentral aktør i næringsliv og attraksjonsmiljø i Grenland og skaper stor aktivitet, men favner for bredt og bidrar med dette til å spre ulike oppfatninger av hva ViG skal arbeide med.
- Med et interkommunalt fokus som i Grenlandssamarbeidet, er det vår oppfatning at Vekst i Grenland vil være et godt verktøy for å samle regionen og skape aktivitet innenfor selskapets strategiske fokusområder. Egen strategi må utformes og styringen fra eiernes side må styrkes.

Innhold

Delrapport 1 – kartlegging	3
Delrapport 2 – resultatevaluering	30
Delrapport 3 – ViG i fremtiden, anbefalinger	82
Vedlegg, intervjuresultater – spredning	92

Evaluering av Vekst i Grenland

Delrapport 1 - kartlegging



Delrapport 1 - kartlegging

Innledning

Denne delrapporten er en del av prosjektet "Evaluering av Vekst i Grenland AS". Prosjektet skal levere tre delrapporter som samlet utgjør leveransen fra prosjektet:

- **Kartlegging**
- **Resultatevaluering**
- **ViG i fremtiden**

Kartleggingsdelen har flere hensikter, men det viktigste er å kartlegge styringsdirektiver og ressursituasjon å måle resultatoppnåelsen mot. **Denne delrapporten er altså ikke konkluderende, men beskrivende.**

Innhold, delrapport 1

	Side
Del 1: Styring og styrende dokumenter	
• Styringsorganer	7
• Styrende dokumenter	9
• Styringsdirektiver	11
Del 2: Ressurser	
• Personale og kompetanse	18
• Organisasjon	21
• Nettverk	22
• Økonomi	23

Kartleggingsfasen

Kartleggingsfasen skal sette oss i stand til i evalueringsfasen å vurdere:

- Arbeider ViG innenfor det eierne har gitt beskjed om?
- Hva har ViG kostet eierkommunene og hvilke resultater har det gitt i forhold til mål eller forventning?
- Står resultatene i forhold til ressursene (eller står ressursene i rimelig forhold til forventningene)?

Deel

Styring og styrende dokumenter

1

Selskapets styringsorganer

Vekst i Grenland AS er et aksjeselskap og styringen, og de ulike styringsorganers ansvar, reguleres av Aksjeloven. Her beskrives generalforsamlingen som den øverste myndighet, mens forvaltningen hører inn under styret, og den daglige driften under daglig leders ansvar.

Innretningen med et representantskap (Grenlandstinget) slik det fremgår av selskapets vedtekter, er ikke nevnt i Aksjeloven. Det står også i vedtektene at Grenlandstinget vedtar årlige handlingsplaner for næringsutvikling i Grenland. Dette reiser noen problemstillinger:

- Siden dette står i vedtektene til ViG AS, kan det forstås som om de også skal vedta ViGs handlingsplaner. Dette er imidlertid styrets ansvar ifølge Aksjeloven.
- Det står også at de skal vurdere selskapets budsjetter og årsregnskap. Hvilket ansvar som ligger i dette, og hvordan styret skal forholde seg til det, er ikke angitt.
- Samlet sett er det en risiko for at styret og daglig ledelse handler på bakgrunn av det de oppfatter som beslutninger i Grenlandstinget. Siden Grenlandstinget ikke har noe ansvar i følge Aksjeloven, må følgelig styret og daglig ledelse ta ansvaret for tingets beslutninger.

Det er selvfølgelig ikke noe i veien for at styret har tilgang på

§ 5-1. Generalforsamlingens myndighet

(1) Gjennom generalforsamlingen utøver aksjeeierne den øverste myndighet i selskapet.

§ 6-12. Forvaltningen av selskapet

(1) Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.

(2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.

§ 6-14. Daglig ledelse

(1) Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt.

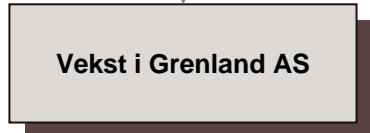
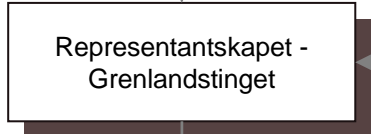
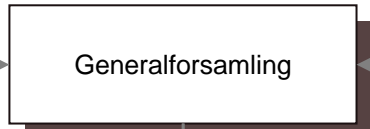
et rådgivende organ, men det bør vurderes hvor godt et slikt organ med 53 medlemmer vil fungere i forhold til et styre sammensatt av 9 kompetente representanter. Dette må evalueres gjennom intervjuer.

Selskapets styringsorganer

A-aksjer

Bamble kommune 11,25%
Porsgrunn kommune 11,25%
Skien kommune 11,25%
Siljan kommune 11,25%

Øystein Aarrestad/NHO – leder
Jan Grini/LO – nestleder
Geir Arild Tønnessen/Skien kommune
Kristin Clemmensen/Porsgrunn kommune
Jon Pieter Flølo/Bamble kommune
Bent Gurholt/Siljan kommune
Trond Haukvik/ Næringslivet
Åste Solberg Hansen/ Næringslivet
Cathrine Saastad/ Næringslivet



B-aksjer

LO Grenland 9,50%
Telemark fylkeskommune 8,75%
NHO Telemark 7,75%
Skien handelstand- og industriforening 2,50%
Porsgrunn handelsstands forening 2,00%
Fylkesmannen i Telemark 1,50%
Grenland bonde- og småbrukarlag 1,50%
Grenland havnevesen 1,50%
Skagerak Energi AS 1,50%
DnB NOR 1,50%
Sparebank 1 Telemark 1,50%
Statens vegvesen Telemark 1,25%
AS Kontorbygg 1,00%
Norges Statsbaner AS 1,00%

53 medlemmer
Valgt av generalforsamlingen
Fra eierne og næringslivet forøvrig

A- aksje:

Kan bare eies av kommunene i Telemark. Full tilgang til utbytte og tilbakebetaling av egenkapital.

B-aksje:

Har bare rett til tilbakebetaling av innskutt selskapskapital fra selskapet i forbindelse med vedtak om nedsettelse av aksjekapitalen med utbetaling til aksjonærene eller avvikling av selskapet.

Selskapets styrende dokumenter

Et selskap som etableres, etableres med et formål som nedfelles i selskapets vedtekter, slik det også er gjort her. Formålsparagrafen beskriver et overordnet mål for virksomheten eller "hva er hensikten med etableringen av selskapet"?

På bakgrunn av disse overordnede føringene, utformer selskapets styre og ledelse en strategi for å fylle formålet og nå definerte mål innenfor dette. ViG har ikke en egen strategi, men er gjennom formuleringer i den strategiske næringsplanen for Grenland, pålagt å bistå i realiseringen av den. Strategiske næringsplaner for Grenland, som vedtas i de fire kommunestyrene, vil følgelig være et styrende dokument for ViG.

I stedet for en egen strategi, utarbeider styre og ledelse i ViG årlige handlingsplaner. Handlingsplanene er direkte koblet mot satsningsområdene i næringsplanene. Planene vedtas i styret, og dette er styrets direkte direktiv til administrasjonen for det kommende året.

Ledelsen i selskapet får også direktiver gjennom vedtak og beslutninger i styret. Prosjektet vil ikke ta for seg hvert enkelt styrereferat, men se på styrebehandlingen av saker der vi i resultatevalueringsfasen ser behov det og i forbindelse med godkjenning av handlingsplaner.

Med styrende dokumenter mener vi i denne sammenhengen: "Dokumenter som gir selskapets ledelse direktiver om retning, satsningsområder eller aktiviteter".

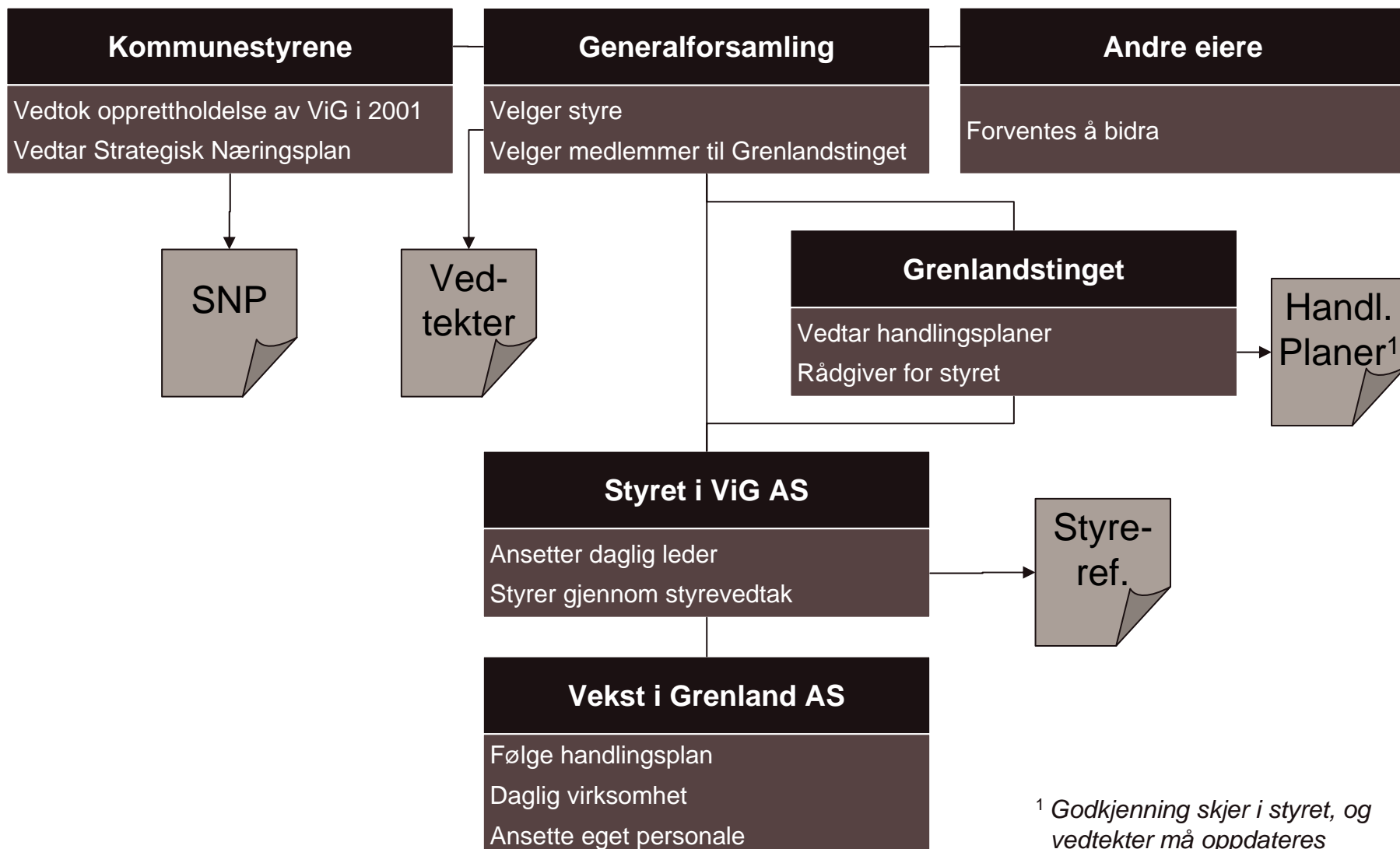
Styrende dokumenter:

- *Vedtak fra kommunestyrene i begynnelsen av 2001*
- *Vedtekter*
- *Strategisk næringsplan for Grenland*
- *Handlingsplaner for Vekst i Grenland AS*
- *Styrereferater med eventuelle vedtak*

Vedtaket fra kommunestyrene 2001

Vedtaket inneholder en rekke punkter om videreføringen av ViG og prosjektet knytter ingen spesielle kommentarer til dette. Vedtakene inneholder noen punkter om krav til ViG, og de er alle inntatt i lignende former i vedtektene. Et krav: ViG skal i større grad kreve annen, ytre finansiering av prosjekter, ser vi ikke spor av i andre dokumenter, og dette er verdt å undersøke i den senere resultatevalueringen.

Selskapets styrende dokumenter



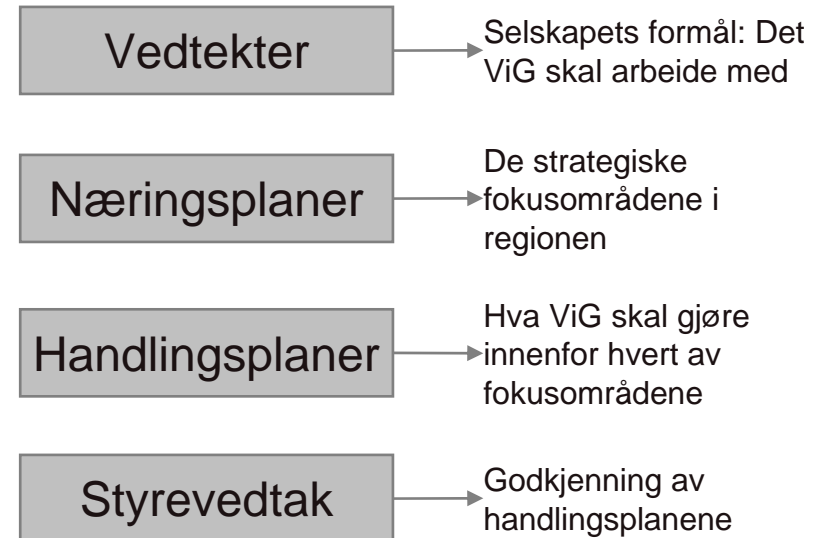
¹ Godkjenning skjer i styret, og vedtekter må oppdateres

Styringsdirektiver

Hva måler vi evalueringen mot?

I den neste fasen av prosjektet skal vi måle ViGs oppnådde resultater. I det følgende presenterer vi de direktiver som er gitt i de ulike styringsdokumentene beskrevet i de tidligere kapitlene. Det er disse vi skal måle resultatene mot:

- Arbeider ViG innenfor det eierne har gitt beskjed om?
- Hva har ViG kostet eierkommunene og hvilke resultater har det gitt i forhold til mål eller forventning?
- Står resultatene i forhold til ressursene (eller står ressursene i rimelig forhold til forventningene)?



Styringsdirektiver - vedtekter

Fra vedtektene

Vedtekter

Som tidligere omtalt, inneholder vedtektene bestemmelser om representantskap som muligens går på tvers av aksjeloven og som vil kunne representere uklarhet i ansvars og myndighetsforhold mellom generalforsamling og styre.

Vedtektene har imidlertid en god beskrivelse av styrets ansvar i forhold til daglig ledelse og en formålsparagraf som er godt sammenfallende med det både som oppfattes som ViGs arbeidsområde og hensikt, og arbeid i forhold til næringsplanene.

Vekst i Grenland har som formål å

- a. skape forståelse for at Grenland er ett bo- og arbeidsmarkedsområde og at trygging av bestående arbeidsplasser og utvikling av nye arbeidsplasser i Grenland er en primær oppgave.
- b. være et pådriver- og bistandsapparat for opprettholdelse og utvikling av bestående arbeidsplasser, og utvikling av nye arbeidsplasser i Grenland.

- c. arbeide for samordning av statlige, fylkeskommunale, kommunale og private ressurser som er tilgjengelige for å trygge bestående arbeidsplasser og utvikle nye arbeidsplasser i Grenland.
- d. medvirke til at samarbeidet mellom ansatte og deres organisasjoner på den ene siden og bedriftsledelsen og deres organisasjoner på den andre side nyttes til aktiv utvikling av næringslivet i Grenland.
- e. medvirke til at Grenland fremstår som en sterk og samordnet enhet ovenfor sentrale myndigheter og investorer.
- f. samarbeide med næringsavdelingene i Grenlandskommunene om fordeling av ansvar, oppgaver og bruk av ressurser til næringsutvikling.

Formålet i vedtektene er godt formulert. I vedtektene er de ikke kvantifisert, og det er heller ikke meningen. Vedtektene angir hva selskapet skal drive med. Strategien angir hvilke mål som skal nås og hvordan de skal nås.

Selskapets styrende dokumenter

Strategiske næringsplaner

Perioden som skal evalueres dekkes av to strategiske næringsplaner for Grenland: 2004 – 2007 og 2008 – 2011. Vi har ikke sett på planer for 2003.

De to omtalte planene har noe ulik innretning: Mens den første planen er konkret på måltall for hvert strategiområde, har den ikke beskrevet hvilken aktør som skal være ansvarlig for å realisere dette. Dette gjøres i generelle termer i forordet til planen: "Det forventes at andre aktører utvikler og gjennomfører handlingsplaner...". ViG er imidlertid nevnt som den aktøren som skal lage årlige handlingsplaner tuftet på innholdet i SNP. Forhold som vi bør se på i evalueringen er:

- I hvilken grad oppfattes det at ViG har ansvaret for SNP?
- Er det delte ansvaret med andre aktører godt nok forankret?
- Er det hensiktsmessig med måltall her, og er de gode nok?

I planen for den siste perioden er innretningen på de strategiske målene litt annerledes. Her er ansvaret tydelig lagt til hver av de aktuelle aktørene, men med færre konkrete måltall. ViG har ansvaret for fire strategiske områder:

- Øke befolkningsandelen under 45 år med 3% i perioden.
- Nå 1000 nye arbeidsplasser innenfor definerte næringer i løpet av planperioden.
- Få til regionalt såkornfond på min 200 mnok
- Markedsføre arealmessige fortrinn

Det er imidlertid vanskelig å måle ViG på disse tallene, siden de gjelder for hele perioden 2008 – 2011, og vi kun har tilbakelagt et av den.

Den første næringsplanen har imidlertid lignende fokusområder og lignende måltall. Vi vil derfor bruke disse for å kvantifisere ViGs resultater, selv om det i den første næringsplanen ikke står eksplisitt at det er ViG som har ansvaret for disse områdene.

Det er også forventet at ViG bidrar på alle de andre fokusområdene, og vi vil bruke dem for å vurdere om ViG "gjør det de skal".

Regionens, og ViGs, satsningsområder er presentert på den neste siden.

Styringsdirektiver, SNP 2004 – 2007 og SNP 2008 - 2011

Strategiske fokusområder SNP 2004 – 2007

Skape arbeidsplasser

A1: Opprettholde og videreutvikle industriell vareproduksjon.

A2: Stimulere til nyskaping og fornyelse i næringslivet.

A3: Kapitalmobilisering gjennom større og mer offensive regionale eiermiljøer.

A4: Aktiv regional næringspolitikk.

A5: Fremme entreprenørskap gjennom etablererveiledning og næringslivssatsning i utdanningssystemet.

A6: Eksportsatsning mot EUs indre marked.

Skape attraksjonskraft

B1: Offensiv regional profilering og identitetsbygging.

B2: Fokus på infrastruktur- og arealutvikling og vertskapsfunksjonen

B3: Grenland - best på oppvekstmiljø!

B4: Fokus på internasjonalt arbeid.

Strategiske fokusområder SNP 2008 – 2011

Skape attraksjonskraft

A1: Profilere Grenland som bo- og etableringssted

A2: Utvikle gode opplevelser

Skape økt næringsmangfold

B1: Fremme nyskaping, fornyelse og nyetablering

B2: Styrke utdanningssystemet ved entreprenørskapsarbeid og opprettelse av Universitet i Telemark

B3: Utvikle industriell produksjon

B4: Legge til rette for kommersielle investeringer

B5: Stimulere til eksport og samhandling med attraktive markeder utenfor Norge.

Være det beste vertskapet for folk og bedrifter

C1: Utvikle tidsmessig infrastruktur og helhetlig arealbruk

C2: Tilby konkurransedyktige offentlige tjenester innenfor et forpliktende Grenlandssamarbeid.

C3: Grenland – best på oppvekstmiljø!

Styringsdirektiver, handlingsplaner

Handlingsplanene, ViGs svar på næringsplanen:

De årlige handlingsplanene vedtas i styret i forbindelse med budsjettarbeidet. Planene er ViGs konkrete handlinger innenfor hvert av de strategiske fokusområdene.

Planen inneholder en til flere aktiviteter for hvert av fokusområdene. Heller ikke disse er kvantifiserbare i stor grad, men er målbare i betydningen av at man "mål" om aktiviteten har blitt gjennomført. Å vurdere alle aktivitetene alle årene vil være for omfattende, men vi har i innledningen til evalueringsfasen sett på noen forhold som går igjen i planene, som også er målbare og som ViG er gitt ansvar for i siste planperiode. Disse vil vi evaluere, men det kan også hende at andre forhold viser seg mer interessante i løpet av perioden.

Mål for ViGs aktiviteter i perioden

Skape arbeidsplasser:

Ha minimum 10 dialogmøter med industribedrifter i året

Mobilisere minimum 1 MRD i risikovillig total kapital (justert til 200 mill i såkornkapital for siste periode, og ansvar lagt på ViG)

Arrangere minst to samlinger i Grenland Investorforum i året

30 bedrifter skal ha besøk fra politisk toppledelse i året (konkretisert fra 2006)

Øke sysselsettingen innenfor definerte næringer med hhv 15% (første periode) og 1000 arbeidsplasser (siste periode).

Skape attraksjon:

Øke andelen unge innbyggere med 3% (20 – 39 år i første periode, og under 45 år i siste)

Antall elever ved International School skal være 100 ved starten av skoleåret 05/06

Arrangere minst to samlinger i hhv Forum for Areal og Eiendomsutvikling og Forum for infrastruktur.

Oppfølgingspunkter for fase 2, resultatevalueringen

1. Bør vedtektene endres for å tydeliggjøre ansvaret mellom generalforsamling, Grenlandsting, styre og daglig ledelse?
2. Hvor godt fungerer Grenlandstinget som rådgivende organ for styret?
3. Bør ViG utforme sin egen strategi, avledet av Strategisk næringsplan for Grenland, som inneholder målformuleringer som ViG i større grad kan påvirke selv?
4. Som alternativ til 3: Bør handlingsplanene inneholde flere konkretiserte mål som underpunkter av mål i Strategisk næringsplan?
5. Arbeider ViG innenfor de direktiver som angis i styrende dokumenter?
6. I hvilken grad er målformuleringene i næringsplaner egnet som styringsmål for ViG?
7. I hvilken grad oppfattes det at ViG har ansvaret for SNP?
8. Er det delte ansvaret med andre aktører godt nok forankret?
9. Er det hensiktsmessig med måltall i SNP, og er de gode nok?
10. Vedtaket fra 2001 krever at ViG søker annen, ekstern finansiering av prosjekter. Dette må undersøkes om er gjort.



Del

Selskapets ressurser

2

Personale og kompetanse

Økonomi

Organisasjon

Nettverk

Personale og kompetanse

I det følgende har vi valgt å kategorisere strategiområdene slik de er kategorisert i Strategisk Næringsplan for Grenland 2008 – 2011:

A: Skape høy attraksjonskraft

B: Skape økt næringsmangfold

C: Være det beste vertskapet for folk og bedrifter

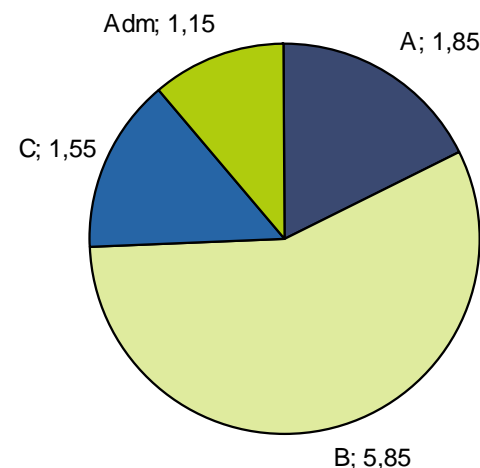
Dette er ikke identisk med den som ble brukt i den tidligere næringsplanen (2004 – 2007) der A og B var byttet om og C var ikke eget punkt, men delvis elementer under de to andre.

Vi har i kartleggingen ikke gjort noen vurdering av hvor god den kompetansen enkeltpersoner har er. Den følgende oppstillingen er basert på intervju med administrerende direktør og det vi finner i CV'er og i omtale på ViGs hjemmeside.

Personale inkludert Etablererkontoret representerer 10,3 årsverk, der Etablererkontoret utgjør 3 årsverk.

Etablererkontoret sorterer organisatorisk under ViG, men er helt finansiert av Innovasjon Norge, NAV og eierkommunene med tilsvarende brøk som driftstilskuddet til ViG.

To deltidsstillinger i ViG er finansiert av prosjektmidler og ikke av driftstilskudd.



Årsverk pr strategiområde og administrasjon

Personale - kompetanse



Navn	Stilling	%	Område	Kompetanse- / ansvarsområde	Ansatt : Utdanning	Arbeidserfaring
Fast ansatte						
Ståle Tveit	Administrerende direktør	100 %	ABC + adm	Marked, IKT, økonomi	1998 Siviløkonom (NHH)	Leder i IKT sektoren
Karin Gundersen Finnerud	Prosjektleder	50 %	BC	IKT, generalist	2007 Økonom	Næringssjef i Skien
Øyvind Solbakken	Prosjektleder	50 %	BC	IKT, logistikk og eksport	2001 Cand.mag i økonomi & IKT Master of Management (BI)	Næringssjef i Porsgrunn Industri og IKT
Jørn Roar Bamle	Prosjektleder / økonomiansvarlig	100 %	B + adm	Økonomi/regnskap	2001 Revisor	Revisjon og regnskap
Ann-Iren Haugen	Markedssjef	100 %	A	Profilering og identitet	2004 Politi og bachelor i idrett	Politi og lærer Leder- og teamutvikling Salgs- og markedssjef
Petter Ellefsen	Spesialrådgiver	60 %	C	Infrastruktur, areal og eiendom Vitensenter og Industriplan Grenland	2002 Matematikk&Fysikk	Byggevarebransjen
Ulrikke Philippi	Kontorsjef	100 %	ABC + adm	Prosjektassistanse og - controller	2007 Økonomi og ledelse	
Marianne Johnsen	Lærling	100 %	ABC + adm	Profilering og identitet	2008 Media & Kommunikasjon	Student
Dag Oppen Berntsen	Prosjektleder BioForum Telemark	60 %	B		Doktorgrad bioteknologi	
Innleide						
Ingrid Grandum Berget	Innleid konsulent	0 %	AB	Nyskapning kultur/næring	2007 Bibliotekar	Næringssjef i Bamble
Siri Krohn-Fagervoll	Innleid konsulent	20 %	A	Prosjekt Presentasjonsmaterieill Fokus Grenland	Master of Management (BI) Statsvitenskap (Fr.rike)	Treforedlingsindustrien Informasjonssjef Union
Hallgeir Kjellidal	Innleid konsulent	0 %	B	Prosjektleder Østnorsk Gassenter	2008 Personal og kommunikasjon	Informasjon og komm.
Etablererkontoret						
Tone Allum	Daglig leder Etablererkontoret	100 %	B + adm	Praktisk veiledning av bedrifter	1999 Filolog Eksportmarkedsfører	Eksportkoordinator Konsulent
Ragnhild Omdal Edvardsen	Veileder Etablererkontoret	100 %	B	Praktisk veiledning av bedrifter	2004	Regnskap, fakturering og lønn
Irene Halvorsen	Administrasjon og sentralbord	100 %	B + adm	Sekretær og adm for "leietakere"	2004 Servitør	Resepsjonist/sentralbord

Personale og kompetanse

Kartleggingen av personale og kompetanse er nødvendig å for å sette oss i stand til å vurdere om ViG vil ha mulighet til å innfri direktiver og forventninger med de ressursene de har. Personalet og dets kompetanse er en sentral ressurs for enhver kompetansebedrift.

Vi vil også bruke dette til å vurdere prioriteringen av ressurser i de ulike strategiområdene. I evalueringsarbeidet vil vi når det gjelder prioritering ha som utgangspunkt forskning gjennomført av PwC, og som er gjengitt i "Cities of the Future", global competition, local leadership.

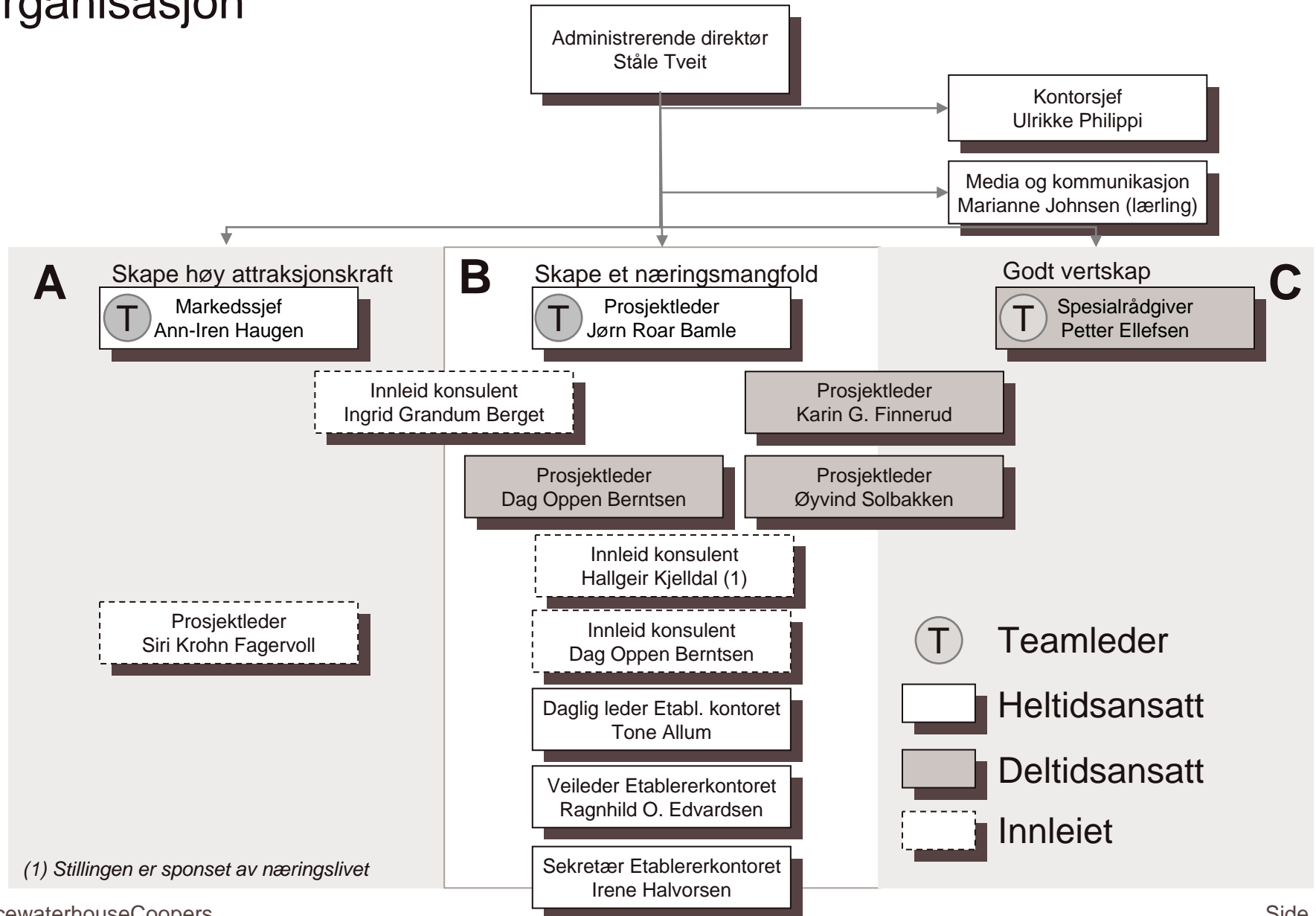
Undersøkelsen tar for seg studier fra en lang rekke byer og regioner i verden for å se på hva som skaper vekst og utvikling. Rapporten presenterer flere kritiske suksessfaktorer, men når det for ViGs del gjelder å prioritere mellom de tre strategiske områdene: Attraksjon, arbeidsplasser og vertskap, vil vi vurdere om utgangspunktet kan være som til høyre på denne siden. Dette vil kunne påvirke våre vurderinger av forslag for fremtiden.

I figuren på neste side viser hvilke områder ViG deles inn i, og hvilket satsningsområde den enkelte jobber innenfor.

Charlotta Mellander, Jønøpings International Business School:

”Jobb følger människor”

Organisasjon



Nettverk

Organisasjon/virksomhet	Formål	ViGs rolle	A	B	C	Hovedaktivitet	Lokalisering
Bioforum Telemark	Fagnettverk innen biomedisin og bioteknologi	Drifter		X		Møteplass	Porsgrunn
Bo i Grenland	Nettsted for å tiltrekke innbyggere og virksomheter til Grenland	Drifter	X			Prosjekt	Posgrunn
Byforum Grenland	Rette forkus på byrom, med vekt på handel, kultur og arkitektur	Drifter	X			Møteplass	Porsgrunn
Forum for areal- og eiendomsutvikling	Mobilisering rundt temaet i næringslivet og innspill i planprosesser	Drifter			X	Møteplass	Porsgrunn
Grenland Investorforum	Møteplass for gründere og investorer	Drifter		X		Møteplass	
Infrastrukturforum Grenland	Mobilisering rundt temaet i næringslivet og innspill i planprosesser	Drifter			X	Møteplass	Porsgrunn
Internasjonalt Bedriftsnettverk Grenland	Utvikle bedriftenes internasjonaliseringskompetanse	Drifter		X		Aktør	
Node Grenland	Forum for utvikling av kulturnæringer og kulturbasert næringsliv	Drifter	X			Møteplass	Porsgrunn
Site Grenland	Analysere og dokumentere forhold for etablering av krevende industri	Drifter		X	X	Aktør	Porsgrunn
Telemark Gassforum	Fokus på tilgang til norsk gass som råstoff i prosessindustrien	Drifter		X		Aktør	Porsgrunn
IKT Grenland / ARENA	Nettverk for bedrifter innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi	Medlem		X		Aktør	Skien
Green Business Norway	Bedriftsnettverk for bedrifter innen miljø- og energiteknologi	Partner		X		Aktør	Skien
Etablererkontoret	Bistå med praktisk etablererhjelp	Samarbeid		X		Aktør	Skien
Bamble kommune	Godt vertskap for innbyggere og næring, bidra til utvikling	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Bamble
Porsgrunn kommune	Godt vertskap for innbyggere og næring, bidra til utvikling	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Porsgrunn
Siljan kommune	Godt vertskap for innbyggere og næring, bidra til utvikling	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Siljan
Skien kommune	Godt vertskap for innbyggere og næring, bidra til utvikling	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Skien
Telemark fylkeskommune	Godt vertskap for innbyggere og næring, bidra til utvikling	Samarbeid				Aktør	Skien
Grenlandsrådet	Styret i Grenlandssamarbeidet	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Skien
Grenlandssamarbeidet	Modernisering av kommunene/markedsføring av regionen	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Skien
Grenlandstinget	Rådgiver for styret i ViG	Samarbeid	X	X	X	Møteplass	Porsgrunn
Industriclusteret Grenland	Fremme samarbeid mellom bedriftene	Samarbeid		X		Aktør	
Innovasjon Norge	Distriktsutvikling, økt nyskaping og internasjonalisering	Samarbeid		X		Aktør	Skien
LO	Fremme arbeidstakernes interesser	Samarbeid		X		Aktør	
NHO	Fremme arbeidsgivernes interesser	Samarbeid		X		Aktør	
Regiontinget i Grenland	Representantskaået i Grenlandssamarbeidet	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Skien
Samarbeidende Teknologibedrifter	Drive informasjonsarbeid og fremme felles interesser	Samarbeid		X		Aktør	Skien
Visit Grenland	Fremme regionalt reiseliv	Samarbeid	X			Aktør	Skien
Tel-Tek/SIVA	Skape utviklingsmiljø for nye bedrifter	Samarbeid		X		Aktør	Porsgrunn
Grenland Havn	Skape attraktiv port til Grenland	Samarbeid			X	Aktør	Brevik
Norner Innovation	FoU-partner	Samarbeid		X		Aktør	Stathelle
Herøya Industripark	Lokaliseringssted for prosessindustri	Samarbeid		X		Aktør	Porsgrunn
GassTek	Forskningsinstitutt på gass	Samarbeid		X		Aktør	Porsgrunn
Klosterøyfondet	Skape nye bedrifter på Klosterøya	Samarbeid		X		Aktør	Skien
Skienfondet	Skape nye arbeidsplasser og sikre mangfold av næringsvirksomhet	Samarbeid		X		Aktør	Skien
BTV Invest	Regionalt investeringsfond	Samarbeid		X		Aktør	Porsgrunn
NAV		Samarbeid		X			
Telemark Reiselivsråd		Samarbeid	X				
Telemarksreiser		Samarbeid	X				
Karrieresenter Telemark	Karriereveiledning	Samarbeid		X		Aktør	
Fokus Grenland	Forum for strategisk kulturutvikling		X			Aktør	Porsgrunn
Vekst i Grenland	Fremme regional nyskaping og utvikling		X	X	X	Aktør	Porsgrunn

Økonomi

ViG mottar midler for å kunne utføre de oppgavene de er pålagt å utføre. Disse midlene brukes til tre formål:

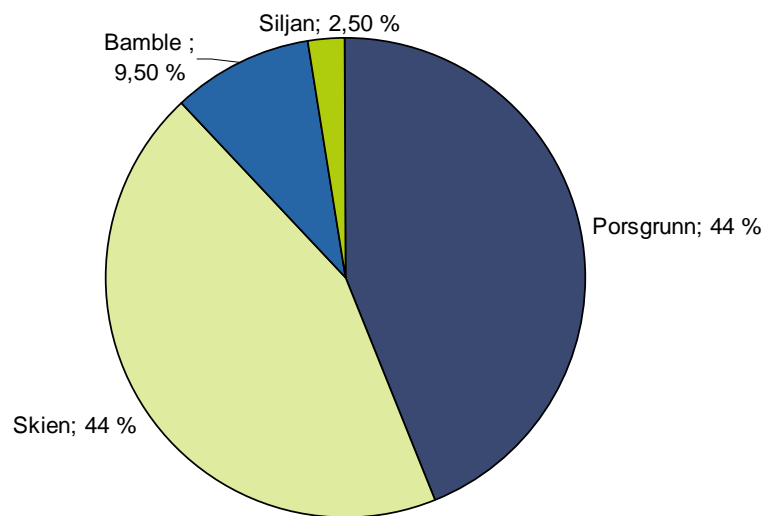
- Drift av ViGs organisasjon
- Drift av Etablererkontoret
- Prosjekter i henhold til handlingsplan

Driften av **ViGs organisasjon** finansieres ved direkte, årlig tilskudd fra eierkommunene, med følgende fordelingsnøkkel: Porsgrunn Kommune: ca. 44%, Skien Kommune: ca. 44%, Bamble Kommune ca. 9,5%, Siljan Kommune: ca. 2,5%.

Driften av **Etablererkontoret** finansieres gjennom tilskudd fra Innovasjon Norge (41%), NAV (18%) og direkte tilskudd fra ViG-kommunene (41%), hvor fordelingsnøkkelen mellom kommunene er den samme som for tilskuddet til ViGs driftsmidler.

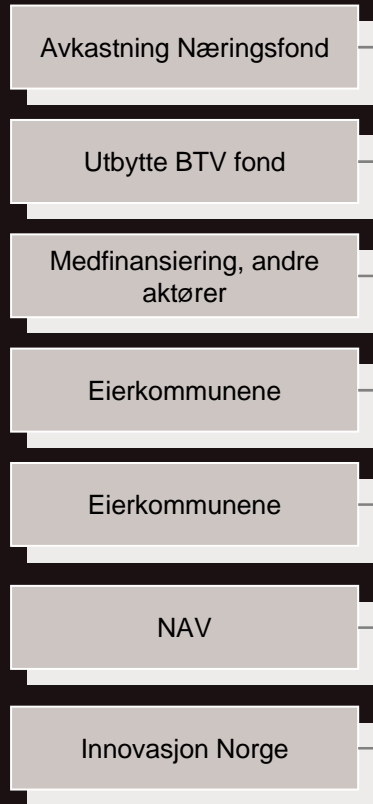
Prosjektene til ViG finansieres via avkastning på BTV-fond, avkastningen av det regionale næringsfondet, samt inntekter knyttet til prosjektsamarbeid/medfinansiering fra andre private og offentlige virksomheter. I tillegg frigjøres midler gjennom renteinntekter i bank og renter og tilbakebetaling av utlån.

Finansieringsfordeling mellom eierkommunene

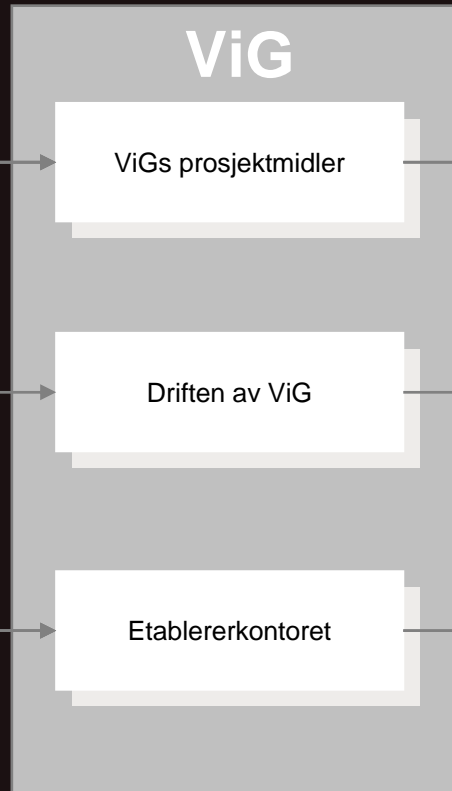


Kartlegging finansiering

Finansiering



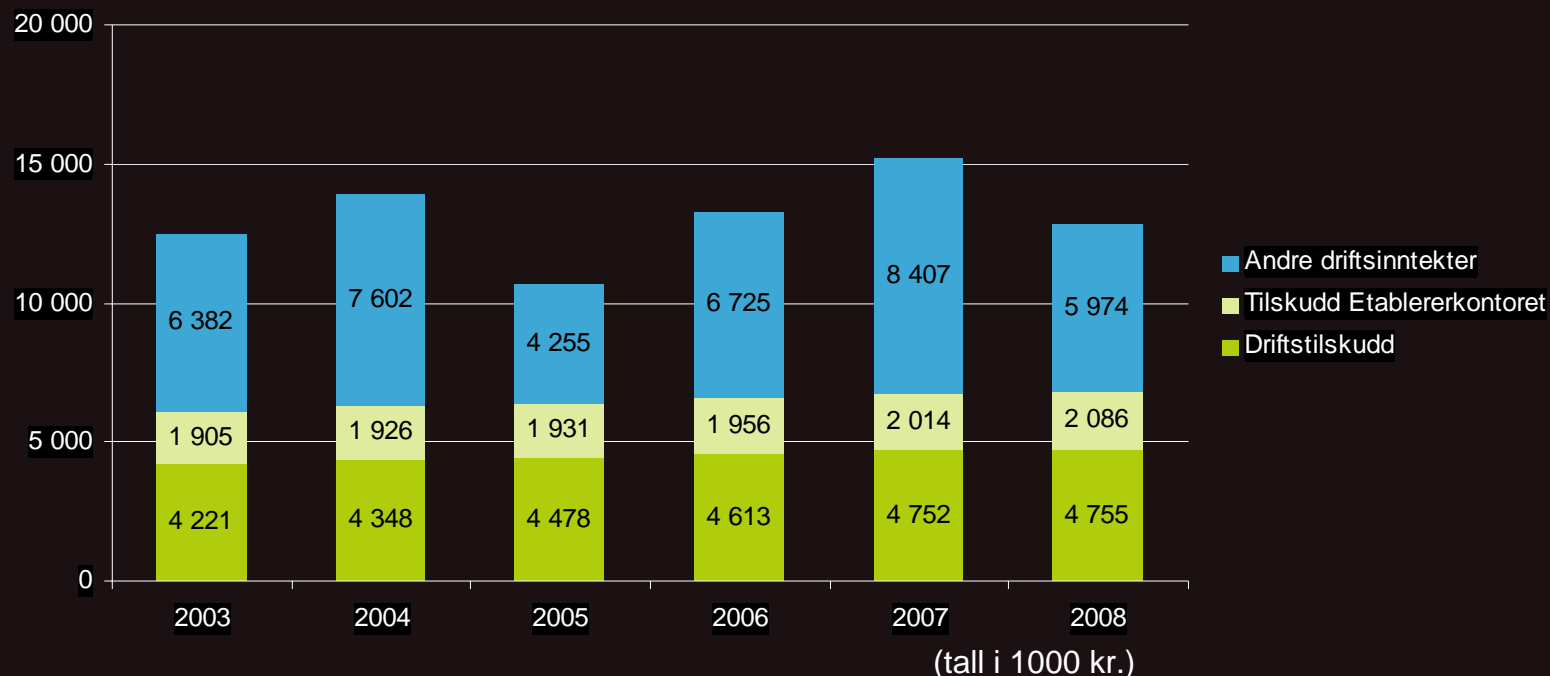
Forvaltning



Resultater

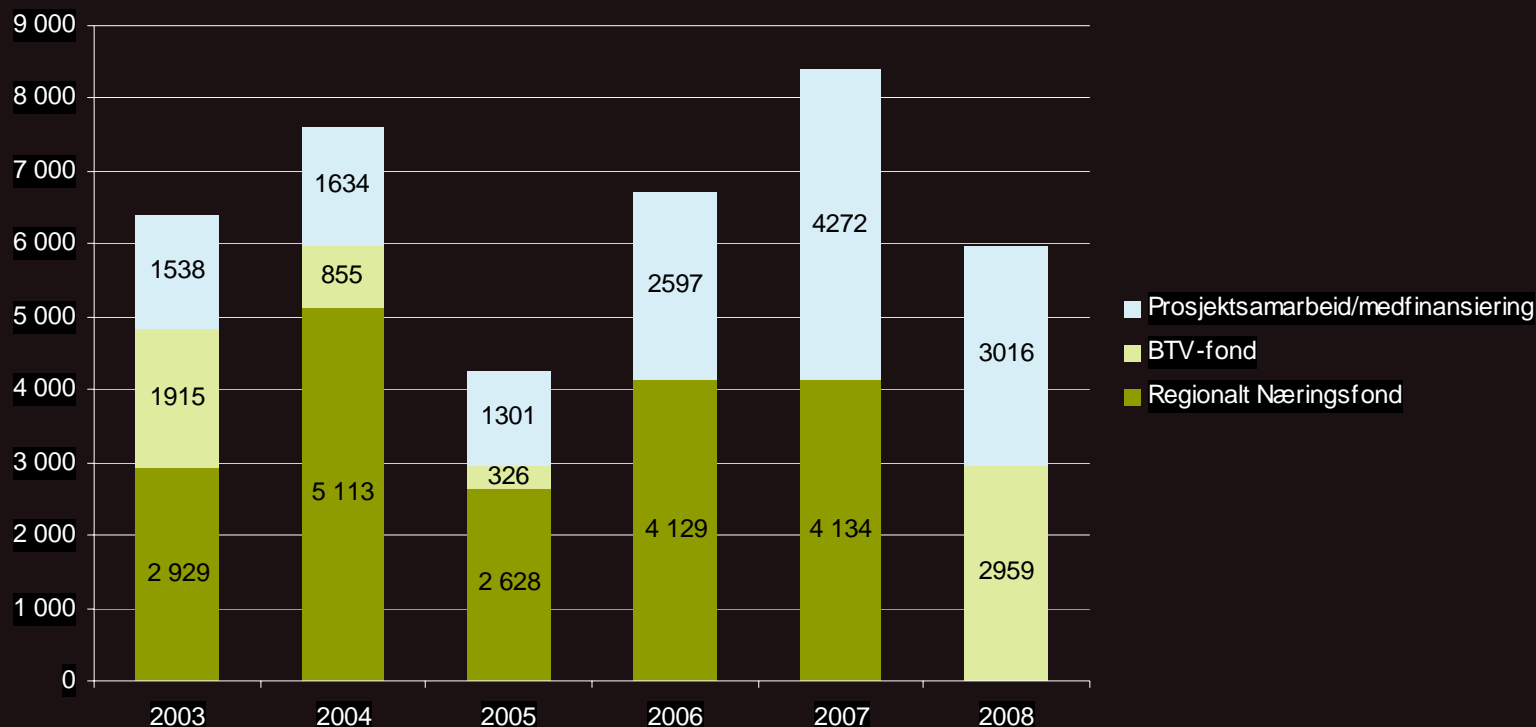


Utvikling i driftsinntekter / disponible ressurser



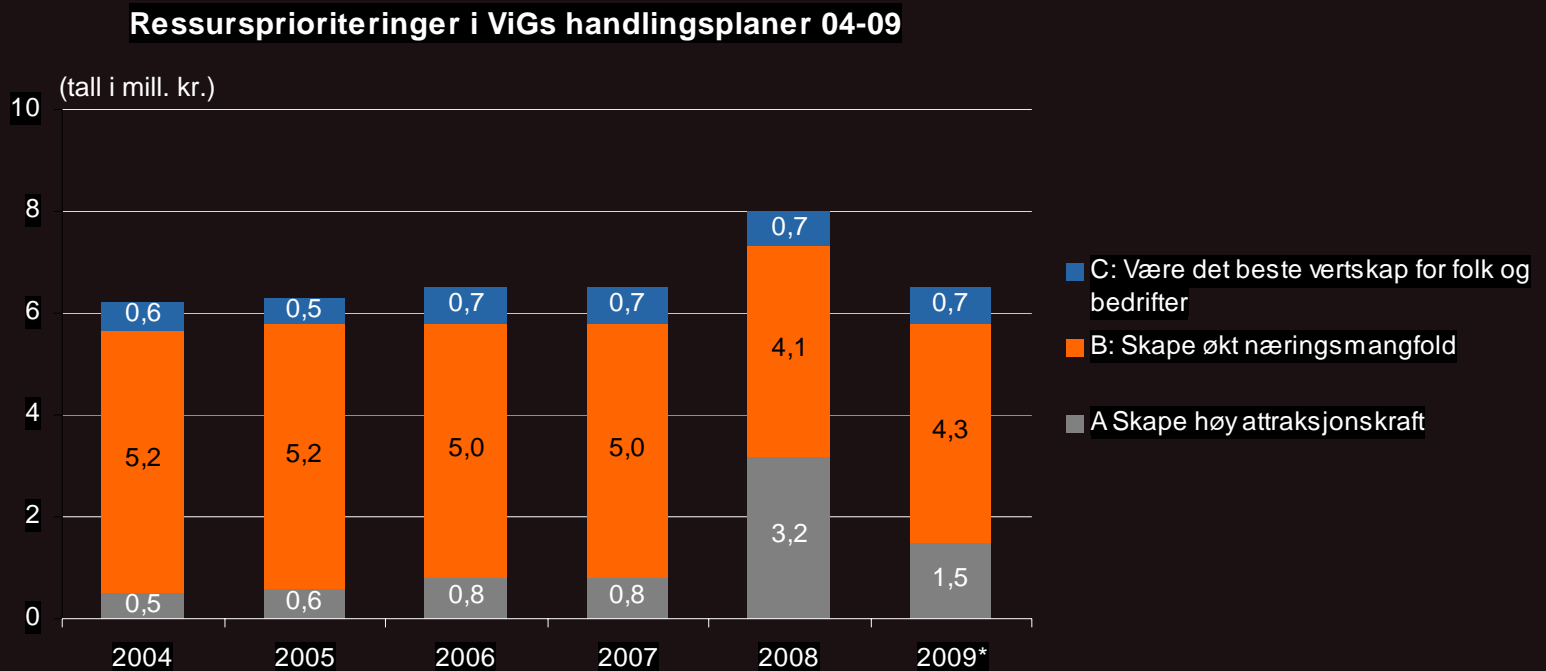
- Årlig økning i *driftstilskudd* tilsvarer prisstigning og normal lønnsvekst. Unntaket er 2007-2008 hvor driftstilskuddet forble uendret
- *Andre driftsinntekter* varierer mye mer (4 255 000 i 2005 til 8 407 000 i 2007). Disse variasjonene skyldes usikkerhet knyttet til avkastning på fondsmidler og varierende grad av samarbeidsprosjekter

Andre driftsinntekter



- **BTV-fond:** ViG har en liten eierandel av BTV-fondet, mens ViGs eierkommuner har en større eierandel. ViG mottar det utbyttet som kommunene formelt har krav på. Dette føres i regnskapet som driftsinntekt. Avkastningen fra BTV-fondet er svært variabelt fra år til år, og det hefter således stor usikkerhet til disse inntektene.
- **Regionalt næringsfond:** Ved opprettelsen av ViG satte eierkommunene av ca. 77 millioner kroner som er investert i diverse fond hos DnBNOR og Fokus Bank på vegne av ViG. Avkastningen på dette fondet har vært stabil, med unntak av 2008 hvor fondet fikk en negativ avkastning.

Prioritering av ressurser i forhold til de tre handlingsområdene

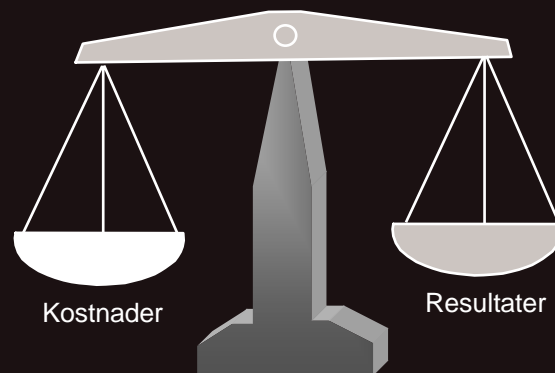


- Tydelig prioritering av handlingsområde B
- Økning på område A i 2007 skyldes lanseringen av prosjektet "Bo i Grenland"

Hva har ViG til sammen kostet eierkommunene i perioden 2003-2008?

(tall i millioner kroner)

Direkte driftstilskudd	27
Andel Etablererkontoret	5
Avkastning BTV-fond	6
Avkastning regionalt næringsfond (*)	12
Sum	50



- Arbeidsplasser
- Tilflytning
- Nyskapning
- Økonomisk vekst
- Opplevelser



- ViG har altså til sammen kostet ca. 50 millioner kroner for eierkommunene i perioden 2003-2008
- Tillegg kommer renteinntekter som tilfaller ViG (500 000 – 900 000 årlig)
- Følgende faktorer må også hensyntas:
 - To halve næringsssjefer finansieres over ViG sitt budsjett. Disse stillingene ville normalt vært finansiert av kommunene
 - Ca. 2,4 millioner kroner er per 31.12 balanseført som utlån til næringsvirksomhet. Tillegg eier ViG aksjer for 1,6 millioner.

Oppfølgingspunkter for fase 2, resultatevalueringen

1. Har ViG god fokus eller favner de for vidt?
2. Er det fare for at aktørene konkurrerer, eller er det slik at viktige aktiviteter "faller mellom to stoler"?
3. Har ViG de ressursene som skal til for å realisere forventninger og direktiver fra eierne?
4. Utgjør de økonomiske ressursene "noen forskjell"?
5. Hvordan brukes de økonomiske midlene som er tildelt?
6. Hva får man igjen for disse midlene i form av
 1. Kvantifiserbare størrelser som arbeidsplasser, innbyggervækst osv?
 2. Kvalitative eller prosessuelle størrelser som god markedsføring, kommunikasjon mellom kommuner og næringsliv osv



Evaluering av Vekst i Grenland

Delrapport 2 - resultatevaluering



Delrapport 2 - resultatevaluering

Innledning

Denne delrapporten er en del av prosjektet "Evaluering av Vekst i Grenland AS". Prosjektet skal levere tre delrapporter som samlet utgjør leveransen fra prosjektet:

- **Kartlegging**
- **Resultatevaluering**
- **ViG i fremtiden**

Resultatevalueringen skal forsøke å gi svar på hva Vekst i Grenlands aktiviteter i perioden har gitt av resultater. Kort fortalt skal vi se på: "Hva har det kostet og hva har det gitt"?

Innhold, delrapport 2

	Side
Oppsummering	32
Del 1: Hva skal vi se på?	34
Del 2: Styring og kontroll	39
Del 3: Strategiske fokusområder	47
Del 4: Hva sier næringslivet?	60
Del 5: Forholdet til kommunene	64
Del 6: Ressurser	66
Del 7: Økonomi og prioriteringer	70
Del 8: Konklusjoner	74

Oppsummering













Hovedspørsmål	Hovedkonklusjon
Arbeider ViG innenfor det eierne har gitt beskjed om?	Svaret er JA, men handlingsrommet er svært stort, og dette bidrar til at det er vanskelig å måle hva ViG får til og til at forventningene til ViG spriker både blant a-aksjonærene og blant øvrige aktører.
Hva har ViG kostet eierkommunene og hvilke resultater har det gitt i forhold til mål eller forventning?	ViG har kostet om lag 50 millioner kroner i perioden. De har etablert en rekke nettverk for næringslivet, prosjekter for attraksjon og gitt økonomisk bistand til nær 200 søkere. I tillegg har ViG bistått med råd og sparring for etablerere, samt vært aktører i flere prosesser rundt nedlegging eller etablering av større arbeidsplasser. For øvrig vises til andre resultater tidligere i rapporten.
Står resultatene i forhold til ressursene (eller står ressursene i rimelig forhold til forventningene)?	<p>Vårt inntrykk er at ViG har klart å etablere et stort og omfattende nettverk, at ressursene arbeider aktivt og får til mye. Eierkommunene må imidlertid spørre seg selv om man i større grad vil fokusere på kvantifiserbare størrelser for vekst og heller gi ViG konkret ansvar for færre og definerte områder knyttet til det.</p> <p>De økonomiske ressursene anses å være adekvate i forhold den type støtte som gis, selv om flere naturlig nok vil ønske seg mer.</p>

Oppsummering


Stort
forbedringspotensial


Forbedringspotensial


Fungerer godt

Område			Ref side
Vekst i Grenland AS	Er de styrende organer i selskapet hensiktsmessig bygget opp?		12 - 13
	Gis Vekst i Grenland tydelige styringsdirektiver fra eierne?		14 - 16
	Er forventningene til hva ViG skal arbeide med samstemte?		14 - 16
	Arbeider ViG innenfor de områdene som er selskapets oppgaver i hht til styrende dokumenter?		17
	Hvilke resultater oppnår ViG i forhold til det som er selskapets egne mål, gitt i handlingsplaner?		47 - 48
	Har ViG en tilfredsstillende finansiering, og forvaltes den godt nok?		40 - 43
	Har ViG en personalmessig kompetanse som er egnet i forhold til oppgavene?		39
	Fungerer nettverket som ViG er en del av på tilfredsstillende måte?		38
	Hvordan er forholdet til de ulike kommunene?		36
	Hvor godt er brukerne tilfreds med viG?		31 - 33
Grenland regionen	Har <u>regionen</u> nådd sine strategiske mål om arbeidsplasser?		19-20
	Har <u>regionen</u> nådd sine strategiske mål om øket attraksjon		25 og 27

Del

Hva skal vi se på i evalueringsfasen?

1

Hva skal vi se på i evalueringsfasen?

Hovedmålsettinger med evalueringen



- Arbeider ViG innenfor det eierne har gitt beskjed om?
- Hva har ViG kostet eierkommunene og hvilke resultater har det gitt i forhold til mål eller forventning?
- Står resultatene i forhold til ressursene (eller står ressursene i rimelig forhold til forventningene)?



Spor å følge opp fra kartleggingsfasen

Oppsummert fra kartleggingsarbeidet:

1. Bør vedtektene endres for å tydeliggjøre ansvaret mellom generalforsamling, Grenlandsting, styre og daglig ledelse?
2. Hvor godt fungerer Grenlandstinget som rådgivende organ for styret?
3. Bør ViG utforme sin egen strategi, avledet av Strategisk næringsplan for Grenland, som inneholder målformuleringer som ViG i større grad kan påvirke selv?
4. Som alternativ til 3: Bør handlingsplanene inneholde flere konkretiserte mål som underpunkter av mål i Strategisk næringsplan?
5. Arbeider ViG innenfor de direktiver som angis i styrende dokumenter?
6. I hvilken grad er målformuleringene i næringsplaner egnet som styringsmål for ViG?
7. I hvilken grad oppfattes det at ViG har ansvaret for SNP?
8. Er det delte ansvaret med andre aktører godt nok forankret?
9. Er det hensiktsmessig med måltall i SNP, og er de gode nok?
10. Vedtaket fra 2001 krever at ViG søker annen, ekstern finansiering av prosjekter. Dette må undersøkes om er gjort.
11. Har ViG god fokus eller favner de for vidt?
12. Er det fare for at aktørene konkurrerer, eller er det slik at viktige aktiviteter "faller mellom to stoler"?
13. Har ViG de ressursene som skal til for å realisere forventninger og direktiver fra eierne?
14. Utgjør de økonomiske ressursene "noen forskjell"?

Oppsummert fra kartleggingsarbeidet:

15. Hvordan brukes de økonomiske midlene som er tildelt?
16. Hva får man igjen for disse midlene i form av
 1. Kvantifiserbare størrelser som arbeidsplasser, innbyggervækst osv?
 2. Kvalitative eller prosessuelle størrelser som god markedsføring, kommunikasjon mellom kommuner og næringsliv osv

I tillegg så vi på:

17. Hvordan fungerer styring og kontroll med ViG?
18. Hvordan fungerer samarbeidet med kommunene?
19. Hvordan fungerer ordningen med delte næringssjefer og ViG-ansatte?
20. Se på hvordan utviklingen til de støttede bedriftene har vært:
 - Hvor mange har fått støtte?
 - Hvor mange lever i dag?
 - Hvor mange arbeidsplasser representerer dette?
 - I hvilken grad har ViG bidratt til utviklingen av de støttede selskapene (intervju med noen utvalgte)

Hva skal vi se på i evalueringsfasen?

Konkrete mål

Hvordan måle ViGs suksess?

Som vi så i kartleggingsfasen, inneholder styringsdirektivene i perioden få målbare størrelser som ViG kan måles etter. Den første strategisk næringsplanen er konkret, men svært omfattende og definerer ikke hvilke aktører i regionene som har ansvar for måltallene. Strategisk næringsplan for 2008 – 2011 fordeler imidlertid ansvar og ViG har fått ansvar for de mål som er streket under i kolonnen til høyre. Siden næringsplanene tematisk sett er svært like, har vi plukket ut disse og sett på tilsvarende fra den første planen. I tillegg har vi plukket ut aktiviteter som det gjennom handlingsplanene er vedtatt at ViG skal gjennomføre.

Heller ikke disse måltallene vil det alltid være naturlig å måle ViG mot, og i evalueringen vil vi diskutere dette.

Mål for ViGs aktiviteter i perioden

Skape arbeidsplasser:

Ha minimum 10 dialogmøter med industribedrifter i året

Mobilisere minimum 1 MRD i risikovillig totalkapital (justert til 200 mill i såkornkapital for siste periode, og ansvar lagt på ViG)

Arrangere minst to samlinger i Grenland Investorforum i året

30 bedrifter skal ha besøk fra politisk toppledelse i året (konkretisert fra 2006)

Øke sysselsettingen innenfor definerte næringer med hhv 15% (første periode) og 1000 arbeidsplasser (siste periode).

Skape attraksjon:

Øke andelen unge innbyggere med 3% (20 – 39 år i første periode, og under 45 år i siste)

Antall elever ved International School skal være 100 ved starten av skoleåret 05/06

Arrangere minst to samlinger i hhv Forum for Areal og Eiendomsutvikling og Forum for infrastruktur.

Offensiv markedsføring av arealmessige fortrinn

Resultatevaluering - metode

Evalueringen baserer seg i stor grad på intervjuer med aktuelle parter i tilknytning til Vekst i Grenland AS.

Som representanter for de store eierne, har vi intervjuet både ordførere og rådmenn i de fire kommunene i ViG. Det er disse som benevnes med begrepet "a-aksjonærer" eller kommunene videre i rapporten. I tillegg har vi intervjuet 5 av lederne i ViG, tre næringsssjefer, leder og nestleder i styret, fylkesordfører og fylkesrådmann, samt syv representanter fra næringslivet. De to fra styret representerer også næringslivet (NHO og LO).

Vi har tatt utgangspunkt i strategisk næringsplan for 2004 – 2007 siden denne dekker den største delen av perioden vi har evaluert. Her har respondentene blitt spurt dels om de har forventninger til at ViG kan bidra aktivt for å realisere målene i SNP, og dels om i hvilken grad de mener at ViG har lyktes. Respondentene har både fått presentere sitt syn verbalt og kvalitativt og også angitt gradering fra en til fem.

I tillegg til dette materialet har vi tatt for oss resultatene i "Fakta om folk og næringsliv i Grenland, Benchmarking av næringsutvikling og attraktivitet", Knut Vareide, Arbeidsrapport nr. 15/2008. I rapporten er forkortelsen ViG/TF brukt.

Annen informasjon har vi hentet fra Brønnøysund registrene gjennom PwCs egne verktøy.

Vi har også gått gjennom regnskapene til ViG og rapporter over finansiell bistand til søkere.

Årsberetninger, styrereferater og handlingsplaner har også vært viktig kilder til informasjon, sammen med samtaler med administrerende direktør Ståle Tveit og økonomisjef Jørn Roar Bamle. Disse er i tillegg blitt intervjuet etter den samme mal som andre respondenter.

PwC deltok også på Grenlandstinget 26. mars 2009.

Dei

Styring og kontroll

2

Organisering
Styringssignaler
Forventninger



$$\text{Opplevd resultatoppnåelse} = \frac{\text{Resultater}}{\text{Forventninger}}$$

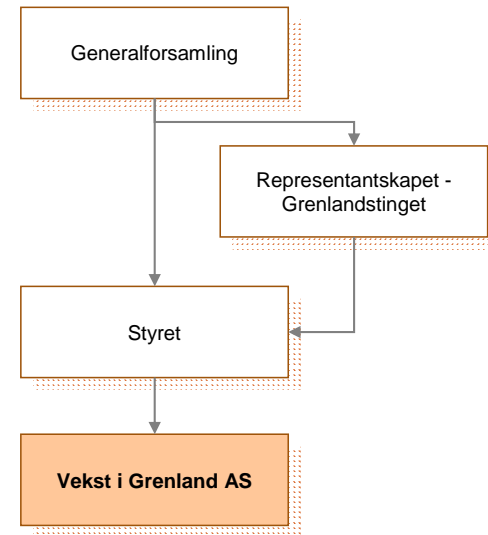
Styrende organer

Grenlandstinget

Generalforsamlingen har etablert et representantskap kalt Grenlandstinget. Det er i dag et organ med 53 representanter fra eiere, næringsliv og organisasjoner. Ansvarer er definert i vedtektene, men kan tolkes ulikt, og det er tydelige også usikkerhet blant de spurte om Grenlandstingets rolle. 27 prosent av de spurte oppga Grenlandstinget som ViGs øverste, styrende organ. Dette er problematisk i forhold til de formelle styringsstrukturene for selskapet. I henhold til aksjeloven er det styret som har det endelige ansvaret for forvaltningen av selskapet. I ytterste konsekvens kan styret føle at de må gjennomføre pålegg fra Grenlandstinget, mens Grenlandstinget selv ikke kan stilles ansvarlig for eventuelle uheldige beslutninger.

Styret

Noen av respondentene blant eierne mente at kontakten med ViG og styret ikke fungerte godt nok, mens andre var tilfreds med kontakten gjennom næringssjefene og med ViGs rapportering i kommunestyrene 1 – 2 ganger i året. I den grad noe av utfordringen er å forstå hva ViG gjør og hvordan de lykkes, er en slik kommunikasjon sentral og det bør fokuseres på å gjøre den enda bedre.



De styrende organer i Vekst i Grenland AS

Næringslivets deltakelse

På siste Grenlandsting var det flere aktører som etterlyste næringslivets deltakelse. På tinget var det utover LO og NHO svært begrenset deltakelse fra private bedrifter. Dersom man ønsker vekst i Grenland, er det et poeng å ha med de som skaper den veksten, som en av deltakerne uttalte. Det er

Styrende organer

selvfølgelig også næringslivets ansvar selv å stille. Flere av de valgte delegatene for næringslivet stilte ikke på tinget. I tillegg var tinget åpent for alle. Ifølge administrerende direktør i ViG, har deltakelsen på tinget vært typisk 50 – 60% av delegatene. Imidlertid må eierne av ViG, som ønsker vekst og utvikling, ta inn over seg at næringslivet ikke finner deltakelse interessant nok til å prioritere det. Dette må det gjøres noe med, og det må drøftes andre måter å engasjere næringslivet på.



Styringsdirektiver – tydelige og målbare?

De overordnede direktivene gis i strategisk næringsplan. Problemet med dette er at planen er en strategi for alle aktørene i regionen og i planen for 2004 – 2007 er ikke ansvar for hvert strategisk område definert. Dette er bedret i planen for 2008 – 2011, men fremdeles blir planen for omfattende til å tjene som godt styringsdirektiv for ViG.

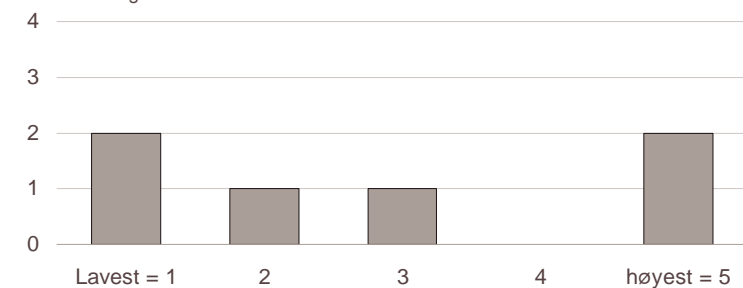
ViGs konkretisering av sitt arbeid med strategisk næringsplan (SNP) gjøres i årlige handlingsplaner som vedtas i styret (og ikke i Grenlandstinget, slik det beskrives i vedtektene). Vi ser tre problemer med dette:

1. ViG definerer aktiviteter innenfor alle de strategiske områdene i næringsplanene og risikerer å bli for spredt.
2. Handlingsplanene er en sak mellom styre og ledelse, og eierne er ikke like bevisste på hva ViG gjør.
3. Handlingsplanene definerer aktiviteter, og ikke mål. Det er vanskelig å vurdere om ViG har lyktes. Dette vanskeliggjør diskusjon om ViG er en suksess eller ikke.

Vår vurdering er at SNP fungerer som et overordnet direktiv, men er altfor omfattende til at ViG kan styre etter det. Denne uklarheten gjør seg også gjeldende i eiernes forventninger til selskapet. Eierkommunene, representert ved rådmenn og ordførere, har svært ulike forventninger til hva ViG skal bidra med på hvert enkelt fokusområde: Mens én eier har store

forventninger til at ViG skal bidra på for eksempel A5 (etablererveiledning og næringslivssatsning i utdanningen), har en annen nærmest ingen. Usikkerheten er like stor når man måler mot ViGs egne forventninger. Vi tror at dette skyldes at ViG ubevisst måles mot SNP. At forventningene er ulike, fremgår av figuren under der forventningene er spredd over hele skalaen fra 1 (svært lav) til 5 (svært høy)

A5: Fremme entreprenørskap gjennom etablererveiledning og næringslivssatsning i utdanningen- Antall besvarelser



Kilde: PwC intervjuer

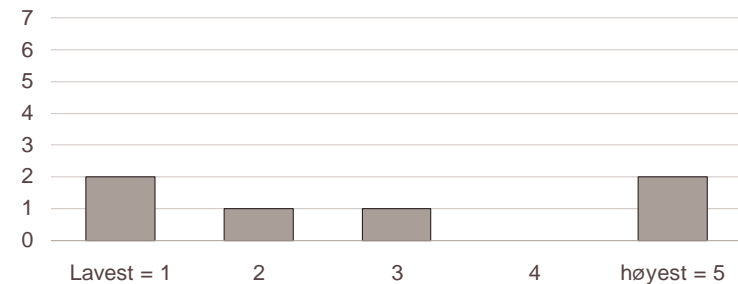
Hvilke forventninger har eierne til at ViG kan bidra på område A5 (se figur)

Figuren her og på neste side er eksempler. For komplett liste, se vedlegg.

Styringsdirektiver – tydelige og målbare?

Figuren til høyre viser ytterligere et eksempel der det er stort sprik i forventningene internt mellom eierne. Eksempelet er om ViG skal bidra aktivt i å øke eksportandelen til EU blant SMB bedrifter i regionen og i å etablere EU kontor i Brussel (i samarbeid med øvrig BTV).

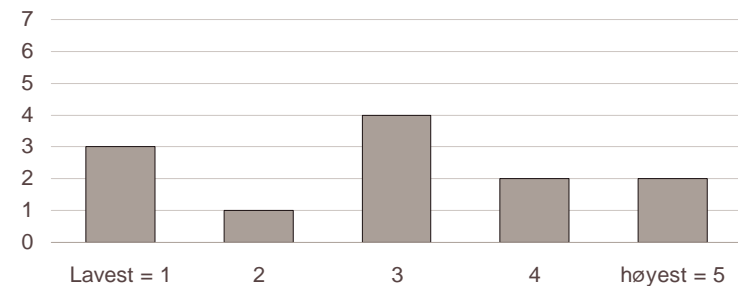
A6: Eksportsatsning mot EUs indre marked, eierne



Kilde: PwC intervjuer

Som vi ser av tilsvarende figur til høyre, som viser forventningene til alle respondentene (inkl. eierne), øker ikke samstemmigheten når vi tar med besvarelsene fra andre aktører. Selv internt i ViG og i næringslivet, er det stort sprik i forventningene.

A6: Eksportsatsning mot EUs indre marked, alle



Kilde: PwC intervjuer

Styringsdirektiver – oppsummering

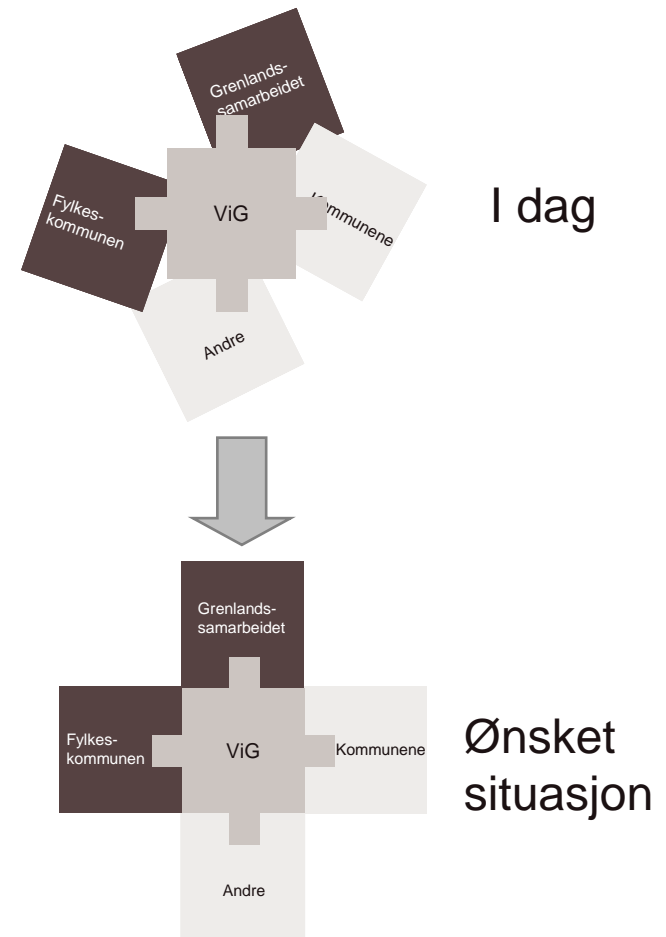
Svarene fra respondentene i intervjuene er fasit på spørsmålet: Er styringsdirektivene tydelige? Hadde de vært tydelige, ville det vært større samstemmighet i forventningene til ViG.

Selv om alle vet at ViG ikke skal realisere strategisk næringsplan alene, representerer den et forventningsrom som er altfor stort og som blir tydelig etter intervjuene.

Om de er målbare har vært drøftet tidligere: Strategisk næringsplan er for omfattende og inneholder måltall som i liten grad er egnet som styringsindikatorer for ViG. ViGs handlingsplaner er konkrete, men inneholder aktiviteter og ikke mål. Formuleringene: Vurdere, bidra, være tilgjengelig, bistå og delta illustrerer handlinger og ambisjoner men kan ikke brukes i måling.

Noe som ytterligere skaper forvirring og ulike forventninger, er at kommunene har andre aktiviteter i skjæringsflaten med ViG: Kommunene har egne næringslivsaktiviteter, Grenlandssamarbeidet skal arbeide med attraksjon og fylkeskommunen skal arbeide med internasjonalisering. Dette skaper uavklarte roller.

Vi opplever at nåsituasjonen og måsituasjonen er som i illustrert til høyre:



Arbeider ViG med det de skal?

Vi har definert følgende styringsdokumenter tidligere:

- Vedtekter
- Strategisk næringsplan
- Handlingsplaner
- Styredokumenter (referater)

Ikke noe i den evalueringen vi har gjort tyder på at ViG beveger seg utenfor det som er angitt i disse dokumentene. Vi registrerer at det er uenighet om man for eksempel skal arrangere Melodi Grand Prix og andre ting, men så lenge mandatet utvetydig er å skape attraksjon, vil slike diskusjoner i større grad være markedsfaglig dissens enn innenfor eller utenfor styringsdirektiver. Problemet er kanskje, som drøftet flere ganger, heller at direktivene er for omfattende.

Vi kan heller ikke se at det som er definert i handlingsplaner og referert i årsberetninger ligger utenfor mandatet.

Vi har også gjennomgått alle styrereferater fra perioden, og alle vesentlige beslutninger foreligger det styrevedtak på (for eksempel å bruke prosjektmidler til faste ansettelser) og alle handlingsplaner er vedtatt i styret.

Som nevnt tidligere er den strategiske næringsplanen som vi har lagt til grunn for evalueringen senere et omfattende dokument som omfatter mange aktører. Derfor kan det vanskelig tjene som styringsdokument alene. Imidlertid er det ViG som er sekretariat og en sentral aktør i utformingen av den, slik at de også selv er med på å definere sitt eget handlingsrom. Dette gjør nok også sitt til at mange identifiserer ViG med SNP. Dette forsterkes ytterligere i at ViG ikke har en egen strategi. Handlingsplanene er også omfattende og forsøker å favne hele SNP.

Sånn sett er det riktig å konkludere med at ViG ikke arbeider utenfor det som er gitt av styringsdirektiver verken i vedtekter, SNP eller vedtatte handlingsplaner, men disse er så omfattende og runde i formuleringene at det er relativt enkelt å kunne definere seg innenfor.

Det samme er nok også årsaken til at forventningene til ViG på de ulike områdene spriker slik vi har sett tidligere i dette kapittelet.

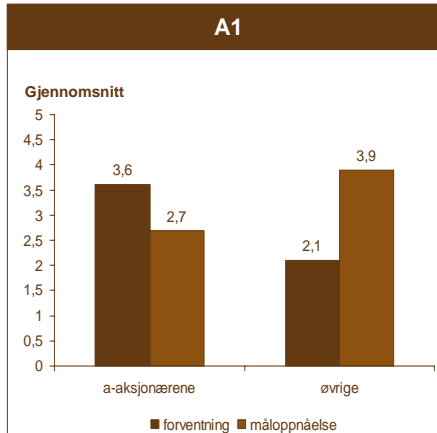
Del

Strategiske fokusområder

3

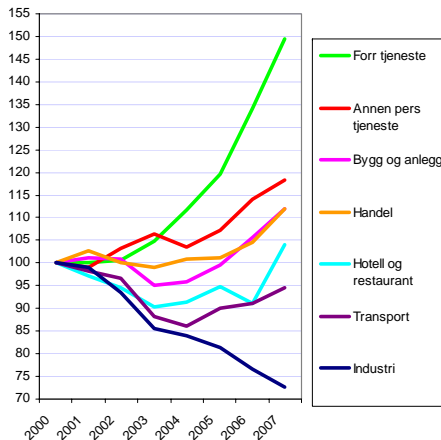
Forventninger
Måloppnåelse

A1: Vareproduserende industri



A-aksjonærene har langt større forventninger enn de øvrige respondentene, noe som igjen nok reflekterer problemstillinger drøftet under "Styringsdirektiver".

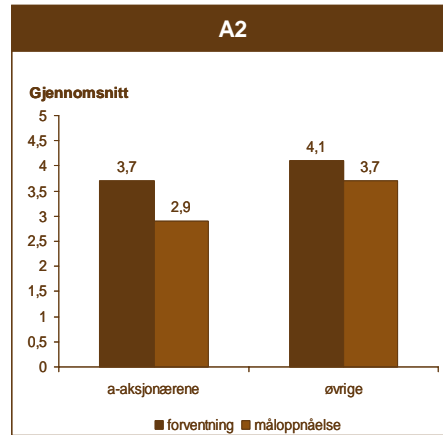
Gjennomgående anser respondentene at antallet industriarbeidsplasser i større grad bestemmes at de store konsernene mange av disse plassene representerer. De som forventer at ViG skal bidra, forventer ikke nødvendigvis at ViG skal kunne etablere flere hundre arbeidsplasser, men at de få som kan skapes med støtte fra ViG, alltid vil kunne være starten på noe større på lenger sikt. I tillegg anser man at ViG skal være en koordinator i dialog med både etablerere og de som planlegger avvikling. Når det gjelder spørsmålet om man anser at ViG har lykket i det de har gjort, er det igjen store sprik mellom eierne og de øvrige. Det pekes imidlertid på ViGs rolle i konkrete saker som nedleggelsen av Union, etablering av REC Scanwafer osv. trekkes frem som eksempler på at ViG har vært aktiv.



Statistisk sett har ikke regionen nådd målene i SNP. Ambisjonen var å opprettholde antallet arbeidsplasser i vareproduserende industri på 2003 nivået. Dersom eierne videreførte ViG i 2003 med tanke på å motvirke dette, kan man ikke si at satsningen har vært vellykket på dette området.

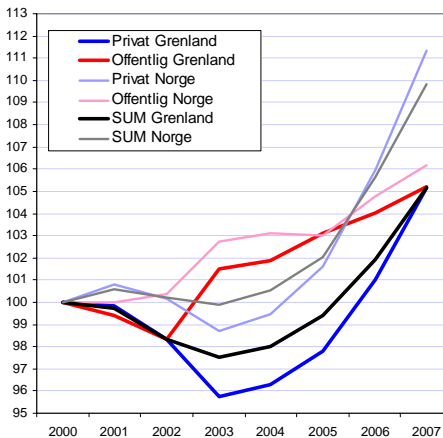
Tallene i figuren er basert på "SSBs registerbasert sysselsettingsstatistikk". En tilsvarende presentasjon fra "Norsk Industri" viser stabilt nivå på industriarbeidsplasser, men vi kan ikke se at det stemmer med SSB, og har valgt å presentere denne. Dette er avstemt med Telemarksforskning som står bak statistikken.

A2: Stimulere til nyskaping og fornyelse



Respondentene har gjennomgående høye forventninger til ViG på dette området og det skiller ikke veldig mellom a-aksjonærene og de øvrige respondentene. Vi kan nok tolke resultatene dit hen at "alle" er enige om at dette bør være et av selskapets fokusområder.

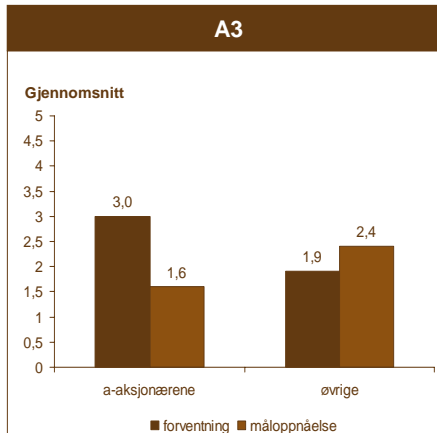
Imidlertid ser det ut til at a-aksjonærene er mindre fornøyd med hva ViG har fått til enn de øvrige respondentene.



Figuren på forrige side viser at regionen har greid å fornye seg. Mens antallet industriarbeidsplasser har falt med over 25% i perioden 2000 – 2007, har nye industrisegmenter vokst, spesielt forretningstjenester. I dette området ligger også ViGs spesielle satsningsområder. Imidlertid viser figuren til venstre at utviklingen ikke har vært så god som resten av landet. Antallet private arbeidsplasser har øket med 5% i perioden 2000-2007, mens for resten av landet er tilsvarende tall 11%.

Utvikling i antall arbeidsplasser. Indeksert slik at nivået i 2000=100. Kilde: ViG/TF

A3: Mobilisere kapital til regionale prosjekter



Respondentene har under middels forventning (2,4 i snitt) til at ViG skal kunne bidra med noe kraft i å mobilisere kapital i stor grad i forhold til målet fra SNP om 1 milliard i løpet av perioden 2004 – 2007. Det synes å være en rimelig enighet om at ViG heller ikke har fått til dette så godt som man ønsket, selv om det pekes på at noe kapital er tilgjengelig der ViG har vært aktivt på banen. Det pekes også på at etableringen av Investorforum som arrangeres to ganger i året har vært vellykket og det arbeidet som ViG aktivt gjør mot etablerte investormiljøer kaster noe av seg.

Det er grunn til å peke på eiernes gap mellom forventning og i hvilken grad man har lyktes.

Administrerende direktør peker på at det i perioden er innbetalt betydelige summer til fond for regionale prosjekter. Ved utløpet av perioden er det tilgjengelig:

165 MNOK innbetalt fra Norsk Hydro til Grenland Industriutvikling

200 MNOK i forpliktet kapital til MiljøEnergikapital forvaltet av BTV-Invest

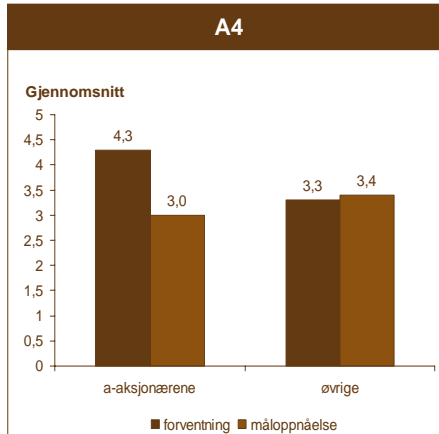
130 MNOK i innbetalt kapital til BTV-Fond

30 MNOK innbetalt fra Norske Skog i Klosterøyafondet

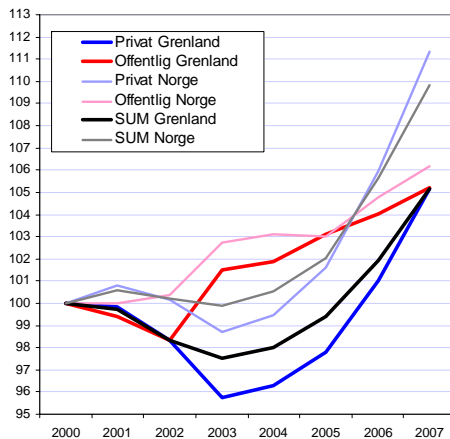
25 MNOK innbetalt fra staten til Skien kommune

Samlet utgjør altså dette 550 millioner kroner.

A4: Aktiv, regional næringspolitikk



Kommunene har åpenbart forventninger til at ViG skal være aktive i forhold til de politiske miljøer, sette næringsutvikling på dagsordenen og å kommunisere næringslivets behov for lokale og sentrale myndigheter. De øvrige respondentene er ikke like samstemte i det. Eierne mener imidlertid at ViG har hatt begrenset suksess på dette området. Sammen med område B1 er dette det området der a-aksjonærene har høyest forventninger til ViG. Om disse eierne har store forventninger, er de ikke like tilfreds med hva ViG har fått til.

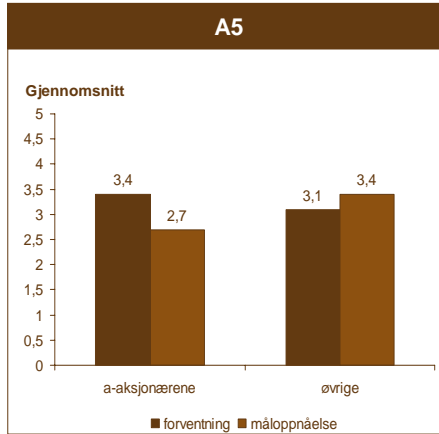


Innenfor dette området ligger også ambisjonen om å øke antallet statlige arbeidsplasser med 5% i regionene. Vi har ikke funnet tall for dette i prosjektarbeidet, men det er peket på at Helse Sør, senere Helse SørØst har etablert hovedkontor i Skien og dette utgjør et betydelig antall arbeidsplasser. (Det antas at Helse SørØst vil flytte hovedkontoret til Hamar-Oslo).

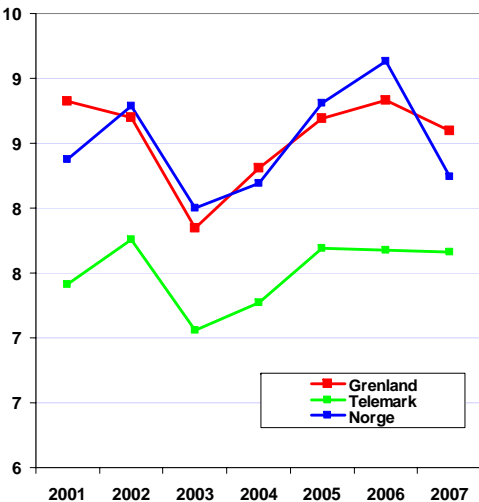
Figuren til venstre viser de samlede antall arbeidsplasser innenfor offentlig sektor, og denne viser en vekst på 4% siden 2000 og ca 3% siden 2003. Dette er likevel mindre enn samlet vekst for Norge totalt.

Utvikling i antall arbeidsplasser. Indeksert slik at nivået i 2000=100. Kilde: ViG/TF

A5: Entreprenørskap i utdanningen



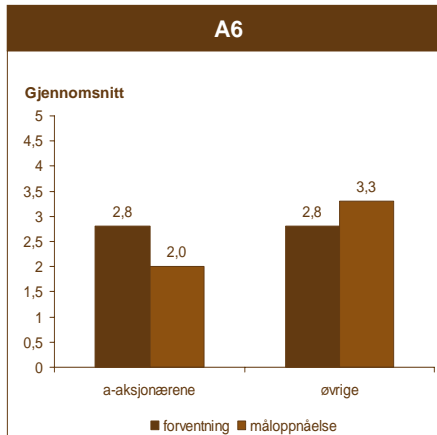
Forventning og måloppnåelse må her sies å ligge "midt på treet" og ser vi på de konkrete svarene, er respondentene rimelig samstemte i ikke å ha altfor høye forventninger. At det ikke gis høyere score forklares oftest med at her har NHO og fylkeskommunen egne programmer og satsninger, som gjør at innsats fra ViG ikke er så nødvendig. Det pekes på at ViG har bidratt med informasjon om seg selv og Etablererkontoret, og også med premiebeløp til prosjekter for "Ungt Entreprenørskap".



Grafen viser at Grenland ligger godt over gjennomsnittet for Norge når man måler antall nyetableringer som prosentandel av antall eksisterende bedrifter. Dette plasserer også Grenland som nummer 15 blant 83 sammenlignbare regioner. Av disse 83 regionene er Grenland dermed akkurat innenfor de 20% beste, noe som var målet i strategisk næringsplan i forrige periode.

Kilde: ViG/TF

A6: Eksportsatsning mot EU

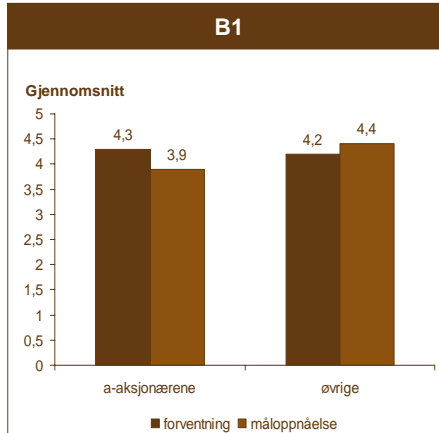


Det synes som om det er en middels forventning til hva ViG skal bidra med på dette området, men ser vi på spredningen i responsen, figur på side 14, er den svært stor. Det synes altså som om det er svært sprikende forventninger til ViG på dette området og snittet kan ikke gjerne brukes som mål på forventning.

I muntlige kommentarer til dette området, pekes det på at både Telemark fylkeskommune og Innovasjon Norge har egne satsninger. I tillegg har NHO eget Brusselkontor som er tilgjengelig for bedrifter som har EU ambisjoner. Omkvedet er at dette krever dyp innsikt og god erfaring og at det er bedre at den bygges hos noe få aktører, enn at den spres på for mange.

B1: Profilering og identitetsbygging

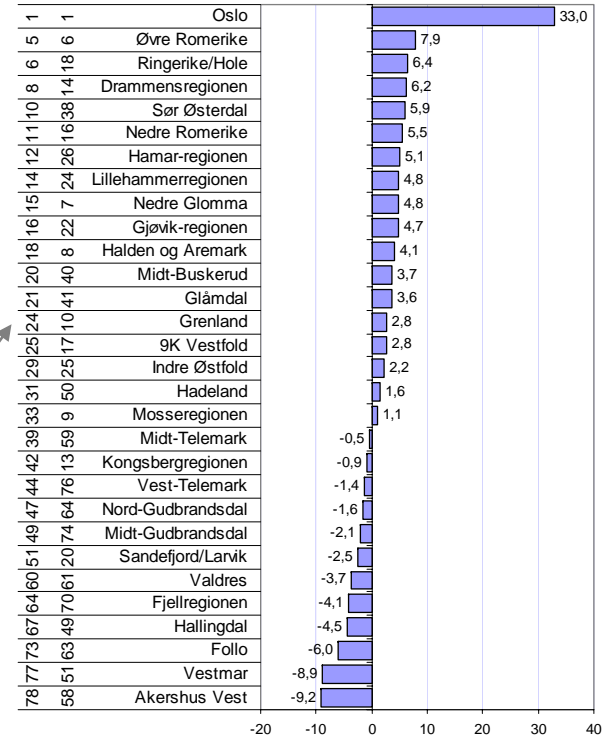
All statistikk: "Fakta om folk og næringsliv i Grenland, Benchmarking av næringsutvikling og attraktivitet".
 KNUT VAREIDE, Arbeidsrapport nr. 15/2008



Respondentene synes å være samstemte om at dette er et av kjerneområdene for ViG, og også at man lykkes langt på vei. Her trekkes fram store satsninger som Melodi Grand Prix, reklamefilm på TV og årlige presentasjoner i Oslo for utflyttede Grenlendinger. Dette mener mange har bidratt til en bevissthet til regionsbegrepet og en positiv opplevelse av Grenland. I tillegg driver ViG nettstedet "Bo i Grenland".

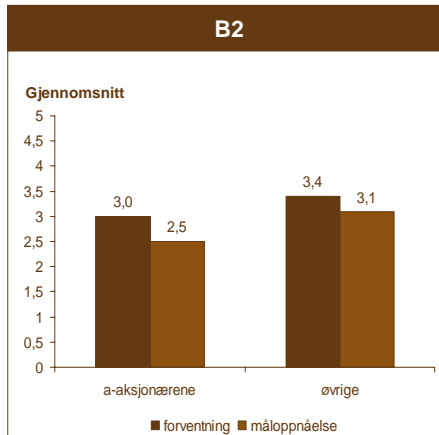
Figuren til høyre viser imidlertid at Grenlands attraksjon har falt fra 10. til 24. plass blant sammenlignbare regioner målt hhv. over periodene 2002 – 2004 og 2005 – 2007.

Til tross for en rimelig enighet om at ViG har vært vellykket på dette området, ser det ut til at det ikke har gitt noen direkte resultater i øket attraksjon.



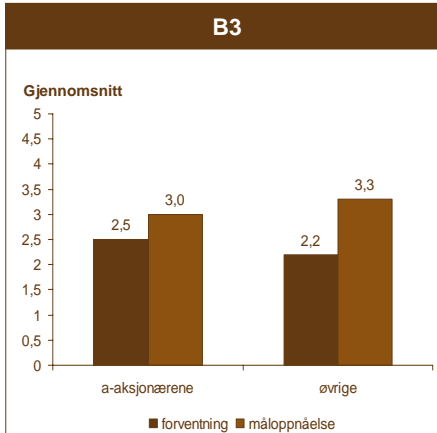
Attraktivitetsindeksen er differansen mellom faktisk netto innflytting og forventet innflytting ut fra endringer i antall arbeidsplasser i regionen. Kilde: ViG/TF

B2: Infrastruktur, arealutvikling og vertskapsfunksjonen



Det er vanskelig å trekke noen konkrete konklusjoner på dette området. Ser vi på spredningen i svarene er de godt plassert i området mellom 2 og 4. Her er det nok vanskelig å skille mellom rollen som tilrettelegger og formidler av behov og den faktiske utøvelsen av politikk. Et snitt midt på skalaen indikerer nok at respondentene anser at ViG bør bidra noe, og da først og fremst på det å målbære næringslivets behov mot lokale og sentrale myndigheter, men selv på det området har man begrensede forventninger.

B3: Grenland – best på oppvekstmiljø

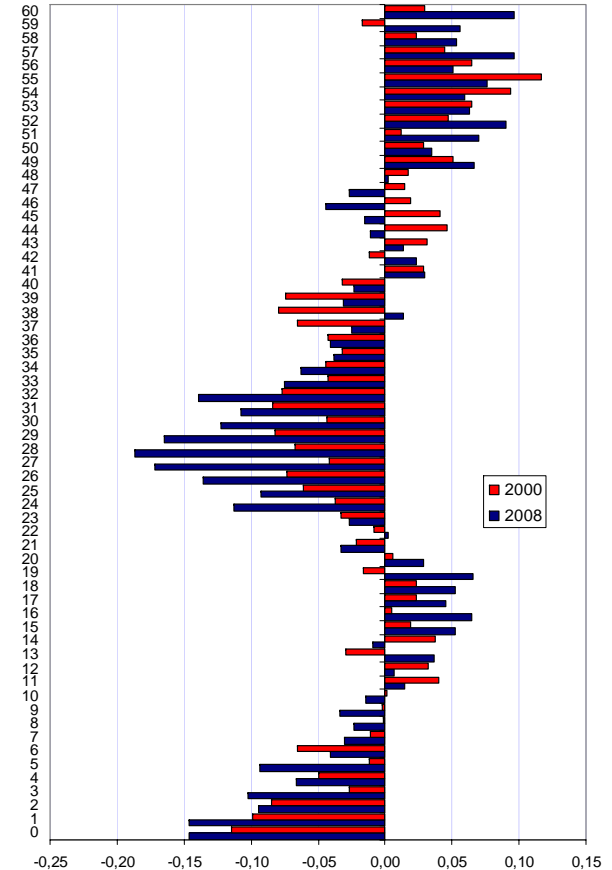


Det ser ut til at både a-aksjonærene og de øvrige er samstemte i at ViG skal gjøre lite på dette området. Dette området er da også i neste næringsplan tatt ut og lagt inn i et eget ansvar kalt "Vertskapsrollen" og som i større grad er kommunenes ansvar.

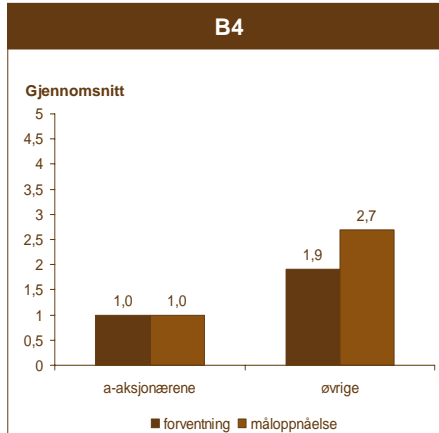
At man likevel er såpass fornøyd med ViGs innsats skyldes nok at etablering av International School lå i dette strategiområdet, og det pekes på ViGs aktive rolle under etableringen, både hva gjelder økonomisk bidrag og praktisk arbeid, bl.a. prosjektlederansvaret.

Figuren til høyre viser aldersfordelingen i Grenland, der ambisjonene i SNP var å øke andelen yngre voksne i alderen 20 – 39 år med 3%. Denne gruppens andel av totalbefolkningen fortsetter å falle (0 = landsgjennomsnittet). Figuren viser at regionen har langt igjen for å nå ambisjonene som er videreført i ny SNP med mindre tekstlige justeringer.

Kilde: ViG/TF

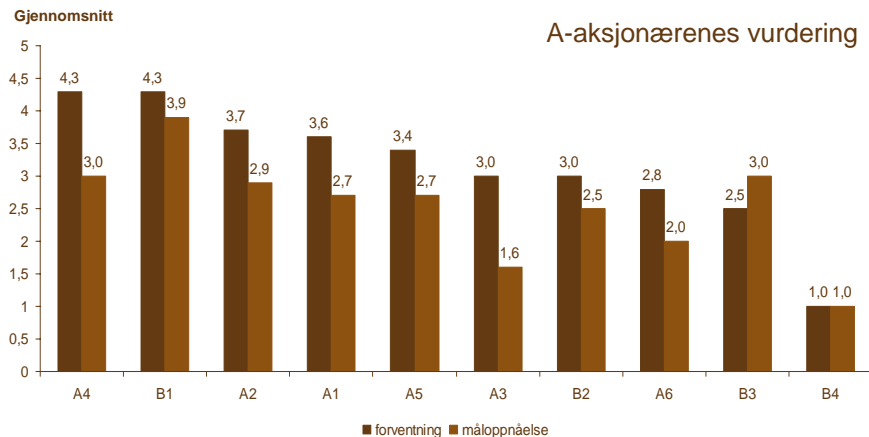
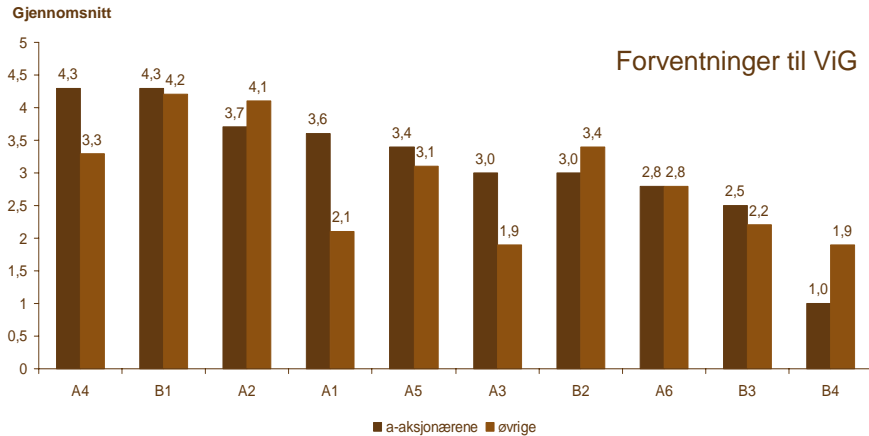


B4: Fokus på internasjonalt arbeid



Resultatene i denne delen av intervjuet kan i liten grad brukes til å trekke noen konklusjoner. De aller fleste av respondentene har henvist til det de svarte under A6, og det har generelt vært vanskelig å skille det området fra dette.

Oppsummering, forventning og måloppnåelse



Figuren til venstre viser at det er to områder som peker seg ut der a-aksjonærene har spesielt store forventninger: A4, Aktiv regional næringspolitikk, og B1, Offensiv regional profilering og identitetsbygging. På det siste området er både disse eierne og de øvrige godt fornøyd med det ViG har fått til (figuren under). Dette området er også videreført i ny strategisk handlingsplan og der har ViG hovedansvaret.

Det er imidlertid interessant å merke seg spriket i forventninger mellom a-aksjonærene og de øvrige når det gjelder forventninger til det å være aktiv innenfor offensiv, regional næringspolitikk. Her sier ansatte og næringsliv at ViG ikke skal drive politikk, mens kommunene sier at ViG skal være aktive på å målbære næringslivets behov for politiske beslutninger. Dette kan være behov for arealer, infrastruktur osv. Videre pekes det på at ViG bør være koordinatoren mellom næringslivet og politisk og administrativt nivå i kommunene.

Det er også interessant å merke seg at det området der forventningene er så store (A4), er tatt ut av den strategisk næringsplanen for neste periode (2008 – 2011).

Oppsummering – forventning og måloppnåelse

I den nye, strategiske handlingsplanen har ViG fått ansvaret for fire strategiske områder: Profilere Grenland som bo og etableringssted, noe som harmonerer godt med tidligere B1. I tillegg har man "Fremme nyskaping, fornyelse og nyetablering", noe som harmonerer med tidligere A2 som det også er høye forventninger til.

I tabellen har vi listet de fire områdene kommunene har høyest forventninger til ViG og koblet det mot hvordan dette er videreført i ny strategisk handlingsplan.

Med unntak av opprettholdelse av industriarbeidsplasser, harmonerer kommunenes forventninger rimelig godt med hva som er gitt av ansvare til ViG gjennom ny strategisk næringsplan.

I hht planen skal ViG bidra også på andre områder, men her er det andre, definerte ansvarlige eller ansvaret er delt med andre.

Kommunenes forventninger	ViGs ansvar i ny SNP
Aktiv regional næringspolitikk	Området er tatt ut av SNP for neste periode.
Offensiv regional profilering og identitetsbygging	Området er videreført i SNP, del av A1, som markedsføring av regionen mot viktige eksterne målgrupper, primært barnefamilier.
Stimulere til nyskaping og fornyelse i næringslivet	Området er videreført i SNP, del av B1, 1000 nye arbeidsplasser i definerte nyskappingsnæringer.
Opprettholde og videreutvikle industriell vareproduksjon	Området er tatt ut av strategisk næringsplan.

Dei

Næringslivet

4

Hva mener de?
Hva er oppnådd?

Hva sier næringslivet?

I denne delen av kartleggingen har vi intervjuet fire kommersielle bedrifter, en nyetablert skole og en interesseorganisasjon/nettverks- og kompetanseforum som alle har mottatt en eller annen form for støtte fra ViG de siste seks årene. Støtten har variert fra lån eller garanti på 1 million til utviklingstilskudd på 25 000 kroner. I tillegg har vi intervjuet NHO og LO (sistnevnte er nestleder i styret). Tre av virksomhetene er intervjuet etter tips fra ledelsen i ViG. De øvrige har PwC valgt ut.

Samtlige virksomheter er entydige på at ViG har spilt en avgjørende rolle i forhold til virksomhetens etablering og utvikling. Flere av dem har fått støtte på et svært tidlig stadium hvor annen finansiering som risikokapital, vanlig banklån eller støtte fra Innovasjon Norge ikke har vært tilgjengelig. Ingen av de intervjuede virksomhetene fremhever at ViGs støtte har vært direkte og umiddelbart utløst annen type finansiering, noe som kan ha en sammenheng med fasen hvor ViG går inn, men samtlige understreker at de ikke ville ha overlevd uten ViGs finansielle bidrag. En av virksomhetene poengterer at ViGs deltagelse på finansieringssiden har en svært viktig signaleffekt i forhold til investorer og banker.

Deltakelse i **ViGs nettverksarrangementer** er varierende. Én virksomhet forteller at de benytter disse nettverksarrangementene til å skaffe seg kunder, leverandører og finansiering, mens andre ikke benytter dette tilbudet i det hele tatt.

To av virksomhetene fremhever **ViGs rolle i form av praktisk bistand**, og da først og fremst gjennom Etablererkontoret, men også direkte med andre ansatte i ViG. Behovet for praktisk bistand er størst for nystartede virksomheter hvor deltakerne ikke har kommersiell bakgrunn. To av virksomhetene har en representant fra ViG i styret, og de mener at de på denne måten får tilført nyttig kompetanse og en viktig sparringspartner. En av virksomhetene benyttet også Etablererkontorets tilbud om gratis kontorplass.

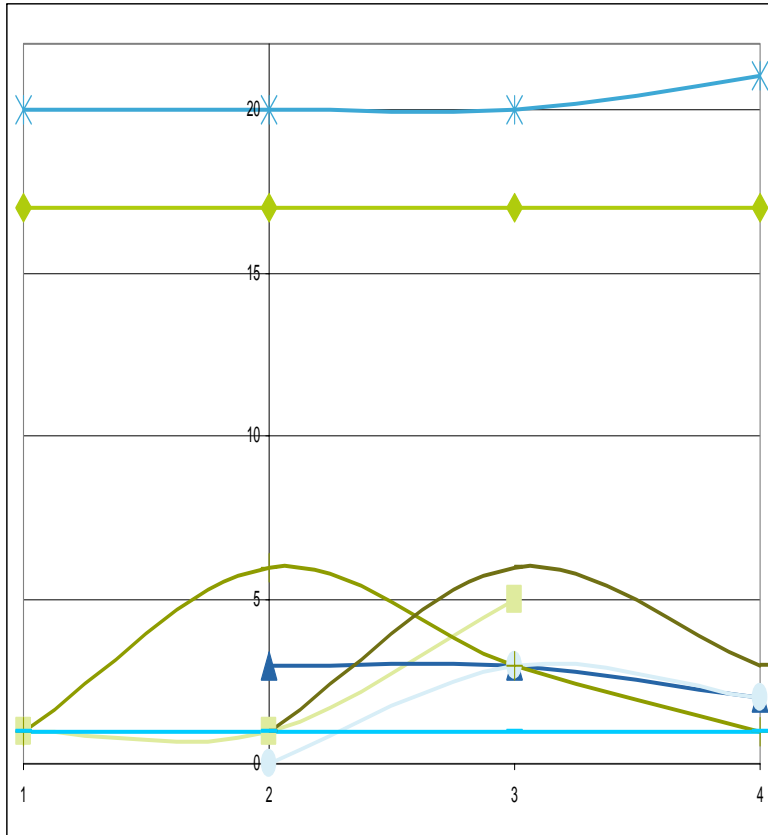
Hva sier næringslivet?

(forts.....)

Noen av virksomhetene fremhever **ViGs rolle som kontaktpunkt og –skaper**. For enkelte nyetablerte virksomheter kan kommuneadministrasjonen fortone seg som uoversiktig og vanskelig tilgjengelig, mens ViG oppfattes som et tydelig kontaktpunkt som henviser direkte til de riktige instanser i kommunen. Videre fremheves ViG som kontaktskaper i forhold til instanser som Innovasjon Norge.

Flere virksomheter fremhevet **ViGs rolle som initiator**. Skolen som ble intervjuet kom i stand på bakgrunn av et par store bedrifters behov for en internasjonal skole for barna til flere av de ansatte. Bedriftene gikk inn med økonomisk støtte, men ikke andre ressurser. I denne fasen spilte derfor ViG en helt avgjørende rolle som pådriver i etableringen. Interesseorganisasjon/nettverks- og kompetanseforumet som var med i kartleggingen, kom i stand på ViGs initiativ, men fungere i dag som en selvstendig virksomhet.

Utvikling i antall ansatte for bedrifter som har mottatt lån (henholdsvis ett år før, i støtteåret, ett år etter og to år etter)



Kilde: Profforvalt/Brønnøysund

Figuren til venstre viser utviklingen av antall arbeidsplasser i 9 bedrifter som har fått lån fra ViG. Vi har sett på lån og ikke de øvrige formene for støtte, ettersom lånene utgjør om lag 75% av tilsagnene. Av de ca 90 tilsagnene, er det kun 9 bedrifter som oppgir antall arbeidsplasser til Brønnøysund. Dette skyldes nok i noen grad at flere av dem er enmannsbedrifter eller enkeltmannsforetak. Av de ni er det kun en som har hatt positiv utvikling i antall arbeidsplasser. De andre har hatt ingen eller negativ utvikling. Tallmaterialet er svært usikkert og figuren kan ikke brukes til noen generell konklusjon.

Når det gjelder ViGs bidrag til antall arbeidsplasser er det imidlertid flere som trekker fram rollen som aktiv koordinator i å få REC Scanwafer til området. Disse representerer ca 1000 arbeidsplasser i dag. I tillegg trekkes International School Telemark fram. I tillegg til å være et fortrinn for regionene, representerer skolen selvfølgelig også arbeidsplasser.

Konklusjonen er at det er vanskelig å bruke antallet arbeidsplasser som mål på om ViG har lyktes eller ikke. Det skyldes, som vi ser her, at det er vanskelig å finne gode tall og kilder for tall. I tillegg vil det alltid være uenighet om hvor stort ViG s bidrag har vært i forhold til eventuell oppnådd suksess.

Dei

Forholdet til kommunene

5

Prioriteringer
Næringssjefer
Konkurransen

Forholdet til kommunene

Prioriteringer

De vi har intervjuet er blitt spurt om ViG oppfattes som balansert i sin satsning i og mot de fire eierkommunene. Svaret på dette er et nærmest rungende ja. Av de ca 25 som har vært intervjuet, er det kun et par stykker som har kommentert noe ubalanse.

Ordningen med delte næringsjefer

Skien og Porsgrunn har næringsssjefer som er 50% i ViG og 50% i næringsssjef i kommunen. Næringsssjefen i Bamble er leiet inn på timebasis, mens Siljan ikke har noen egen næringsrepresentant i ViG. Synet på hvor godt dette fungerer varierer mellom klare skillelinjer: Næringsssjefene selv og ansatte i ViG mener at ordningen er nøkkelen til suksess, men at den medfører kapasitetsproblemer og arbeidspress. Flertallet av de øvrige respondentene er ikke enige i dette og mener at ulempene er flere enn fordelene. Forholdet er 62% positive og 38% negative. Ulempene fra kommunens side er at fokuset blir borte fra arbeid i kommunen, mens de øvrige aktørene hevder at noen bruker plassen i ViG til å tale egen kommunes sak og derfor ikke blir helt nøytral i forhold til prioriteringer og regionsfokus.

Kommunene og konkurranse dem i mellom

Som sagt peker kun et lite mindretall på konkurranse mellom kommunene, men noe flere peker på at ViGs aktiviteter i noen grad konkurrer med kommunenes. For eksempel har Skien et eget næringsfond der man kan søke om støtte til næringsutvikling. Imidlertid synes det som om flere mener at noen av kommunenes andre aktører, som Grenlandssamarbeidet, konkurrerer om oppmerksomheten.

Fortsatt næringsutvikling i kommunene

Respondentene har blitt spurt om de mener at ViG har blitt en sovepute for kommunene i forhold til egen næringsutvikling. Flere av de intervjuede har heller snudd på det og sagt at det heller er et problem at kommunene har egne aktiviteter og at man kan se tegn til næringslivet "shopper" bistand og støtte.

Andre peker på at ordningen med delte næringsjefer sikrer at det fortsatt skjer næringsutvikling i kommunene. ViG setter også årlig av kr 500.000 til disposisjon for næringsssjefene til bruk uten formell behandling i ViGs organer.

Døel

Ressurser

6

Nettverk

Kompetanse og personale

Vekst i Grenlands nettverk

Nettverk i ViGs regi

ViG fungerer som sekretariat og ”drifter” av en rekke nettverk og møteplasser. Disse har ulike formål. Noen er etablert for å skape møteplasser for bedrifter innenfor samme markedssegment, for eksempel IKT Grenland og Green Business Norway. Andre er fora for felles interesse som for eksempel forum for Areal og Eiendom. ViG har også ansvaret for Investorforum som arrangeres to ganger i året, der hensikten er at investorer og grundere skal kunne møtes og diskutere partnerskap. De direkte kostnadene til dette har vært økende i takt med at antallet nettverk er utvidet, og utgjorde i 2008 i underkant av 1 million kroner. I tillegg kommer ViGs personalinnsats. Nettverkene synes fokuserte og målrettede og arrangeres i henhold til planer. Noen synes imidlertid å miste interesse fra deltakernes side går mot avvikling.

Andre nettverk og møteplasser

Det finnes, som vi så under kartleggingen, en rekke andre nettverk som ViG deltar mer eller mindre aktivt i. I tillegg arrangeres det møter og konferanser av andre offentlige og private aktører. En av respondentene fra næringslivet pekte på at dette kunne være noe av årsaken til frafall av interesse for nettverk, Grenlandsting osv. De samme temaene berøres av

mange aktører i ulike sammenhenger. Der treffer man de samme menneskene og snakker om de samme tingene.

Vi tror at vedkommende har rett, og andre har også berørt dette. Dette bør få konsekvenser for hva ViG skal engasjere seg i, men enda viktigere: Noen, og dette er kanskje ViG, bør ta initiativ for å gå gjennom nettverkene for å forsøke å rydde og ikke minst søke å etablere mekanismer som hindrer at interessen utvannes på grunn av alt for stor gjenbruk av temaer og ressurspersoner.

Denne personen pekte også på at næringslivet var mindre interessert i å delta og bidra i gode tider, men kommer tilbake når det begynner å bli vanskelig. Stemmer dette, burde interessen for felles innsats våkne igjen i Grenlandsregionen.

Nettverk og habilitet

Respondentene ble spurt om det var fare for habilitetsproblemer i et nettverk der sentrale personer brukes igjen og igjen. Noen pekte på at det bare var et generelt problem i slike sammenhenger uten at man hadde sett det i Grenland. Andre så ikke noen problemer i det hele tatt.

Vekst i Grenlands nettverk

Organisasjon/virksomhet	Formål	ViGs rolle	A	B	C	Hovedaktivitet	Lokalisering
Bioforum Telemark	Fagnettverk innen biomedisin og bioteknologi	Drifter		X		Møteplass	Porsgrunn
Bo i Grenland	Nettsted for å tiltrekke innbyggere og virksomheter til Grenland	Drifter	X			Prosjekt	Posgrunn
Byforum Grenland	Rette forkus på byrom, med vekt på handel, kultur og arkitektur	Drifter	X			Møteplass	Porsgrunn
Forum for areal- og eiendomsutvikling	Mobilisering rundt temaet i næringslivet og innspill i planprosesser	Drifter			X	Møteplass	Porsgrunn
Grenland Investorforum	Møteplass for gründere og investorer	Drifter		X		Møteplass	
Infrastrukturforum Grenland	Mobilisering rundt temaet i næringslivet og innspill i planprosesser	Drifter			X	Møteplass	Porsgrunn
Internasjonalt Bedriftsnettverk Grenland	Utvikle bedriftenes internasjoniseringskompetanse	Drifter		X		Aktør	
Node Grenland	Forum for utvikling av kulturnæringer og kulturbasert næringsliv	Drifter	X			Møteplass	Porsgrunn
Site Grenland	Analysere og dokumentere forhold for etablering av krevende industri	Drifter		X	X	Aktør	Porsgrunn
Telemark Gassforum	Fokus på tilgang til norsk gass som råstoff i prosessindustrien	Drifter		X		Aktør	Porsgrunn
IKT Grenland / ARENA	Nettverk for bedrifter innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi	Medlem		X		Aktør	Skien
Green Business Norway	Bedriftsnettverk for bedrifter innen miljø- og energiteknologi	Partner		X		Aktør	Skien
Etablererkontoret	Bistå med praktisk etablererhjelp	Samarbeid		X		Aktør	Skien
Bamble kommune	Godt vertskap for innbyggere og næring, bidra til utvikling	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Bamble
Porsgrunn kommune	Godt vertskap for innbyggere og næring, bidra til utvikling	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Porsgrunn
Siljan kommune	Godt vertskap for innbyggere og næring, bidra til utvikling	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Siljan
Skien kommune	Godt vertskap for innbyggere og næring, bidra til utvikling	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Skien
Telemark fylkeskommune	Godt vertskap for innbyggere og næring, bidra til utvikling	Samarbeid				Aktør	Skien
Grenlandsrådet	Styret i Grenlandssamarbeidet	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Skien
Grenlandssamarbeidet	Modernisering av kommunene/markedsføring av regionen	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Skien
Grenlandstinget	Rådgiver for styret i ViG	Samarbeid	X	X	X	Møteplass	Porsgrunn
Industriclusteret Grenland	Fremme samarbeid mellom bedriftene	Samarbeid		X		Aktør	
Innovasjon Norge	Distriktsutvikling, økt nyskaping og internasjonalisering	Samarbeid		X		Aktør	Skien
LO	Fremme arbeidstakernes interesser	Samarbeid		X		Aktør	
NHO	Fremme arbeidsgivernes interesser	Samarbeid		X		Aktør	
Regiontinget i Grenland	Representantskaået i Grenlandssamarbeidet	Samarbeid	X	X	X	Aktør	Skien
Samarbeidende Teknologibedrifter	Drive informasjonsarbeid og fremme felles interesser	Samarbeid		X		Aktør	Skien
Visit Grenland	Fremme regionalt reiseliv	Samarbeid	X			Aktør	Skien
Tel-Tek/SIVA	Skape utviklingsmiljø for nye bedrifter	Samarbeid		X		Aktør	Porsgrunn
Grenland Havn	Skape attraktiv port til Grenland	Samarbeid			X	Aktør	Brevik
Norner Innovation	FoU-partner	Samarbeid		X		Aktør	Stathelle
Herøya Industripark	Lokaliseringssted for prosessindustri	Samarbeid		X		Aktør	Porsgrunn
GassTek	Forskningsinstitutt på gass	Samarbeid		X		Aktør	Porsgrunn
Klosterøyfondet	Skape nye bedrifter på Klosterøya	Samarbeid		X		Aktør	Skien
Skienfondet	Skape nye arbeidsplasser og sikre mangfold av næringsvirksomhet	Samarbeid		X		Aktør	Skien
BTV Invest	Regionalt investeringsfond	Samarbeid		X		Aktør	Porsgrunn
NAV		Samarbeid		X			
Telemark Reiselivsråd		Samarbeid	X				
Telemarksreiser		Samarbeid	X				
Karrieresenter Telemark	Karriereveiledning	Samarbeid		X		Aktør	
Fokus Grenland	Forum for strategisk kulturutvikling		X			Aktør	Porsgrunn
Vekst i Grenland	Fremme regional nyskaping og utvikling		X	X	X	Aktør	Porsgrunn

Vekst i Grenlands personale og kompetanse

Alle respondentene ble spurt om de følte at ViG manglet ressurser eller kompetanse. Til dette svarte de fleste at de ikke så det. En etterlyste mer teknisk kompetanse fast i organisasjonen. En annen mente at dersom man skulle bistå aktivt i rådgivning i forhold til EU finansiering måtte slik kompetanse skaffes, men også denne personen mente at det var bedre å samle slik kompetanse få steder, for eksempel i Innovasjon Norge eller fylkeskommunen.

Andre legger vekt på at det er viktig at ViG opprettholdes som en liten og fleksibel organisasjon i betydningen at ressurser leies inn på prosjektbasis etter behov, og at den faste staben er relativt liten.

I tillegg pekes det på at kompetansebehovet må gjennomgås etter en eventuell endring eller refokusering i ViGs satsningsområder.



Dei

Økonomi og prioriteringer

7

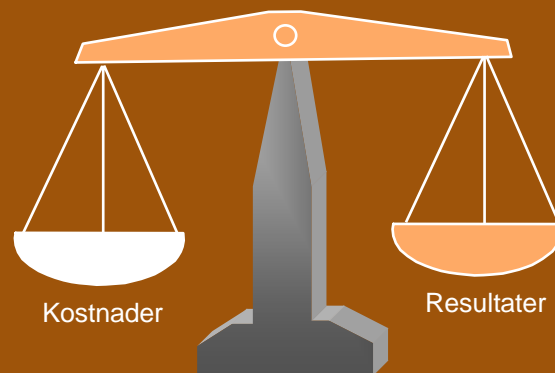
Hva har det kostet?

Hvordan er det prioritert?

Hva har ViG til sammen kostet eierkommunene i perioden 2003-2008?

(tall i millioner kroner)

Direkte driftstilskudd	27
Andel Etablererkontoret	5
Avkastning BTV-fond	6
Avkastning regionalt næringsfond (*)	12
Sum	50



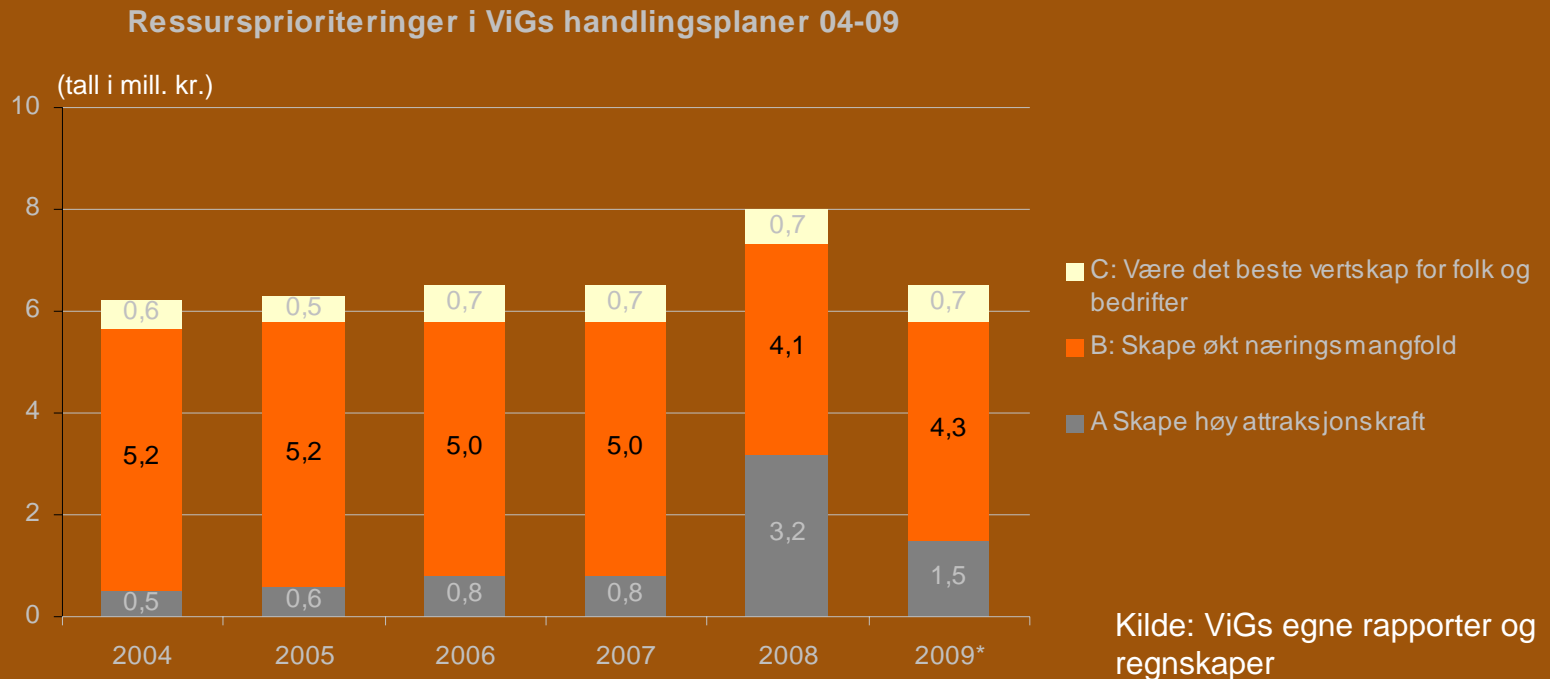
- Arbeidsplasser
- Tilflytning
- Nyskapning
- Økonomisk vekst
- Opplevelser



- ViG har altså til sammen kostet ca. 50 millioner kroner for eierkommunene i perioden 2003-2008
- Tillegg kommer renteinntekter som tilfaller ViG (500 000 – 900 000 årlig)
- Følgende faktorer må også hensyntas:
 - To halve næringsssjefer finansieres over ViG sitt budsjett. Disse stillingene ville normalt vært finansiert av kommunene
 - Ca. 2,4 millioner kroner er per 31.12 balanseført som utlån til næringsvirksomhet. Tillegg eier ViG aksjer for 1,6 millioner.
 - Tilskudd fra fylkeskommunen er ikke medregnet i tallen.

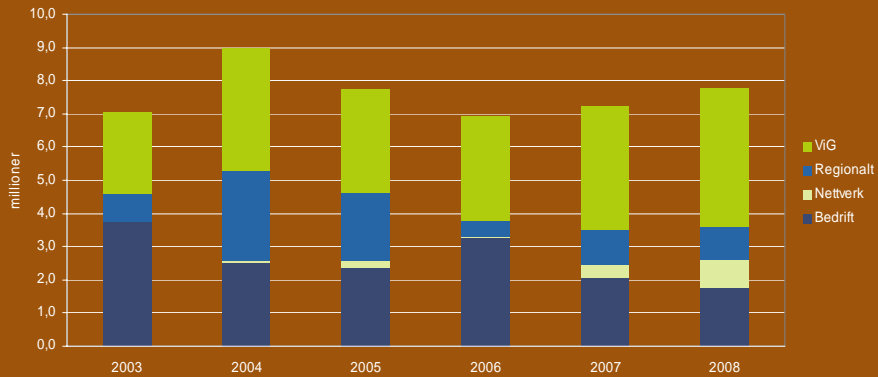
(*) Inkluderer negativ avkastning 7,5 millioner på fondet i 2008.

Prioritering av ressurser i forhold til de tre handlingsområdene



- Tydelig prioritering av handlingsområde B
- Økning på område A i 2007 skyldes lanseringen av prosjektet "Bo i Grenland"
- Det er en tydelig, og valgt, satsning mot å skape attraksjonskraft

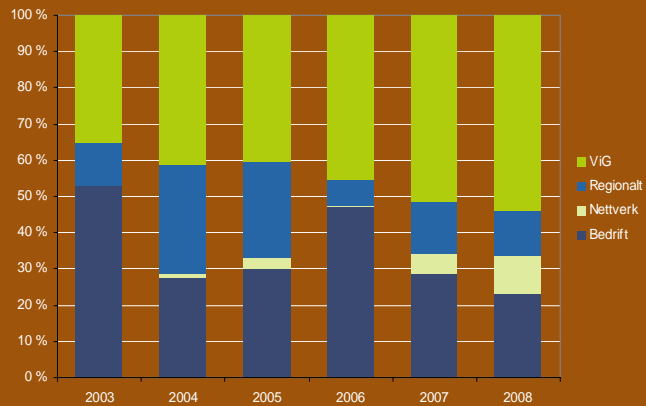
Fordeling av støtte på type prosjekt



Figurene til venstre viser fordeling av støtte til ulike prosjekter i perioden 2003 til 2008. Den øverste viser støttebeløp i millioner kroner, mens figuren under viser fordelingen i prosent på de ulike prosjekttypene.

I perioden faller støtten til bedrifter fra 53% av totalt brukte midler til 23%. I samme tidsperiode øker støtten til prosjekter i ViG regi fra 35% til 54%.

I kategorien ViG prosjekter hører prosjektfinansiering av 1,1 fast stilling i ViG, om lag 1,2 millioner kroner (**sjekk med Ståle på prosjektmøte**).



Kilde: ViGs egne rapporter og regnskaper

Dei

Konklusjoner

8

Arbeider ViG innenfor det eierne har gitt beskjed om?

Hva har ViG kostet eierkommunene og hvilke resultater har det gitt i forhold til mål eller forventning?

Står resultatene i forhold til ressursene (eller står ressursene i rimelig forhold til forventningene)?

Styring og kontroll

1. Grenlandstinget fungerer ikke godt som rådgivende organ for styret. Interessen er fallende og tingets eksistens utydeliggjør styrets formelle ansvar i henhold til Aksjeloven.
2. Det synes å være for stort gap mellom den omfattende strategiske næringsplanen og ViGs muligheter til å påvirke. Handlingsplanene forsøker å dekke det hele og ViG risikerer å bli for "spredt" og utydelig i satsningen.
3. I den grad handlingsplanene ville hjulpet i å konkretisere hva ViG jobber med, blir disse likevel en sak mellom styre og administrasjon.
4. Noen opplever at ViG, fylkeskommunen og eierkommunene har overlappende funksjoner og satsninger. Dette gjør igjen ViGs profil utydelig og forventningene sprikende.
5. ViG kan ikke sies å arbeide utenfor det mandatet de har fått gjennom styringsdirektiver fra eiere eller styre. Imidlertid er handlingsrommet så stort at det skal godt gjøres å handle utenfor.



Strategiske fokusområder

1. ViG utarbeider årlige handlingsplaner som med få unntak forsøker å dekke alle de 10 strategiske fokusområder fra den gamle næringsplanen og tilsvarende for den nye.
2. Som sagt tidligere spriker forventningene til ViG blant eiere og andre. De fire strategiske områdene man er mest samstemt om er:
 - a) Aktiv regional næringspolitikk
 - b) Attraksjonsarbeide for å øke tilflytting
 - c) Nyskaping og nyetablering
 - d) Opprettholdelse av industriell vareproduksjon.
3. Til tross for store forventninger fra eierkommunene, er aktiv regional næringspolitikk og industriell vareproduksjon tatt ut av den nye SNP, som ViG baserer sine handlingsplaner på.
4. Selv om prosjektet ikke skal evaluere regionene, vil vi peke på at tall fra Telemarksforskning viser at få av de tallmessige ambisjonene synes å være nådd:
 - a) Antallet industriarbeidsplasser har falt med 25% i perioden, i motsetning til ambisjonene om å holde de på 2003 nivået.
 - b) Antallet unge (20 – 39 år) i forhold til resten av befolkningen faller i forhold andelen i resten av Norge.

- c) Regionen har klart å skape ny vekst på andre næringsområder enn industriarbeidsplasser. Selv om industriell vareproduksjon har falt, har antallet plasser i annen næring steget mer. Denne veksten er imidlertid lavere enn for resten av Norge.
- d) Etablererfrekvensen har imidlertid steget og er motsetning til tidligere over snittet i Norge og regionen er blant de 20% beste blant sammenlignbare regioner.

Strategisk næringsplan peker på at det er alle aktører i regionens ansvar å nå målene. Etter vår oppfatning er det sannsynlig at forankring av dette i den enkelte aktørs organisasjon og samarbeidet på tvers for å nå målene som er årsaken til dette, og ikke ViGs alene.

Andre konklusjoner

Mål eller ambisjon	Hentet fra	
Ha minimum 10 dialogmøter med industribedrifter i året	HP	Adm mener at man har hatt minst 10 slike møter i samarbeid med andre, men det føres ikke statistikk
Mobilisere minimum 1 MRD i risikovillig total kapital (justert til 200 mill i såkornkapital for siste periode, og ansvar lagt på ViG)	SNP	Nådd over 500 MNOK. Se fokusområde A3 tidligere i rapporten
Arrangere minst to samlinger i Grenland Investorforum i året	HP	Arrangeres rutinemessig to ganger i året.
30 bedrifter skal ha besøk fra politisk toppledelse i året (konkretisert fra 2006)	HP	Hver av næringssjefene gjennomfører besøksprogram med ordfører og rådmann. Fører ikke statistikk.
Øke sysselsettingen innenfor definerte næringer med hhv 15% (første periode) og 1000 arbeidsplasser (siste periode).	SNP	Vi har ikke egen statistikk på de definerte næringene, men regionen har klart å fornye seg og andre tjenester har økt mer enn antallet industriarbeidsplasser. Tallet er lavere enn for resten av Norge.
Øke andelen unge innbyggere med 3% (20 – 39 år i første periode, og under 45 år i siste)	SNP	Vi har ikke tall for absolutt andel, men andelen er fallende i forhold til resten av landet

HP: Ambisjon i ViGs egne handlingsplaner

SNP: Ikke ViGs ansvar alene, og vi måler resultatene fra forrige periode, men i ny SNP har ViG fått ansvar for dette området.

Andre konklusjoner

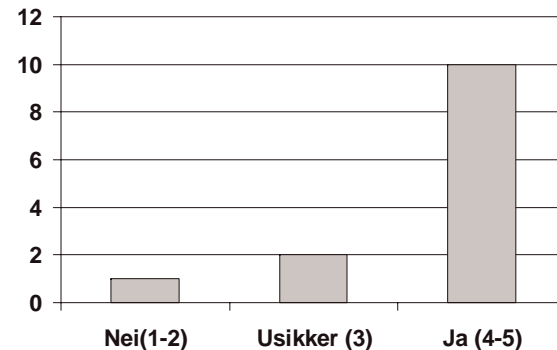
Mål eller ambisjon	Hentet fra	
Antall elever ved International School skal være 100 ved starten av skoleåret 05/06	SNP	Skolen er etablert i løpet av perioden og har nå 140 elever.
Arrangere minst to samlinger i hhv Forum for Areal og Eiendomsutvikling og Forum for infrastruktur.	HP	Foraene diskuteres. Berører "hvem gjør hva". I ny SNP er hovedansvaret for arealutvikling lagt til kommunene.
Offensiv markedsføring av arealmessige fortrin	SNP	Egen ressurs ansatt for formålet og det arbeides med en nettløsning for profilering.

HP: Ambisjon i ViGs egne handlingsplaner

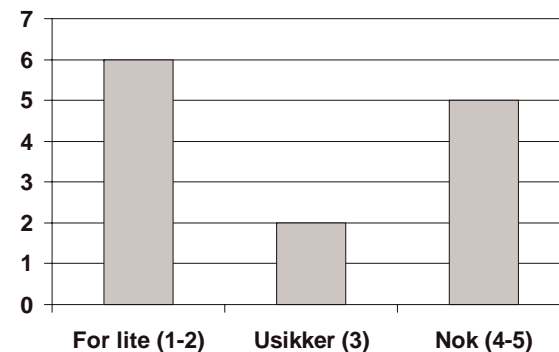
SNP: Ikke ViGs ansvar alene, og vi måler resultatene fra forrige periode, men i ny SNP har ViG fått ansvar for dette området.

Andre konklusjoner

Er det viktig at ViG har egne økonomiske midler til prosjekt og bedriftsstøtte? Antall besvarelser.



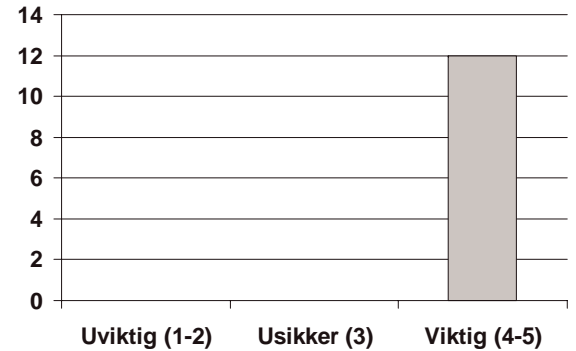
I hvilken grad mener du at ViG har tilstrekkelige midler til å gjøre noen forskjell?



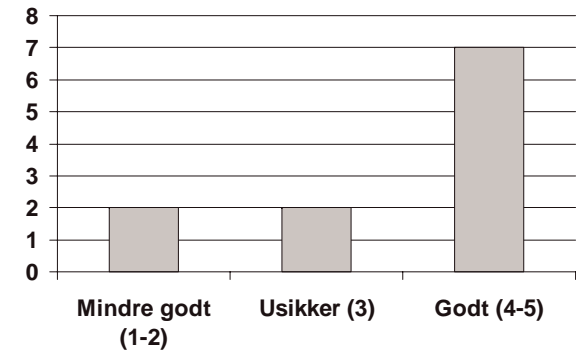
Hovedmengden av respondenter mener at det svært viktig at ViG har egne midler. Nesten halvparten mener at man har nok til å gjøre noen forskjell for den type støtte man yter.

Andre konklusjoner

Hvor viktig mener du det er at ViG er en nettverksbygger og koordinator ? Antall besvarelser.



I hvilken grad mener du at ViG har Lykkes? Antall besvarelser



Alle som har svart på dette spørsmålet mener at det er viktig at ViG er en nettverksbygger og koordinator. Noen mener at de ikke har lyktes, men 64% mener at de har lyktes godt.

Konklusjon i forhold til hovedspørsmålene

Hovedspørsmål	Hovedkonklusjon
Arbeider ViG innenfor det eierne har gitt beskjed om?	Svaret er JA, men handlingsrommet er svært stort, og dette bidrar til at det er vanskelig å måle hva ViG får til og til at forventningene til ViG spriker både blant a-aksjonærene og blant øvrige aktører.
Hva har ViG kostet eierkommunene og hvilke resultater har det gitt i forhold til mål eller forventning?	ViG har kostet om lag 50 millioner kroner i perioden. De har etablert en rekke nettverk for næringslivet, prosjekter for attraksjon og gitt økonomisk bistand til nær 200 søkere. I tillegg har ViG bistått med råd og sparring for etablerere, samt vært aktører i flere prosesser rundt nedlegging eller etablering av større arbeidsplasser. For øvrig vises til andre resultater tidligere i rapporten.
Står resultatene i forhold til ressursene (eller står ressursene i rimelig forhold til forventningene)?	<p>Vårt inntrykk er at ViG har klart å etablere et stort og omfattende nettverk, at ressursene arbeider aktivt og får til mye. Eierkommunene må imidlertid spørre seg selv om man i større grad vil fokusere på kvantifiserbare størrelser for vekst og heller gi ViG konkret ansvar for færre og definerte områder knyttet til det.</p> <p>De økonomiske ressursene anses å være adekvate i forhold den type støtte som gis, selv om flere naturlig nok vil ønske seg mer.</p>

Evaluering av Vekst i Grenland

Delrapport 3 – ViG i fremtiden



Delrapport 3 – ViG i fremtiden

Innledning

Denne delrapporten er en del av prosjektet "Evaluering av Vekst i Grenland AS". Prosjektet skal levere tre delrapporter som samlet utgjør leveransen fra prosjektet:

- **Kartlegging**
- **Resultatevaluering**
- **ViG i fremtiden**

Delrapport 3 skal ta for seg funnene fra de to tidligere delrapportene og presentere forslag til tiltak.

Innhold, delrapport 3













	Side
Oppsummering	84
Styrende organer – politisk eierskap	86
Styringsdirektiver	88
Forventninger	89
Ressurser	90
Næringsliv og de som har mottatt bistand	91

Oppsummering


Stort
forbedringspotensial


Forbedringspotensial


Fungerer godt

	Område		Ref side
Vekst i Grenland AS	Er de styrende organer i selskapet hensiktsmessig bygget opp?		5 - 6
	Gis Vekst i Grenland tydelige styringsdirektiver fra eierne?		7
	Er forventningene til hva ViG skal arbeide med samstemte?		8
	Arbeider ViG innenfor de områdene som er selskapets oppgaver i hht til styrende dokumenter?		7 - 8
	Hvilke resultater oppnår ViG i forhold til det som er selskapets egne mål, gitt i handlingsplaner?		9
	Har ViG en tilfredsstillende finansiering, og forvaltes den godt nok?		10
	Har ViG en personalmessig kompetanse som er egnet i forhold til oppgavene?		10
	Fungerer nettverket som ViG er en del av på tilfredsstillende måte?		10
	Hvordan er forholdet til de ulike kommunene?		6
	Hvor godt er brukerne tilfreds med viG?		11
Grenland regionen	Har <u>regionen</u> nådd sine strategiske mål om arbeidsplasser?		
	Har <u>regionen</u> nådd sine strategiske mål om øket attraksjon		

Oppsummering av tiltak

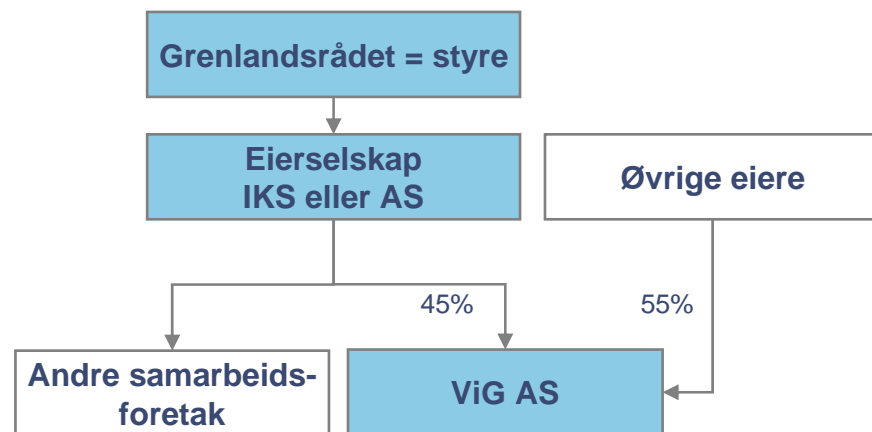
1. Organisere ViG under et eierselskap i Grenlandssamarbeidet, med Grenlandsrådet som styre.
2. Avvikle Grenlandstinget som formelt organ i ViG
3. Erstatte politikerne i styret med rådmenn eller representanter for rådmenn.
4. Legge alt arbeid for næringsutvikling i kommunene inn i ViG.
5. Utforme en egen strategi for ViG
6. Strategien bør vedtas i styret og behandles i generalforsamlingen
7. Strategien bør gi ViG ansvar for et begrenset og konkretisert antall områder i SNP som selskapet måles mot
8. Det bør etableres et enkelt målesystem for å kunne justere retning underveis
9. ViG bør utforme en kommunikasjonsplan som sikrer at alle interessenter får riktig informasjon.
10. Man bør i lys av egen strategi gå gjennom de fora man deltar i eller driver med tanke på å få ned antallet.
11. ViG bør ta initiativ til å etablere mekanismer for hindre at næringslivsaktører misbrukes og gjenbrukes ved at samme sak gjentas på for mange arenaer.
12. ViG må sette objektivt, målbare resultatkrav til de som mottar støtte som presenteres i for eksempel årlige rapporter av nøkkeltall eller nøkkelinformasjon.

I det følgende har vi gitt nærmere forklaring og argumentasjon. Tiltakene er da uthevet med blå skrift og fete typer.

Styrende organer – politisk eierskap

Vi foreslår at ViG organiseres under Grenlandssamarbeidet. Da må det etableres et eierselskap, siden Grenlandssamarbeidet ikke er et juridisk rettssubjekt. Dette selskapet vil da også kunne eie andre samarbeidsselskaper i Grenlandssamarbeidet. Det burde være mulig praktisk å løse det forholdet at det ikke alltid er det samme antallet eiere i samarbeidsselskapene som det er i Grenlandssamarbeidet. Ordføreren i Skien presenterte i Drangedal i august 2008 to alternativer for å få Kragerø og Drangedal med på eiersiden i Vekst i Grenland AS. Forslagene drøftes under kapittel om økonomi senere.

Med Grenlandsrådet¹ som styre i eierselskapet sikres den politiske og langsiktige styringen av alle samarbeidsselskapene, også ViG. Mens styret i hvert enkelt samarbeidsselskap settes sammen med representanter som er egnet i forhold til målsettingen med selskapet. I ViG vil det være naturlig fortsatt å engasjere næringslivet i styrearbeidet, se senere.



Eierselskapet skal ikke ha noen ansatte og har ingen annen funksjon enn å eie samarbeidsselskapene og på den måten også, gjennom eierselskapets styre (Grenlandsrådet), koordinere de aktivitetene som foregår i de ulike selskapene.

Hensikten med denne organiseringen er å sikre en enhetlig politisk styring av de ulike selskapene, bedre samordning og samhandling og å hindre at ViG, kommunene og Grenlandssamarbeidet konkurrerer om næringslivets oppmerksomhet. Det vil også befeste Grenland som samlende region for næringsliv og attraksjon.

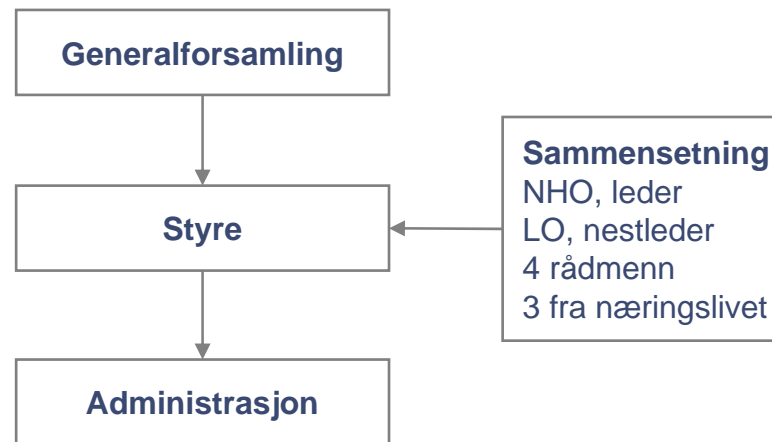
1) Grenlandsrådet består av Grenlandssamarbeidets ordførere, varaordførere og representant for opposisjonen.

Styrende organer – politisk eierskap

Vi foreslår å avvikle Grenlandstinget som formelt organ og erstatte den rådgivende delen av dette med annet (se senere). Tinget må da også tas ut av vedtektene. Dette skal sikre entydig styring av selskapet gjennom Aksjelovens formelle styringsorganer, slik det er beskrevet i figuren til høye. Flere av de spurte oppfattet Grenlandstinget som ViGs øverste styrende organ, og det kan være problematisk i forhold til styrearbeid og styrets ansvar.

Vi foreslår også å bytte ut de fire politikerne i styret med rådmennene eller rådmennenes representanter. I dag er disse politiske representanter. Dette byttet skal sikre en bedre og mer kontinuerlig kontakt med og rapportering fra ViG til kommunene.

Vi vil også anbefale at all næringsaktivitet i kommunene legges over i ViG. Det betyr med andre ord at nærings sjefene blir 100% ansatt i ViG. Det må i et slikt tilfelle gjøres en gjennomgang av om noe av dagens aktiviteter må legges lokalt på for eksempel kommunenes servicekontor, som tillatelse til oppstilling av salgsboder og lignende. Andre oppgaver kan man juridisk sett heller ikke si fra seg, som arealplanlegging osv.



Noen av kommunene har egne næringsfond utover det som ViG disponerer. Disse bør avvikles eller overføres til ViG dersom all næringsaktivitet skal foregå der.

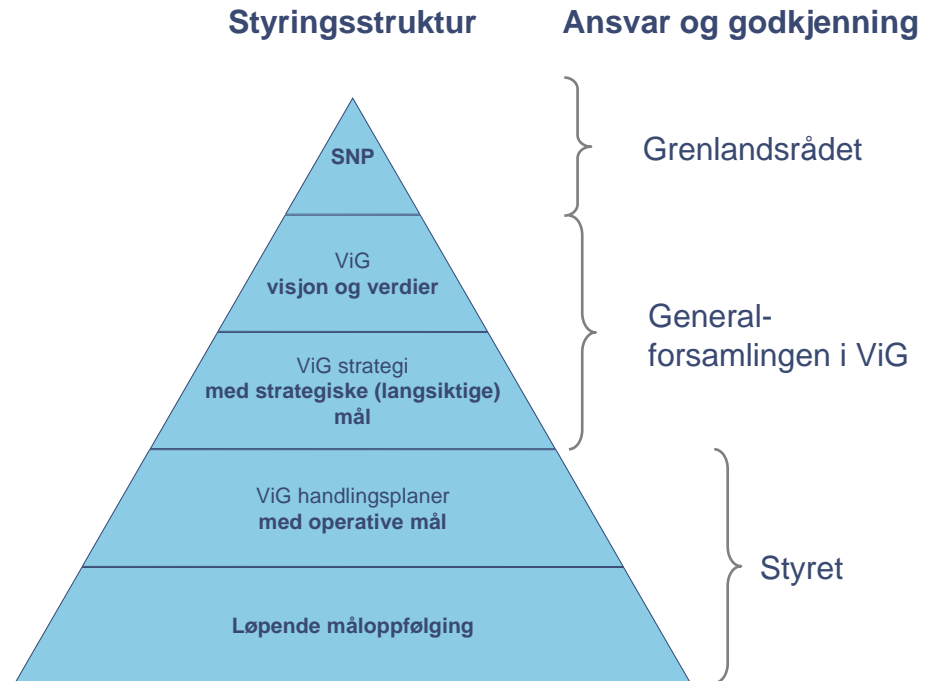
Styringsdirektiver

ViG bør utforme sin egen strategi. Avstanden mellom regionens strategiske næringsplan (SNP) og det ViG gjør (handlingsplanene) og kan påvirke er for stor. Det skaper usikkerhet rundt hva ViG gjør og hva de oppnår. Det er antakelig også det som er årsaken til at vi ser det store spriket i forventninger både blant a-aksjonærene og hos de øvrige respondentene.

Generalforsamlingen har ansvaret for at strategi utformes og for godkjenning av den. Styret og administrasjonen utformer strategien. Strategien må selvfølgelig baseres på SNP, men fokusere på de områdene som eierne mener skal være ViGs fokusområder og som er angitt som ViGs ansvar i SNP.

Når ViG gis ansvar for definerte områder, bør de også få ansvar for å nå definerte mål. Alternativt kan dette være å måle styringsindikatorer: Om målet er å skaffe til veie 200 MNOK i såkornkapital, vil en kritisk suksessfaktor være at man har møter med investorer. Da kan man måle antallet avviklede møter i investorforum og/eller møter med investormiljøer i andre former osv.

ViGs strategi vil gi organisasjonen en egen identitet, samtidig som den kan kommuniseres til berørte parter. Når ViG er sekretær og ansvarlig for å utforme SNP, blir det vanskelig å



kommunisere at ViG ikke er ansvarlig for SNP. Med en egen strategi vil den kommunikasjonen bli lettere.

Forventninger

Når ViG har utformet sin egen strategi, bør det også lages en kommunikasjonsplan som gjennomføres og følges opp, slik at man sikrer at alle som kan ha forventninger til eller meninger om ViG får den rette informasjonen.

Vi minner om at da respondentene i evalueringen ble spurt om forventningene, spurte vi om forventningene til hva ViG skal arbeide med. Den store spredningen viser derfor at verken aksjonærene eller andre er enige om hva som er selskapets satsningsområder.

Nettopp det å ha sin egen strategi med klare definisjoner av hva som er ViGs oppgaver, vil bidra til at interessentene blir mer samstemte i hva selskapet skal fokusere på. En klar strategi og tydelige mål skal som nevnt tidligere også gjøre ViG tydeligere i profil. Det betyr at det vil være færre arenaer der ViG fremstår som en sentral aktør. Også det vil bidra til at man kommuniserer tydeligere hva som "er ViG".

Noe av årsaken til at ViG identifiseres med strategisk næringsplan er nok at det er de som er sekretær og ansvarlig for utforming av næringsplanen. Ideelt sett burde man ikke vært det, men problemet blir mindre når man får sin egen strategi. I tillegg er det lett å se det naturlige i at selskapet har en slik rolle. Mange peker på ViG som et "nav" i næringsuaviklingen, og

da faller nesten naturlig denne oppgaven på dem.

Aktører som bør være med i kommunikasjonsplanen er: Kommunestyrene, kommuneadministrasjonen, fylkeskommunen, næringslivets aktører og arenaer, innbyggere samt samarbeidspartnere i og utenfor regionen. Kommunikasjonsformen vil variere fra personlig presentasjon til informasjon på internet.



Ressurser: Nettverk, kompetanse og økonomi

Nettverket

Som vi påpeker senere, er nettverket omfattende og en opplagt god ressurs, men det bør gjennomgås med tanke på å konsentrere seg om noen hovedområder, og heller innta en "delta ved invitasjon" posisjon på andre.

Kompetanse

Dagens kompetanse virker riktig i forhold til satsning, men bør revurderes i lys av egen strategi.

Forhold til kommunene

Tiltakene skissert under "Eierskap og organisering" mener vi vil bedre kommunenes (a-aksjonærenes) kontakt med og styring av ViG

Økonomi

Driftstilskudd bør dimensjoneres i forhold til ny strategi for ViG. Målet må være å få mer og målbar effekt av de midlene som tildeles. ViGs oppgaver defineres i ny strategi, og prosjektet kan ikke her gi noen anbefaling på om de samlede rammene bør økes eller reduseres.

Ordføreren i Skien peker på muligheten for å tildele midler for prosjekter og bedriftstøtte som fast tilskudd på linje med driftstilskuddet. Ulempen med den ordningen man har i dag er at i dårlige tider faller avkastning på fond og utbytte fra investeringsselskap. Ordførerenes forslag sikrer tilgang på kapital når det trengs som mest og ikke bare når næringslivet går godt. Ulempen er at det i større grad er eksponert for skiftende politiske prioriteringer. Vi synes likevel at det alternativet er godt og bør vurderes med sine fordeler og ulemper. Den fremtidige finansieringen bør ses på i sammenheng med eventuelle nye eiere, og ViG egne strategi.

Uansett hvilken modell som velges, synes det å være relativt bred enighet om at det er viktig at ViG har tilgang til midler for prosjekter og utviklingsstøtte.

Det er ikke hensiktsmessig å lønne faste ansatte med prosjektmidler, og i lys av strategi og kompetansebehov, bør disses avlønning i tilfelle sikres via driftstilskuddet.

Næringsliv og de som har mottatt bistand

ViG bør gjøre en gjennomgang av hvilke fora man tar aktiv del i, og hvilke man selv driver med formål om å sanere antallet. Dette i lys av den strategien som legges og de fokusområdene som fremkommer der.

Det store nettverket er en styrke, men det er også en utfordring. Næringslivet mener selv at noe av grunnen til at de mister interessen er at de samme temaene går igjen på mange møteplasser. **ViG bør derfor alltid gjøre en avsjekk av om en sak allerede er dekket i annet forum, før den tas opp i "ViG forum".**

Erstatning for Grenlandstinget – samarbeid med næringslivet

Det vil selvfølgelig være helt sentralt å samarbeide med næringslivet i Grenland, og vi kan ikke se noen arena i dag som kan erstatte dette. Samarbeidet med næringslivet vil være viktig i forbindelse med utforming eller revidering av strategisk næringsplan. På bakgrunn av dette vil det være naturlig med årlige konferanser som institusjonaliseres gjennom profilering som for eksempel "Uviklingskonferansen", "Grenlandskonferanse", eller for å kopiere Tønsberg: "Quo Vadis Grenland".

I tillegg vil det være viktig å arrangere sammenkomster i forbindelse med konkrete beslutninger og aktuelle saker som offentlige høringer og lignende.

Utover dette vil samarbeidet med næringslivet sikres gjennom den løpende styringen av selskapet på generalforsamling og ved representasjon i styret.

Dersom Grenlandskommunene ønsker bistand fra næringslivet i gjennomføringen av SNP, må forankring og ansvar sikres gjennom forpliktende samarbeidsavtaler, og ikke bare formuleringer i SNP.

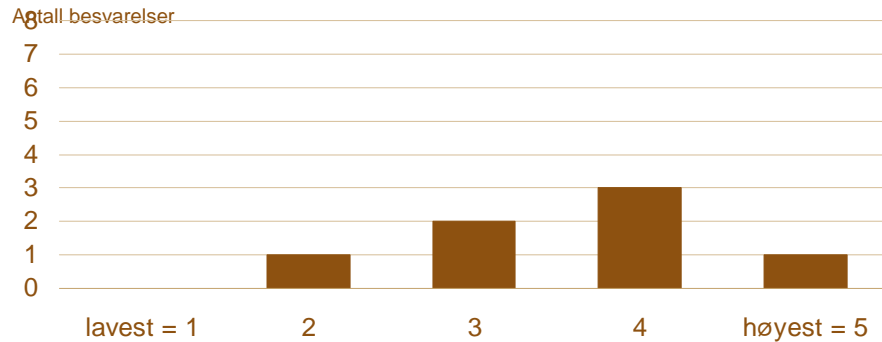
ViG må sette krav til de som mottar støtte fra prosjektmidlene som for eksempel årlig rapportering av omsetning, antall arbeidsplasser og annen informasjon som sier noe om utviklingen av selskapet eller prosjektet. Pr i dag har ikke ViG noen formalisert oppfølging og det gjør det vanskelig å måle effekten av den bistand man yter. Alle de vi har spurt, som har mottatt bistand, er opptatt av at muligheten både for å få råd og mindre økonomisk bistand, må opprettholdes.

Vedlegg

Svarspredding alle spørsmål

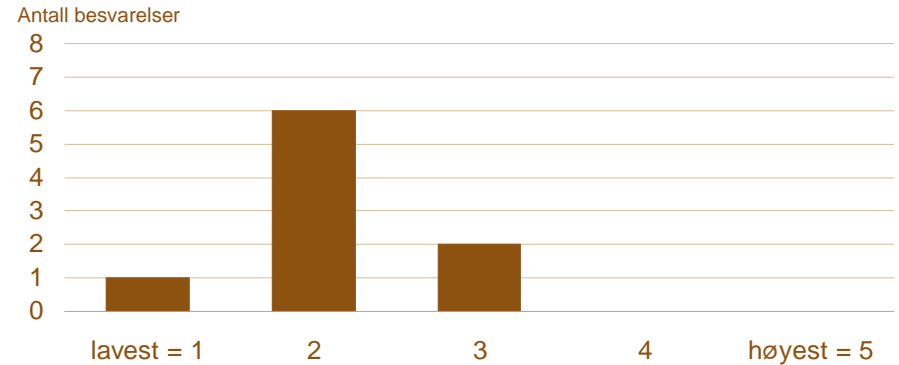
Spredning i forventning – strategiske fokusområder

A1: Opprettholde og videreutvikle industriell vareproduksjon (a-aksjonærenes besvarelser)



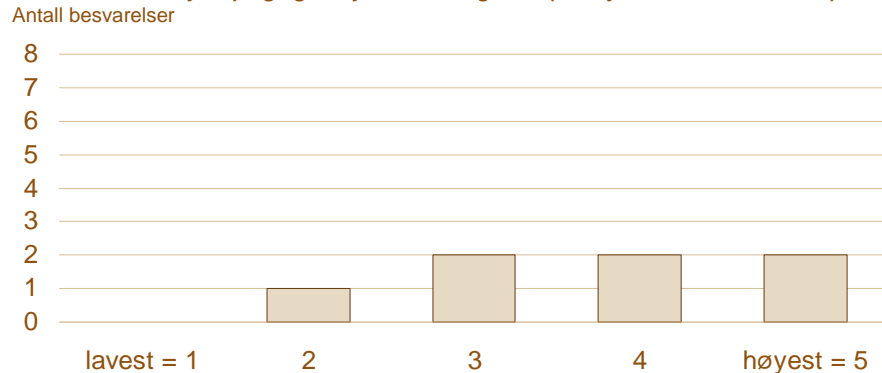
Kilde: PwC intervjuer

A1: Opprettholde og videreutvikle industriell vareproduksjon (øvrige besvarelser)



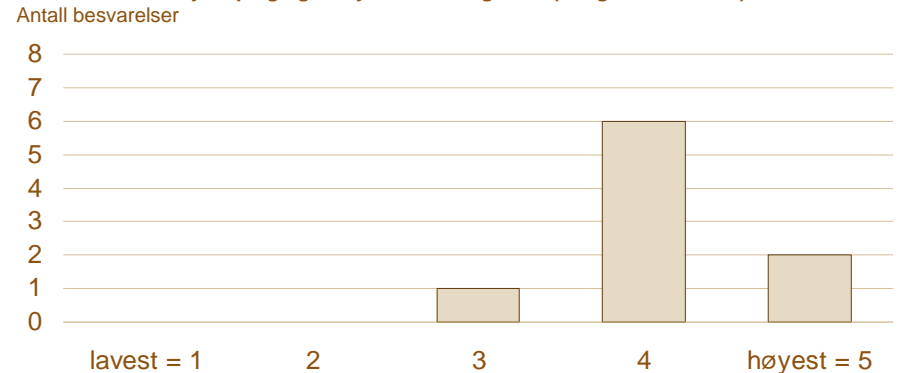
Kilde: PwC intervjuer

A2: Stimulere til nyskaping og fornyelse i næringslivet (a-aksjonærenes besvarelser)



Kilde: PwC intervjuer

A2: Stimulere til nyskaping og fornyelse i næringslivet (øvrige besvarelser)

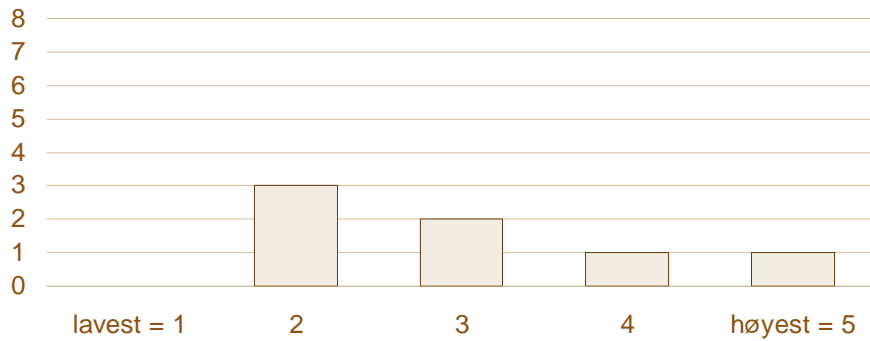


Kilde: PwC intervjuer

Spredning i forventning – strategiske fokusområder

A3: Kapitalmobilisering gjennom større og mer offensive regionale eiermiljøer (a-aksjonærenes besvarelser)

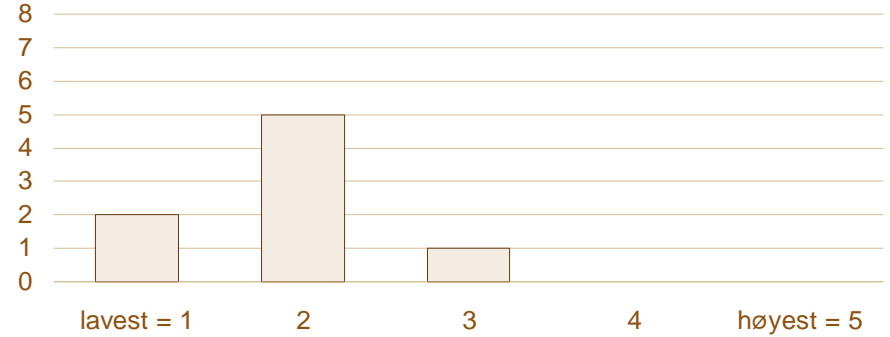
Antall besvarelser



Kilde: PwC intervjuer

A3: Kapitalmobilisering gjennom større og mer offensive regionale eiermiljøer (øvrige besvarelser)

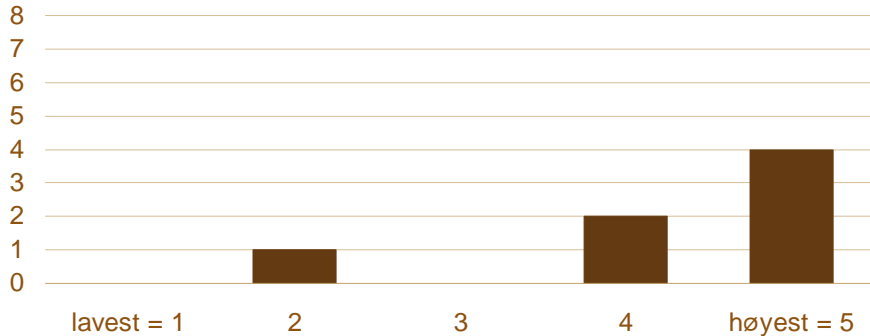
Antall besvarelser



Kilde: PwC intervjuer

A4: Aktiv regional næringspolitikk (a-aksjonærene)

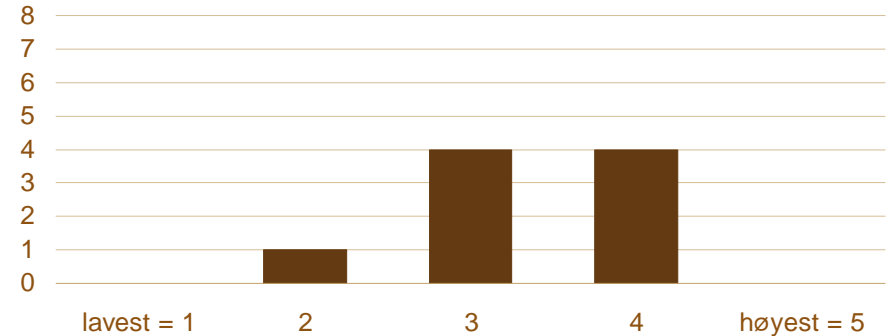
Antall besvarelser - forventning



Kilde: PwC intervjuer

A4: Aktiv regional næringspolitikk (øvrige besvarelser)

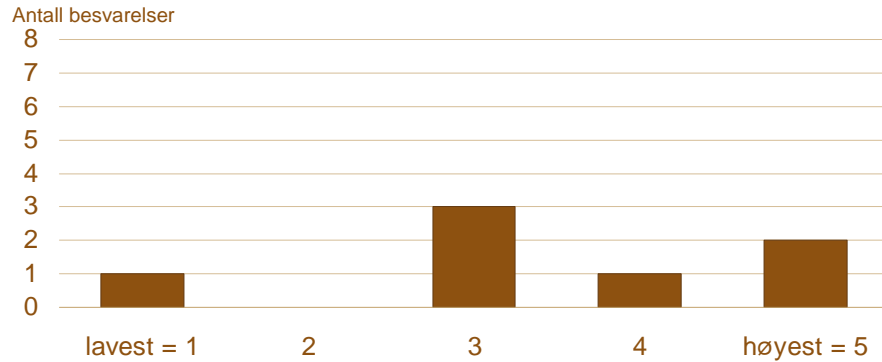
Antall besvarelser



Kilde: PwC intervjuer

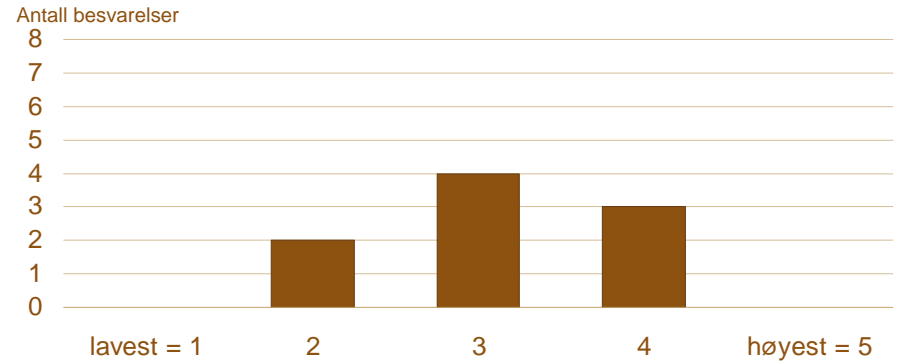
Spredning i forventning – strategiske fokusområder

A5: Fremme entreprenørskap gjennom etablererveiledning og næringslivssatsning i utdanningen (a-aksjonærenes besvarelser)



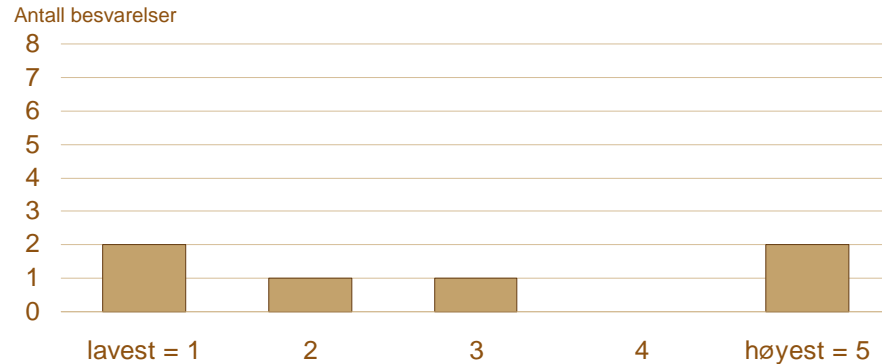
Kilde: PwC intervjuer

A5: Fremme entreprenørskap gjennom etablererveiledning og næringslivssatsning i utdanningen (øvrige besvarelser)



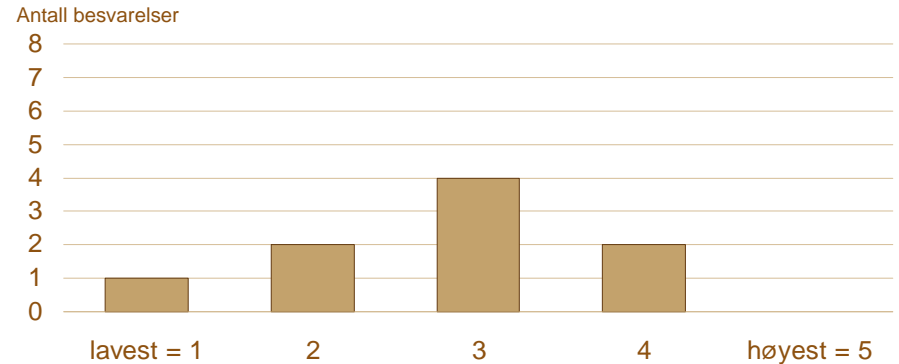
Kilde: PwC intervjuer

A6: Eksportsatsning mot EUs indre marked (a-aksjonærenes besvarelser)



Kilde: PwC intervjuer

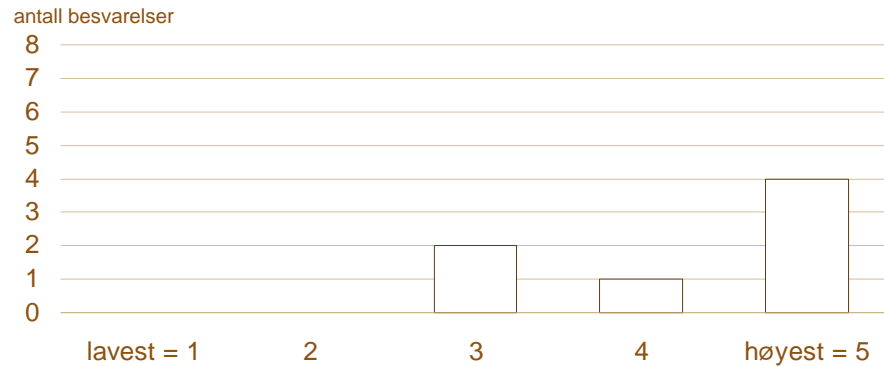
A6: Eksportsatsning mot EUs indre marked (øvrige besvarelser)



Kilde: PwC intervjuer

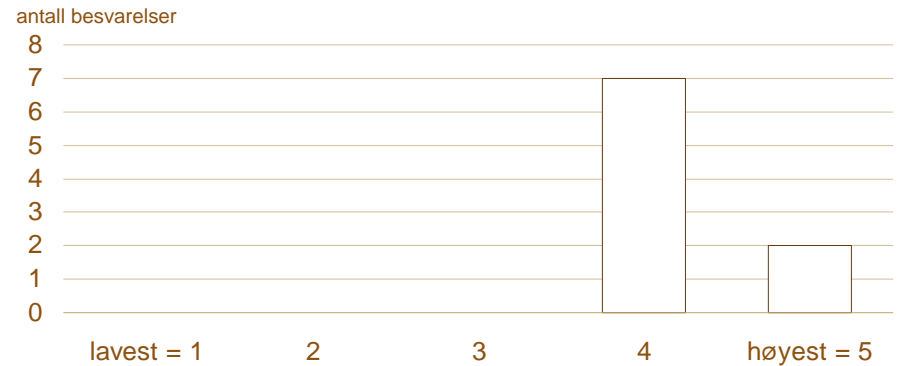
Spredning i forventning – strategiske fokusområder

B1: Offensiv regional profilering og identitetsbygging (a-aksjonærenes besvarelser)



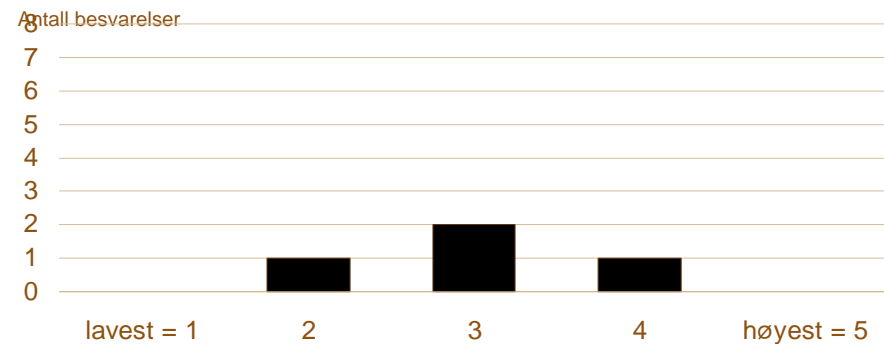
Kilde: PwC intervjuer

B1: Offensiv regional profilering og identitetsbygging (øvrige besvarelser)



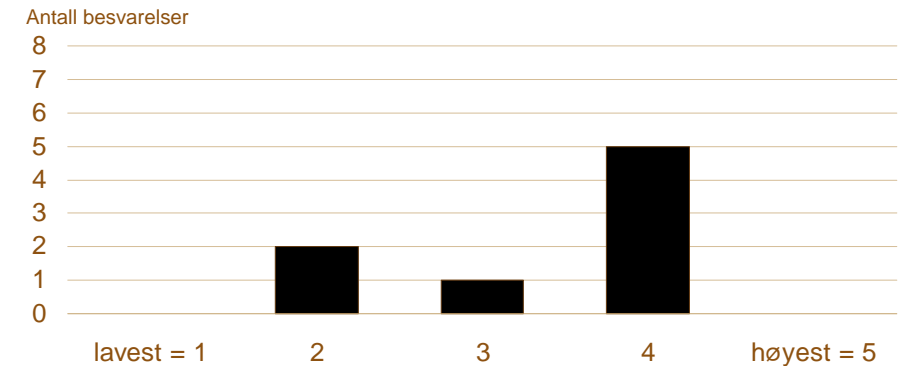
Kilde: PwC intervjuer

B2: Fokus på infrastruktur, arealutvikling og vertskapsfunksjon (a-aksjonærenes besvarelser)



Kilde: PwC intervjuer

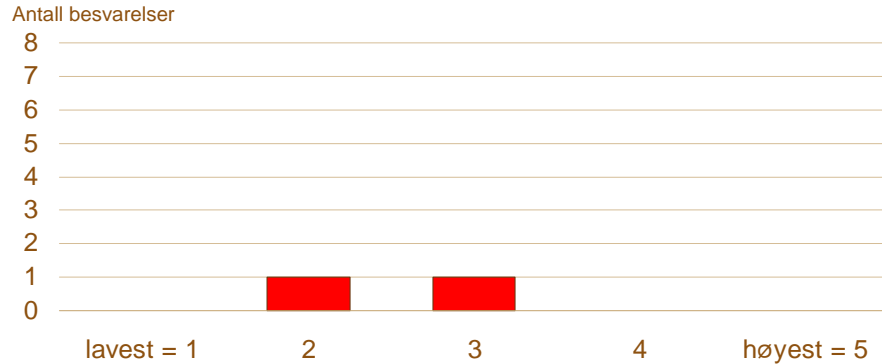
B2: Fokus på infrastruktur, arealutvikling og vertskapsfunksjon (øvrige besvarelser)



Kilde: PwC intervjuer

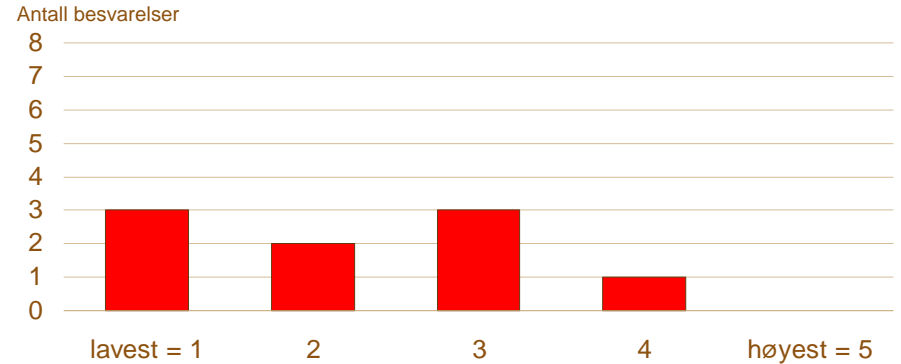
Spredning i forventning – strategiske fokusområder

B3: Best på oppvekstmiljø (a-aksjonærenes besvarelser)



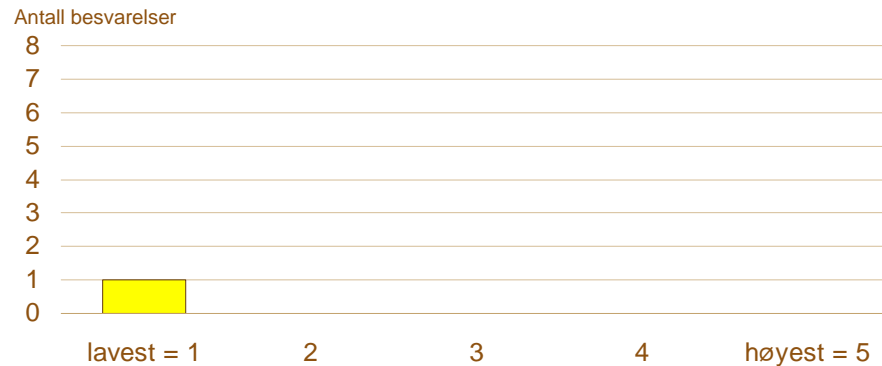
Kilde: PwC intervjuer

B3: Best på oppvekstmiljø (øvrige besvarelser)



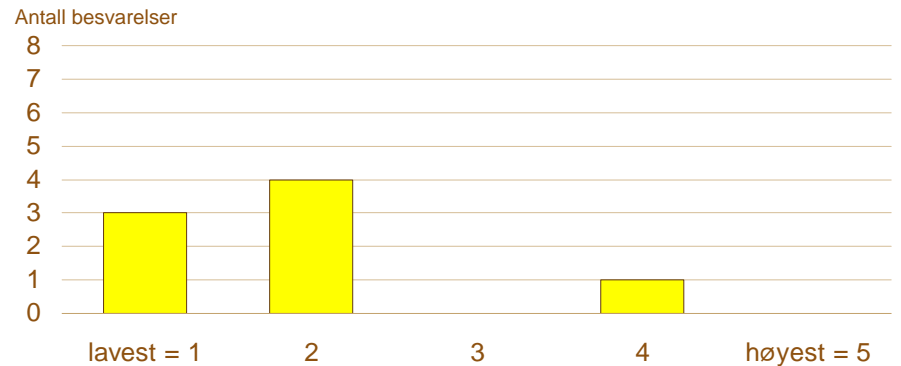
Kilde: PwC intervjuer

B4: Fokus på internasjonalt arbeid (a-aksjonærenes besvarelser)



Kilde: PwC intervjuer

B4: Fokus på internasjonalt arbeid (øvrige besvarelser)

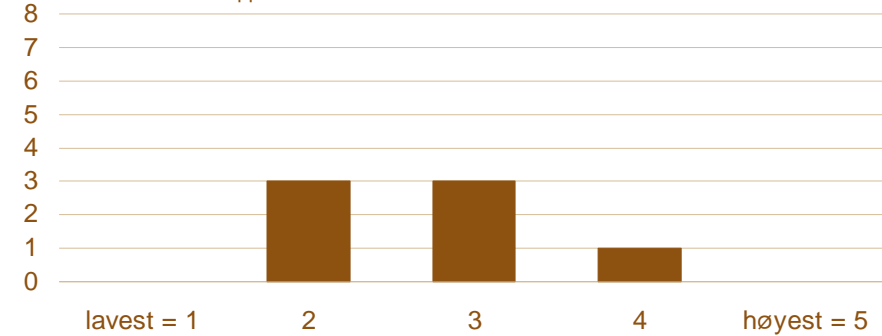


Kilde: PwC intervjuer

Spredning i måloppnåelse – strategiske fokusområder

A1: Opprettholde og videreutvikle industriell vareproduksjon (a-aksjonærenes besvarelser)

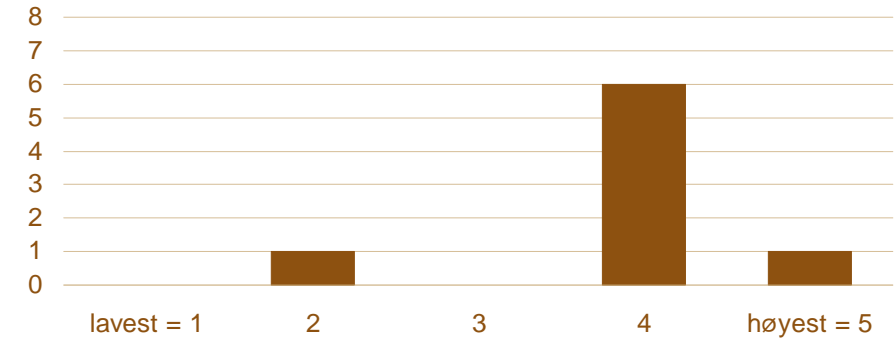
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

A1: Opprettholde og videreutvikle industriell vareproduksjon (øvrige besvarelser)

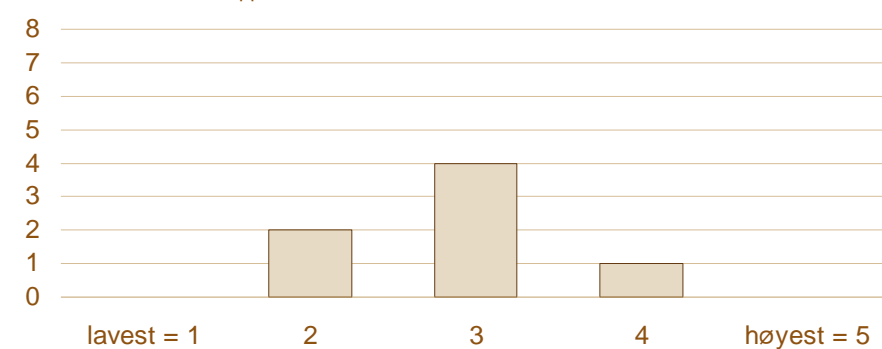
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

A2: Stimulere til nyskaping og fornyelse i næringslivet (a-aksjonærenes besvarelser)

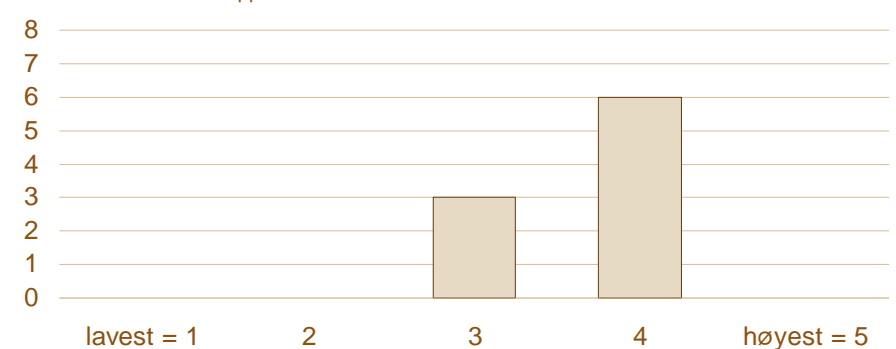
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

A2: Stimulere til nyskaping og fornyelse i næringslivet (øvrige besvarelser)

Antall besvarelser - måloppnåelse

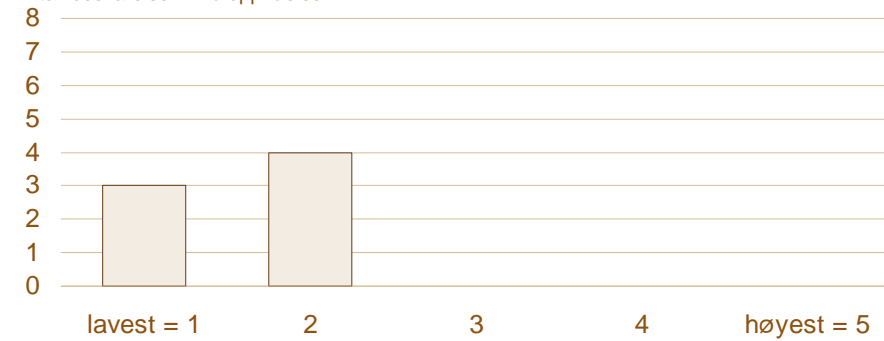


Kilde: PwC intervjuer

Spredning i måloppnåelse – strategiske fokusområder

A3: Kapitalmobilisering gjennom større og mer offensive regionale Eiermiljøer (a-aksjonærenes besvarelser)

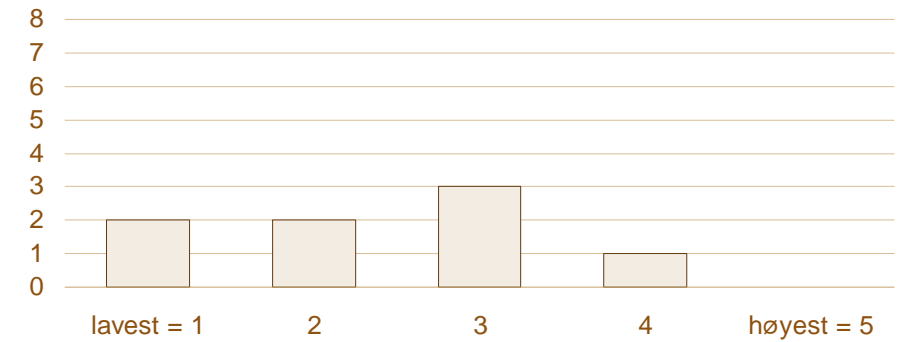
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

A3: Kapitalmobilisering gjennom større og mer offensive regionale Eiermiljøer (øvrige besvarelser)

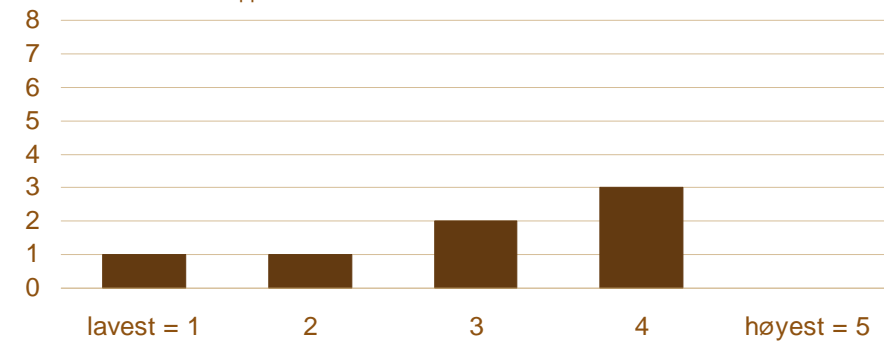
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

A4: Aktiv regional næringspolitikk (a-aksjonærene)

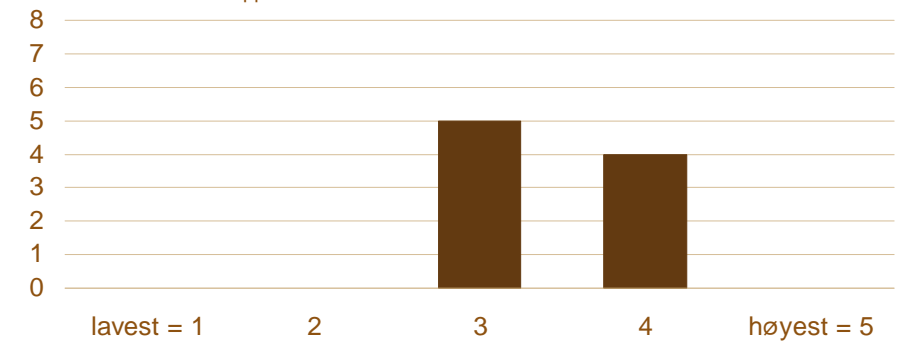
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

A4: Aktiv regional næringspolitikk (øvrige besvarelser)

Antall besvarelser - måloppnåelse

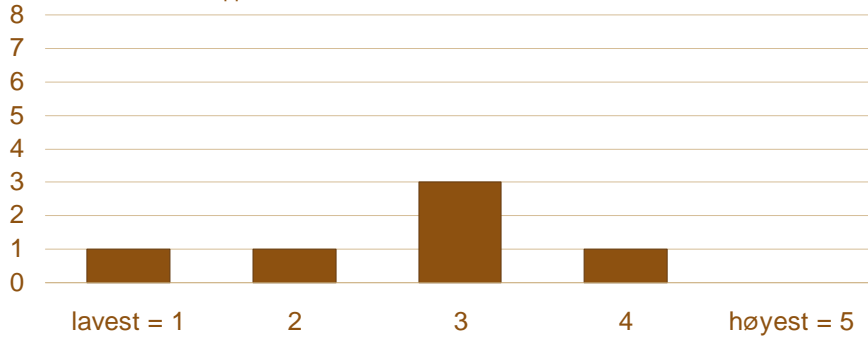


Kilde: PwC intervjuer

Spredning i måloppnåelse – strategiske fokusområder

A5: Fremme entreprenørskap gjennom etablererveiledning og næringslivssatsning i utdanningen (a-aksjonærenes besvarelser)

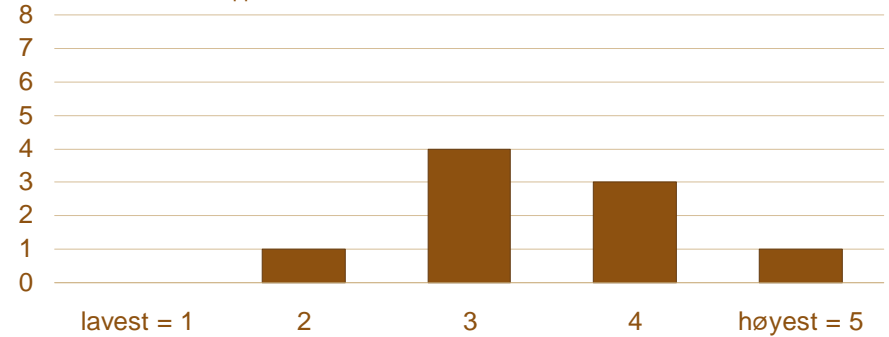
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

A5: Fremme entreprenørskap gjennom etablererveiledning og næringslivssatsning i utdanningen (øvrige besvarelser)

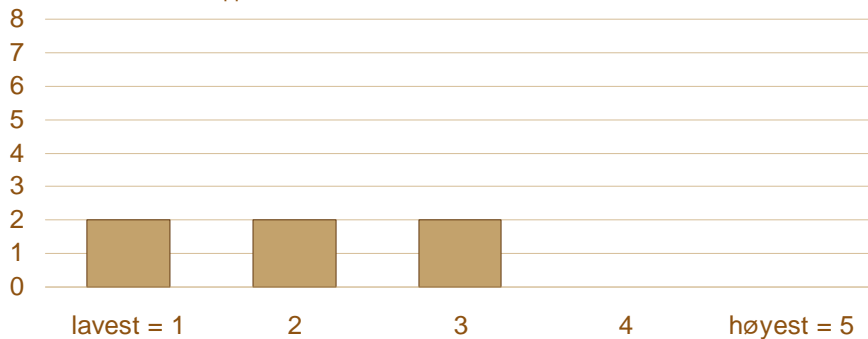
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

A6: Eksportsatsning mot EUs indre marked (a-aksjonærenes besvarelser)

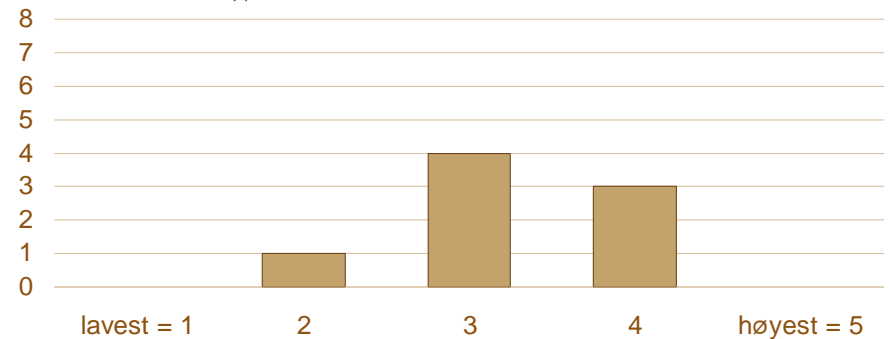
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

A6: Eksportsatsning mot EUs indre marked (øvrige besvarelser)

Antall besvarelser - måloppnåelse

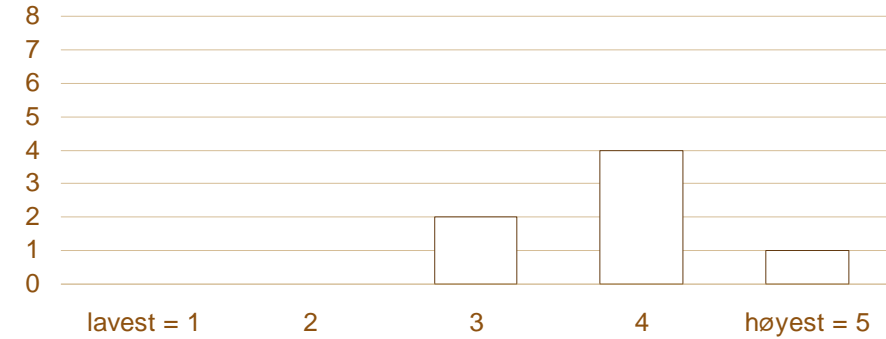


Kilde: PwC intervjuer

Spredning i måloppnåelse – strategiske fokusområder

B1: Offensiv regional profilering og identitetsbygging (a-aksjonærenes besvarelser)

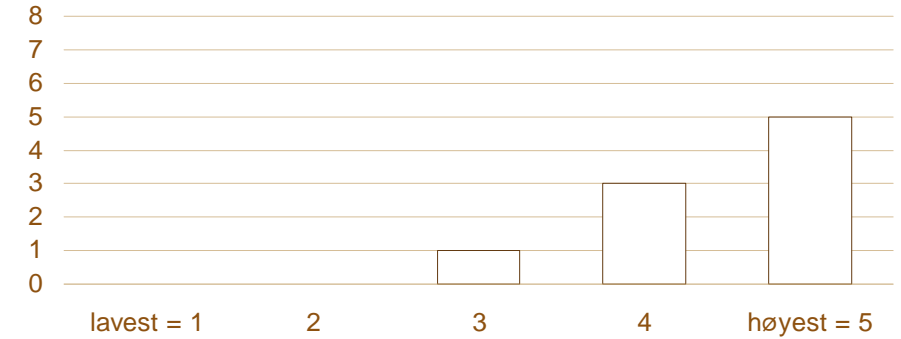
antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

B1: Offensiv regional profilering og identitetsbygging (øvrige besvarelser)

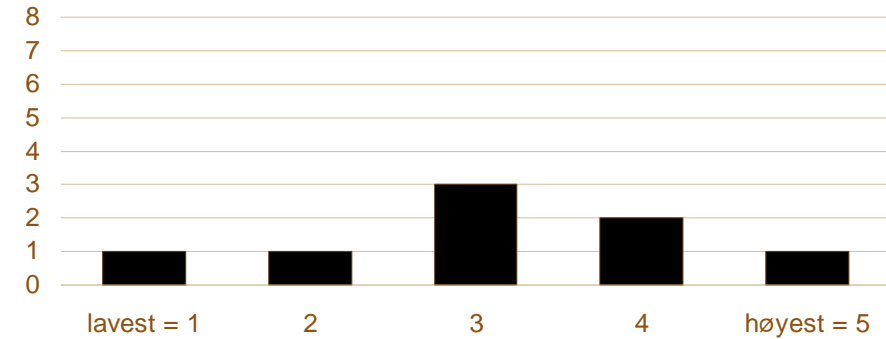
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

B2: Fokus på infrastruktur, arealutvikling og vertskapsfunksjon (øvrige besvarelser)

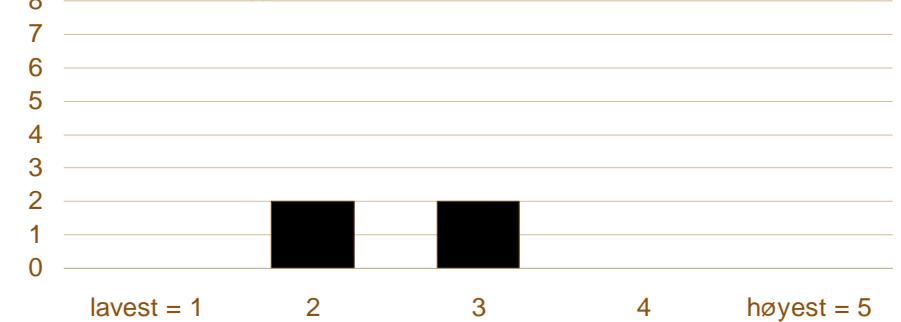
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

B2: Fokus på infrastruktur, arealutvikling og vertskapsfunksjon (a-aksjonærenes besvarelser)

Antall besvarelser - måloppnåelse

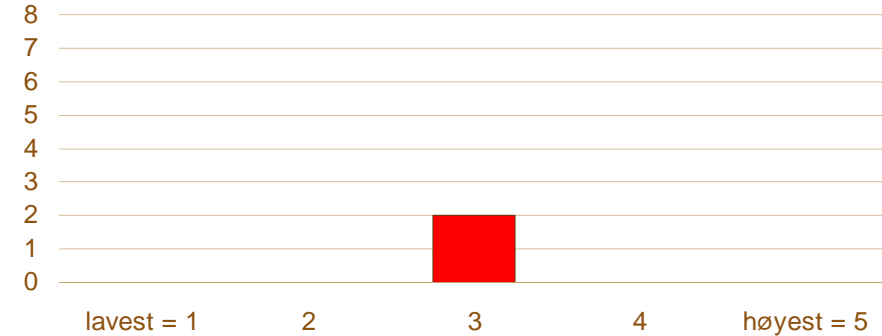


Kilde: PwC intervjuer

Spredning i måloppnåelse – strategiske fokusområder

B3: Best på oppvekstmiljø (a-aksjonærenes besvarelser)

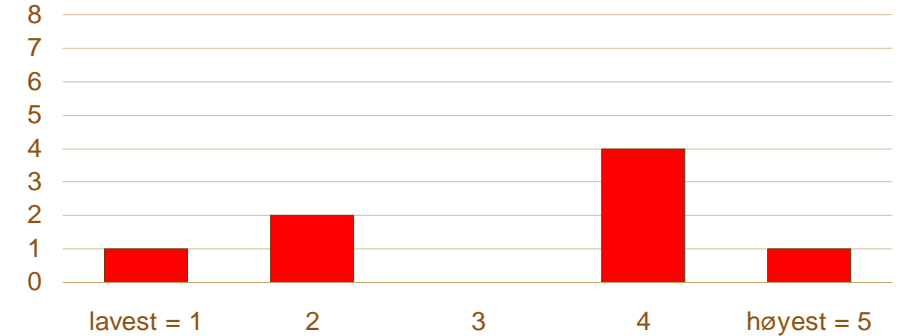
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

B3: Best på oppvekstmiljø (øvrige besvarelser)

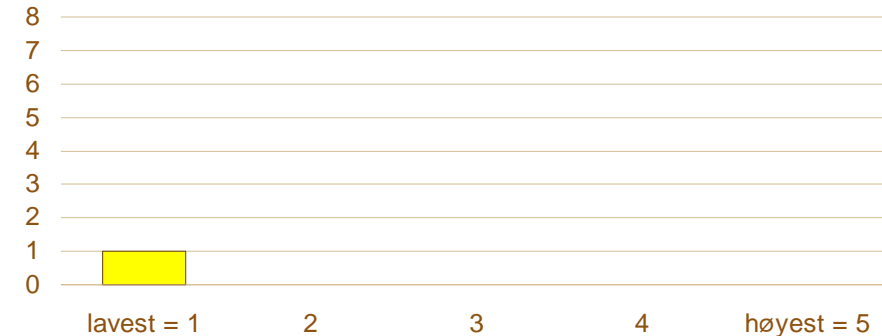
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

B4: Fokus på internasjonalt arbeid (a-aksjonærenes besvarelser)

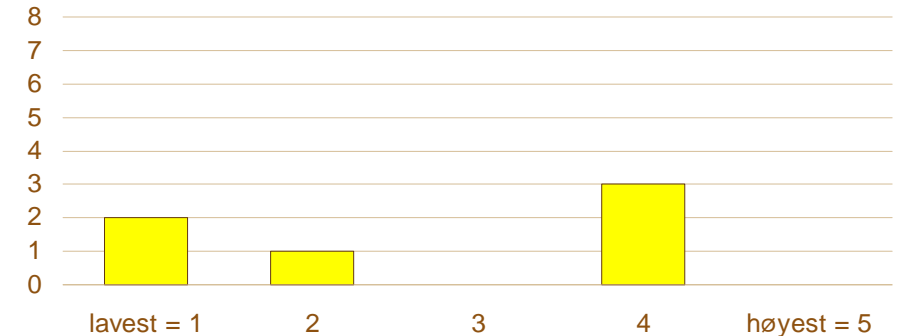
Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer

B4: Fokus på internasjonalt arbeid (øvrige besvarelser)

Antall besvarelser - måloppnåelse



Kilde: PwC intervjuer