

# Lokal omstilling og innovasjon i praksis

En kvalitativ studie av tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid  
om innovasjon og omstilling

Ragnhild Nordeng Fauchald

Masteroppgave i Studier av kunnskap, teknologi og samfunn  
(STS)

Senter for teknologi og samfunn

Institutt for tverrfaglige kulturstudier

Det humanistiske fakultet

NTNU

Trondheim, mai 2017



## Sammendrag

Dagens samfunn krever innovative mennesker og systemer for å danne en viss stabilitet i det dynamiske samfunnet vi i dag lever i. I løpet av kun de to-tre siste årene har det kommet ut mye ny litteratur knyttet til hvordan innovative kommuner og regioner arbeider. Lokale innovasjonsprosesser er et dagsaktuelt tema. I Vestre Toten kommune falt nærmere 20% av arbeidsstyrken i- og rundt den velkjente og veletablerte industriklyngen på Raufoss vekk som konsekvens av finanskrisen 2007 / 2008. Kommunens økonomi ble også påvirket. Noe måtte skje; noe innovativt og nyskapende.

Et Omstillingsprogram (Innovasjon Norge, ukjent år A) ble inngangen til å skape et løft for Vestre Toten kommune med ønske om flere og varige arbeidsplasser. Prisen «Årets innovasjonsmiljø» ble tildelt aktørene i Omstillingsprogrammet i 2014. *Hvordan jobbet så Vestre Toten kommune og næringslivet med Sintef Raufoss Manufacturing og NCE-programmet i spissen sammen for å etablere et program som fikk en slik pris?* Gjennom kvalitativ tilnærming har jeg undersøkt hvordan en lokal variant av et Triple Helix-samarbeid (Etzkowitz og Leydesorff, 2001) ble utviklet og var gjenstand for gjennomføring av lokal omstilling og innovasjon. Analysen baseres på intervjuer og dokumentanalyse. Informantene var representanter fra enkelt- og nettverksbedrifter som mottok midler i flere omganger til forstudier og tidligfase-satsning, samt prosjektleder ansatt i kommunen og tidligere innleid prosjektleder fra SINTEF Raufoss Manufacturing. Callons translasjonsteori (1986) ble benyttet for næranalyse av prosessene i Triple Helix-samarbeidet.

Funnene i oppgaven viser at Omstillingsprogrammet utviklet seg til å bli en tilnærmet ren næringslivssatsning heller enn satsning på bostedsattraktivitet som retningslinjer og analyser viste viktigheten av. Dette skjedde på grunn av akutt behov for «brannslukking» i en finanskriserammet industri. Det var tiltro til næringslivets forutsetninger for omstilling og nyskaping, på bakgrunn av sterke kunnskaps- og kompetansemiljøer i næringslivet. SINTEF Raufoss Manufacturing innrullerte kommunen og næringslivet til samarbeid gjennom å plassere Omstillingsprogrammet inn i det etablerte næringslivet og ved å inneha ledelsen for programmet i startfasen. Gjensidig *tillitt* ble derfor viktig i gjennomføringen av omstillingsprosjekter. Programmets tidligfase-satsning innebar en risiko. Bjørn Iversen, ansatt av Vestre Toten kommune, ble ansett som en prosjektleder med gode kommunikasjonsferdigheter, god kunnskap om- og interesse for næringslivet og lokalsamfunnet. Dette medførte at tillitsforholdet mellom aktørene i Triple Helix-samarbeidet ble stabilisert og at risikoen kunne tas. Kommunens rolle ble mer synlig i prosjektgjennomføringen.



## Forord

Så kom dagen da det var tid for å sette siste punktum i denne masteroppgaven. Det siste året har vært lærerikt og givende. Etter fem år med høyere utdanning var arbeidet med denne masteroppgaven noe jeg så frem til å gjøre. Arbeidet med oppgaven gav meg enda større læring og personlig utvikling enn hva jeg tidligere har opplevd. Jeg håper at oppgaven kan ha nytteverdi for både aktørene i Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune og for videre tilrettelegging av omstillingsarbeid i næringslivet.

Prosessene har tidvis vært krevende og læringskurven bratt. Derfor er det flere som fortjener en ekstra stor takk for å ha hjulpet meg på ulike måter. Nora Levold og Margrethe Aune: Tusen takk for god veiledning og stort engasjement. Spesielt vil jeg takke for måten dere har tilrettelagt for at masterarbeidet har vært en læringsprosess fra A til Å. Måten dere utfyller hverandre på i veiledningsarbeidet har betydd mye for meg og resultatet av denne prosessen. Takk også til andre ansatte ved instituttet for «åpne dører» og oppriktig interesse for oss studentene.

Tusen takk til informanter som stilte opp og velvillig delte kunnskap og erfaringer med meg. Dere gjorde en flott innsats!

Medstudentene mine gjennom fem år, da spesielt dere i STS-klassen min de siste to årene fortjener også en takk for både gode faglige diskusjoner og artige stunder.

Tusen takk til kjære Håkon for tålmodighet, trøst, smil og latter i hverdagen og for at du har tatt meg med ut i marka og fjæra når behovet for avkobling har meldt seg. Jeg ser virkelig frem til Italiatur og late dager sammen med deg nå.

Mari: Som storesøster med høye ambisjoner og gode resultater gjennom skole og utdanning har du alltid vært en stor inspirasjon for lillesøster. Tusen takk for engasjement, gode råd og trygghet gjennom nitten års skolegang. Jeg gleder meg stort til din og Oles store dag om en måneds tid.

Mamma og pappa: *Det er to varige gaver man kan gi barna sine. Den ene er røtter, og den andre er vinger.* Dette har dere klart til gangs. Tusen takk for all støtte og hjelp med denne oppgaven, spesielt takk for verdifull korrekturlesing.



# Innhold

Kapittel 1 Innledning .....	1
Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune .....	3
Oppbygging av oppgaven.....	4
Kapittel 2 Teoretisk plattform .....	7
Innovasjonsdefinisjon og det å gjøre innovasjon .....	7
Aktør-nettverksteori; gjennomslag for innovasjon.....	8
Triple Helix .....	10
Innovasjon på ulike nivå.....	11
Modeller om- og erfaringer fra regional og lokal omstilling i næringslivet.....	13
Kapittel 3 Metode.....	17
Problemstilling .....	17
Induktiv-inspirert tilnærming .....	17
Forskningsdesign - denne oppgaven fra A-Å.....	18
Dokumentanalyse .....	19
Intervju og intervjuform .....	20
Nærhet- distanse .....	24
Analysearbeidet.....	24
Forskningsetikk .....	25
Kapittel 4 Raufossindustrien; Innovasjon, omstilling og transformasjon gjennom 120 år.....	27
Den første transformasjonen av lokalsamfunnet i Vestre Toten; etablering av en våpenfabrikk på Raufoss .....	27
Den andre transformasjonen; fra statsforvaltning til sivil drift .....	29
Den tredje transformasjonen; fra konsern til klynge .....	31
Finanskrise; lokale styresmakter må ta tak og omstillingsprogrammet blir til.....	33
Kapittel 5 Fase en: Etableringen av Omstillingsprogrammet.....	35
Om Regional omstilling .....	36
Organiseringen lokalt .....	37
Kommunen satte i gang.....	38
SINTEF Raufoss Manufacturing kommer på banen og blir sentral i utviklingen av programmet....	39
Ekstern kartlegging.....	42
Økonomi og akutt rammet industri i krise som grunnlag for strategiområder .....	43
Kommunen innrulleres.....	48
Næringslivet innrulleres .....	48
Triple Helix-samarbeidet etableres. Økonomisk vinning, kompetanseheving og å etablere nettverk lå til grunn .....	50

SINTEF Raufoss Manufacturing som innrullende aktør.....	51
Kapittel 6 Fase to: Prosjekt, nettverk og samarbeid i Omstillingsprogrammet.....	53
Etablering av samarbeid; proaktivitet og risiko.....	54
TotAI-gruppens Stolpeprosjekt og Raufoss Ammunisjonsfabrikkers etablering .....	55
Søknadsprosessen .....	56
Kommunikasjon .....	57
Nettverksbygging .....	59
Innovasjonsforståelse; kompetanseheving og nyskaping .....	62
En oppsummering.....	64
Kapittel 7 Hvorfor ble Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune ansett som en suksess? .....	67
Suksess fra A-Å? .....	67
Et spørsmål om tillitt? .....	71
Videre utfordringer, videreutvikling og videreføring både i- og av Omstillingsprogrammet .....	72
8 Referanseliste .....	73
9 Vedlegg .....	79
Vedlegg 1. Intervjuguide.....	79
Figur 1- Triple Helix .....	10
Figur 2 PLP-organisering .....	38
Figur 3 - Fordeling av Omstillingsmidler.....	41
Figur 4 - Omstillingspogrammet inn i etablert næringsliv .....	45



## Kapittel 1 Innledning

2007 og 2008 er år som for mange i den vestlige verden huskes for Finanskrisen- en stor og omfattende krise som forandret den økonomiske situasjonen blant rike industrialiserte land drastisk. Krisen påvirket i første omgang banker og finansforetak med bakgrunn i finansboblen i boligmarkedet i USA (Notaker, 2016). Imidlertid får en slik krise også raske, omfattende og kritiske ringvirkninger. Store finanssystemer brøt sammen og nasjoner verden over satte i gang tiltak for å redde sine foretak og verdier. I løpet av ett års tid var konjunktursvingningene klart synlige i mange land. Den økonomiske utviklingen i Europa og USA stagnerte og sank (Notaker, 2016). Handel på tvers av landegrenser gjorde at både små og store bedrifter fikk merke krisen tidlig. Produksjon og omsetning sank og mange mennesker verden over mistet arbeidet sitt.

I Norge gikk regjeringen offensivt til verks for å møte finanskrisen. «*Ingen land bekjemper finanskrisen så offensivt som Norge*», siterte VG daværende finansminister Kristin Halvorsen (SV) 15.9.2009 (Vinding og Fjellheim). Flere tiltak ble gjort i Norge for å sikre arbeidsplasser. Spesielt gjaldt dette i utsatte næringer, som industrien. Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) ble den første Stortingsmeldingen i Norge som omhandlet innovasjon og omtalte «skapende samfunn», «skapende mennesker» og «skapende virksomheter» (2008). Regjeringen trakk frem NCE-programmet fra 2006, et program som skulle styrke innovasjonskraften i industriklynger landet rundt, som eksempel på innovasjonssatsningen i norsk næringsliv:

*«For å stimulere nettverk og klynger har Innovasjon Norge, Norges forskingsråd og SIVA utviklet programmene Norwegian Centres of Expertise (NCE) og Arena. De har også ansvaret for å drive programmene.*

*NCE-programmet velger ut og tilbyr finansiell og faglig støtte til utvalgte regionale næringsklynger i Norge, og som har klare ambisjoner om et langsiktig og forpliktende samarbeid. Programmet skal blant annet legge til rette for kommersialisering av nye forretningsideer. Dette gjøres ved å redusere hindringer for samarbeid mellom aktørene, akselerere gjennomføringen av viktige utviklingsprosesser og -prosjekter, samt koordinere og målrette privat og offentlig innsats for å utvikle klyngen».* (s. 56).

Et av de 14 klyngeprosjektene NCE støttet ligger på Raufoss i Vestre Toten kommune. Industriparken på Raufoss har i mange tiår utviklet seg i retning av å bli en ledende klynge med kompetanse på lettvektsmaterialer og automatisert produksjon (Johnstad og Utter, 2015). Raufoss ble tatt inn i prosjektet allerede i 2004 som et av tre områder for pilotprosjekt for å utvikle programmet. I dag

består klyngesamarbeidet av 19 enkeltbedrifter, i tillegg til et nettverkssamarbeid med hele 41 små og mellomstore bedrifter (SMB) i og utenfor Raufoss, kalt TotAl-gruppen (Toten Aluminium) (NCE Raufoss, ukjent år). NCE-programmet og andre klyngeprogram i Norge arbeider med å styrke SMB sin posisjon og muligheter for produksjon og eksport av industrivarer (Meld. St. 7. (2008-2009), 2008). I tillegg er SINTEF Raufoss Manufacturing AS en sentral brikke i klyngesamarbeidet og i NCEs arbeid. Sintef Raufoss Manufacturing er felles kompetansesenter for forskningsbasert innovasjon i næringslivet og overordnet NCE-satsningen (SINTEF, 2015). Dette vil jeg komme nærmere inn på senere.

Denne oppgaven omhandler hvordan Vestre Toten kommune og kompetansemiljøet og næringslivet i industrien arbeidet sammen for å bygge opp igjen næringen og å motvirke tap av arbeidsplasser som følge av finanskrisen.

På Raufoss gav finanskrisen store og kritiske konsekvenser for både de små- og de større globale aktørene, som for eksempel Benteler og Hydal Aluminium Profiler (HAP). Aluminium og andre lettvektmaterialer har vært næringsgrunnlaget for både små og store bedrifter i Raufossindustrien i flere tiår (Johnstad og Utter, 2015; Wang, 1996). Raufossbedrifter har i mange tiår levert deler til bildelindustrien. De små bedriftene har levert enkeltdeler til aluminiumsprofiler som de store bedriftene har hatt store, internasjonale leveringer på, deriblant til Volvo (Wang, 1996). Finanskrisen «bremset» imidlertid opp produksjon og eksport av disse varene. Som Geir Ringen i SINTEF, en av mine informanter, beskrev situasjonen:

*«[...] det første folk slutter å kjøpe når det er finanskrise, er jo store kapitalvarer, som biler og båter og sånne ting. Så her merker man det veldig fort, så når salget på en måte reduseres med 50-70% på bare noen få måneder, når det ikke kjøpes noen ting lengre [...] Det er kritisk. Da må man bare redusere aktivitet, antall mennesker, innkjøp av maskiner og utstyr, den spiralen, ikke sant. Så det er vel liksom hvor krisen treffer først, hvor mennesker som styrer en bedrift. Også merker vel kommunen det i neste omgang igjen, fordi det begynner å bli kø borte på NAV, det blir arbeidsledighet og permitterte».*

Industrien i Vestre Toten kommune og i Raufoss industripark, er kjent for sin ekspertise innen lettvektmaterialer og omfattende eksport av disse industrivarene til store globale konsern. Imidlertid ble næringen hardt rammet av finanskrisen, grunnet relativt snevre produksjons- og eksportområder. Finanskrisen førte til bortfall av cirka 550 arbeidsplasser, det vil si cirka 17% av arbeidsstyrken i Industriparken (Vestre Toten kommune, 2016). Effekten av mindre eksport gav også naturlige negative ringvirkninger til sysselsettingen, som blant annet transportnæringen. I en kommune med cirka 13 000 innbyggere ble en slik

nedgang i sysselsatte merkbar og over landsgjennomsnitt for arbeidsledighet. Kommunens næringsstruktur avhenger sterkt av industrien.

### **Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune**

På bakgrunn av bortfallet av arbeidsplasser i industrien i Vestre Toten, søkte kommunen i 2009 om status som omstillingsområde gjennom Innovasjon Norge. Innovasjon Norge er Norges kompetansesenter for lokal omstilling. Innovasjon Norge har oppfølgingsansvar for omstillingsprosjekter som finansieres gjennom fylkeskommunene og har egne rådgivere til å følge opp omstillingsområdene. Regional omstilling har fastsatte rammer for søknadsprosesser for omstillingsstatus og gjennomføring av programmet (Innovasjon Norge (A), ukjent år). Omstilling og nyskaping skal skje gjennom fire faser; avklaringsfasen, strategi- og forankringsfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen.

Kommunens søknad ble innvilget med virkning fra 2010 og en finansieringsløsning for to år ble først etablert. Omstillingsprogrammet kom raskt i gang og arbeidet som ble lagt ned fra kommunens side ble betegnet som godt. Dette resulterte i at programmet senere ble forlenget til en seksårsperiode, frem til 2015 (Innovasjon Norge (B), ukjent år). Finansiering skjedde i all hovedsak gjennom kommunens egne tilskudd og midler fra fylkeskommune og Innovasjon Norge. Kommunen har hatt som mål at programmet skal bidra til 50 nye arbeidsplasser i året og etablering av to nye bedrifter per år, i tillegg til å sikre eksisterende arbeidsplasser. Hvorvidt det er mulig å måle dette og å vurdere hvilke krefter som har påvirket resultatene, har blitt vurdert.

Fire år etter programmets oppstart, i 2014, ble Omstillingsprogrammet i Vestre Toten etter relativt kort tid ansett som godt og vellykket. I 2014 mottok derfor Vestre Toten kommune og næringsklyngen SINTEF Raufoss Manufacturing / NCE Raufoss, sammen prisen «Årets innovasjonsmiljø» på Innovasjon Norges Signalkonferanse. Begrunnelsen for prisen lød:

*«Vinnerne premieres for langsiktig, målrettet samarbeid om felles utfordringer innenfor innovasjon og verdiskaping. Samarbeidet mellom næringsklyngen og vertskommunen har hatt en betydelig effekt for enkeltbedrifter og for hele det industrielle miljøet i regionen. Bedriftene i miljøet er i en krevende og konkurranseutsatt næring, og samarbeidet har vært avgjørende for at de har kunnet bevare og forsterke sin konkurranseposisjon». (Innovasjon Norge, 2014).*

Kommunen og SINTEF / NCE Raufoss ble altså sammen premiert for et langsiktig og målrettet samarbeid. Å drive omstillingsarbeid krever tydelige mål, visjoner og metoder for å nærme seg målsetninger. (Hansen og Selstad, 2003; Ringen, Østerbø og Dahl, 2011). Dette fanget derfor min interesse, og problemstillingene for denne oppgaven er derfor:

*Hvordan jobbet Vestre Toten kommune og SINTEF Raufoss Manufacturing sammen for å etablere et omstillingsprogram som fikk prisen «Årets innovasjonsmiljø 2014»?*

For å finne ut dette er det nødvendig å næranalysere de prosessene som pågikk både når etableringen, og etter hvert driftingen, av dette omstillingsprogrammet skulle «gjøres». Jeg skal med andre ord «åpne den svarte boksen» og undersøke hvordan selve Omstillingsprogrammet først ble jobbet frem og deretter driftet. Hvordan oppsto samarbeidet? Hvordan samarbeidet de? Og hvorfor foregikk samarbeidet på den måten som det gjorde?

### **Oppbygging av oppgaven**

**I dette første kapitlet** har jeg skissert hvordan global finanspolitikk fører til store utfordringer i lokalt næringsliv på Toten, som i sin tur medførte et Omstillingsprogram i Vestre Toten kommune. Programmet ble regnet som så vellykket at det ble tildelt prisen «Årets innovasjonsmiljø 2014». I tillegg til den historiske konteksten har jeg vist hvordan NCE-programmet hadde lagt grunnlaget for samarbeidet i industrimiljøet på Raufoss.

Begreper som «innovasjon» og «omstilling» har allerede blitt mye nevnt, men hva er egentlig dette? **I kapittel to** skal jeg redegjøre for forståelsen av disse begrepene og presentere tidligere forskning om innovasjon og omstilling. Jeg vil videre presentere de teoretiske perspektivene som jeg skal anvende i analysen. Dette dreier seg om Trippel Helix-perspektivet som kan sies å være en overordnet modell for innovativt, tverrfaglig samarbeid og Aktør nettverks-teori, ANT, som jeg bruker mer konkret for å næranalysere samarbeidet som utviklet seg etter Triple Helix-modellen.

**I Kapittel tre** beskrives prosessen med «å gjøre» denne oppgaven fra A-Å. Jeg vil presentere og vurdere valg av undersøkelsesdesign, metoder for innsamling av empiri, samt hvordan jeg har gått frem i arbeidet med å analysere datamaterialet. Her presenteres også informantene mer inngående.

**I Kapittel fire**, første analysekapittel, gir jeg en nærmere beskrivelse av hvordan industrimiljøet i Vestre Toten har utviklet seg historisk. Dette er viktig bakteppe og sentralt å ha kjennskap til når vi etterpå skal undersøke hvordan dette konkrete Omstillingsprogrammet kom i gang.

**Kapittel fem** er andre analysekapittel og omhandler Omstillingsprogrammets etableringsprosess. Jeg tar for meg hvordan visjoner og ambisjoner for programmet ble forhandlet / utarbeidet og analyserer hvorfor strategiområder og målsetninger endte ut slik de gjorde.

**I kapittel seks**, siste analysekapittel, er selve driften av Omstillingsprogrammet fokus. Med utgangspunkt i funnene fra kapittel fem analyseres her nettverkssamarbeid, kommunikasjon og søknadsprosesser mer inngående for å se hvordan tidligfasesatsning foregikk og hva dette resulterte i. Jeg drøfter også

hvordan man oppnådde stabilitet i programmet, og i hvilken grad strategier og ambisjoner ble fulgt.

**Det syvende** og siste kapitlet oppsummerer funnene fra de tre analysekapitlene. Jeg drøfter også hva som gjorde at Omstillingsprogrammet ble ansett som spesielt vellykket. I tillegg kommenterer jeg videre utfordringer for kommunens arbeid med omstilling og for programmets videreføring.



## Kapittel 2 Teoretisk plattform

«Vinnerne premieres for langsiktig, målrettet samarbeid om felles utfordringer innenfor innovasjon og verdiskaping». Dette er første del av Innovasjon Norges begrunnelse for at Vestre Toten kommune og SINTEF Raufoss Manufacturing / NCE Raufoss vant prisen «Årets innovasjonsmiljø» i 2014 for samarbeidet deres med Omstillingsprogrammet. Min problemstilling omhandler hvordan Vestre Toten kommune og Sintef / NCE jobbet sammen for å etablere et program som fikk en pris for vellykket nyskaping og verdiskaping. For å forstå hva som gjorde at dette innovative samarbeidet i Omstillingsprogrammet lyktes så godt, trengs noen analytiske verktøy. Hva er egentlig innovasjon? Og hvordan og hvorfor fungerte det lokale samarbeidet mellom de ulike samfunnsaktørene så godt i Omstillingsprogrammet i Vestre Toten at de kunne motta Innovasjon Norges pris?

### Innovasjonsdefinisjon og det å gjøre innovasjon

Innovasjon kan beskrive utallige nyskapingssituasjoner og favne både snevert og bredt. Noe som bidrar til at innovasjonsbegrepet er komplisert og stort, er at det er et relativt gammelt begrep og gis stadig nytt innhold. Økonomen Joseph Schumpeter regnes som den første anerkjente forskeren på innovasjon. Schumpeter begynte allerede på 1930-tallet å løfte frem rollen til innovasjon og entreprenørskap for økonomisk utvikling. Han definerte innovasjonsbegrepet som «nye kombinasjoner av eksisterende ressurser» (1934. I Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013. s.19). Definisjonen består av få ord, men innehar uendelige muligheter til nyskaping og utvikling. Den setter få begrensninger for hva som kan sees som innovativt samt hvor, hvordan, når og hvorfor innovasjon skjer. En av de få avgrensningene man kan sette til innovasjon, er at det foreligger et *behov* for endring, nytenking, nyskaping og utvikling (Spilling, 2007). Olav R Spilling beskriver dette overordnet som «Å gjøre noe nytt som har økonomisk betydning» (2007. s.70). Som nevnt innledningsvis, var det nettopp dette som var helt nødvendig for Vestre Toten kommune etter finanskrisa.

Schumpeter satte opp fem forutsetninger for utvikling av næringsliv gjennom nye kombinasjoner av eksisterende ressurser:

1. Introduksjon av et nytt produkt eller en ny kvalitet av et produkt
  2. Introduksjon av en ny produksjonsmåte
  3. Gå inn i et nytt marked
  4. Utnytting av en ny type råvare eller et halvfabrikat
  5. Ny organisering av en næring
- ((Min oversettelse). Schumpeter, 1942. s. 82-83. I Keklik, 2003. s.11).

Punktene over viser at innovasjon er noe som innbefatter ulike aktørers handlinger, såkalt *entreprenørskap* (Sandal, 2011).

Tanken om hva innovasjon er- og hvordan innovasjon foregår, har endret seg over tid. Fra starten av 1900-tallet var innovasjonsforståelsen mer teknologideterministisk rettet (Skjølvold, 2015). Dette innebar at man betraktet nyskaping og teknologisk utvikling som en lineær prosess og at muligheter for nyskaping skjer på bakgrunn av tilgang på vitenskapelige fakta, uavhengig av andre sosiale forhold.

Den teknologideterministiske tankegangen har imidlertid blitt utfordret i senere tid og Schumpeters tanker har blitt trukket frem igjen. Social Construction Of Technology, SCOT, er en av teoriene som har utfordret den teknologideterministiske tankegangen. SCOT-analyse viser hvordan teknologi formes av samfunnet og kulturer og skjer i innovasjonsprosesser (Skjølvold, 2015; Bijker, Hughes, Pinch, 2012). Vitenskap blir ikke bare ny teknologi eller nye løsninger. Noen, eller noe, må konstruere det, og dette skjer interaktivt mellom aktører (Dagestad, 2014). Innovasjonsprosesser kan skje både nedenfra, innenfra, ovenfra og utenfra (Sørensen, 2005). Sosioteknisk tankegang åpner for å se alle typer prosesser som ligger bak innovasjon.

Schumpeters tilnærming til innovasjon er at det er produksjonssiden som skaper etterspørsler og dermed også behov for nyskaping; ikke forbrukerne (Sandal, 2003). Endring husker vi også at innebærer ny sammensetning av eksisterende ressurser, altså det entreprenøren allerede har tilgang på. Schumpeter definerer entreprenøren som en «kreativ ødelegger» (2003). I utvikling av kapitalistiske system er dette nødvendig, siden slik utvikling fører til at både etablerte og nye produsenter og markeder må tilpasse seg. Kreativ ødeleggelse fører med andre ord til kontinuerlig utvikling, fremgang og tilpasning.

I denne studien undersøker jeg ikke utvikling av konkrete produkter eller teknologier, men et helhetlig program som leder til nye arbeidsmåter, utviklingsprosesser og teknologier. Denne oppgaven handler om menneskelig innovasjon og utvikling som skjer i relasjoner mellom mennesker og- eller i et miljø. Vi snakker gjerne om *samfunnsentreprenørens* rolle som initiativtaker og drivkraft (Karlsson, 2012). Derfor blir det viktig for meg å analysere samarbeidet mellom ulike aktører i en lokal innovasjonsprosess, noe den såkalte Aktør-nettverksteorien (ANT) er et godt redskap for.

### **Aktør-nettverksteori; gjennomslag for innovasjon**

I tråd med SCOT forstår også ANT innovasjon som en ikke-lineær, dynamisk prosess. Men hvordan *gjøres* innovasjon i praksis? Og hvilke likheter og ulikheter finnes i innovasjonsgjøring innenfor forskjellige fagfelt? Innen STS-feltet (Science and Technology Studies) er «blackboxing» en velkjent term fra Bruno Latour (Latour, 1987). Oftest blir ny teknologi eller nye innovasjoner presentert som «det det var» og «det det har blitt», start og resultat. Hva som skjer underveis i utviklingen av nye innovasjoner, er imidlertid ofte ukjent for



oss utenforstående. «Opening the black box» handler om å avdekke hva som skjer «inni boks(ene)», eller i nyskappingsprosessene (Latour, 1987).

Når en innovasjonsprosess åpnes opp og «plukkes fra hverandre», kan man finne «svaret» på hvordan ny vitenskap, nye teknologier, eller vellykkede omstillingsprosesser faktisk ble til. Michel Callon er en av de fremste teoretikerne innen ANT sammen med Bruno Latour. Callon mente at mottakere av ny vitenskap, nye ideer og nye konsepter måtte overbevises og innrulleres, og at innovasjoner er et nettverk av aktører og aktanter i en innovasjonsprosess. (Latour, 1987. I Skjølsvold, 2015; Callon, 1986). *Translasjon*, er et begrep Callon bruker om denne overbevisnings- og innrulleringsprosessen. Han utviklet en modell med fire faser som forskere, teknologiutviklere, eller som her; innovatørene / entreprenørene må gjennom for at en nyskaping skal bli til en suksess. Disse benevnes slik: (1) The problematization or how to become indispensable, (2) The devices of 'interessement' or how the allies are locked into place, (3) How to define and coordinate the roles: enrolment og (4) The mobilisation of allies: are the spokesmen representative? (Callon, 1986).

I første fase av translasjonsprosessen, problematiseringsfasen, handler det om å finne et felles problem som involverte aktører opplever eller har en felles forståelse av. Det er da avgjørende for aktørene å se hvordan problemet bør kunne løses og hvem som kan bidra til å løse problemet eller situasjonen. «Obligatory passage point», «Obligatorisk passeringspunkt» er et begrep som brukes om den aktøren som sitter med «sannheten», eller innehar problemets «løsning» for det som er felles i problemet (Callon, 1986). Dette innebærer å være en sentral brikke i nettverksbygging. Videre følger en interesseringsfase hvor det er sentralt at aktørenes interesser ivaretas. For politiske aktører vil dette eksempelvis omhandle at det tas hensyn til politiske standpunkter eller satsningsområder, mens det for næringslivsaktører blant annet kan handle om økonomiske motiver. I denne fasen blir gjerne rollefordelingen, og interesseforskjellene mellom aktørene synlig.

Det er ikke slik at interessering automatisk fører med seg allianser eller konfliktgrupperinger. Imidlertid fører interessering til innrulling dersom den er vellykket. Dette trekker oss over til tredje fase; innrulleringsfasen. Fasen omhandler i enkelhet overbevisning og overtalelse. Når aktører får en gitt rolle og gitt oppgave i nettverket og aktørene er tilfreds med situasjonen, kan nettverket ansees som stabilt.

Mobiliseringsfasen handler om siste fase av å stabilisere nettverket av deltakende aktører. Gjennom handling som er synlig utad, blant annet hvordan aktørenes talsmenn oppfattes, kan man se om nettverket oppfattes som sterkt eller svakt. Har «sannheten» blitt akseptert? I denne oppgaven innebærer dette om visjoner og ambisjoner har blitt fulgt opp i samarbeidet mellom aktørene.

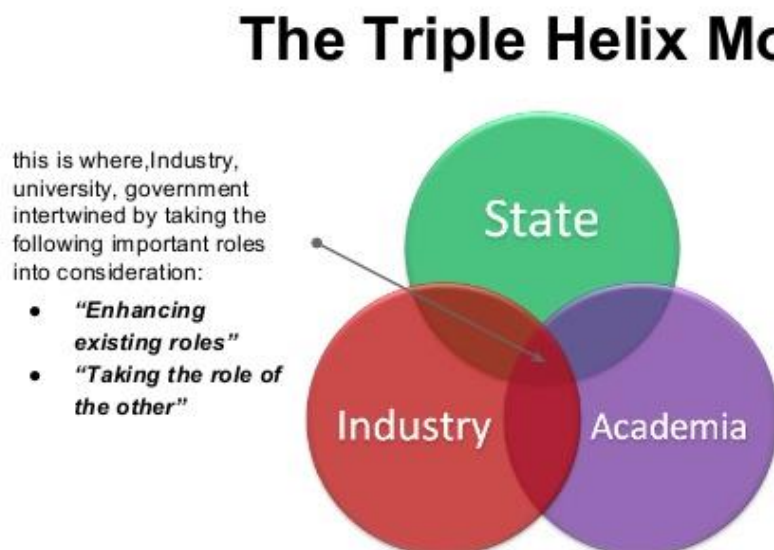
Igen kommer man tilbake til å se hvordan «faktainnehaveren» har lyktes som et obligatorisk passeringspunkt.

Gjennom analysen i denne oppgaven ønsker jeg å få innsikt i hvordan ulike aktører med ulike interesser samarbeidet om et omstillingsprogram.

Translasjonsmodellen er derfor nyttig i arbeidet med å næranalysere hvordan aktører fikk gjennomslag eller ikke fikk gjennomslag for sine interesser og gjennom dette kunne se hvordan nettverkssamarbeidet ble til.

### Triple Helix

Mens ANT er et verktøy for å forstå forløpet i en innovasjonsprosess, handler den såkalte Triple Helix-modellen om hvordan innovasjons- og omstillingsprosesser bør initieres eller startes. Tidligere forestilte man seg at innovasjon startet i vitenskapen og først og fremst handlet om å omsette eller utvikle vitenskap til teknologi, og dermed om å transportere vitenskapelige funn fra universitet til industriens laboratorier (Skjølvold, 2015). Med en bred innovasjonsforståelse som Schumpeters er man i dag mer opptatt av hvor og hvordan innovasjon oppstår i samarbeidsrelasjoner mellom akademia, næringsliv og offentlig virkemiddelapparat som fører til innovasjoner. Triple Helix-metaforen blir gjerne brukt for å vise dette innovasjonsforholdet og hvordan disse kan samarbeide om innovasjon og nyskaping:



Figur 1- Triple Helix

(Cortese, et.al. 2014). Figuren viser hvordan rollene til institusjonene sammenveves. Dette fører med seg et behov for å utvikle nye regimer for relasjoner, samarbeid og maktposisjon mellom styresmakter, næringsliv og akademia (Smith og Leydesdorff, 2014).

Triple Helix er en benevnelse mange kjenner fra legevitenenskapen og Linus Paulings modell av DNAets struktur. Benevnelsen Triple Helix har fra 1990-tallet og utover også blitt brukt innen studier av kunnskap, teknologi og samfunn; såkalte STS-studier. Henry Etzkowitz og Loet Leydesdorffer de to som har arbeidet mest med denne metaforen som betegner innovasjon og kunnskapsdeling på tvers av fagfelt og bransjer, spesielt det som oppstår i interaksjonene mellom academia, styresmakter og næringsliv og regionalt samarbeid (Etzkowitz og Leydesdorff, 2001; Smith og Leydesdorff, 2014). Dette kan også være et godt utgangspunkt for min forskning, det vil si for å forstå hva som gjorde samarbeidet mellom Raufossindustrien, styresmakten i Vestre Toten kommune og academia, kunnskapsbedriften SINTEF Raufoss Manufacturing vellykket.

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, er innovasjon et begrep som favner bredt, men som alltid vil omhandle økonomifagfeltet. «Kunnskapssamfunnet» er en kjent benevnelse på vår tidsalder. Kunnskapssamfunnets struktur og dynamikk gjenspeiles godt i Triple Helix-modellen. Kommunikasjon og kunnskapsutveksling skjer stadig mer på tvers av flere og mer komplekse og ikke-lineære relasjoner (Etzkowitz og Leydesdorff, 2001). I dette senmoderne samfunnet, eller kunnskapssamfunnet, har da også kunnskapsutvikling blitt mer kontekstualisert og knyttet til konkrete utviklingsbehov i samfunnet. Slik tilpasses vår forståelse av innovasjon. Temaet for denne oppgaven illustrerer nettopp dette. Triple Helix-modellen gir et bilde av hvem som bør samarbeide og initiere nyskaping. Ved å åpne «den sorte boksen» som Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kan sies å være, vil jeg nettopp undersøke disse samarbeidsrelasjonene i dette konkrete tilfellet, og dermed avdekke hvordan en lokal innovativ prosess og nyskaping skjedde.

### **Innovasjon på ulike nivå**

Jeg har nå sett på hva innovasjon er og hvordan innovasjon gjøres, hva dette innebærer og hvordan innovasjonsprosesser best kan lykkes. I tillegg har jeg skissert Triple Helix-modellen og beskrevet hvordan innovasjon foregår på tvers av academia, styresmakter og næringsliv. Denne oppgaven omhandler en lokal omstillingsprosess i en kommune og jeg vil derfor nå kort gå nærmere inn i- og gi et overblikk over hva lokal innovasjon er- og innebærer.

I norsk næringslivspolitik har Schumpeters innovasjonskategorier blitt «oversatt» og gjengitt i fire nye punkter:

- produktinnovasjon – nye produkter eller tjenester til markedet
- markedsinnovasjon – nye markeder åpnes for produkter eller tjenester
- prosessinnovasjon – nye måter å fremstille eller distribuere produkter eller tjenester
- organisatorisk innovasjon - nye og smartere måter å organisere

arbeidsoppgaver  
(Regjeringen, 2010).

Regjeringen legger altså i likhet med Schumpeter vekt på at innovasjon både innebærer materielle nyskapinger og menneskelig påvirkning, slik jeg også har forsøkt å vise gjennom sentrale perspektiver fra STS-fagfeltet. Benevnelsene og definisjonene av innovasjon har blitt utviklet i takt med samfunnet og tilpasset områdene begrepet brukes innenfor. Innovasjon kan skje på store, overordnede plan, globalt og nasjonalt. Innovasjon kan også være liksom viktig på regionalt og lokalt nivå. Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune er utviklet og fulgt opp av Innovasjon Norge som ett av flere prosjekter innen Regional omstilling. Programmet har i første omgang vært fokusert inn mot næringslivet i kommunen. Derfor er teori om både lokal og regional innovasjon vesentlig for denne oppgaven. Innovasjon rettet mot næringsliv er også en naturlig avgrensning.

I boken «Politikk for innovative regioner» (Fitjar, Isaksen og Knudsen, 2016), vektlegges overgangen fra Kommunal- og regionaldepartementet til Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Departementet, med overordnet myndighet over kommunene og regionene, fokuserer stadig sterkere på «modernisering», og det er per i dag kraftig debatt omkring omstrukturering av kommuner og regioner i Norge. Dette skal jeg ikke gå nærmere inn i her, men skiftet til å bruke moderniseringsbegrepet er interessant. I boken fokuseres det mye på næringslivspolitikken og innovasjon i regionene. Næringslivet må utvikles i takt med globale forhold, den globale økonomiske situasjonen og følge global innovasjon (i mitt tilfelle jamført finanskrisen). Fitjar m.fl. (2016) legger også vekt på hvordan spesialisering må foregå med bred forståelse av innovasjon. De trekker frem at innovasjon ikke lengre kun kan baseres på forskning alene, men i stadig større grad på erfaring, da spesielt fra arbeidslivet. Her ser man en klar parallell til Etzkowitz og Leydesdorff Triple Helix-tanke. De vektlegger videre at regionene bør styrkes for å møte internasjonal kompetanse, gjennom eksempelvis NCE-nettverkene. Igjen ser vi at innovasjon ikke er en lineær prosess. NCE-programmene fremmer sosiokulturelt samarbeid for å skape teknologiske nyvinninger og nye innovative måter å organisere arbeide på (Fitjar, Isaksen, Knudsen, 2016).

Boken «Innovative kommuner» (Ringholm, Teigen og Aarsæther (Red.)) kom ut i 2013. Både den tidligere nevnte «Politikk for innovative regioner» og denne boken er relativt nye, noe som viser at det er stadig større fokus på innovasjon lokalt og regionalt. Dette poengterer forfatterne også selv. Innovasjon nedenfra og opp har fått et større fokus både innad i næringslivet og i kommunene. Nasjonal økonomi er stadig mer avhengig av effektivisering og nyskaping både i administrasjon og i arbeidslivet. Menneskene er en sentral brikke i dette, noe blant annet arbeid med LEAN er et eksempel på (Dagestad, 2014). Et annet eksempel er helse -og velferdsteknologi, som stadig blir mer avgjørende for

blant annet eldreomsorg i Norge. Forskningen til Teigen, Skjeggedal og Skålholt viser videre at kommunene i høy grad driver innovativt arbeid innenfor egen administrasjon og i helsesektoren, men i langt mindre grad inn mot næringsutvikling (2010).

Innovative kommuner kjennetegnes ifølge Ringholm m.fl. (2013) på tre måter:

- Gjennom kollektivt entreprenørskap – ønske om demokratisk prosess mot løsninger som er gode for fellesskapets beste. Initiativet kommer fra samfunnsengasjement og/eller fra ønsket om arbeid i kommunens forvaltnings- og tjenesteapparat.
- Kopling mellom sfærer og styringsnivå - arbeid på tvers av sektorer, styringsnivåer og med lite tydelig skille mellom politikk, næringsliv og sivilsamfunn. God informasjonsflyt på tvers av sfærene og kontinuerlig rom for nyskaping.
- Særegen diffusjonsprosess – Sprer kunnskap om egne utfordringer og/eller løsninger til regioner med noe av samme problematikk som må løses. Dette fanges opp av politiske system, næringsliv, forskning, etc. og formidles videre og skaper nye praksiser.

Igjen er det mulig å se koblingen til Triple Helix-tanken om hvordan innovative miljøer skapes i dagens samfunn. Francis Sejersted (1978, i Teigen, 2015) påpeker kommunens rolle som skaper av «rutinepolitikk» som grunnleggende for deres muligheter for å drive innovasjon. Politikk omhandler i vid forstand om fordeling av byrder og goder i samfunnet, noe som innebærer økonomiske prioriteringer (Østerud, 2009). At kommuner fordeler økonomiske midler gir åpninger og begrensninger i muligheter for innovativt arbeid i ulike sfærer. Fordelinger avhenger selvfølgelig også av andre interesseorganisasjoner og offentlige ordninger og muligheter til for eksempel å få forsknings- og omstillingsmidler, slik som bevilgninger fra Innovasjon Norge og fylkeskommunene, samt ikke minst mulighetene til finansiering fra næringsliv i kommunene. Kommunene og styresmaktene har altså, i tråd med Triple Helix-modellen, en sentral rolle i det å skape muligheter for å drive innovativt arbeid i egen organisasjon samt i- og på tvers av andre sektorer. I det følgende vil jeg se nærmere på hvordan dette kan skje regionalt og lokalt.

### **Modeller om- og erfaringer fra regional og lokal omstilling i næringslivet**

Dagens samfunn, gjerne omtalt som flytende moderne, det andre moderne, risikosamfunnet eller refleksivt moderne, preges av lav grad av stabilitet (Baumann, 2006; Giddens, 1997; Sørensen og Christiansen, 2006). Dette gjelder også næringsliv og industri slik jeg nettopp har vist. Næringslivets og industriens utforming og konkurransevne endres dynamisk og dermed kreves det også endring i måten innovasjon og nyskaping utformes og tenkes om (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013; Hansen og Selstad, 2003). Omstilling har blitt et mye brukt begrep om tankeprosesser og endringsmekanismer for

innovativt arbeid, både på globalt, nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Jeg vil her se nærmere på hva slikt omstillingsarbeid kan dreie seg om og etter hvert snevre dette inn mot lokal omstilling, som denne oppgaven handler om.

Spesielt stort er fokuset på omstillingsarbeid i små og mellomstore bedrifter (SMB). Mye av grunnen til dette er at disse er spesielt utsatt for konkurranse fra store og globale aktører (Innovasjon Norge A, ukjent år). Omstilling av SMB er gjerne forankret regionalt og lokalt, spesielt der hvor lokalsamfunn er avhengig av eksempelvis en hjørnesteinsbedrift for å skape arbeidsplasser og økonomisk utvikling (Hansen og Selstad, 2003). Denne oppgaven er først og fremst rettet mot regional- og lokal innovasjonsforståelse, men for å forstå dynamikken i regionalt næringsliv må man også se på endringsprosesser på høyere nivå. På samme måte må kommunens muligheter for innovasjonsarbeid forstås på bakgrunn av statlige fordelinger av midler (Teigen, 2015).

Jens Christian Hansen og Tor Selstad (2003) definerer omstilling i sin bok «Regional omstilling» som en: *planlagt endringsprosess* (s. 47). De deler videre aktørene i en omstillingsprosess inn i samfunnsaktører, markedsaktører og politiske aktører. De arenaer som disse er aktive innenfor defineres som overnasjonale, nasjonale, regionale og lokale (Hansen og Selstad, 2003). Inndelingene er utgangspunkt for å analysere og å forstå konkrete eksempler på omstillingsarbeid som har blitt gjort i norsk næringsliv.

Hansen og Selstad (2003) viser til at omstillingsarbeid både er styrbar og strukturbestemt, i større eller mindre grad. Dette eksemplifiserer de gjennom blant annet hvordan global økonomisk situasjon påvirker både næringsliv og politisk utforming, som igjen påvirker andre strukturer og aktører i samfunnet. Teknologiens gjennombruddstid blir også brukt for å vise denne sammenhengen:

*«[...] Vi har sett hvordan teknologien endrer produksjonsprosesser, av og til gradvis, men også i store sprang. De fleste av disse endringene skyldes at aktører også opptrer som innovatører. Men summen av aktørenes påfunn nedfelles i strukturer, og det er slike strukturer alle nye aktører må forholde seg til når de begynner å utvikle sine prosjekter. [...]»* (Hansen og Selstad, 2003. s. 283).

Basert på dette blir også omstillingsprosesser styrbare gjennom aktørhandlinger. Samspillet mellom struktur og aktør er avgjørende for utfallet, mener de to, selv om enkelte krefter er sterkere enn andre i ulike prosesser. De beskriver dette gjennom flere eksempler i boka si. Blant annet refererer de til hvordan foretak og marked påvirket hvordan Norsk Hydros utvikling har blitt formet av sterke markedskrefter og hvordan Hydros produksjon og produksjonsplassering har blitt endret en rekke ganger. Man kan se tydelig at ikke-lineær innovasjon er gjeldende i eksempelet og at ANT-perspektivet kommer frem. Også geografiske forhold er en sterk kraft i slik omstilling, noe jeg kommer tilbake til.

Regional ulikhet skapes altså av slike aktør -og strukturforandringer i næringsliv (Hansen og Selstad, 2003). Raufossindustriens historiske utvikling viser tydelig effektene av dette. Fra å være en statlig eid ammunisjonsfabrikk, forandret den seg til å bli privateide bedrifter med vidt forskjellige satsningsområder, til videre å drives under ett og samme konsern, for deretter å bli den klyngen den er i dag. Politiske aktører, samfunnsaktører og utallige markedsaktører har vært inne i bildet. Innovasjonsarenaer har både vært- og er overnasjonale, nasjonale, regionale og lokale (Johnstad og Utter, 2015).

Hansen og Selstad er også opptatt av hva slags drivkrefter som påvirker regional omstilling (2003). Overgangen til mer kunnskapsbasert økonomi er en av disse. Det er ikke først og fremst snakk om hvordan større kunnskap om et gitt produkt eller en gitt næring påvirker et foretak, men snarere å ha kunnskap om hvordan kunnskap påvirker (Hansen og Selstad, 2003).

Videre påpeker de hvordan stadig voksende arenaer påvirker regional omstilling: Fusjonering, samarbeidsavtaler og oppkjøp er kjent i industrisamfunnet i dagens Norge, og nettverk er langt på vei blitt en forutsetning for overlevelse. Samtidig er vi nordmenn et lite urbanisert folk, som ønsker en regional og lokal bosetting. Industrien ligger spredt utover landet vårt, men har sterk forankring i felles regional fordelingspolitikk.

Hansen og Selstad er derfor opptatt av å vise hvordan omstillingsprosesser ser ut i regionalt næringsliv. For det første er foretakene i fokus:

*«En «stor» regionalpolitikk kan virke på så mange områder, men hvis vi beholder det tradisjonelle perspektivet at bosetting krever arbeidsplasser, da er det i siste instans foretakene som er den primære aktørgruppen. Selv om vi leter etter handlingsmuligheter for stat og lokalsamfunn, må vi ikke miste av syne det grunnleggende perspektivet at arbeidsplassene skapes i markedsbaserte bedrifter». (2003. s. 290).*

Dette betyr ikke at staten ikke skal ha styringsmulighet og ambisjoner om styring. Modeller som fungerer i gitt tid og rom, vil nødvendigvis ikke ha samme effekt i senere tid og/ eller i annen del av landet. Nasjonal og regional tilrettelegging må derfor til. De påpeker imidlertid at store konsern ofte er globale, og derfor er det ofte markedsaktøren(e) som i størst grad styrer regional omstilling.

Lokale krefter kan først og fremst tilrettelegge for ny industri og/ eller nytenking for omlegging av næringslivet. *«Det er livet selv som skaper de lokale normene og relasjonene som danner dynamiske næringsmiljøer, ikke kommuneansatte konsulenter.»* (Hansen og Selstad, 2003. s. 292). Videre påpeker Hansen og Selstad at kommuners og lokalsamfunns rolle er enda mindre i endringsprosesser når bedriftsfornyelse baseres på kunnskap og det er en stadig økende etterspørsel etter høykompetente ansatte (Hansen og Selstad, 2003).

De to konkluderer med at virkninger av tidligere planlagte omstillingsprosesser er vanskelige å evaluere:

*«For det første er det vanskelig å skille mellom effekten av de konkrete omstillingstiltakene og effekten av allmenne prosesser i samfunnet, ikke bare på lokalt nivå, men også på nasjonalt og internasjonalt nivå. For det andre er det vanskelig å måle effekter innenfor det korte tidsperspektivet som vanligvis brukes i anvendt samfunnsforskning, der oppdragsgiverne (som oftest forvaltning og politikere) er utålmodige. For det tredje er det en tendens til å blande sammen underveisevaluering (prosessevaluering) og resultatevaluering [...]» (2003, s. 295-296).*

Regional utvikling i Norge har gjerne vært preget av ensidige produksjonsområder, noe som har gjort at enkelte både rent geografiske områder og fagområder har vært utsatt for store og kritiske endringer, deriblant nedleggelse. Der hvor industrien selv har vært fleksibel og tilpasningsdyktig, har man imidlertid sett at industrien har utviklet seg og at regionen har lært av dette. Her er «[...] omstillingsevnen så å si bygd inn i næringsstrukturene.» (Hansen og Selstad, 2003. s. 299). Siden Vestre Toten kommune og SINTEF Raufoss Manufacturing i 2014 mottok Innovasjon Norges pris «Årets innovasjonsmiljø» for sitt samarbeid i Omstillingsprogrammet, er det mye som tyder på at så vel næringslivet som kommunen nettopp har lært noe av dette. Hvordan dette omstillingsprogrammet kom i gang, hvordan det forløp, og hva de lærte, er nettopp det jeg skal undersøke nærmere i denne oppgaven.



## Kapittel 3 Metode

Denne oppgaven handler om Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune. Jeg skal undersøke hvordan omstillingsarbeidet ble gjennomført, hvilke aktører som var sentrale samt hvordan forhandlinger mellom aktørgruppene utspilte seg og formet programmet. I dette kapittelet vil jeg presentere metodisk perspektiv samt redegjøre for hvilke data jeg har valgt og hvordan disse er samlet inn og analysert. Jeg vil også diskutere dataenes relevans for oppgavens problemstilling.

Jeg tok utgangspunkt i begrunnelsen for tildelingen av «Årets innovasjonsmiljø 2014» for formulering av problemstilling: *Vinnerne premieres for langsiktig, målrettet samarbeid om felles utfordringer innenfor innovasjon og verdiskaping* (NCE, ukjent år). Underveis ble problemstillingen som følger:

### Problemstilling

*Hvordan jobbet Vestre Toten kommune og SINTEF Raufoss Manufacturing sammen for å etablere et omstillingsprogram som fikk prisen «Årets innovasjonsmiljø 2014»?*

### Induktiv-inspirert tilnærming

«Forskning og undersøkelser kjennetegnes nettopp ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjonen og presentasjonen er systematisk» (Jacobsen, 2005. s. 17). Vitenskapsteori eller vitenskapsfilosofi er bakgrunnen for metode innen forskning. Vitenskapsfilosofi stiller spørsmål ved «fellestrekk og særegenheter ved de ulike vitenskaper» (Tønnessen, 2015). Inn under dette ligger hvilke oppgaver og rolle forskningen har i- og for samfunnet, samt hvilke arbeidsmåter, modeller og analyseformer som brukes (Tønnessen, 2015). Teoriutvikling, hvordan ny vitenskap blir til, er da et essensielt punkt i vitenskapsteorien. For dette finnes to metoder, deduktiv og induktiv forskningsmetode (Jacobsen, 2005). I deduktiv metode tar man utgangspunkt i teorien, etablert kunnskap, og setter empirien opp mot gitt teori. Stemmer teorien til den nye empirien? Hvis den gjør det, er det naturlig å anse teorien som rett og pålitelig. Induktiv metode snur om på prosessen. Ny empiri legges til grunn for å utvikle ny teori eller kunnskap. Å generalisere denne nye teorien i større sammenhenger og for større populasjoner er ikke alltid like enkelt eller mulig, men det er ofte mulig å overføre den nye kunnskapen til sammenhenger med noe av samme bakenforliggende kriterier (Jacobsen, 2005; Thagaard, 2013).

I denne oppgaven har jeg valgt en induktiv tilnærming med begrunnelse i at jeg har studert en avgrenset case, og har ikke til hensikt å teste ut hypoteser eller teori, jamfør problemstillingen. Induktiv metode kan knyttes til Grounded Theory (GT) som har vært inspirasjon i analysen av min data, slik vi skal se senere. Glaser og Strauss beskrev «idealet» for induktiv forskning med at: «*En grunnlagt teori som er trofast mot hverdagsrealitetene på et substansielt område,*

*er en teori som er grundig undusert fra forskjellige data»* (1967, s. 238. Gjengitt i Jacobsen, 2005). I denne oppgaven har hensikten vært at informantenes oppfatninger omkring- og erfaringer fra Vestre Toten kommunes omstillingsprogram skal ligge til grunn for analysen. Med utgangspunkt i GT er det imidlertid mulig å gå fra det spesifikke til det mer generelle i analysen. Ved å drøfte frem noen sentrale faktorer i samarbeidet mellom kommunen og næringslivet og analysere disse prosessene i et teoretisk perspektiv, er målet å bidra til en bedre *forståelse* av lokal omstilling på et mer overordnet nivå.

### **Forskningsdesign - denne oppgaven fra A-Å**

Industrimiljøet på Raufoss har «alltid» vært kjent for meg som en del av lokalsamfunnet i hjemkommunen min. Som beskrevet innledningsvis er Raufossindustrien en avgjørende brikke i Vestre Totens næringsstruktur og en «bauta» i arbeidsmarkedet for både vertskommunen og de omkringliggende kommunene. Jeg har alltid vært opptatt av å følge med på hva som skjer «heme på Toten». Derfor var det givende for meg å arbeide med det lokale omstillingsprogrammet som mitt masterprosjekt.

### **En foreløpig problemstilling blir til**

Etter en del forarbeid med å sette meg nærmere inn i programmet, var veien videre å utvikle ny problemformulering og nye forskningsspørsmål. Jeg ble i samråd med veiledere enige om å gå ut fra Innovasjon Norge sin begrunnelse for hvorfor Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune ble tildelt prisen «Årets innovasjonsmiljø» i 2014:

*«Prisen Årets innovasjonsmiljø gikk til næringsklyngen SINTEF Raufoss Manufacturing og vertskommunen Vestre Toten. Sammen har de bidratt til å skape positiv oppmerksomhet om det industrielle miljøet i innlandet. Vinnerne premieres for langsiktig, målrettet samarbeid om felles utfordringer innenfor innovasjon og verdiskaping»* (Innovasjon Norge, 2014).

Problemstillingen for denne oppgaven ble konkret definert som fremlagt ovenfor etter at forskningsprosessen og analysearbeidet var gjort. Når man arbeider med en induktiv tilnærming til empiri, er det som nevnt ikke ønskelig å søke mot at teori «tres nedover» empirien, men heller å la empirien «snakke først». Datamaterialet ble derfor utgangspunkt for hvordan problemstillingen til slutt ble definert. Datainnsamlingen krevde imidlertid noen mer håndfaste koder eller temaer å gå ut fra, for å sikre relevant informasjon. Jeg tok derfor utgangspunkt i «*positiv oppmerksomhet*», «*langsiktig målrettet samarbeid*», «*felles samarbeid*» og «*verdiskaping og innovasjon*» fra begrunnelsen ovenfor for utvikling av datainnsamlingsmetodene.

### **Hvordan forske på en lokal innovasjonsprosess?**

Min oppgave baseres på ett case; Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune. Jeg har ønsket å åpne «den sorte boksen» i samarbeidet mellom

SINTEF Raufoss Manufacturing, Vestre Toten kommune og industrien i kommunen for å forstå hvordan dette har vært innovativt og verdiskapende. Når man trenger en dypere forståelse av et fenomen som dette samarbeidet med ulike aktører er et eksempel på, er kvalitativ metode godt egnet:

*«Kvalitative tilnærminger gir grunnlag for fordypning i de sosiale fenomener vi studerer. I studier som er preget av en nær kontakt mellom forskeren og de personer forskeren studerer, som ved deltakende observasjon og intervju, gir kvalitative tilnærminger grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner» (Thagaard, 2013. s. 11-12).*

Siden målet mitt var å få innsikt i hvordan prosessen bak- og underveis i Omstillingsprogrammet foregikk og hvordan involverte aktører tenkte om denne prosessen, valgte jeg å benytte meg av dokumentanalyse og intervjuer. Dokumentmaterialet gav meg innsikt i hva som hadde skjedd og hvordan dette hadde skjedd, eksempelvis hvordan strategiområder og målsetninger i programmet ble endret. Intervju egner seg som Thagaard (2013) påpeker, for å få forståelse av sosiale fenomen og bakgrunn for situasjoner som dette omstillingsarbeidet er et eksempel på.

### **Dokumentanalyse**

Jeg har brukt dokumenter både som bakgrunnsmateriale og som forskningsdata. Innhold i handlingsplaner, strategiplaner, analyser og årsrapporter har ligget til grunn for det jeg har undersøkt nærmere. Hvordan ble for eksempel strategier og målsetninger som er presentert her utarbeidet? Tekster som gav et historisk tilbakeblikk på utviklingen av innovativt samarbeid på Raufoss samt kommunestyredokumenter har jeg benyttet direkte som forskningsobjekt. Sistnevnte ble benyttet for utfyllende informasjon til intervjuer, der jeg ønsket å få innsikt i hva som lå til grunn for aktørenes handlinger og valg. Alle planer og rapporter ligger åpent og tilgjengelig på kommunens hjemmesider. Jeg har benyttet aktuelle handlingsplaner og årsrapporter for programmet fra tidsrommet 2013-2016, samt «Strategisk utviklingsanalyse» (Ringén, Østerbø og Dahl, 2011), «Regional analyse Vestre Toten» (Storm og Vareide, 2012), «Fra konsern til Klynge» (Johnstad og Utter, 2014) og «RA i skuddlinja» (Wang, 1996). Innovasjon Norges hjemmesider om Regional Omstilling har også blitt benyttet mye.

Med mindre informantene / forskningsobjektene har blitt fulgt gjennom hele perioden programmet har gått, vil analyse av dokumenter kunne gi en mer nøyaktig gjengivelse av arbeidet enn for eksempel intervjuer (Jacobsen, 2005). Strategiplaner, med målsetninger, visjoner og strategier for å nå disse, har ligget til grunn for deler av intervjuene mine, som man kan se i intervjuguiden (Vedlegg 1). Her har målet vært å undersøke mer inngående hva som har blitt gjort for å nå målsetninger og hvordan dette har blitt gjort.

Jeg har gjort notater underveis i arbeidet med å analysere dokumentene der det handler om å se utviklingstrekk i hvordan samarbeidet med programmet har utviklet seg og endret seg. Kommunalpolitiske prosesser skal dokumenteres, og møtereferater inneholder informasjon om eventuelle diskusjoner, uenigheter og avstemming over saker.

Datamaterialet som blir samlet inn gjennom dokumenter har en større pålitelighet enn intervjuer når undersøkelsen dreier seg om hendelser tilbake i tid. Det er allikevel flere utfordringer knyttet til bruk av dokumentanalyse. Sekundære data krever kildekritikk, og Jacobsen (2005) stiller tre spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet som også gjelder dokumentundersøkelser. Hvilke dokumenter kan vi egentlig benytte? Er den informasjonen vi finner i sekundære data mulige å bruke? Og ikke minst, kan vi stole på sekundærdata? Ofte kan informasjon falle fra i prosessen med nedskrivning av dokumenter. I tillegg er det viktig å tenke over at den / de som skriver ned dokumentene ikke nødvendigvis er objektive i sammenhengen dokumentet er utarbeidet. For å se mere inngående på nettopp prosessene bak utarbeidelse av strategier og målsetninger som er gjengitt i Omstillingsprogrammets dokumenter, har jeg benyttet intervjuer.

### **Intervju og intervjuform**

*«Formålet med et intervju er å få fylldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen»* (Thagaard, 2013. s. 95). Intervjuer er med andre ord en god metode for å finne ut hvilke synspunkter ulike aktører har på hvordan og hvorfor omstillingsprogrammet i Vestre Toten ansees å ha lyktes på den måten det har gjort og prosessene bak suksesshistorien til programmet. Når vi skal forsøke å åpne «den sorte boksen», som her dreier seg om rollefordeling, forhandlinger og nettverksbygging i et Triple Helix-samarbeid, er det sentralt å skaffe informasjon om- og fra de involverte aktørene.

*«Der findes mange forskellige måder at interviewe på, og de blir til på utallige måder, alt efter, hvem der bruger dem til hvad, hvordan og i hvilke sammenhænge»* (Staunæs og Søndergaard, 2005. s. 49)

Jeg hadde som nevnt noe kjennskap til Omstillingsprogrammet fra før. Jeg leste meg ytterligere opp ved hjelp av prosjektets sider på Vestre Toten kommunes hjemmeside. Forkunnskapen jeg hadde om programmet lå til grunn for valg av første intervjuobjekt, nåværende programleder Bjørn Iversen. Strategisk utvalg blir gjerne brukt som betegnelse for denne typen utvelgelse av intervjuobjekter (Jacobsen, 2005; Thagaard, 2013). *«Kvalitative studier baserer seg på strategisk utvalg, det vil si at vi velger deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiv»* (Thagaard, 2013. s. 60).

Det var naturlig å kontakte programleder Bjørn Iversen først. Intervjuet med programleder gav gode ledetråder til aktuelle bedrifter og kompetansepersoner som videre kunne kontaktes. Det første intervjuet gav også tematiske ledetråder som var interessante å følge videre, deriblant hvilke måter kommunen hadde valgt å arbeide inn mot næringslivet på, blant annet med nettverksbygging og med forstudier. I tillegg ble det raskt klart at Omstillingsprogrammet hadde størst satsning mot næringslivet og industrien i kommunen. Dette fenomenet, at første informant, som da er strategisk utvalgt, leder videre til nye informanter som også passer inn i det strategiske utvalget, kalles gjerne «snøballmetoden» (Jacobsen, 2013).

Det kan ofte ansees som et problem at informantene ved slik utvelgelse er i relasjon til hverandre. Slike, gjerne gode relasjoner, kan føre til at det ikke er like lett å få tak i aktørers eventuelt mere negative tanker om programmet og prosjektgjennomføringen. Jeg valgte å benytte snøballmetoden fordi jeg skulle se på suksesskriterier ved et samarbeid. De informantene jeg fikk anbefalt hadde tilknytning til prosjektene som hadde hatt stor nytte av programmet. I tillegg valgte jeg dem ut fra at de kjente programmet godt gjennom å ha vært aktivt med over lengre tid. Informantene satt på mye informasjon og hadde god kjennskap til programmets helhet, noe jeg så som svært positivt. Imidlertid har jeg som fersk forsker merket at det er krevende å få tilgang på «all» relevant informasjon spesielt når man forsker på nære nettverk. Da har som nevnt dokumentanalyse vært et godt bidrag for å kunne se nærmere på om det eventuelt finnes uenigheter og hva de i så fall besto i.

Siden mitt utgangspunkt var å studere et lokalt Triple-Helix-samarbeid, var det viktig å få informanter som representerte de ulike aktørgruppene. Jeg valgte med utgangspunkt i dette å kontakte en enkeltbedrift som hadde fått støtte til forprosjekt og forstudier i flere omganger. Dette var Raufoss Ammunisjonsfabrikker og jeg intervjuet daglig leder Kristoffer Dale. Det er viktig å påpeke at denne bedriften er nyetablert og ikke har noe med de gamle Raufoss Ammunisjonsfabrikker å gjøre. I tillegg intervjuet jeg et bedriftsnettverk. Begge disse to holder til i industriklynga på Raufoss. I intervjuet med daglig leder for bedriftsnettverket deltok også en representant fra en av bedriftene som hadde deltatt i nettverksprosjekt, noe som gav enda mer datagrunnlag og utfyllende informasjon om både nettverkssamarbeid og enkeltbedrifter i nettverket sin tilnærming til Omstillingsprogrammet.

Jeg vurderte lenge om jeg også skulle kontakte en bedrift som ikke hadde lyktes med arbeid finansiert av omstillingsmidler, men siden informasjonen jeg fikk ut av de første intervjuene gav innsikt i både det man lyktes med og det som ikke var vellykket ved prosjektutarbeidelsen -og gjennomføringen, gav dette tilstrekkelig informasjon. Metning er et begrep som brukes om dekning av informanter i undersøkelser eller studier (Repstad, 1998). Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og den informasjonen jeg hadde fått av de

intervjuene jeg hadde gjennomført med de tre informantene fra industribedriftene, tok jeg avgjørelsen at dette var nok informanter og nok datamateriale fra industribedriftene.

Det ble raskt klart for meg, både gjennom intervju med nåværende prosjektleder Bjørn Iversen og industribedriftenes representanter Kristoffer Dale (Raufoss Ammunisjonsfabrikker), Mette Dalseg (Total-gruppen) og Kari-Anne Haug (VP-metall), at kommunens samarbeid med SINTEF Raufoss Manufacturing hadde vært sentralt i både utarbeidelsen av Omstillingsprogrammet og for gjennomføringen av det. Geir Ringen i SINTEF Raufoss Manufacturing var innleid som prosjektleder for programmet den første tiden og jeg så raskt at det var sentralt å intervju han også. Dette var det siste intervjuet jeg gjennomførte og det ble gjort i starten av november 2016.

### **Utforming av intervjuguide og struktur på intervjuene**

Jeg startet arbeidet med å utvikle intervjuguide for første intervju tidlig i prosessen (august 2016). Jeg valgte å utvikle en felles intervjuguide for alle mine intervjuer. En del av intervjuguiden var imidlertid tilpasset hver enkelt av aktørgruppene som intervjuobjektet representerte. Dette anså jeg som naturlig og helt relevant, siden det har vært et poeng å få frem hver av aktørgruppens rolle i programmet og deres syn på både det felles og det individuelle arbeidet som har blitt gjort. Intervjuguiden finnes som vedlegg (Vedlegg 1).

Kvalitative intervju kan utformes som lite strukturerte, relativt strukturerte eller delvis strukturerte (Thagaard, 2013). Min intervjuguide og gjennomføring av intervjuer kan ansees som delvis strukturert. Jeg hadde tematiserte spørsmål og bolker med spørsmål, men de ble benyttet noe ulikt i de forskjellige intervjuene og til ulikt tidspunkt i intervjuene. Alle mine informanter var i større eller mindre grad «snakkesalige» og interessert i å dele sine synspunkter. Derfor ble intervjusituasjonen relativt uformell og jeg som intervjuer lot samtalen lede spørsmålsstillingen. Jeg var imidlertid oppmerksom på om jeg hadde vært gjennom alle temaer i intervjuguiden. Erfaringer fra pilotintervjuet og det første intervjuet jeg gjorde med prosjektleder, tilsa at jeg fikk mye nyttig- og litt ekstra informasjon fra informantene om jeg lot dem få snakke og å ha en mer åpen og avslappet intervjusituasjon.

## Informantene og aktørgruppene de representerer

Jeg velger å presentere informanter, aktørgrupper og nettverk slik:

Hvem	Hva	Aktørgruppe i omstillingsprogrammet	Tilhørende hvilket nettverk
Bjørn Iversen	Prosjektleder for Vestre Toten kommunes omstillingsprogram	Kommunen og Omstillingsprogrammet.	Programledelsen.
Geir Ringen	Tidligere innleid programleder for Omstillingsprogrammet.  Representerer SINTEFs konsulenttenester som har blitt dekket av omstillingsmidler for enkelte bedrifter.  SINTEF Raufoss Manufacturing mottok også Omstillingsmidler til egne prosjekt.	Kompetansebedriften SINTEF Raufoss Manufacturing, som er en ledende forskningsaktør innen materialteknologi, produksjonsteknologi og produkt- og produksjonsutvikling. Stor kompetanse også innen LEAN.	SINTEF Raufoss Manufacturing eies av SINTEF, SIVA og tidligere Raufoss Technology; industribedriftene i klyngen, deriblant NCE-nettverket, TotAl-gruppen og store internasjonale aktører
Mette Dalseg	Daglig leder i bedriftsnettverket Toten Aluminium; TotAl-gruppen med 46 medlemsbedrifter, flesteparten lokalisert i industriklyngen på Raufoss.	Nettverksprosjekter i industrien rettet mot bedrifter med spisskompetanse innen aluminium.	TotAl-gruppen, som også eies av NCE-programmet. Har med dette også sterk tilknytning til kompetansemiljøet i SINTEF Raufoss Manufacturing.
Kari-Anne Haug	HMS/kvalitetsansvarlig i VP-metall, som er en bedrift i TotAl-gruppen.	Mottok sammen med andre bedrifter i TotAl-gruppen midler fra Omstillingsprogrammet til felles prosjekt for utvikling strømmaster i aluminium.	TotAl-gruppen, som også eies av NCE-programmet. Har med dette tilknytning til kompetansemiljøet i SINTEF Raufoss Manufacturing.
Kristoffer Dale	Daglig leder i Raufoss Ammunisjonsfabrikker som er en bedrift i TotAl-gruppen.	Mottok støtte to ganger fra programmet for enkeltbedriftsprosjekt.	TotAl-gruppen, som også eies av NCE-programmet.

## **Nærhet- distanse**

Som jeg har nevnt tidligere er det slik at masteroppgaven krever avgrensning innenfor de rammene som er lagt for gjennomføringen. En avgrensning jeg gjorde i denne oppgaven, som ikke bare kan begrunnes med ressursbruk, er avgrensningen i utvalget av informanter. Jeg hadde kjennskap til Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune fra tidligere, på grunn av personlige kjennskaper og nære relasjoner til programledelsen, og da spesielt programansvarlig. Det kan være vanskelig å få tilgang på «alle sider» ved situasjonene man forsker på ved å forske på nære relasjoner (Jacobsen, 2013; Thagaard, 2013). På grunn av dette var jeg fast bestemt fra tidlig i arbeidet om at jeg ønsket å avgrense undersøkelsen min til det «praktiske» arbeidet og relasjonene mellom aktører som har vært aktive inn mot delprosjekt i større grad enn det rent organisatoriske og eierstrukturen i programmet.

Både jeg og informantene mine var klare over relasjonene jeg hadde til programmet og programledelsen, noe som gjorde både datainnsamling og behandling av datamateriale utfordrende. Intervjudataene var «positivt ladet», noe jeg først og fremst tror skyldtes at intervjuguiden tok utgangspunkt i å undersøke hva som gjorde Omstillingsprogrammet vellykket. Det kan imidlertid ikke utelukkende negative hendelser ble underkommunisert. Jeg var imidlertid oppmerksom på dette både under intervjuene og i analysen av dem. En fordel med å undersøke situasjoner og / eller relasjoner som ligger nært deg, er ikke bare at man har godt kjennskap til objektet, slik jeg hadde, men også at det kan være enklere å hente inn gode intervjudata på grunn av tillitt til informant(e) (Nielsen og Repstad, 2004. I Jacobsen, 2013).

For å sikre god informasjon brukte jeg derfor også mye tid og ressurser på å studere dokumenter som kunne supplere- og eventuelt underbygge den informasjonen som intervjumaterialet bidro med. Til sammen anser jeg intervjumaterialet og dokumentene som tilstrekkelig for formålet med denne undersøkelsen.

## **Analysearbeidet**

Grounded Theory handler som vi husker om å gi empirien stor plass i forskningen. Dette innebærer da også grundige analyseprosesser og mange runder med beskrivelser, koding og sammenlikning av materiale. GT legger opp til å analysere datamateriale «fra bunnen og opp». Materialet må «rulles ut» og beskrives, dernest analyseres og «rulles inn» igjen (Charmaz, 2006).

Analysearbeidet bidro til å finne koder å arbeide med, først fra de enkelte datasettene, dernest i arbeidet med å sammenlikne intervjuer og aktørers tolkning og bevissthet til tematikken.

Som nevnt i forrige kapittel, bruker jeg translasjonsteori som metodikk for å kunne næranalysere hva som har ligget til grunn for samarbeid og utvikling av samarbeid mellom aktører i Omstillingsprogrammet, og hvordan og hvorfor



dette har hatt påvirkning på programmet. Det finnes flere retninger av Grounded Theory. Disse har sine spesifikke metoder for å arbeide frem koder og å fastsette begreper (Charmaz, 2006). I analysearbeidet har jeg benyttet enkeltelementer fra Charmaz (2006) og andre metodeteoretikers lærebøker om Grounded Theory, men forenklet og tilpasset min arbeidsmåte og mitt prosjekt. Det har handlet spesielt om å få tak i sentrale temaer eller poeng i datamaterialet og dernest skape mer og mer innhold til disse og gi dem et «begrepsanlegg» som kanskje også er mulig å sette sammen med andre begrep og / eller utvikle nye begrep til. Dette handler igjen om å lese datamaterialet «flatt» uten å analysere det i dybden i første omgang.

For meg har dette dreid seg om først å transkribere intervjuer og kommentere «spennende» funn underveis. Dernest skrev jeg caserapporter, det vil si «flate» beskrivelser / nedoverfortellinger av hvert intervju hvor jeg satte inn «spennende» utdrag fra transkripsjonene. Jeg skrev også ned refleksjoner knyttet til intervjusituasjonene. Dette var sentralt som «bindeledd» mellom intervjuet og den «flate» transkripsjonen. Videre oppsummerte jeg caserapportene med sentrale stikkord og sammenliknet caserapportene og stikkordene i slutten av hver av dem. Dette dreide seg om sitater som spesielt omhandlet rollefordelinger, aktørhandlinger, samarbeid og kommunikasjon. Disse «kodene» ble tilført mer og mer ettersom jeg «finkjemmet» og næranalyserte materialet. Jeg gjorde også mye av den samme prosessen med behandlingen av dokumentmaterialet og skrev stikkord fra dokumentene og fant begreper som kunne kobles til aktørenes ordlegginger, formuleringer og poengteringer fra intervjuene. Videre delte jeg tanker med veiledere og diskutert med dem for å se om det fantes enda mer innhold å tilføye kodene enn hva jeg selv så.

Dernest gikk jeg over til å analysere materialet, tolke funnene og koble dem til teori. Dette gjorde jeg først og fremst ved å skrive mange tankekart og stikkordsark med empiri fra intervjuer og dokumentmateriale for deretter å koble koder i intervjumaterialet og dokumentmaterialet sammen. Videre arbeidet jeg med å koble funn til ulike teoretiske perspektiv og å skrive analysekapitler i flere omganger, med ulik tilnærming til teori og med forskjellige kobling av koder fra datamateriale. Også i denne prosessen var det avgjørende å ha diskusjonspartnere og jeg benyttet veilederne til «å sparre med» i denne prosessen.

### **Forskningsetikk**

NESH (De nasjonale forskningsetiske komiteer, min tilføyning) definerer personopplysninger som «*opplysninger som direkte eller indirekte kan knyttet til enkeltpersonen. En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.*» (Thagaard, 2013. s. 25).

Thagaard (2013) anvender (I) informert samtykke, (II) konfidensialitet og (III) konsekvenser av deltakelse i forskningsprosjekt for å beskrive etiske retningslinjer for kvalitative intervju. I denne oppgaven er *roller* i nettverkssamarbeid en sentral del av forskningen. Dette innebærer at informantene i oppgaven er identifiserbare. Jeg har derfor ansett prosjektet som meldepliktig og sendte inn meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, NSD. Mitt prosjekt ble godkjent for gjennomføring, men med anbefaling om å informere informantene om hva prosjektet innebar. Informantene har fått lese transkripsjonen av intervjuene og fått mulighet til å vurdere egne utsagn og om de ønsket anonymisering eller ei. Ingen har ønsket anonymitet.

I forkant av møte og i møte med informantene informerte jeg også om hva den overordnede tematikken for oppgaven var. Jeg fikk samtykke til å ta opp intervjuene på lydbånd og jeg informerte om at jeg kom til å oppbevare opptakene under arbeidet og slette dem etterpå slik regelverket krever. Det ble ytret ønske fra informantene om at transkripsjonene ble «finskrevet» slik at sitatene gav mening til konteksten der hvor språket og formuleringene ble veldig muntlige. Dialog preget resultatet av den åpne intervjuformen jeg valgte. Enkelte informanter har etter eget ønske rettet opp sitatene selv for at meningen skulle komme bedre frem enn den gjorde i direkte sitat fra dialogen. Der hvor jeg har tilført konkretiseringer til sitatene for å gi dem mening, har jeg uthevet dette. Med bakgrunn i dialogen både i forkant, underveis og i ettertid anser jeg prosjektet som gjennomført etter de anbefalte retningslinjene for forskningsetikk.

## **Kapittel 4 Raufossindustrien; Innovasjon, omstilling og transformasjon gjennom 120 år**

For å forstå lokal omstilling generelt, og omstillingen innenfor Vestre Totens industri; det såkalte «Omstillingsprogrammet», som førte til prisen fra Innovasjon Norge spesielt, er det viktig å ha klart for seg *konteksten* dette foregikk- og foregår i. Dette første analysekapittelet omhandler derfor innovasjon og omstilling i Raufossindustrien i et historisk perspektiv. Som vi husker fra innledningen, utløste finanskrisen et omstillingsbehov som igjen førte til det omstillingsprosjektet denne oppgaven handler om. Dette var imidlertid ikke første gangen industrimiljøet i Vestre Toten kommune ble tvunget til å omstille seg. Hvilke aktører har vært aktive i slike omstillingsprosesser tidligere? Hvordan har innovative løsninger kommet opp? På hvilke nivåer har endringene skjedd og i hvilken grad har lokale, regionale, nasjonale og globale krefter vært sentrale for omstilling? Hvilke arenaer har vært sentrale i utviklingen av den lokale omstillingen på Raufoss? Som vi husker, fokuserte Hansen og Selstad (2003) på aktører, arenaer og nivåer i omstillingsarbeid, noe jeg også skal gjøre. Avslutningsvis i dette kapittelet kommer jeg frem til behovet for Omstillingsprogrammet som denne oppgaven omhandler.

### **Den første transformasjonen av lokalsamfunnet i Vestre Toten; etablering av en våpenfabrikk på Raufoss**

*«Fabrikken kom bokstavelig talt seilende på Mjøsa drevet frem av folks sterke ønske om frihet og selvstendighet. Solide Toten-gamper trakk maskiner og utstyr fra brygga på Gjøvik og opp til Rødfos. Dyktige fagfolk og fine frøkner fra Kristiania fulgte med på flyttelasset».*

Dette skildrer Thor Wang (1996) i forordet til sin bok «RA i skuddlinja», utgitt til 100-årsjubileet til det som i 1996 het for Raufoss AS. Selv om Vestre Toten kommune har etablerte industribedrifter utenfor industriparken, er det i Raufoss industripark det fortsatt er størst aktivitet den dag i dag og industrien har sin historiske forankring.

Vestre Toten kommune er først og fremst en industrikommune. Det har den vært helt siden Toten-gamper trakk maskiner og utstyr til det som skulle bli Rødfos Patronfabrik og Krudtverk opp fra Gjøvik og til fossen i Hunnselva på Rødfos (Wang, 1996). Folket i Totenområdet var tradisjonelt sysselsatt i landbruksvirksomhet (Wang, 1996). Flatbygdene rundt Mjøsa innbød til den beskjeftigelsen. Det var imidlertid også viktig industriaktivitet i Rødfos Tændstikfabrik. Da kampen om friheten fra svenskene skulle utkjempe, så imidlertid staten en mulighet for strategisk plassering av våpenproduksjon på Rødfos. Kystlinje finnes ikke i innlandet, ei heller har Oppland og Totenkommunen stor nærhet til Sverige. Dermed var det avgjort; produksjon og lagring av ammunisjon ble flyttet fra Akershus festning til Rødfos (Wang, 1996). Området var nå beriket med det som skulle bli- og fortsatt er deres store

stolthet; «Raufossfabrikken», som det heter på folkemunne. Sysselsettingen i industriparken er avgjørende for kommunens næringsgrunnlag den dag i dag.

Etableringen av fabrikken kan sees som den første store transformasjonen på Raufoss (Johnstad og Utter, 2015). Våpenproduksjonen ble flyttet fra et sted til et annet, noe som skapte nye arbeidsplasser og ny organisering av arbeidsmetodene, i tråd med Schumpeters innovasjonsforståelse (Sandal, 2003). Flyttingen av fabrikken skjedde på initiativ av staten. Globale forhold (krigstid i verden) lå altså til grunn for satsningen på våpenindustri. Det internasjonale «marked» og statlige aktører la dermed grunnlaget for oppstart og utvikling av fabrikken.

Raskt etter at fabrikken ble etablert kom behovet for nytenking og videreutvikling for å beholde og utvikle fabrikken og arbeidsplasser i industrien. Krigstid er ustabile tider, det samme var ikke minst *etterkrigstiden* for ammunisjonsfabrikker. Fabrikken var preget av stor sysselsetting i krigstid, mens i tiden etter unionsoppløsningen var nedgangen i sysselsetting betydelig. Antall ansatte varierte mellom 90 og vel 1000 ansatte i tiden fra 1896- til cirka 1920 (Holmen, ukjent år). Den samme ustabiliteten bar også tiden før- under- og etter første verdenskrig preg av. Produksjon og behov for nye teknologier og nye maskinerier økte og falt i takt med krigstid og frihet. Etter første verdenskrig ble det for første gang igangsatt sivil produksjon i fabrikken (Holmen, ukjent år; Wang, 1996; Johnstad og Utter, 2015). Det var behov for å nå nye markeder for å sikre arbeidsplasser. Dette er i tråd med Schumpeters innovasjonsdefinisjon. Opprettelsen av sivil drift ble satt i gang av lokale samfunnsaktører som ønsket vekst og sysselsetting på Toten. Ikke alt ble like vellykket og tida fram til- og under andre verdenskrig var preget av nedgangstider (Wang, 1996).

### **Nyere tid; omfattende omveltning og store aktører på banen**

Industrinæringen i den vestlige verden gjennomgikk store omveltninger fra sent 1800-tall og frem til siste del av 1900-tallet som ledd i utviklingen av det såkalte senmoderne samfunn (Baumann, 2006; Giddens, 1997; Sørensen og Christiansen, 2006). Det skjedde modernisering av så vel styringsformer som av produksjonsmåter og produkter. Den sivile produksjonen på Raufoss eskalerte de neste årene (Wang, 1996; Johnstad og Utter, 2015). Nye aktører kom på banen og bidro til å både utvikle produksjonen og kompetansemiljøet. Blant annet ble bildelproduksjon sentral fra 1960-tallet (Wang, 1996; Johnstad og Utter, 2015). I tillegg skjedde store endringer i markedene og nyskaping og omstilling ble nødvendig. Industrien, både produksjon, eierskap og ledelse, måtte samtidig tilpasses nye aktører og markeder både lokalt, nasjonalt og globalt. Etterhvert ble det tydeligere hvordan innovasjon er menneskedrevet og styrt av markeder, slik Schumpeter beskriver (Sandal, 2003). Deterministiske tilnærminger til innovasjon ble i større grad forkastet og omstilling, nyutvikling og endring skjedde på bakgrunn av behov for endring begrunnet i global økonomi. Utviklingen på Raufoss viste seg å ha tydelige trekk av Triple Helix-

modellen til Etzkowitz og Leydesdorff (2001) hvor lokalt næringsliv, sentrale og lokale styresmakter og kompetansemiljøer samarbeidet (Johnstad og Utter, 2015) Utviklingen ble stadig tydeligere og i stor grad basert på menneskedrevet innovasjon.

### **Den andre transformasjonen; fra statsforvaltning til sivil drift**

Etter andre verdenskrig, i 1946, utgjorde den sivile produksjonen i Raufoss Ammunisjonsfabrikker hele 60%. Dette påvirket den videre drift og utvikling av fabrikken. I 1947 fikk virksomheten ny organisering: «*Bedriften fikk status som eget rettssubjekt med eget styre og representantskap*» (Holmen, ukjent år). Fabrikken var ikke lengre en del av statsforvaltningen og behovet for samarbeid i styret og mellom sivil drift og våpenfabrikk ble tydelig. Det måtte også legges bedre til rette for ansattes arbeidsforhold. Resultatet av departementsutredningen var at Raufoss Ammunisjonsfabrikker ble selvstyrt. Hva betydde så dette? Jens Christian Hauge, forsvarsminister i Gerhardsens Arbeiderpartiregjering (og mangeårig styreleder i Raufoss Ammunisjonsfabrikker (Wang, 1996)) fra 1945 beskrev betydningen av lovendringen slik (gjengitt sitat fra Wang 1996. s. 159):

*«- Jernet var varmt den gangen. Det var reformenes tid. Loven av 1947 gjorde to ting: Den brøt bedriften ut av statsforvaltningen og gjorde den til et selvstendig industriselskap med Staten som eier. Det la grunnlag for en industriell utvikling. Dessuten gav loven de ansatte to representanter i styret. Det la grunnen til en utvikling av de ansattes medbestemmelsesrett. Erfaringene fra de militære bedrifter spilte en rolle da Aspengrenmodellen (industridemokrati, min tilføring) ble til på et senere tidspunkt.»*

Industrien som ble fristilt fra statlig forvaltning, fikk med andre ord en sterkere lokal forankring. Prosessen mot å bli selvstyrt var tydelig preget av påvirkning fra samfunnsaktører. Fagforeningene ble mer aktive og involverende. I tillegg var dette en prosess som skjedde på bakgrunn av markedsaktørers påvirkning. Markedet for industriproduksjon krevde endring i organiseringen. Sentrale politiske aktørene måtte ta høyde for dette i sin utredning av forvaltningen av Raufoss Ammunisjonsfabrikker. Flere aktørers arbeid mot en mer lokalt, selvstyrt produksjon skjedde på nasjonalt nivå og innenfor en nasjonal arena som på denne tiden var svært høyt prioritert; nemlig forsvaret. Vi kan se at det skjedde et vendepunkt fra nasjonalt styrt fabrikk til lokal drift, men denne måtte samordne lokale og nasjonale aktører.

Det norske NATO-medlemskapet etter krigen bidro imidlertid til at fabrikken fortsatt kunne produsere våpen og ammunisjon, selv med en nedtur på 1960-tallet da atomvåpen representerte nytenkingen i forsvarsorganisasjonen (Wang, 1996). Senere ble det igjen ønske om- og behov for økt forsvarsproduksjon. I samme periode opplevde den sivile driften også oppgangstider gjennom satsning på bildelproduksjon. Dette satte fart i aktiviteten og ble etter hvert en sentral del

av fabrikkens produksjon. Dette var også en periode hvor det skjedde en betydelig utvikling i teknologi og produksjonsutstyr i våpenindustrien. Det var tydelig at global økonomi og utviklingstrekk i høyeste grad påvirket hvordan produksjon skjedde lokalt på Raufoss fra 1945 og frem til slutten av 1960-tallet. Oppgangstider etter krigen, med økende produksjon av kapitalvarer som biler, førte til økt handel og sivil produksjon var derfor i oppsving (Holmen, ukjent år). I tillegg var etterspørselen etter våpen fra verdenssamfunnet fortsatt stor på grunn av den kalde krigen.

Igjen ser vi altså hvordan ulike aktører påvirket innovasjon og produksjon på lokalt nivå i Vestre Toten. Både samfunnsaktører lokalt og nasjonalt, globale markedsaktører og politiske aktører lokalt og nasjonalt påvirket den lokale utviklingen på denne tida, slik Hansen og Selstad (2003) også påpeker.

Raufoss Ammunisjonsfabrikker ble omdannet til aksjeselskap i 1968. Nok en gang ble industrien utsatt for endret struktur. I 1990 ble selskapet også børsnotert (Holmen, ukjent år; Johnstad og Utter, 2015). I løpet av 1990-tallet hadde fabrikken endret navn til Raufoss AS. Fabrikkens drift var stor og produksjonen var omfattende både i størrelse og i produksjonsområder. Det var igjen behov for endring i styringen av virksomhetene:

*«To forretningsområder ble i 1995 utskilt som heleide datterselskaper. Det ene selskapet, Raufoss Automotive, produserte for bilindustrien. Kapitalbehovet her var anselig, og behovet for en kapitalsterk partner ble tydeligere og tydeligere. Norsk Hydro fattet interesse for virksomheten og kjøpte 40% av aksjene i første omgang og de resterende 60% i 1997.*

*Det andre forretningsområdet, forsvar, dannet sammen med svenske og finske partnere et eget aksjeselskap i 1998, kalt Nammo. Den norske stat eier 45% i dette selskapet» (Holmen, ukjent år).*

I løpet av kort tid på 1990-tallet ble altså konsernet splittet opp og delt i to selskaper med ulike aktører på eiersiden. Store norske og internasjonale / mellomstatlige aktører, samt den norske stat, styrte nå virksomhetene på et overordnet nivå. Industriparken på Raufoss hadde nådd om lag 3000 ansatte og utgjorde over 40% av kommunens totale sysselsetting. De neste tiårene av fabrikkens historie ble preget både av den økonomiske situasjonen i verden, men også av store omveltninger i styring, ledelse og drift innad i parken.

### **Ekspertisenettverk vokser frem og jobber for styrket næringsliv**

Få kunne ved 100-årsjubileet i 1996 forutse hvilken transformasjon industrimiljøet på Raufoss skulle gjennomgå i samme periode som den globale økonomiske utryktheten nådde Norge utover 2000-tallet. Etableringen av aksjeselskap og senere Norsk Hydros eierskap i Raufoss Automotive virket solid og sterkt da dette ble gjennomført og forretningsområdene virket å være godt rustet til å takle kapitalsvingninger (Johnstad og Utter, 2015). Som vi har sett,

var industrinæringen som en del av det senmoderne samfunnet i rask og konstant utvikling. Fabrikken vokste raskt fra 1960-tallet og flere betydelige strukturendringer skjedde på kort tid.

Det viste seg imidlertid at den globale økonomien kom til å sette betydelig preg på lokalt næringsliv på Toten de neste årene. Kunnskap, spesifikk kompetanse og kontinuerlig rask utvikling av denne kompetansen ble stadig mer avgjørende for at bedrifter kunne beholde sin posisjon i internasjonale markeder. Mye skjedde derfor fra midten av 1990-tallet og frem til 2016 i industrien på Raufoss. Både lokale, nasjonale og globale krefter bidro til dette.

### **Den tredje transformasjonen; fra konsern til klynge**

Konsernet Raufoss ASA, med de to datterselskapene Raufoss Automotive og Nammo, viste seg å ikke bli en varig struktur. Johnstad og Utter omtaler endringsfasen konsernet skulle gjennomgå som «[...] for mange være en ny og dramatisk innsikt i en viktig endringsfase i Raufoss-miljøet» (2015. s. 19).

Konsernet ble i etterkant av 100-årsjubileet splittet opp og nye bedrifter vokste frem og bygde opp individuell drift og nye strukturer og nettverk innad i miljøet. Fra 2000 og frem til 2004 ble det opprettet mange nye bedrifter som etterpå ble en del av en klynge på +/- 45 bedrifter. Raufossindustrien opplevde altså nok en gang stor omstilling og en ny, stor transformasjon. Konsern var blitt til klynge.

Johnstad og Utter (2015) har forsøkt å finne bakgrunnen for denne transformasjonen. Dette var en prosess der både eksterne og interne krefter åpenbart har spilt en rolle. Johnstad og Utter benytter mange av de samme begrepene som Hansen og Selstad (2003) i forsøket på å beskrive splittingen av konsernet. Global økonomi og stadig større internasjonale aktører påvirket produksjonsbehovene, mens statens rolle i konsernet ble mer usikker. De fleste nye bedriftene som oppsto var små og mellomstore bedrifter (SMB) som videreførte produksjon av lettvektsmaterialer til blant annet bildelproduksjon. Denne felles videreføringen av satsning på lettvektssprofiler i aluminium gjorde at Raufossindustrien raskt fikk en sentral rolle i Norge sin nasjonale satsning på industri i «oppreisningstiden» etter finanskrisen på 2000-tallet (Meld. St. 7. (2008-2009), 2008). Klyngesamarbeidet fungerte oppsiktsvekkende godt på Raufoss. Dette samarbeidet skulle vise seg å bli enda sterkere. Måten Raufossklyngen jobbet sammen på med etablering av felles produksjons- og felles bruk av ekspertise innen materialteknologi og produksjonsledelse viste seg å bli et foregangseksempel for andre næringsklynger i Norge (NCE Raufoss, ukjent år).

Fra 2003 og frem til i dag har Raufossindustrien derfor blitt en sterk klynge bestående av enkeltbedrifter med både solide nettverkssamarbeid internt og mellom seg og andre samfunnsaktører og politiske aktører. Disse sterke båndene oppsto som nevnt i en tid med stor økonomisk usikkerhet ute i verden. RTIM, Raufoss Technology and Industrial Management, som produksjons -og

kompetansemiljøet på Raufoss etablert i fellesskap, møtte imidlertid etter hvert store utfordringer i sin rolle som pådriver for utvikling og integrering i miljøet.

Økonomisk utrygghet betyr ofte nasjonale initiativ for å styrke landets næringsliv, og staten begynner flere betydelige satsninger på området, blant annet NCE-klyngeprogrammet (Meld. St. 7. (2008-2009), 2008). NCE (Norwegian Center of Expertice) ble det nasjonale klyngeprogrammet Raufossindustrien trer inn i som pilot. NCE-programmet var utviklet av staten og eid av SIVA, Innovasjon Norge og Norges forskningsråd (Meld. St. 7. (2008-2009), 2008; SINTEF, 2015), og var tydelig i tråd med både Triple Helix-perspektivet og statens fire kategorier for innovasjon; produktinnovasjon, markedsinnovasjon, prosessinnovasjon og organisatorisk innovasjon (Regjeringen, 2010):

*«Programmet forsterker innovasjonsaktiviteten i de mest vekstkraftige og internasjonalt orienterte næringsklyngene i Norge. Bedriftene får et bedre grunnlag for å iverksette og gjennomføre krevende innovasjonsprosesser, basert på samarbeid med relevante bedriftspartnere og kunnskapsaktører. Det gir bedre grobunn for nye virksomheter, gjennom kommersialisering av nye forretningsideer og gjennom lokalisering av eksterne virksomheter i klyngen»* (Innovasjon Norge (C), ukjent år).

Raufoss Technology and Industrial Management (RTIM) ble videreført i det som nå er SINTEF Raufoss Manufacturing fra 2009. SINTEF Raufoss Manufacturing har også administrert klyngeprogrammet Norwegian Center of Expertice (NCE) på Raufoss. (SINTEF, 2015). Det er denne prosessen for å bli «[...]en genuin og dynamisk klynge[...]» (s.36) som Tom Johnstad og Harald Utter forsøker å definere i «Fra konsern til klynge» (2015), med forankring i organisasjonsteoretiske modeller og samtidslige sosiale konstruksjoner. Klyngen består nå av en god blanding mellom produksjonsbedrifter og servicebedrifter.

Triple Helix-modellen kan altså på en god måte illustrere innovasjonsforholdet mellom stat, kompetansemiljø og næringsliv ved etableringen av Klyngeprogrammet på Raufoss. Staten, styringsmakten, jobber tett sammen med industriparken for å utvikle kompetansen i parken. Utgangspunktet er i stor grad kompetansen næringslivet på Raufoss har innen lettvektmateriale. Industrinæringen er langt fremme når det gjelder automatisert produksjon. Teknologi utvikles på tvers av bedrifter og ikke minst i samarbeid med SINTEF Raufoss Manufacturing. I tillegg til erfaring fra industrien og akademisk spisskompetanse innen forskning på aluminium og andre lettvektsmaterialer, samt automatisering av produksjon, sitter SINTEF Raufoss Manufacturing med noe av den fremste kompetansen i Norge innen arbeids- og produksjonseffektivitet.



## **Finanskrise; lokale styresmakter må ta tak og omstillingsprogrammet blir til**

Vestre Toten kommunes hovednæring- industrien har gjennom årtider både skapt stabilitet og utvikling innen også krevende omstillinger. Ulike aktører og virksomheter påvirker dette, slik vi har sett. Vi må for det første huske- og fremheve betydningen av de store aktørene, eksempelvis Nammo og Hydro. Når disse overnasjonale bedriftene investerte i industriparken på Raufoss, ble det også investert for å sikre arbeidsplasser og stabil drift og økonomi over lengre tidsrom. I tillegg var nettverket i NCE og de mindre nettverkene, som blant annet TotAl-gruppen, sentrale for å kunne arbeide for større avtaler for en eller flere små bedrifter. Stabilitet i industrien sikret arbeidsplasser. Dette førte igjen til positiv utvikling i lokalsamfunnet og større sysselsetting i andre næringer og i kommunal sektor. Arbeidsplasser skaper velferd og velferd skapes av arbeidsplasser.

Dessverre kan ikke lokalt sterke bedrifter gjøre noe med global påvirkning, slik Hansen og Selstad (2003) også påpeker. Når nedgangstid er et faktum ute i «den store verden», vil det unektelig også påvirke næringsparker i Norge og andre land, både hvor bedriftene er eid av verdensomspennende bedrifter som må kutte i sin produksjon, eller om bedrifter opplever at markedet svikter.

Finanskrisa, preget Raufossindustrien spesielt negativt i 2008-2009. Tross stor oppsving gjennom nettverksbygging og ny organisering, gikk produksjon, inntekter og antall ansatte kraftig ned. Hele 17%, cirka 550 ansatte, mistet arbeidsplassen sin i den lokale industrien da produksjonen av blant annet bildeler stagnerte og sank. Ringvirkningene ut i andre bedrifter, som blant annet transportbedrifter, ble også betydelige (Vestre Toten kommune (A), 2016). For en kommune med vel 13 000 innbyggere er den negative effekten av en slik nedgang stor.

Dermed måtte en lokal omstilling initieres raskt for å bidra til å sikre arbeidsplasser i industrien på Raufoss. Som nevnt innledningsvis, søkte Vestre Toten kommune allerede i 2009 om status som omstillingsregion. Kommunens søknad ble innvilget mot slutten av 2010 og en finansieringsløsning for to år ble først etablert. Deretter kom Omstillingsprogrammet i gang, og det legges (som vi skal se) ned et godt arbeidet fra kommunens side, noe som resulterte i at programmet kom i gang og ble fastsatt for en seksårsperiode, frem til 2015 (Vestre Toten kommune (A), 2016).

Til nå har jeg presentert bakgrunnen for Omstillingsprogrammet i Vestre Toten. Jeg har gjennom å beskrive utviklingen av industrien på Raufoss vurdert hvordan kulturelle forhold og globale, nasjonale og lokale aktører har påvirket utformingen av næringslivet der. Jeg har også forsøkt å løfte frem hvordan industrinæringen er arena for både lokal, nasjonal og global nyskaping, utvikling og innovasjon. Den historiske utviklingen har lagt grunnlaget for utformingen av

næringslivet. I nyere tid beskriver Triple Helix-perspektivet de samarbeidsrelasjonene som vokste frem på nasjonalt plan og lokalt plan i Raufossindustriens utforming. Markedsaktører, samfunnsaktører og politiske aktører er aktive i den dynamiske utviklingen av innovativt næringsliv. Jeg har også vist hvordan globale forhold forårsaket en økonomisk nedtur i 2009-2010 slik at vertskommunen Vestre Toten sammen med aktørene i kompetansemiljøet på Raufoss aktivt måtte legge planer for å snu den økonomiske trenden og følgene av finanskrisen, noe som medførte at de begynte å arbeide med et mer omfattende omstillingsprogram. Arbeidet med dette skal vi undersøke nærmere i neste kapittel.

## Kapittel 5 Fase en: Etableringen av Omstillingsprogrammet

Vi skal nå se nærmere på hvordan Omstillingsprogrammet i kjølvannet av finanskrisen mer konkret oppsto. Som vi husker fra forrige kapittel, kom det raskt i stand enighet mellom kompetansemiljøene i Raufoss industripark og Vestre Toten kommune om at noe måtte gjøres: Men hva konkret skulle det være? Og hvordan ble denne enigheten jobbet frem? Hvem var aktørene og hvordan jobbet de med denne prosessen? Jeg vil bruke Triple Helix-modellen for å vise aktørsamhandlingen i programmet på et mer overordnet nivå og translasjonsmodellen til Callon (1986) for å næranalysere hvorfor og hvordan samarbeidet oppsto på et mikronivå. Analysen skal omfatte både den formelle og uformelle organiseringen og prosessene fram mot fastsettelse av mål, visjoner, strategier og innsatsområder.

Som nevnt avslutningsvis i forrige kapittel, søkte Vestre Toten kommune først om status som «Omstillingsområde» gjennom Oppland fylkeskommune i et program etablert av Innovasjon Norge. Dette skjedde først og fremst som følge av konsekvensene finanskrisen hadde for næringslivet i kommunen og den betydelige nedgangen i sysselsettingen. Som vi husker, er Vestre Toten en utpreget industrikommune og det var i denne bransjen finanskrisen rammet hardest, men kommunen merket også ringvirkninger i andre sektorer og næringer. Den første lederen av omstillingsprogrammet, Geir Ringen, italesatte problemet slik:

*«[...] Da [nær ringvirkningene er et faktum, min anmerkning] må man bare redusere aktivitet, antall mennesker, innkjøp av maskiner og utstyr, den spiralen, ikke sant. Så det er vel liksom hvor krisen treffer først, hvor mennesker som styrer en bedrift. Også merker kommunen det i neste omgang igjen, fordi det begynner å bli kø borte på NAV. Det blir arbeidsledighet, permitterte osv».*

Når man ønsker å gjennomføre et prosjekt, handler den første delen av translasjonsprosessen ifølge Callon (1986), om å definere et *felles* problem og forsøke å få gjennomslag for det hos flere involverte aktører. Finanskrisen gav, som dette sitatet fra Geir Ringen viser, store konsekvenser for både Vestre Toten kommune og for næringslivet i kommunen. Mens industrinæringen altså først ble direkte berørt av finanskrisen, førte det raskt til store ringvirkninger i andre næringer, blant annet hos industriens leverandører og transportnæringen, men også for kommunale tjenester, på grunn av økonomiske nedgangstider. Med andre ord ble det viktig å gjøre finanskrisen til *et felles problem* for kommuneforvaltning og næringsliv i Vestre Toten (Callon, 1986). Det var imidlertid kommunen som måtte søke omstillingsmidler, og via fylkeskommunen søkte derfor Vestre Toten i 2010 Innovasjon Norge om deltakelse i et program for Regional omstilling med dette som bakgrunn.

Før jeg undersøker nærmere hvordan samarbeidet om Omstillingsprogrammet i Vestre Toten konkret ble jobbet frem lokalt, må vi imidlertid vite litt mer om hva Regional Omstilling gjennom Innovasjon Norge er, det vil si hva de formelle retningslinjene for omstillingsarbeid gjennom dette programmet krever. Som vi husker fra kapittel to, er nasjonale retningslinjer viktige for hvordan lokal omstilling utformes og gjennomføres (Hansen og Selstad, 2003), men de må allikevel alltid bearbeides og tilpasses lokale forhold.

### **Om Regional omstilling**

I følge Hansen mfl. krever omstillingsarbeid tydelige mål, visjoner og metoder, samt verdier å arbeide etter (Hansen og Selstad, 2003; Ringen, Østerbø og Dahl, 2011). I Innovasjon Norges krav for å søke støtte, legges det opp til å følge en firedelt mal for å drive omstilling. Man bør ha en avklaringsfase, en strategi -og forankringsfase, en gjennomføringsfase og en avslutningsfase. De fire fasene innebærer overordnet at:

- (1) Fylkeskommunen utarbeider en samfunnsmessig konsekvensanalyse for området som skal søke omstillingsstatus.
- (2) Basert på en utviklingsanalyse for området lages det forslag til en omstillingsplan og en handlingsplan for første gjennomføringsår.
- (3) I denne fasen skal årlige handlingsplaner iverksettes for å realisere den vedtatte omstillingsplanen.
- (4) I siste fase skal så omstillingsperioden (dvs. tiden man får støtte fra Innovasjon Norge) avsluttes og området skal drive utviklingsarbeid uten ekstra midler fra fylkeskommunen.  
(min gjengivelse av Innovasjon Norge (D), ukjent år).

Det er altså fylkeskommunene som tildeler midler til kommuner med behov for tilskudd begrunnet i konsekvensanalyser. Disse tilskuddene overføres fylkeskommunen fra poster i Kommunal -og moderniseringsdepartementets budsjetter og fylkeskommunen bevilger deretter midler til kommunen(e). I dette tilfellet ble det bevilget 12,5 millioner kroner fra Oppland fylkeskommune til et omstillingsprogram i Vestre Toten, fordelt på fem driftsår fra 2011 til 2015. I tillegg bevilget kommunen selv 2,5 millioner kroner. Slik satt man altså med 3 millioner kroner avsatt til programmet hvert år i en femårsperiode, i tillegg til enkelte andre finansieringskilder som etter hvert kom inn.

Innovasjon Norge hadde altså klare og tydelige retningslinjer for hvordan arbeid med omstilling i omstillingsregioner skulle foregå. Hva midlene mer konkret eller eksakt skulle brukes til, var imidlertid mer løst og opp til regionen(e) (her: Vestre Toten kommune) å fastsette. Strategier og målsetninger for dette skulle imidlertid begrunnes i utviklingsanalyser og handlingsplaner. Det var denne prosessen Vestre Toten kommune måtte gjennomføre først for å utvikle sitt omstillingsprogram og det er denne første delen av arbeidet jeg her skal analysere nærmere.

Som jeg var inne på i kapittel 2, handler regional omstilling om å erstatte næringsstrukturer som har blitt utsatt for nedgang, dvs. å omstrukturere næringslivet. Innovasjon Norge ser for seg at dette bør foregå gjennom å:

- etablere lønnsomme bedrifter og arbeidsplasser
- styrke konkurranse- og utviklingsevnen til eksisterende bedrifter i området
- sørge for at kommunen tilrettelegger bedre for lokalt næringsliv
- etablere nettverk av bedrifter og andre aktører i og utenfor regionen

I et bredere perspektiv skal omstillingsarbeidet også gjøre kommunen mer attraktiv å bo, jobbe og leve i det som ofte betegnes som bolyststrategier. Omstillingsarbeidet skal altså samlet:

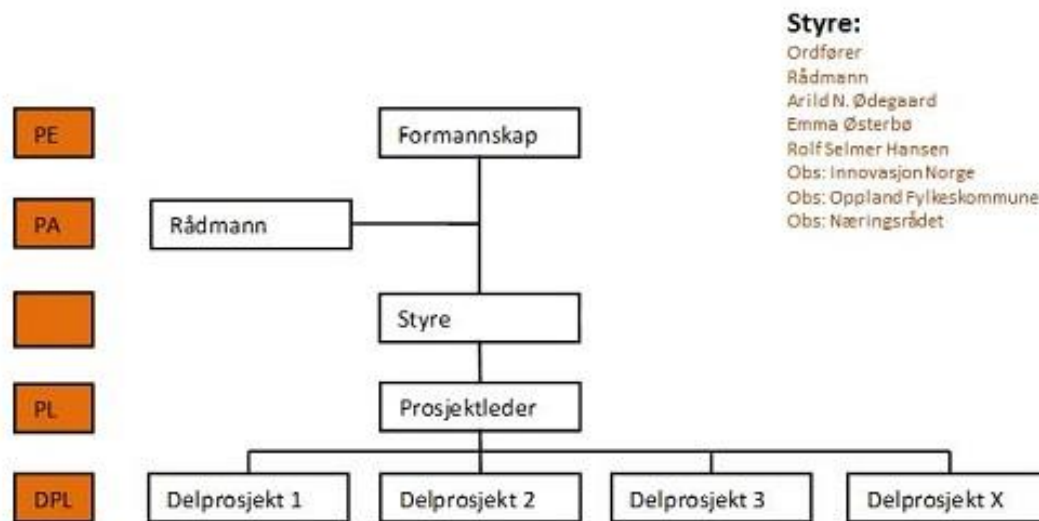
- styrke kommunens attraktivitet og omdømme (Innovasjon Norge (E), ukjent år. Min gjengivelse).

Innovasjon Norges fokus er som vi ser rettet mot både *næringsliv / næringslivsattraktivitet og bolyst / bostedsattraktivitet som avhengige satsningsområder*. Disse retningslinjene var altså rammen for omstillingsarbeidet som det lokale omstillingsprogrammet skulle «svare på». Hvordan tolket og vurderte så Vestre Toten kommune dette? Hvilke analyser av næringslivs- og bolystsituasjonen gjorde de? Og hvordan nedfelte dette seg når de skulle arbeidet frem lokale strategier og målsetninger?

### **Organiseringen lokalt**

Det første man måtte bestemme seg for var hvordan programmet skulle organiseres. Etter retningslinjer fra Innovasjon Norge ble Omstillingsprogrammet organisert etter såkalt PLP (prosjektlederprosess)-metodik (Vestre Toten kommune, 2016). PLP-metodikken er et system for overordnet rollefordeling. Hensikten er at ansvar og eierskap skal fordeles og at både næringsliv og politikere fra både sittende kommunestyre og opposisjonen skal representeres. Her ser vi altså at metodikken i seg selv legger opp til en type samarbeid som ligner på et Triple Helix-samarbeid. I Vestre Toten kommune ble formannskapet utnevnt som eier av prosjektet og rådmannen ble ansvarlig for programmet. I styret satt politikere inkludert ordfører, rådmannen og representanter fra næringslivet og kompetansemiljøet, samt lederen for programmets styringsgruppe. I første fase; fra 2010, valgte man å leie inn Geir Ringen fra SINTEF Raufoss Manufacturing som leder. Det var altså tydelig at forskningskompetanse var etterspurt fra starten i denne prosessen. Vi ser altså at programmets formelle utforming innebar en tydelig tverrfaglig og tverrsektorell representasjon av aktører med ulike interesser og roller i lokalsamfunnet. Som vi husker fra kapittel to, peker nettopp Triple Helix-metaforen på at innovasjon og kunnskapsutveksling skjer i *interaksjon* mellom næringsliv, politiske aktører og forskningsaktører. PLP-modellen la videre til rette for at det overordnede styret

skulle godkjenne delprosjekter som ble tildelt midler, samt bidra med å definere delprosjekter videre sammen med delprosjektleder:



Figur 2 PLP-organisering

Figuren viser Omstillingsprogrammets formelle organisering. Figuren er hentet fra Iversen, 2014.

Vi kan dermed si at den formelle utformingen av Omstillingsprogrammet slik la grunnlag for mye kommunikasjon mellom politikere, kommune og næringsliv. Organiseringen og hvem som innehar de ulike rollene, viser at politisk og administrativ toppledelse i kommunen tok et tydelig eierskap til Omstillingsprogrammet og at de aktivt har vært involvert i styret og dermed både behandling av planer, enkeltsaker og i kommunikasjon med næringslivet. SINTEF Raufoss Manufacturing ble videre bedt om å lage en utviklingsanalyse som definerte styrets aktivitet og ansvar videre. Styret skulle så foreslå satsningsområder i det som skulle bli det konkrete Omstillingsprogrammet. Som SINTEF Raufoss sa i utredningen: «*Styringsgruppa har et rådgivende mandat, hvor rammer og føringer for tildeling av omstillingsmidler drøftes, mens det er kommunen gjennom formannskap og kommunestyre som beslutter*» (Ringen, Østerbø og Dahl, 2011. s. 6.).

### Kommunen satte i gang

Arbeidet med programmet ble altså igangsatt ved årsskiftet 2010 / 2011, med Geir Ringen som innleid programleder i oppstartsfasen. I september 2012 ansatte kommunen en ny egen programleder, Bjørn Iversen. I løpet av de første cirka to årene av programmet ble så målsetninger, strategier og visjoner utarbeidet og videreutviklet. La oss så se på denne første fasen fra opprettelsen av programmet og veien mot fastsettelse av målsetninger og visjoner.

## **SINTEF Raufoss Manufacturing kommer på banen og blir sentral i utviklingen av programmet**

Straks det ble klart at Vestre Toten kommune fikk midler til omstilling og hadde nedsatt en styringsgruppe for programmet, satte de i gang arbeidet med å kartlegge *hvordan* de konkret skulle arbeide med omstilling. Det viste seg raskt at kommunen og denne styringsgruppen manglet kunnskap som grunnlag for å utarbeide mål for arbeidet og strategier for å nå målene, noe både nåværende programleder Bjørn Iversen og tidligere programleder Geir Ringen var enige om:

*«Kommunen hadde jo ikke noe begrep om- og kompetanse til å drive denne type arbeid i utgangspunktet. Selvfølgelig var de sterkt opptatt av næringslivet, men akkurat innen prosjektarbeid, så var det ingen her som hadde kompetanse innen omstillingsarbeid. Og da var det veldig smart og gå til kompetansemiljøet som ligger rundt hjørnet her, som jo er SINTEF og NCE-prosjekter» (sitat Bjørn Iversen).*

Vestre Toten kommune innså altså raskt at de først måtte kartlegge situasjonen i kommunen for å skape et utgangspunkt for videre strategier og handlingsplaner. Siden Geir Ringen fra SINTEF Raufoss Manufacturing var leid inn som leder i Omstillingsprogrammet, ble det nærliggende å velge SINTEF Raufoss for dette oppdraget. I tillegg hadde Geir Ringen og SINTEF Raufoss Manufacturing også svært godt kjennskap til store deler av Vestre Totens basisnæring, industrinæringen, gjennom både sin strategiske plassering i industriklynga på Raufoss og gjennom sitt allerede etablerte samarbeid med bedrifter om utvikling av material -og produksjonsteknologi og produkt -og produksjonsutvikling. Geir Ringen poengterte da også i intervjuet at *kapasitet* og *ressurser* var viktige begrunnelser for at kommunen valgte å kontakte SINTEF Raufoss Manufacturing:

*«Jeg tror de (kommunen, min anmerkning) jobba litt selv først, før de fant ut at de trengte mer kapasitet og mer ressurser til å gjennomføre et sånt program. Så da tok de vel kontakt med SINTEF her, angående om vi kunne ha noen ressurser her. Om noen kunne bidra som prosjektleder, eller hjelpe til med å komme noe på vei. Så da kom jeg inn i bildet».*

Interessen for å skaffe ressurser og kapasitet var altså viktig for kommunen når de valgte å gå til SINTEF for å sette i gang arbeidet med Omstillingsprogrammet. Det var altså snakk om å skaffe *kompetanse*. For kommunen var det også viktig å ha *kontakt* inn i industrien, for å nå den mest utsatte og sårbare basisnæringen. Bjørn Iversen karakteriserte SINTEF Raufoss Manufacturing som et viktig *kontaktpunkt*. Dermed var SINTEF Raufoss Manufacturing et godt svar på to problem:

*«[...] fordelene med å bruke SINTEF var at de sitter midt i klynga, og sitter på veldig mye informasjon om hva som foregår i bedriftene. Og slik sett så var det et veldig fint innfallspunkt til prosjektideer når man etter hvert skulle begynne å jobbe konkret mot bedrifter og etablere prosjekt» (Bjørn Iversen).*

Allerede her ser vi at kommunen hadde et utgangspunkt for omstillingsarbeidet som først og fremst rettet seg mot næringslivsutvikling og industrinæringen, og langt mindre mot å utarbeide eller konkretisere bolyststrategier eller andre tiltak i lokalsamfunnet. Det handlet kanskje om å «slukke branner» og redde den akutt berørte industrien. At Geir Ringen var en god person å ha i denne sammenhengen er ingen overraskelse. I tillegg til *kjennskap* til industrinæringen, hadde han og SINTEF Raufoss Manufacturing generelt stor *kunnskap* om prosjektkartlegging og prosjektgjennomføring, og også om mer konkrete verktøy for å drive omstilling. Bjørn Iversen forklarer dette slik i ettertid: *Han gjorde og en veldig viktig jobb for å lage noen verktøy, for dette programarbeidet mer rent teknisk. Han lagde et slik portofølgestyringsverktøy i excel, som ligger langt utenfor det jeg kunne klart.*

Kommunen valgte altså å basere sitt omstillingsprogram mye på industrirelatert *kunnskap og kompetanse*. Hvordan påvirket så dette den videre utarbeidelsen av programmets mål og strategier?

Geir Ringen fortalte:

*«[...] Det første vi gjorde var en kartlegging, så vidt jeg husker. Fordi, det står vel noen guidelines hos Innovasjon Norge om hvordan man skal gjennomføre et slikt regionalt omstillingsprogram. Det er noen krav, ikke sant, til å gjennomføre noen strategiske kartlegginger. Hvordan informere bedrifter og folk i kommunen, undersøke hvordan de gjør forstudier, forprosjekter, hovedprosjekter. Og de må lage noen innsatsområder, strategiske innsatsområder: Hvor tror vi at de midlene kan brukes mest mulig, FOR å erstatte, eller utvikle nye arbeidsplasser?»*

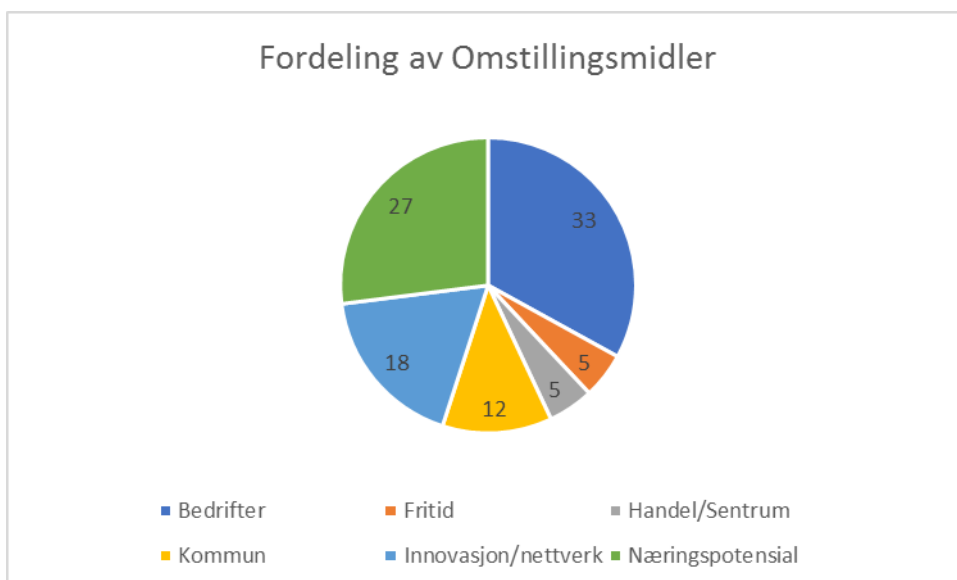
Igjen ser vi her hvordan Innovasjon Norge og retningslinjer for gjennomføring av omstilling og bruk av midler, ble lagt til grunn for valg av lokal strategi, jamført og Selstad (2003). Utvikling av nye- og erstatning av tapte arbeidsplasser ble dermed et klart underliggende premiss for videre arbeid.

Kartleggingen Geir Ringen gjorde sammen med kollegaene Emma Østerbø og Henning Dahl (2011) hadde til hensikt «å gi faglige innspill til beslutningstagere om potensielle prosjekter i Vestre Toten kommune som kommer inn under statuttene til omstillingsmidler» (s.7). Beslutningstaker var som vi husker kommunestyre og formannskapet, men på bakgrunn av anbefalinger fra styringsgruppa. Strategisk utviklingsanalyse (2011), som ble tittelen på denne kartleggingen, ble gjennomført etter en mal fra Innovasjon



Norge og tok for seg ni industribedrifter, fire nettverksorganisasjoner (innen både industri og tjenesteytende næring), handelsstanden, kommuneadministrasjonen, utbygger og den lokale fotballklubben.

Med oppdraget SINTEF Raufoss Manufacturing fikk fra kommunen, kombinert med deres tilknytning til næringslivet, er det ikke overraskende at denne analysen i stor grad rettet seg mot *næringslivsutvikling*. Som en konsekvens av at bedriftsrettede tiltak skulle prioriteres, ble det som en del av analysen utviklet et prosjektvurderingsverktøy til hjelp for prioriteringer og utvelgelse av prosjekt. Her ble mulige prosjekter hos de enkelte bedriftene gitt en score på utvalgte kriterier. Disse kriteriene var blant annet «potensiale for gjennomføring innen gitte tidsrammer» «spredning av prosjektet» (ringvirkninger) og «wow-faktor». Totalt var det mulig å oppnå score på 20. Etter å ha gjennomført undersøkelsen anbefalte Ringen m.fl. (2011) at prosjekter med 17 eller høyere burde prioriteres. På bakgrunn av analysen ble det anbefalt en slik fordeling av midler:



Figur 3 - Fordeling av Omstillingsmidler

Figuren viser anbefalingen av fordeling av Omstillingsmidler i Ringen, Østerbø og Dahl, 2012.

Det er lov å karakterisere dette direkte og indirekte næringslivsfokuset der næringslivet ble tildelt hele 78% av midlene som relativt overraskende. Det generelt store fokuset som har vært på bolyststrategier de siste ti årene, og Innovasjon Norges spesifikke retningslinjer om at omstilling også skal ha et bredere perspektiv og omfatte kultur og fritid, ble altså så å si oversett. Finanskrisen hadde antakeligvis satt sitt tydelige preg på aktørene i næringslivsutviklingen og det akutte behovet skapte potensiale som ble viet stor oppmerksomhet.

## Ekstern kartlegging

Kommunen hadde imidlertid interesse av flere syn på saken og i tillegg til den strategiske utviklingsanalysen SINTEF Raufoss Manufacturing, bestilte Vestre Toten kommune også en *ekstern* regionanalyse fra Telemarksforskning (Vareide og Storm, 2012). Denne analysen ble gjort over tid og i flere faser og sluttproduktet kom i desember 2012. Underveis hadde Telemarksforskning tett kontakt med - og oppfølging av kommunen (Vareide og Storm, 2012). Analysen tok i korte trekk for seg to overordnede temaer: For det første løftet den frem kommunens *næringsmessige sårbarhet*, målt i gjennom tre faktorer; hjørnesteinsfaktoren, bransjespesialiseringen og arbeidsmarkedsintegrasjonen. Oppsummert sa analysen at:

*«Vestre Toten er en kommune med høy sårbarhet. Det er både høy hjørnesteinsfaktor og høy bransjespesialisering i kommunen. Samtidig er arbeidsmarkedsintegrasjonen høy, noe som betyr at det finnes alternative arbeidsplasser i nabokommunene. Den høye arbeidsmarkedsintegrasjonen reduserer sårbarheten for Vestre Toten en del, og er også et forhold som gjør det lettere å oppnå vekst i framtiden»* (Vareide og Storm, 2012. s. 5).

Vareide og Storm fant både et stort potensiale for å utvikle nye arbeidsplasser i den *etablerte* næringen; industrinæringen, samtidig som høy arbeidsmarkedsintegrasjon også kunne være argument for å skape mer differensiert næringsliv og flere typer bolyststrategier. Omstillingsprogrammet valgte likevel å følge sporet mot industri -og næringslivsutvikling.

For det andre viste Telemarksforskningens analyse hvordan Vestre Toten lå an etter en modell for kommunal attraktivitet; den såkalte «Attraktivitetspyramiden». Denne viste hvordan kommunen var posisjonert i forhold til andre kommuner i distriktet innen områdene bedrift, besøk og bosetting. Den gav altså et bilde av kommunens totale utviklingspotensiale. Vareide og Storm påpekte at den store nedgangen på ¼ av arbeidsplassene i basisnæringen også hadde forårsaket stor nedgang i andre næringer. Attraktivitetsbarometeret viste at Vestre Toten kommune kunne ha et godt utgangspunkt som bostedskommune, men at nedgang i antall innbyggere i svært stor grad skyldtes nedgang i sysselsetting i basisnæringene:

*«Resultatet av denne analysen er at Vestre Toten har en bostedsattraktivitet som er bedre enn middels av norske kommuner. Det betyr at den svake befolkningsutviklingen forklares fullt og helt av at kommunen har hatt svak arbeidsplassvekst. Det er positivt, og betyr at den netto utflyttingen vi har sett fra Vestre Toten til andre kommuner vil stoppe opp dersom en lykkes med å få en arbeidsplassutvikling som er middels, og at Vestre Toten med stor sannsynlighet vil få innflytting*

*dersom arbeidsplassutviklingen er over middels»* (Vareide og Storm, 2012. s. 5).

Selv om denne analysen altså også rettet fokus mot bolyst, pekte den likevel på at Vestre Toten kommunes næringsliv var helt avgjørende for befolkningsutviklingen i kommunen. Siden kommunens arbeidsmarked imidlertid var sterkt integrert med nabokommunene, betydde dette at: «[...] *arbeidsplassutviklingen i nabokommunene vil få stor betydning for befolkningsveksten i Vestre Toten. Samtidig betyr det at bostedsattraktiviteten til kommunen blir viktigere enn egen næringsutvikling* (min utheving)» (Vareide og Storm, 2012. s.6). Med andre ord: Kommunen fikk her det rådet at de både måtte ha fokus på sysselsettingen i basisnæringen - industrien, *også* på det helhetlige bildet av attraktivitet for å bosette seg i Vestre Toten kommune. Omstillingsprogrammet rettet seg i utgangspunktet altså mot samarbeid med næringsliv for å skape positiv utvikling. Hvordan håndterte så kommunen anbefalingen fra Telemarksforskning om mer bostedsattraktivitetsfokus? Hvilke- og hvem sine interesser ble i størst grad ivaretatt, og hvorfor?

### **Økonomi og akutt rammet industri i krise som grunnlag for strategiområder**

Vestre Toten kommune måtte som analysen fra Telemarksforskning tilsa, fokusere på bostedsattraktivitet i tillegg til å styrke og å bygge opp igjen basisnæringen, og i løpet av den første tiden programmet gikk opprettet programmet fire innsatsområder hvor midler skulle brukes. Disse var *næringsliv, fritid, sentrumsutvikling* og *nøkler* (attraktivitet for nåværende og fremtidige innbyggere) (Ringen, Østerbø og Dahl, 2011). Vi ser altså at fritid og sentrumsutvikling skulle inngå til tross for at målsetningen i Omstillingsprogrammet var definert slik av SINTEF Raufoss Manufacturing:

*«(Omstillingsprogrammet skulle, min tilføring) bidra til å styrke og bevare lokale arbeidsplasser i Vestre Toten kommune. Omstillingsprosjektet skal primært rette seg mot industrielle arbeidsplasser, men åpner mulighetsvinduet i forhold til tertiærnæringer for å få et mer allsidig næringsliv og styrke regionens attraktivitet»* (Ringen, Østerbø, Dahl, 2012. s. 6).

SINTEF Raufoss Manufacturing holdt fast ved at kommunen først og fremst burde skape vekst i den næringen som var hardest rammet av finanskrisen og annet næringsliv, og å kunne åpne opp for andre typer attraktivitet. Å arbeide direkte med områder for økt bostedsattraktivitet, som ifølge Vareide og Storm (2012) var avgjørende for vekst i både industrinæringen og for kommunens attraktivitet, ble altså likevel nedprioritert. Rapporten fra SINTEF Raufoss Manufacturing tilsa riktignok at det burde settes av noe midler for både fritid og handelsstand, og noen slike prosjekt ble også gjennomført, men det var et fåtall (Vestre Toten kommune (B), 2014; Vestre Toten kommune (B), 2015).

De fire innsatsområdene som ble definert i Omstillingsprogrammet, ble altså ingen varig løsning. Vi har allerede sett at disse ikke samsvarte med det som etter hvert ble hovedmålsettingen for programmet lokalt. Allerede høsten 2012, kort tid etter at Bjørn Iversen (ansatt i kommunen) tok over som programleder, etter Geir Ringen (ansatt i SINTEF Raufoss Manufacturing), valgte kommunen å snevre inn de fire innsatsområdene til to; *nyskaping i næringslivet* og *attraktivitet for næringslivet*. Det er sentralt å huske at Geir Ringen og Bjørn Iversen arbeidet mye sammen med den videre utformingen av programmet. Hvorfor innsnevringen ble gjort, forklarer Bjørn Iversen med økonomiske hensyn:

*«Altså, vi hadde tre millioner kroner i året til disposisjon, også skulle det i tillegg inn en prosjektleder. Og da blir det igjen lite penger til fire innsatsområder og da... Ja, jeg syntes at programmet var litt for diffust, så jeg var veldig enig i den innsnevringen som ble gjort[...]».*

Geir Ringen husket også oppstarten som diffus og innsatsområdene som vanskelige å oppnå. De to kartleggingsrapportene, som ble utarbeidet etter mal fra Innovasjon Norge, oppfattet han som avgjørende for avgrensningen til de to nye strategiene: *«Jeg husker iallfall at det var ganske bredt sammensatt, mange interesser. Alle ønsket at sitt område skulle være på innsatsområdet-lista. Men så gjorde vi en kartlegging, slik som Innovasjon Norge påpekte at kanskje burde gjøres [...]».*

Altså ble det på bakgrunn av SINTEF Raufoss Manufacturing's kartlegging og analyse, og etterarbeidet etter den, besluttet at kultur og fritid så å si ble definert ut av programmet. Som vi husker fra kapittel tre er imidlertid et kjennetegn ved innovative kommuner at de arbeider med tydelig *kobling* mellom sfærer og styringsnivå (Ringholm m.fl. 2013). Vestre Toten kommune arbeidet tett med næringslivet, og da spesielt industrinæringen, men hadde mindre fokus på utvikling av sivilsamfunn, som Ringholm m.fl. poengterer at er viktig. Kanskje kunne kommunen ha valgt større satsning på fritid og kultur for å skape større nettverk for å drive innovativt arbeid på tvers av nivåer og sfærer i lokalsamfunnet? Antakeligvis var dette vanskelig all den stund samarbeidet mellom SINTEF Raufoss Manufacturing, næringsliv og kommunen allerede eksisterte i, og dermed ble et tydelig utgangspunkt.

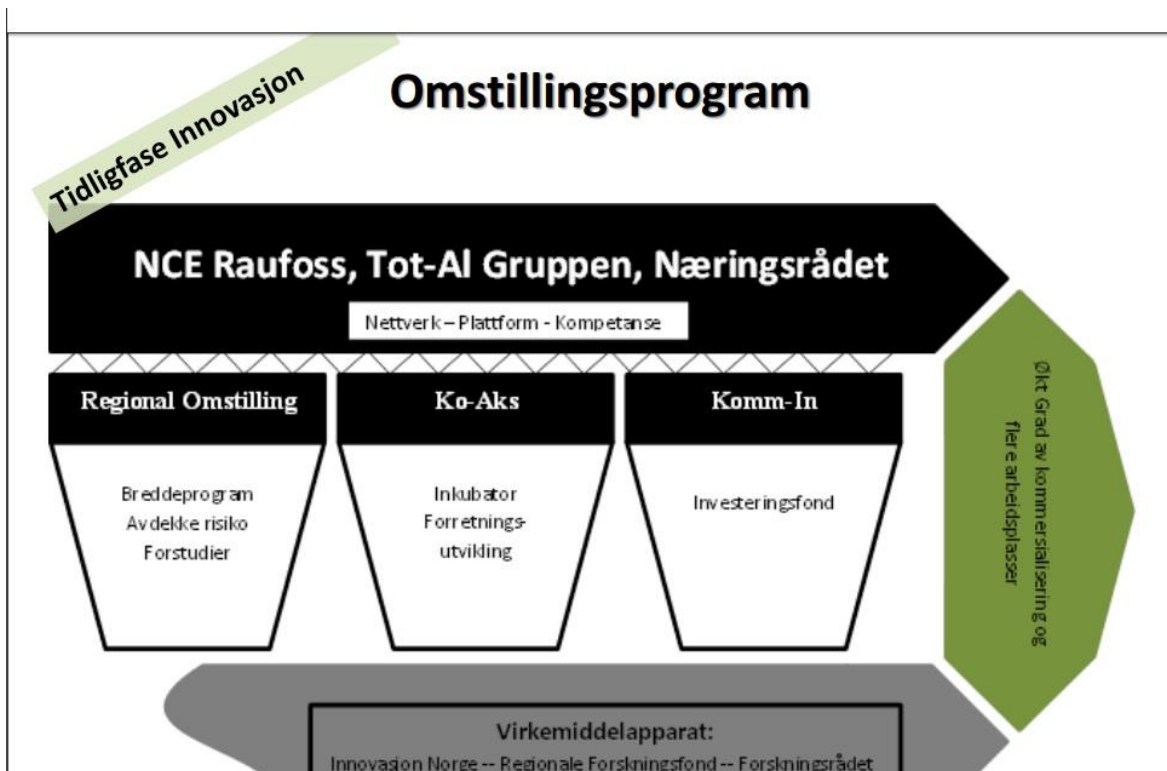
At kommunen hovedsakelig valgte å basere arbeidet sitt på rapporten fra SINTEF Raufoss Manufacturing og i mindre grad på den eksterne kartleggingen fra Telemarksforskning viser også hvordan Vestre Toten tenkte om at *lokal innovasjon* også burde *utformes lokalt*, i samarbeid med de lokalt rammede. Kommunen stolte på den industrielle og akademiske kompetansen de hadde nærhet til, mens de lot anbefalinger utenifra legges mer til side. De siktet heller mot bostedsattraktivitet som et resultat av næringslivsutvikling og ikke som et

premiss for dette. *Nærhet og kjennskap* kan altså sees å være en underliggende faktor for valget om å satse mot næringslivet.

Også for den andre lederen for programmet var dette åpenbart viktig. Bjørn Iversen vektla i intervjuet med meg at programmet ikke skulle lage retningslinjer for hvordan omstillingsarbeidet ideelt sett burde drives, men at dette Omstillingsprogrammet måtte defineres opp mot- og settes inn i det nettverket som allerede fantes i kommunen:

*«Det som ble gjort da var å definere programmets rolle i forhold til andre aktører her i regionen, ikke minst da SINTEF og NCE-programmet, som da er det store. Dette omstillingsprogrammet er mindre, men viktig på sin måte. Da fikk vi plassert Omstillingsprogrammet inn i en samhandling med andre aktører, som innebar at man gikk opp grensene mot andre aktører og virkemidler, og dette gav et veldig godt grunnlag for å få frem synergier mellom ulike aktører»* (Bjørn Iversen).

Geir Ringen utviklet etter hvert en modell for å tydeliggjøre hvordan Omstillingsprogrammet i Vestre Toten nettopp kunne *plasseres inn* i det etablerte næringslivet i kommunen:



Figur 4 - Omstillingsprogrammet inn i etablert næringsliv

Figuren til Geir Ringen viser hvordan Omstillingsprogrammet kunne plasseres inn i det etablerte næringslivet i Vestre Toten kommune og regionen rundt. Bildet er hentet fra Bjørn Iversen og Geir Ringen sitt foredrag «Innovativt samarbeid» (2015).

Hvordan programmet ble plassert inn i, eller innrullert i næringslivsnettverket i Vestre Toten og regionene rundt, kommer jeg snart tilbake til. Først skal vi imidlertid undersøke nærmere kommunens- og programmets valg om å rette programmet vekk fra bostedsattraktivitet og mot næringslivsutvikling.

### **Hvilke interesser ble ivaretatt?**

Om vi skal se dette i lys av translasjonsteori, var det da slik at industrinæringen, og / eller SINTEF Raufoss Manufacturing som var mest effektive i forhandlingene og dermed fikk gjennomslag for sine interesser? Dette er vanskelig å avgjøre, men det kommer ikke frem hverken i kommunestyreferater eller referater fra formannskap at noen aktører har gått aktivt inn for at bolyststrategier, eksempelvis som kultur og fritid, burde hatt større fokus (Formannskapet VTK, 2013; Kommunestyret VTK, 2013). Kanskje er dette igjen et tegn på at kommunen nærmest «blindt» stolte på SINTEF Raufoss Manufacturing akademisk kompetanse i kombinasjon med næringslivets akutte behov som nøkkel for å lykkes med omstillingsarbeidet for kommunen. Callon (1986) påpeker at interessering ikke nødvendigvis skaper full enighet mellom aktører i et nettverkssamarbeid, men kan føre til innrulling om det lykkes. Klarte SINTEF Raufoss Manufacturing å gjøre seg til obligatorisk passeringpunkt i dette nettverket og dermed føre programmet i retning av deres interesser og ståsted i forhold til hvordan programmet burde utvikles?

Jeg mener å kunne se noen spor av at bostedsattraktivitet også var en *bakenforliggende* interesse for kommunene, en interesse verken næringslivet eller SINTEF Raufoss Manufacturing var like opptatt av. Bjørn Iversen (fra kommunen) påpekte eksempelvis at det å telle nye og / eller bevarte arbeidsplasser hadde vært en motivasjon. Denne tellingen, og retningslinjene for å ha målsetninger mot dette fra Innovasjon Norges side, var noe Geir Ringen var mer kritisk til, og han fremhevet produktivitetsmål som et alternativ:

*«En kan alltid drømme om å skape masse arbeidsplasser, men det er nå en gang sånn at de som produserer og eksporterer varer, de blir målt på produktivitet. Produktivitet måler man gjerne i omsetning per ansatt. Og kombinasjonen med å jobbe mer effektivt i næringslivet, høyere kompetansenivå, og mer teknologi, automatisering og effektivisering, gjør jo naturligvis at det blir færre ansatte, men at du kanskje omsetter for mer! [...] Bedriften er allikevel mye mer robust».*

Geir Ringen mente altså at disse måldimensjonene «fra øvre hold» var noe Vestre Toten kommune og andre omstillingsregioner burde reflektere over og kunne se nyansert på. For Bjørn Iversen var imidlertid dette med et synlig resultat i sysselsettingsstatistikken som han selv ordla som «artig». Økt sysselsetting er noe som gjør resultatet mer synlig for befolkningen og som dermed skaper bostedsattraktivitet. Vi kan med andre ord skimte at interessene

ikke nødvendigvis var helt sammenfallende for kommunen og SINTEF Raufoss Manufacturing. Hvordan kan innrulleringen da ha foregått?

Bjørn Iversen fortalte tidlig i intervjuet at hans tilnærming til programmet fra starten av handlet om engasjementet for utvikling i egen kommune:

*«Da jeg kom inn i dette så hadde jo jeg den tilnærmingen til det at jeg er opptatt av utvikling i egen kommune og av næringslivet i så måte, selvfølgelig. Selve programarbeidet var ganske ukjent for meg, men jeg fikk jo da en både rask og god opplæring både av ledelsen her i kommunen og av han som hadde vært prosjektleder før meg. Det var da Geir Ringen [...]».*

Med andre ord var påvirkning fra miljøet i Raufossklynga synlig hele veien. Det samme var de underliggende motivene som hadde vært med helt fra starten av, før programmets strategiområder og målsetninger var konkretisert, avgrenset og definert; tanken om at programmets målsetning måtte være å *skape og opprettholde arbeidsplasser*. På spørsmål til Iversen om hvorvidt endringen av innsatsområdene påvirket hans tilnærming til arbeidet, kom først et raskt «Ja». Men han fortalte også at når han hadde satt seg nærmere inn i hva programmet dreide seg om, og videre sett på de overordnede retningslinjene fra Innovasjon Norge og de økonomiske rammene, så var det likevel en fornuftig avgrensning som ble gjort. *Tolkningen* av de nasjonale retningslinjene kan altså sees å ha hatt stor påvirkning på avgrensningen av arbeidet og dermed for innrulleringen mot satsning på industrien.

Iversen var imidlertid klar på at de nye strategiene også gav mulighet for prosjekter *utover* nyskaping kun i industrien. Han nevnte prosjekter som var rettet inn mot helse og velferd, prosjektledelse og utvikling av kulturtilbud. Med andre ord ble det til en viss grad holdt fast ved at bostedsattraktivitetsprosjekt og andre prosjekter utenom industrirettet utvikling også måtte prioriteres. Men også Bjørn Iversen var tydelig på at utvikling og nyskaping i næringslivet var helt essensielt i arbeidet med å utvikle en attraktiv kommune:

*«Altså, hvis du skal få en god kommune å bo og å leve i, når det gjelder kultur og fritidstilbud og slikt noe, så må det ligge noe i bunnen. Det er arbeidsplasser. Hvis det ikke fungerer så vil kommunen begynne å utvikle seg dårlig. Så enkel er vel egentlig sammenhengen».*

Antakeligvis var det derfor stor enighet om at arbeidsplasser, som resultat av satsning på nyskaping i- og attraktivitet for næringslivet, skulle ligge til grunn. Bolyst ble i beste fall en *effekt* av arbeidet mot industrinæringen, heller enn egen direkte satsning, slik forhandlingene i Omstillingsprogrammet artet seg. SINTEF Raufoss Manufacturing fikk kanskje den viktigste rollen i programmet i og med at deres kompetanse, ressurser og kapasitet ble betraktet som et obligatorisk passeringspunkt. De fikk dermed hovedrollen i å kartlegge programmets

*muligheter og rolle i forhold til andre, etablerte aktører, og videre å se synergier mellom aktører.*

### **Kommunen innrulleres**

Callon (1986) påpeker videre nødvendigheten av å stabilisere nettverk etter innrulleringen, gjerne gjennom å etablere obligatorisk passeringspunkt. Vi har nettopp sett hvordan SINTEF Raufoss Manufacturing forsøkte- og lyktes med å dette. De greide å stabilisere de felles interessene for kommunen og næringslivet gjennom å snevre inn satsningsområdene og å sette Vestre Toten sitt omstillingsprogram inn i en større innovasjonskontekst i det etablerte næringslivet. Kommunen ble innrullert (altså enige i nye satsningsområder) gjennom akutt behov for arbeidsplasser og økonomisk vekst i industrien, mens prosjekter med lengre perspektiv og som rettet seg mer direkte mot bolyst og bostedsattraktivitet ble betraktet som mindre nødvendig på et gitt tidspunkt.

I likhet med Hansen og Selstad (2003) og Fitjar m.fl. (2016) sine bemerkninger om at lokal innovasjon bør skje med forankring i lokalsamfunnet og deres grunnlag, vektla også prosjektleder Bjørn Iversen den stolte historien til Raufossindustrien som sentral i forståelsen av hvordan avgrensningen ble gjort. *«Og har vi jo egentlig så mye å være stolte av i Vestre Toten, som veldig få egentlig vet om: Det at vi er en så avansert og eksportorientert kommune som vi faktisk er».* Å opprettholde denne statusen var viktig for kommunen, og ikke minst for industrinæringen. Med andre ord var dette også en *felles interesse* som lå til grunn for innrulling til samarbeid for de deltakende aktørene for nyskaping og attraktivitet i næringslivet, heller enn prosjekt utenfor industrien.

Vi har altså sett at kommunens og SINTEF Raufoss Manufacturing sine grunnleggende tanker for programmet i utgangspunktet ikke nødvendigvis var helt like. Dette er naturlig siden de hadde ulike interesser og representerte ulike sfærer med ulike behov. Finanskrisen og det akutte behovet for arbeidsplasser, samt SINTEF Raufoss Manufacturing allerede etablerte rolle i som førte til at Omstillingsprogrammet likevel utviklet seg til å bli et tilnærmet rent næringslivsinnovasjonsprogram. Anbefalinger om å satse på bolyst og attraktivt bosted ble satt til side, men med håp fra kommunen om at økt bostedsattraktivitet ble et langsiktig *resultat* av nyskappingsarbeidet i industrinæringen. SINTEF Raufoss Manufacturing ble det obligatoriske passeringspunktet og en uunnværlig aktør på grunn av sin kompetanse og sitt nære kjennskap til - og plass innenfor det etablerte næringslivet. Hvordan ble så næringslivet interessert i å være en del av Omstillingsprogrammet og innrullert til samarbeid?

### **Næringslivet innrulleres**

SINTEF Raufoss Manufacturing's kartlegging, Strategisk Utviklingsanalyse (2011), viste at det burde brukes mest midler ute i bedriftene for å styrke og videreutvikle produksjon og til kompetansehevingen Dessuten var det viktig,



som vi så av fordelingsmodellen, å sette av midler til å bygge opp sterke bedriftsnettverk. I handlingsplanene for programmet ble det konkretisert at det var snakk om *vesentlige midler*.

I omstillingsplanen for 2013-2015 (Vestre Toten kommune (B), 2013), som inkluderer året da Vestre Toten kommune og SINTEF Raufoss Manufacturing vant prisen for «Årets innovasjonsmiljø 2014», ble de nye strategiene og målene for disse presentert. Her finnes altså målsetningene for de nå tydelig definerte innsatsområdene; attraktivitet for næringslivet og nyskaping i næringslivet. Etter at innsatsområdene ble innsnevret fra fire til to, ble det samtidig beregnet at cirka 75% av midlene fra programmet skulle gå til nyskaping i næringslivet, nå inkludert velferdsinnovasjon som tidligere var et eget innsatsområde. Dette ble gjort på bakgrunn av resultatene fra SINTEF Raufoss Manufacturing utviklingsanalyse. Resultatmål ble satt til at det skulle skapes nye / sikres 50 arbeidsplasser per år, samt at det skulle opprettes seks nye bedrifter i tidsrommet. I tillegg skulle kommunen: «[...] ha en mer diversifisert næringsstruktur, med vekstbedrifter knyttet til andre bransjer enn automotive [...]» (s.17). Målsetningen for attraktivitet var å «gjennomføre minst 3 prosjekter / tiltak årlig som kan bygge opp under et langsiktig bærekraftig fundament for næringsutvikling, og / eller bidra til å øke bostedsattraktiviteten i kommunen» (s. 17). Til grunn for dette ligger det at rammebetingelser for kompetansemiljø og nettverk er attraktive for næringslivet og at lokalmiljøet rundt (bolyst) er attraktivt, ifølge Omstillingsplan 2013-2015 (Vestre Toten kommune (B), 2013).

Målsetningene ble definert av kommunen og programmet med utgangspunkt i Innovasjon Norges retningslinjer. Geir Ringen i SINTEF Raufoss Manufacturing stilte seg som vi har sett tidligere noe kritisk til denne tankegangen, siden nyskaping for næringslivet, spesielt i konkurranseutsatte industribedrifter gjerne handler om utvikling av nye teknologier og automatiseringsprosesser. Geir Ringen poengterte imidlertid at dette med måling av vellykkethet er vanskelig, uansett innfallsvinkel. Det samme påpekte også Bjørn Iversen, selv om han var mer positiv til «tellingen».

Vestre Toten kommune, det vil si omstillingsstyret og kommunestyret, valgte altså å følge SINTEF Raufoss Manufacturing analyse og ikke Telemarksforskning sine anbefalinger. Underliggende kompetanse og kunnskap om omstilling, prosjektledelse og industriproduksjon gjorde at kommunen valgte å drive Omstillingsprogrammet videre etter anbefalingene fra SINTEF Raufoss Manufacturing. Imidlertid var målsetningen om vekst i arbeidsplasser som vi har sett et mål som fungerer dårlig for næringslivet. Næringslivet måler produktivitet per ansatt. Politiske organers ønske om økt sysselsetting, både departementene nasjonalt og kommunen lokalt, fikk slik lite makt mot næringslivets inntjening og kapitalfokus. Med andre ord; det måtte ligge *noe mer* til grunn for at næringslivet skulle betrakte Omstillingsprogrammet som

fruktbart å delta i enn bare ønsket om økt antall arbeidsplasser. Hva var det? Hvorfor var programmet attraktivt for dem å delta i? Hva innebar det for industribedriftene å satse på mer diversifisert næringsstruktur?

### **Triple Helix-samarbeidet etableres.**

#### **Økonomisk vinning, kompetanseheving og å etablere nettverk lå til grunn**

Til nå har vi sett at SINTEF Raufoss Manufacturing ble en helt avgjørende aktør for Vestre Toten kommunes omstillingsarbeid; de fikk gjennomslag for sin analyse mht. å utvikle målsetninger og strategier. De var videre kommunens kontaktpunkt mot næringslivet for, og det var nettopp næringslivet som det var sentralt å skape *attraktivitet* for, og *nyskaping* innen, spesielt innen den utsatte industrinæringen. Hvordan ble så programmet kjent for næringslivet, og hvordan ble næringslivet innrullert i Omstillingsprogrammet?

*«Vi prøver å jobbe og å tenke veldig på bedriftens premisser: Hva er det de har behov for? Det skal være et prosjekt som bringer de fremover og de skal selv mene at det gjør nettopp det. Det kan være veldig mange forskjellige ting, men vi har ofte tenkt etter noen kriterier som er mer eller mindre fast som vi viser til. Det kan jo blant annet være nye produkter og nye produksjonsprosesser. Vi har jo gjort den tidlige beslutningen med å jobbe opp mot industrien, og det innebærer jo utvikling av produkt, produksjonsprosesser og markeder» (Bjørn Iversen).*

Bjørn Iversen påpekte at omstillingsmidler til bedrifter kun var et lite bidrag på veien mot nyskaping og fremgang for næringslivet: *«Det er jo de som må utvikle seg selv! Det er kanskje viktig å understreke at det vi gjør er et lite bidrag, men vi kan utløse noen prosesser og sette i gang dem som har potensiale i seg»*. Med andre ord lå det, noe selvsagt, til grunn for samarbeidet at næringslivet, spesielt industrien, var interessert i et samarbeid med kommunen for å få midler til å komme på fote igjen etter finanskrisen.

I tillegg til den direkte økonomiske vinningen bedriftene kunne få nytte av gjennom Omstillingsprogrammet, de økonomiske bevilgningene, var også effektene av midlene helt avgjørende for bedriftene for at de videre skulle øke egen omsetning. Dette skjedde også gjennom satsning på kompetanseheving på tvers av bedrifter. Utvikling av små og mellomstore bedrifter - prosjektet SMB-Utvikling - ble blant annet et slikt prosjekt, som også etter hvert strakte seg utover kommunens grenser.

Prosjektledelsen, Bjørn Iversen og Geir Ringen, påpekte at programmets satsning på kompetanseheving ble viktig for at næringslivet. Bedriften Raufoss Ammunisjonsfabrikker fikk eksempelvis tildelt midler til å drive kompetanseheving innen forretningsutvikling: *«[...] og det var jo et program der vi fikk tildelt en rådgiver som gjennomførte både forretningsanalyser og kom med forslag da til hvordan vi burde gå frem for å lykkes med utvikling»*

(Kristoffer Dale, daglig leder). Konsulent -og rådgivertjenester var det nettopp SINTEF Raufoss Manufacturing som bidro med i programmet.

En annen faktor som både bedriftene og bedriftsnettverket jeg har intervjuet løftet frem som avgjørende for å delta i Omstillingsprogrammet, var at det var enkelt å motta støtte. Søknadsprosessen var ukomplisert: «*Omstillingsmidlene er vel mer lettbente enn Innovasjon Norges*» (Mette Dalseg, daglig leder i TotAl-gruppen). Kristoffer Dale i Raufoss Ammunisjonsfabrikker påpeker også fleksibiliteten i programmet som avgjørende for deres deltakelse: «*Også synes jeg da også at kommunen har vært smidige. Når forutsetningene har endret seg for oss, så har de vært villig til å vurdere kravene, eller grunnlaget for støtten. Og det har vi satt stor pris på*».

Mette Dalseg og Kari Anne Haug fra TotAl-gruppen fortalte også at midler som fokuserte på *kompetanseheving* gjorde programmet avgjørende for dem, siden dette førte til bedre kunnskap og kjennskap til hverandres bedrifters kompetanse og bidro til å utvikle nye nettverk. Det frigjorde tid og ressurser til å finne nye samarbeidsmuligheter:

*«Dette Mette sier her, er veldig viktig. For disse forprosjektene er jo viktige. De aller fleste I EN BEDRIFT klarer ikke jobbe systematisk på denne måten og se; hva er det vi må, og hva er aktuelt for våre bedrifter? Og det er litt den typen Mette er nå. Som kan se at «dette her er interessant! Her skjer det noen ting, vi har kanskje en mulighet her». Også er det i neste rekke at det da kommer inn muligheter til å undersøke og se nærmere på dette, gjennom omstillingsmidlene. [...] Jeg tror noe av det som skjer da, er at nå som vi etter hvert kjenner hverandre ganske godt, så vet bedriftene at de kan kontakte Mette på det, noen på SINTEF om det, kontakte en annen bedrift om det, osv. Og akkurat disse korte kommunikasjonsvegene, gjør kanskje at vi får enklere nye tanker, ideer, muligheter og løsninger fortære frem» (Kari-Anne Haug, VP metall).*

Med andre ord var *nettverksbygging* og *korte kommunikasjonsveier* avgjørende faktorer for at bedriftene så på Omstillingsprogrammet som et godt redskap på veien mot *kompetanseheving*, som igjen kunne bidra til *nyskaping* og ønske om å satse på nye ideer; et mer diversifisert næringsliv. Målsetningene for *attraktivitet for næringslivet* lå altså også til grunn for ønsket om å drive *nyskaping i næringslivet*. Ut fra translasjonsmodellen til Callon (1986) kan vi se dette som interessene som måtte ivaretas for at næringslivet skulle ønske å delta i arbeidet med Omstillingsprogrammet.

### **SINTEF Raufoss Manufacturing som innrullerende aktør**

Sammen med økonomisk gevinst av å delta, har kompetansehevings-satsning gjort programmet attraktivt for næringslivet, både gjennom kompetansemiljøer som NCE-nettverket og ikke minst SINTEF Raufoss Manufacturing. Igjen

hadde altså SINTEF Raufoss Manufacturing en sentral rolle. For bedriftene var deres kjennskaper til andre bedrifter og deres kunnskaps- og nettverkskompetanse sentralt og de ble et bindeledd mellom industribedrifter som trengte omstillingsmidler og kommunen som «satt på» midlene.

Å bli et obligatorisk passeringspunkt handler om å gjøre seg selv uunnværlig for de andre i et nettverk. Det betyr å være det knutepunktet alle er avhengig av. Vi har sett at det i utgangspunktet var sprikende interesser hos aktørene i samarbeidet. De hadde ulik ekspertise og kom fra ulike kulturer og sfærer. Imidlertid ble det jobbet frem felles interesser for å samarbeide om et Triple Helix-samarbeid (det vil si Omstillingsprogrammet). Alle de tre aktørgruppene hadde sine områder som gjorde at de andre aktørene ble avhengig av dem. Dette kommer jeg tilbake til i neste kapittel. I dette kapitlet har vi sett at SINTEF Raufoss Manufacturing tok og fikk rollen som obligatorisk passeringspunkt innledningsvis i prosessen både gjennom Geir Ringen som prosjektleder og gjennom analysen de gjorde. Senere ansatte kommunen egen programleder og dette tonet ned rollen til SINTEF Raufoss Manufacturing. Den nye programlederen ble nærmere tilknyttet den kommunale ledelsen. Etter hvert utviklet de også nye arenaer for nettverkssamarbeid og fant fruktbare prosjekter. SINTEF Raufoss Manufacturing var fortsatt en viktig brikke i kontakten mellom næringslivet og kommunen, selv om den administrative rollen ble overtatt av kommunen og prosjektleder Bjørn Iversen.

## Kapittel 6 Fase to: Prosjekt, nettverk og samarbeid i Omstillingsprogrammet

I forrige kapittel fulgte vi etableringen av Omstillingsprogrammet. Vi analyserte visjoner, ambisjoner og målsetninger og prosessene omkring dette. Jeg fant at SINTEF Raufoss Manufacturing i oppstarten fikk, og tok, rollen som innrullerende aktør i et slags lokalt Triple Helix-samarbeid. I den innledende fasen 2010-2012 kan vi derfor si at SINTEF Raufoss Manufacturing ble obligatorisk passeringspunkt som også innrullerte næringslivet ved å overbevise dem om at Omstillingsprogrammet var svaret på det felles problemet finanskrisen hadde bidratt til. Det var altså SINTEF Raufoss Managements kompetanse, kunnskap og kjennskap som ble avgjørende for at næringslivet kunne gjøres avhengig av Vestre Toten kommunes Omstillingsprogram. Antakeligvis var det også derfor kommunen snevret ambisjonene sine fra fire til to satsningsområder og først og fremst rettet seg inn mot næringslivet.

Etter hvert tok Vestre Toten kommune selv over administreringen av programmet og ansatte Bjørn Iversen som programleder i 2012. De ble dermed etter hvert det obligatoriske passeringspunktet. Likevel må det påpekes at Geir Ringen fortsatt var en aktiv aktør og en samarbeidspartner med Bjørn Iversen, slik Iversen selv beskrev:

*«Jeg har jevnlige møter med han, i alle fall 3-4 ganger i året, for å se på og å diskutere nye ideer som de da har kjennskap til. Da er det i all hovedsak vi som går tilbake til bedriftene! [...] men det (SINTEF Raufoss Manufacturing og Geir Ringen, min tilføring) er en veldig viktig kanal for dette programmet».*

Som vi husker fra kapittel fire, hadde næringslivet i kommunen et etablert industrinettverk fra tidligere. Selv om det var industrien som var hardest rammet av finanskrisen i første omgang, forsto kommunen raskt at det ville være lurt å benytte SINTEF Raufoss Manufacturing sin kompetanse for å komme inn i det veletablerte industrinettverket. Her kunne det legges til rette for et omstillingsprogram som gjennom *nyskaping* i- og *attraktivitet* for næringslivet ville legge grunnlaget for økt sysselsetting og bolyst på sikt. Dette ville da også legge grunnlaget for å nå målet om mer stabil økonomi og bosetting i kommunen.

Hvordan ble så disse strategiene og målsetningene *videreført* i arbeidet med å etablere og drifte de konkrete delprosjektene og nettverkene i neste fase av programmet? Som vi husker fra forrige kapittel, betraktet programmet *kompetanseheving* og *nettverk* som avgjørende for å nå målsetningene (nyskaping i næringslivet). Vi har også sett at programmet ønsket å satse på *tidligfaseprosjekt* og på avdekking av *risiko*; det vil si *forstudier*, *forprosjekter* og *forretningsplaner*. Hva innebar så dette? Og hvordan kunne strategier og

målsetninger videreføres gjennom delprosjektene? Hvordan ble rollefordelingen mellom aktørene i det videre arbeidet med de konkrete prosjektene?

Ved å bruke translasjonsmodellen skal jeg nå drøfte aktørenes roller og nettverk i det lokale Triple-Helix-samarbeidet. La oss se om Triple Helix-samarbeidet ble stabilisert og om *kompetanseheving* og *nettverksbygging* faktisk hadde betydning for dette. For å kunne se hvordan aktørene var mobilisert i nettverket, vil jeg undersøke prosessen med å få tildelt prosjekter, dvs. søknadsprosessene samt om aktørenes forståelse av det som skulle gjøres videre var sammenfallende. Forsto de *nyskaping* (innovasjon) og hva det innebar å gjøre næringslivet *attraktivt* på samme måte? Hva ville det eventuelt si for mobiliseringen av samarbeidet om innovasjonsforståelsen blant aktørene var sprikende?

### **Etablering av samarbeid; proaktivitet og risiko**

Omstillingsprogrammet startet altså opp etter at relasjonene mellom kommunen som prosjekteier og næringslivet var etablert, med SINTEF Raufoss Manufacturing som kontaktpunkt og Geir Ringen som prosjektleder og obligatorisk passeringpunkt. Allerede tidlig i prosessen fikk kommunen kjennskap til flere *potensielle* prosjekter, blant annet gjennom den strategisk utviklingsanalysen til SINTEF Raufoss Manufacturing (Ringen m.fl, 2011). Bjørn Iversen fortalte at programmet brukte omtrent samme mal for å velge ut prosjekter både under Geir Ringens og hans ledelse. De gode prosjektene «ble funnet» på en av to måter:

*«Når det gjelder selve arbeidet så har det, i alle fall i den perioden jeg har vært her, vært ganske likt. Det har gått på å identifisere utviklingsprosjekter i bedriftene, og i nettverk da [...]. Vi har aldri en søknad vi ikke har diskutert (med prosjektsøker, min tilføring)! For det ønsker jeg ikke. Jeg ønsker at det ikke skal være ei søknadskasse, men at det skal være en proaktiv arbeidsform der vi diskuterer prosjekt sammen med bedriftene. Og noen ganger foregår det slik at noen henvender seg til oss, eller meg da, med en ide som de har ganske konkrete «tall» på. Også går vi bestandig en eller to runder, både for å se om prosjektet passer inn i programmet. [...] Den andre måten er enda mer proaktiv, for da reiser vi ut til bedriftene i tur og orden og hører om de har ting på gang».*

*Proaktivt arbeid* var altså en nøkkel for å finne gode prosjekter og å skape samarbeid mellom aktørene. Iversen beskrev denne arbeidsmetoden som en av suksessfaktorene ved arbeidet med Omstillingsprogrammet. Også Geir Ringen trakk frem dette og påpekte at kommunen hadde vært målrettet i forhold til kostnadsstyring og brukt lite midler på å administrere programmet i seg selv. Bjørn Iversen og Geir Ringen mente begge at en ubyråkratisk arbeidsform hadde vært helt avgjørende for å bygge relasjoner med bedrifter og bedriftsnettverk.

Det ble likevel lagt ned en god del arbeid i forberedelse av prosjektplaner, dokumentasjon av prosjekter og rapportering fra bedriftene. Bjørn Iversen påpekte at dette naturligvis var pålagt gjennom Innovasjon Norges søknadsoppsett. Imidlertid mente Bjørn Iversen at fremgangsmåten for å kunne oppnå gode søknader gjennom proaktivt arbeid fra prosjektledelsen sin side, gjorde at *flere* bedrifter fikk opp gode prosjekter og fant gode prosjektmuligheter og samarbeidsrelasjoner.

Hvordan oppfattet så bedriftene som mottok omstillingsmidler denne arbeidsformen? Hvis arbeidsformen ble oppfattet på samme måte i alle bedriftene som mottok støtte til omstillingsarbeidet, kan dette ha vært en faktor som bidro til stabilitet og mobilisering. Det samme kan tenkes om andre faktorer ved prosjektene. La oss undersøke dette nærmere i noen av prosjektene som fikk støtte.

### **TotAl-gruppens Stolpeprosjekt og Raufoss Ammunisjonsfabrikkers etablering**

TotAl-gruppen mottok støtte til flere nettverksprosjekt. De fleste bevilgningene gikk til forstudier og forprosjekter innenfor rammene av prosjekter som Omstillingsprogrammet altså prioriterte. TotAl-nettverket favner både små og store bedrifter som alle har aluminium som felles produksjonssatsning. TotAl-gruppens Stolpeprosjekt var som jeg tidligere har nevnt, et av de større prosjektene i nettverket som oppnådde ny produktsuksess med stort markedspotensialet. Prosjektet mottok støtte fra Omstillingsprogrammet i flere omganger, gjennom blant annet SMB-utvikling; utvikling i små og mellomstore bedrifter. SMB-utvikling er et større samarbeid mellom Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune, Gjøvikregionen utvikling og Innovasjon Norge (Handlingsplan, 2013). TotAl-gruppen greide å oppvise et relativt godt markedspotensial etter forstudiene til Stolpeprosjektet. Lena metall, SINTEF byggforsk og SINTEF Raufoss Manufacturing er av bedriftene som har deltatt og fortsatt er med i produktutviklingen. Flere bedrifter har vært inne i prosjektet underveis, deriblant VP-metall som min informant Kari-Anne Haug kommer fra, som beskrevet i kapittel 3. VP-metall deltok også i et SMB-utvikling kompetansehevingsprosjekt finansiert av omstillingsmidler, som var en del av arbeidet innen strategiområdet attraktivitet. Vi ser altså at det her var flere synergier knyttet til å delta i Omstillingsprogrammet, nettopp fordi det genererte virksomme nettverk.

En annen bedrift som fikk tildelt midler fra Omstillingsprogrammet i to omganger var nyopprettede Raufoss Ammunisjonsfabrikker (se også kapittel 3). Først støttet programmet en forstudie for finansieringskartlegging, deretter et videreføringsprosjekt fordi de dokumenterte stort markedspotensial og stor tro på arbeidet med våpensikringssystemer både internt i firmaet og eksternt. Bjørn Iversen påpekte imidlertid at det var meget viktig at prosjekter med stort

markedspotensial *også* skapte ringvirkninger innad i kommunens industrinæring, dette fordi ulike bedrifter er leverandører for hverandre.

### **Søknadsprosessen**

Som vi så i forrige kapittel, ble noen tildelinger beskrevet som «mer lettbeinte» enn andre liknende finansieringsløsninger. Dette var en fordel for TotAl-gruppen og noe som gjorde programmet attraktivt for nettverksbedriftene. Omstillingsstyret var imidlertid opptatt av at prosjektbeskrivelsene skulle være konkrete og gode: «*Styret i Omstillingsprogrammet spurte om vi brukte et spesielt prosjektstyringsverktøy i gjennomføringen av prosjekter. Vi ble anbefalt å vurdere det*». (Mette Dalseg).

Det ble altså satt fokus på at søknader skulle være godt utformet og ha et innhold som passet til både strategiområdene og målsetningene. Som vi ser fra sitatet var prosessen med på å gjøre dette «lettbeint», og det kan tenkes at Omstillingsprogrammet også var med på å utforme en søknad. Dette er i tråd med Bjørn Iversens rammer for søknadsprosessen: «*Så hvis vi får en mangelfull søknad, så får vi rettet på det, slik at de ikke mister noe på grunn av det at det ikke har god nok struktur*». Mette Dalseg i TotAl-gruppen fortalte at slik hun husket det, var det ikke tydelige føringer eller spesielle oppsett for prosjektbeskrivelsen, eller prosjektgjennomføringsmodeller.

Kristoffer Dale i Raufoss Ammunisjonsfabrikker oppfattet søknadsprosessen og de formelle forholdene for gjennomføringen av prosjektdeltakelse i Omstillingsprogrammet relativt likt som Mette Dalseg.

*«I avtalen da vi fikk midler fra Omstillingsprogrammet, så var det et avtalegrunnlag vi signerte på. Der sto det klart hva vi skulle bruke av gjennomføringsmodell. Og vi kjente ikke helt til den modellen og beskrivelsen. Da vi spurte om dette, viste det seg at dette var et prosjektstyringsverktøy, som skulle brukes. Den type verktøy brukte vi allerede, og vi behøvde da ikke noe opplæring eller nye verktøyer utover det vi allerede hadde. Når vi ikke visste om hva som var forventet, så var den avklaringen grei»* (Kristoffer Dale).

Kristoffer Dale fortalte også at han oppfattet at kommunen hadde stor interesse av firmaets deltakelse i programmet, siden hans bedrift var i en oppstartsfasen. Det virket som om det var et stort ønske om at disse lyktes. Da de først hadde fått bevilgninger til en forstudie og hadde videreutviklet markedsidéer osv. ut fra dette, ble de *anbefalt* å søke midler til videreføring av prosjektet på bakgrunn av bedriftens og produktets potensiale. Som vi ser av sitatet til Kristoffer Dale, var det altså lite krevende retningslinjer for prosjektgjennomføring og prosjektmetodikk. Dette begrunnet Bjørn Iversen på sin side med at de tok det for gitt at etablerte firmaer også hadde etablerte prosjektstyringsverktøy som



fungerte for dem. Imidlertid dokumenterte Bjørn Iversen oppfølgingen av prosjektene på en god måte.

I intervjuene la Geir Ringen imidlertid vekt på at systematikken i programmets søknadsprosess var relativt formell, men at *kravene for- og veien til* å kunne søke midler var mindre byråkratisk enn for eksempel til andre type FoU-prosjekt. Det at midlene var mer «lettbeinte» og at søknadsprosessen var noe forenklet, begrunnet Geir Ringen med at mange av prosjektene som midlene skulle finansiere ikke var etablert enda. «*De utløser noe i tidligstadier, og da er det ikke så mange som har mulighet til, eller klarer å beskrive så detaljert heller*». Altså la tidligfase-fokuset opp til at søknadsprosessen var noe forenklet og at tildeling av midler da også naturlig nok ble enklere å oppnå.

Tidligfase-finansiering innebar med andre ord en relativt stor *risiko*. Som vi har sett innebar dette løsere fastsatte rammer for eksakt hva midler skulle gå til og mindre mulighet for å dokumentere hvordan arbeidet konkret skulle gjennomføres. For Geir Ringen var det imidlertid viktig nettopp med satsning på tidligfase-tiltak:

*«Norge har behov for slike (tidligfase, min utheving) programmer, for de kan ta den ekstra risikoen, som det er med det i startgropa. Det tror jeg ikke det er så mye av innenfor Innovasjon Norge, i hvert fall ikke innenfor etablert næringsliv. De hjelper mye grundere med sine ideer. De kan få mye støtte. Men å få mere ut av etablert næringsliv, det er kanskje ikke Innovasjon Norge så gode til».*

Fra kapittel to husker vi begrepet «kreativ ødeleggelse» fra Schumpeter (Sandal, 2003). Det å legge risiko i nyskaping for etablert industri, slik som på Raufoss, var ifølge Geir Ringen ikke en etablert tenkemåte på nasjonalt hold. Dette var altså en noe uvanlig måte å tenke om innovasjon på, men likevel en metode Omstillingsprogrammet valgte å arbeide ut fra. Hvorfor satset de på å ta denne risikoen? Fantes det noe form for trygghet «i bunn» som gjorde at kommunen kunne stole på at dette var en god måte å bruke midler på? La oss se nærmere på dette.

### **Kommunikasjon**

Mette Dalseg og Kari-Anne Haug i TotAl-gruppen var begge klare på at omstilling, innovasjonsarbeid og prosjektsamarbeid er veldig *personavhengig*:

*«Det med omstillingsprogrammet da, Bjørn Iversen er en enorm ressurs. Han ser, kjenner og kan mye. [...] det her går så mye på det personlige. En person som er åpen og klarer å se nye muligheter, men likevel er konkret nok til å klare å plukke ut det som er viktig» (Mette Dalseg).*

Mette Dalseg fortalte at hun og Bjørn Iversen hadde hatt sporadisk kontakt et par tre ganger i året eller mer mens prosjektene pågikk. De hadde imidlertid ikke

opplevd stor oppfølging fra kommunen utover Bjørn Iversens tilstedeværelse, annet enn ved for eksempel mediedekning. Som vi så husker fra kapittel fem påpekte Kari-Anne Haug i VP-metall og TotAl-gruppen at korte kommunikasjonsveier var sentralt for å få nye prosjekt «på beina» og i gang. Dette kommer vi tilbake til.

Gjennom det Kristoffer Dale fortalte om søknadsprosessen så vi at det var en lett og god kommunikasjon mellom prosjektleder Bjørn Iversen og bedriften. Også han hadde et klart inntrykk av at både Bjørn Iversen og kommunen var oppriktig interessert i prosjektet deres. Han påpekte at programmet hadde en *ubyråkratisk styremåte* og satte pris på dette. Han var også særdeles fornøyd med at Bjørn Iversen hadde en synlig proaktiv arbeidsmetode. I forbindelsen med Våpensikringssystem-prosjektet, trakk også Kristoffer Dale frem *politikeres interesse* for programmet. Ved flere anledninger hadde ordføreren vært innom og «slått av en prat» (tilfeldigvis også fem minutter etter at mitt intervju med han var over, da jeg møtte ordføreren i døra på vei inn til ham). Kristoffer Dale trakk også frem at kommunens engasjement hadde vært viktig for motivasjonen deres.

For at Raufoss Ammunisjonsfabrikker skulle lykkes med å utvikle våpensikringssystemer og å finne markeder for disse, var også kommunikasjon med kompetansenettverket i Raufoss industripark sentralt, noe vi snart kommer tilbake til. Her skal vi foreløpig oppsummere at det var god kommunikasjon i- og rundt Omstillingsprogrammet. Kommunikasjonsprosessene foregikk uformelt og bekreftet slik den ubyråkratiske arbeidsformen som særlig Bjørn Iversen hadde arbeidet seg frem til.

Som Mette Dalseg og Kari-Anne Haug påpekte, er kommunikasjonsprosesser alltid personavhengig, og de fremhevet positivt Bjørn Iversens måte å opptre på. Dette gjorde at samarbeidet ble enklere og førte til gode resultat for alle parter. Innad i omstillingsnettverket var derfor Bjørn Iversens arbeidsmetode og kommunikasjonsform altså vesentlig og ble godt lagt merke til. Også Geir Ringen trakk frem at Bjørn Iversen hadde videreført arbeidsmetodene som ble benyttet tidlig i kartleggingsperioden med å oppsøke bedrifter:

*«Jeg kjenner ikke så mye til det, men har inntrykk av at han har fortsatt den tradisjonen at han er mye ute og snakker med bedrifter. Også har han kommet nærmere inn i det som het Næringsrådet Gjøvik [...] Som har et regionalt perspektiv på lokal industri. De har hatt mye bedriftsbesøk, og jeg tror de og Bjørn har vært mye rundt, da.»*

Den proaktive kommunikasjonsmetoden virket altså å ha fungert gjennom hele perioden og under både Bjørn Iversens og Geir Ringens ledelse. Også det å inkludere utenforstående aktører, som blant annet næringsrådet i regionen, ble viktig. Fra kapittel to har vi med oss viktigheten av *samfunnsentreprenøren*, altså en avgjørende aktør i innovasjonsprosesser med et videre blikk enn en på

bare en bedrift eller på et produkt. Omtalene av Bjørn Iversen kan tyde på at hans person, egenskaper, kunnskap og kjennskap var avgjørende i arbeidet med gjennomføringen av Omstillingsprogrammet. Han kan slik sett sies å ha fungert som en samfunnsentreprenør, som også ble obligatorisk passeringspunkt etter hvert. Bjørn Iversen hadde også som mål å kommunisere omstillingsarbeidet ut til innbyggerne i kommunen / regionen, en prosess som kanskje hadde mindre fokus i starten. Likevel var kanskje Geir Ringens innsats for å få etablert programmet like avgjørende, og den kontinuerlige kommunikasjonen Bjørn Iversen kunne ha med SINTEF Raufoss Manufacturing og Geir Ringen var nok et viktig bidrag til Bjørn Iversens suksess.

### **Nettverksbygging**

Da nettverket med Norwegian Centre of Expertise Raufoss, NCE Raufoss, ble opprettet, var allerede TotAl-gruppen godt etablert. Som vi så i kapittel fire, var det akademisk tyngde og ekspertise i Raufossindustrien før NCE-programmet ble etablert. SINTEF var allerede etablert tidlig på 2000-tallet. Mette Dalseg og Kari-Anne Haug påpekte begge at dette nettverket «som alltid har vært der», var en grunnstein i Raufossklynga og i regionens industrinæring. For et stort nettverk som TotAl-gruppen, lå allerede det sterke nettverket, med mulige samarbeidspartnere og kostnadseffektive løsninger der, før omstillingsprogrammet. Mette Dalseg mente at dette etablerte nettverket var en viktig brikke for Omstillingsprogrammet:

*«[...] også for omstillingsprogrammet, så har nok det å ha et veletablert nettverk som TotAl-gruppen vært viktig, hvor aktørene kjenner hverandre godt. I de store bedriftene er det ofte flere prosjekter på gang, mens småbedrifter har en annen struktur og mindre ressurser til å igangsette store prosjekter [...] Det å få til vekst i små bedrifter er viktig for samfunnet, potensialet for å øke antall ansatte der kan være noe større enn hos de store, men dette er et sammensatt bilde. Fokuset på lønnsomhet er sentralt for alle bedrifter. For i de store så er det oftere gjerne snakk om å redusere, komme opp med nye, mer rasjonelle prosesser».*

Både Bjørn Iversen og Geir Ringen var også klare på at de etablerte nettverkene som TotAl-gruppen var viktige. Nettverkssamarbeidet var lønnsomt for Omstillingsprogrammet og kommunen. Men var det å arbeide med nettverksprosjekt, slik satsningen i programmet tilsa, også fruktbart for bedriftene? Dette var det nok ulike syn på. Kari-Anne Haug fortalte at hennes bedrift deltok i et vekstprosjekt gjennom Omstillingsprogrammet, men at dette ikke hadde hatt mye for seg: «Nå må jeg si at jeg er veldig positiv til omstillingsprogrammet, men det vekstprosjektet, det vil jeg ikke karakterisere som veldig vellykket, i alle fall ikke for oss». Grunnen trodde hun var sammensetningen av personer og bedrifter; hvem som møtte hvem, og når. Med

andre ord; mye taler altså for at slike samarbeid må oppstå mer naturlig når det finnes markedsmuligheter, slik vi så med stolpeprosjektet.

For kommunen derimot, var arbeidet med nettverksbedrifter fruktbart på grunn av de store mulighetene for å *øke sysselsetting* og starte spennende prosjekt. Å drive nettverksbygging utenfor de allerede etablerte aktørene i industrien, ble for mange bedrifter imidlertid dette noe «kunstig». I et translasjonsperspektiv kan vi dermed si at mobiliseringen var sterk gjennom sterke allerede-eksisterende nettverk, men at noe momentum for å bygge *nye* nettverk ikke ble stabilisert.

Dette handlet også om at en nyetablert bedrift hadde helt andre behov, og dermed også et annet syn på Omstillingsprogrammet enn de mer etablerte bedriftene som over tid har vært del av TotAl-gruppen. Kristoffer Dale trakk frem dette med å skape nettverk i flere omganger: For det første slik vi allerede har sett; for å skaffe midler til å overleve oppstartsfasen slik de fikk gjennom Omstillingsprogrammet. Her ble selvfølgelig et nettverk med kommunen en motiverende faktor. For det andre var det avgjørende å etterpå komme inn i et bedriftsnettverk med *kunnskap og kompetanse innen deres produksjonsområder*. Det var dette Raufoss Ammunisjonsfabrikker fikk til da de etablerte seg i Raufossklynga. Nærhet og nettverk til SINTEF Raufoss Manufacturing ble for dem avgjørende for å videreutvikle nye nettverk for egen produktutvikling:

*«De har tilrettelagt for oppstartsbedrifter gjennom å tilby lokaler til nyoppstartede bedrifter og med å bistå med hjelp til kommersialiseringsfinansiering. SINTEF var jo og da initiativtaker til dette finansieringsmuligheten som heter Komm-Inn. Komm-inn har gått inn i vårt selskap og bidratt til at vi har fått til nødvendig kapital til produktutvikling. Og spesielt det OfU (Olje for Utvikling, min uthevelse)-prosjektet var det helt nødvendig å få inn eierkapital. Så det samtidig med å være lokalisert i Bygning 100, hvor SINTEF Raufoss Manufacturing er, det var viktig. Vi satt midt i et faglig miljø som var veldig bra for oss. Vi fikk et nettverk, kontakter, som egentlig har vært avgjørende i forhold til samarbeidet og forskning og sånt. Så SINTEF har betydd mye for oss»* (Kristoffer Dale, Raufoss Ammunisjonsfabrikker).

Veletablerte TotAl-gruppen hadde på sin side en annen innfallsvinkel på SINTEFs rolle i industrien. De anså SINTEF Raufoss Manufacturing mer som en tjenestebedrift som de samarbeidet med:

*«Det var en forskningsinstitusjon innenfor parken, før SINTEF gikk inn på eiersiden. TotAl gruppen var delaktig i å etablere klyngeprosjektet NCE Raufoss. Det er jo slik at alle aktørene i en klynge har synergier i forhold hverandre. Det handler en del om samlokalisering, som er et godt utgangspunkt for samarbeid, og at vi er naturlig knyttet opp mot hverandre slik at vi kan ta hverandre i bruk i ulike prosjekter»* (Mette Dalseg, TotAl-gruppen).

Fra forrige kapittel husker vi at SINTEF Raufoss Manufacturing ble et obligatorisk passeringpunkt gjennom å være kontaktpunktet mellom næringslivet og Vestre Toten kommune. SINTEF Raufoss Manufacturing hadde også en viktig rolle i gjennomføringen av omstillingsarbeidet. Imidlertid viser sitatet over at kommunikasjonsveiene innad i industrimiljøet og til kompetansemiljøet, også alltid hadde vært «korte» og at dette etter hvert var «naturlige» relasjoner. Omstillingsprogrammet bygde med andre ord ikke nye kommunikasjonsveier og nettverk mellom bedrifter og SINTEF Raufoss Manufacturing, de eksisterte fra før. Kommunen ble imidlertid plassert tydeligere inn i dette etablerte samarbeidet. For nyetablering forble likevel SINTEF Raufoss Manufacturing en særdeles viktig brikke, både på grunn av kompetanse og lokalisering. De bidro dermed også til å inkludere de nyoppstartede bedriftene i det eksisterende nettverket som fantes på Raufoss. Kristoffer Dale (Raufoss Ammunisjonsfabrikker) påpekte også dette: «[...] nærheten, eller det å være i et industrimiljø. Hvis vi skulle være sittende på Biri, eller Lillehammer, eller Hamar, så hadde vi blitt isolert. Det ville vært noe helt annet».

Hos TotAl-gruppen var nettverket mellom bedrifter allerede etablert, siden de hadde vært med helt fra omstillingen på 1990-tallet (se kapittel 4). Som modellen i forrige kapittel viser, jobbet man mye med å plassere Omstillingsprogrammet inn i det etablerte industrinettverket. TotAl-gruppens posisjon som etablert nettverk i industriklynga med mange medlemsbedrifter styrket også industriens rolle i Omstillingsprogrammet. Dette var på grunn av at både SINTEF Raufoss og kommunen søkte etter prosjektmuligheter i nettverket. Som vi så over fungerte ikke kommunens forsøk på å bygge nye nettverkssamarbeid alene særlig godt. Det var altså det etablerte næringslivet som innrullerte Raufoss Ammunisjonsfabrikker i klyngen.

Alle hadde som vi husker ikke samme syn på SINTEF Raufoss Manufacturing's rolle, noe som antakeligvis handlet om hvor etablerte eller ikke etablerte bedriftene var fra før. Det er allikevel interessant at to bedrifter, som begge hadde mottatt omstillingsmidler, hadde et såpass ulikt syn på SINTEF Raufoss Manufacturing til tross for at de var et avgjørende kontaktpunkt i Omstillingsprogrammet. Alle bedriftsaktørene så på programmet som proaktivt og ubyråkratisk, men det var kun Kristoffer Dale fra Raufoss Ammunisjonsfabrikker av mine bedriftsinformanter som hadde betraktet SINTEF Raufoss som en aktør tilknyttet Omstillingsprogrammets prosjektgjennomføringer. Det kan bety at kommunen og Bjørn Iversen som prosjektleder var mer synlig og fokusert i *selve prosjektarbeidet* enn det de var i de innledende fasene med utarbeidelsen av strategier og målsetninger.

Også Geir Ringen kommenterte kommunens bruk av ressurser til Omstillingsprogrammet på en måte som kan styrke denne påstanden:

*«[...] man har brukt ressursene godt og brukt veldig lite penger på å administrere pengene! Det er brukt mye TID på å finne gode prosjekter, snakke med næringslivet og da videre fått satt i gang nye prosjekt som kanskje ikke andre, Innovasjon Norge eller forskningsrådet, ikke finansierte. Det er tatt en større risiko i selve forstudiene».*

Kommunen og prosjektledelsen med Bjørn Iversen i spissen, var altså etter hvert den mer direkte synlige aktøren som de fleste av prosjektene hadde mest kontakt med. SINTEF Raufoss Manufacturing's rolle handlet etter hvert i større grad om å tilby tjenester som ble finansiert av omstillingsmidler til de bedriftene som hadde behovet for dette, som for eksempel Raufoss Ammunisjonsfabrikker. Det å arbeide med forstudier og forprosjekt bidro også muligens til at kommunen ble en mer sentral aktør og et tydeligere obligatorisk passeringspunkt. Også Bjørn Iversens personlige egenskaper og arbeidsstil bidro sannsynligvis til dette.

### **Innovasjonsforståelse; kompetanseheving og nyskaping**

Om kommunikasjonslinjene var gode og åpne, og tillitten stor i nettverkene som samarbeidet i Omstillingsprogrammet, hva så med deres forståelse av nyskaping og innovasjon- altså det større bilde av det Omstillingsprogrammet skulle bidra inn i?

Som vi husker fra kapittel to, presenterte Schumpeter fem punkter for innovasjon; (I) introduksjon av et nytt produkt eller en ny kvalitet på et produkt, (II) introduksjon av en ny produksjonsmåte, (III) skape/gå inn i et nytt marked, (IV) utnytting av en ny type råvare eller et halvfabrikat og (V) ny organisering av en næring.

Hvordan ser så innovasjonsforståelsen til TotAl-gruppen, og Omstillingsprogrammets tydelige SMB-fokus ut i lys av disse? Kari -Anne Haug fra VP-metall sa seg enige i Mette Dalseg sitt syn på SMB sitt innovasjonsansvar: *«Og det er en velkjent diskusjon at de små med lokalt eierskap er mer «lettbente» i sin natur enn de store internasjonalt eide produksjonsbedriftene i forhold til nyskaping; produkter og nye markeder».* Mette Dalseg pekte her på Schumpeters punkt om introduksjon av et nytt produkt eller en ny kvalitet av et produkt og mener at programmet har fokusert på dette. Samtidig er hun som aktør i TotAl-nettverket opptatt av nyskaping på tvers av bedrifter, altså ny organisering av en næring. Dette kan virke som å være den grunnleggende forståelsen av innovasjon og nyskaping hos informantene fra TotAl-nettverket.

Spesielt interessant er det også å se på SMB sin rolle som avgjørende aktør for at innovasjon skal skje på Raufoss. Det vil være naturlig å tenke at TotAl-nettverket og større etablerte bedrifter, som for eksempel Benteler, ville hatt en innovasjonsforståelse som pekte mer mot effektivitet og nye produksjonsmetoder, slik vi husker at Geir Ringen fra SINTEF Raufoss

Manufacturing påpekte i sin vurdering av Omstillingsprogrammets «lyst» til å telle nye arbeidsplasser, kontra et større bilde av stabilitet i næringen. Med andre ord; tankene om innovasjon og nyskaping i TotAl-gruppen og nettverksbedriften VP-metall gikk godt overens med strategiene og målsetningen for Omstillingsprogrammet.

Hva så med innovasjonsforståelsen i Stopleprosjektet? Aluminiumsstolpene var et nytt produkt, og det var utviklet gjennom nye nettverk av produksjonsbedrifter. Samtidig inngikk prosjektet i rekkene av produktutvikling som skapte nye markeder, slik Schumpeters tredje punkt tilsier. Mette Dalseg og Kari-Anne Haug i TotAl-gruppen og Stolpeprosjektet snakket også mye om viktigheten av å kunne finne nye markeder, og det hang i stor grad sammen med deres forståelse av å utvikle nye produkt. Omstillingsprogrammet hadde vært en avgjørende brikke mht. å kunne friggi ressurser til å finne disse markedene, slik vi husker fra forrige kapittel. Altså åpnet Omstillingsprogrammets samarbeid med TotAl-gruppen og SMB-utvikling for en svært bredt sammensatt innovasjons- og nyskappingspraksis, og dermed også for noe ulik innovasjonsforståelse.

Fra translasjonsteorien husker vi at mobilisering dreier seg om å få stabilisert nettverk rundt nyskaping, enten som nye innovasjoner eller som nye kunnskapsutsagn. Vi husker også at å bli- eller gjøre seg uunnværlig var viktig hvis man ønsket å være obligatorisk passeringspunkt i slike nettverk. I forrige kapittel fant jeg at SINTEF Raufoss Manufacturing fikk- og tok rollen som passeringspunktet og den innrullerende aktøren innledningsvis i programmet, dette fordi de ble knutepunkt mellom næringsliv og kommune i *etableringen* av Omstillingsprogrammet. Selv om Geir Ringen mente at det er vanskelig å definere Omstillingsprogrammets suksess på bakgrunn av tall for sysselsetting, var han definitivt også opptatt av at Raufossindustrien trengte nye ideer for nye prosjekter og bedrifter, ikke minst fordi de tradisjonelt var veldig prosessdrevet i parken:

*«Det har vært mye prosessdrevet her, heller enn å tenke på nye produkter. Innovasjon for meg, her på Raufoss, er å bli flinkere til å kunne spinne av ideer og innovasjoner fra miljøene som er her. [...] Det tror jeg vi er helt avhengig av for å kunne skape ny produksjon og nye ideer» (Geir Ringen).*

Innovasjonsforståelsen hos Geir Ringen var altså bred og sammensatt og åpnet for mange mulige måter å tenke nytt på. Det samme gjorde Bjørn Iversens tolkning av innovasjonsforståelsen knyttet til Omstillingsprogrammet:

*«Noen ganger er (innovasjoner, min tilføyning) forskningsbasert. Og da er vi over på de store systemene. Mens andre ganger er det idebasert og rett og slett personlig motivert hos disse bedriftsenhetene [...]. Og det er liksom i dette segmentet her at vi har operert da».*

Vi kan si at han både forvaltet innovasjonsforståelsen i TotAl-gruppen og SMB sine tanker om nyskaping. Både under Geir Ringen og senere Bjørn Iversen, var det antakelig viktig å holde innovasjonsforståelsen bred og variert. Begge skjønnte åpenbart at det ikke kun var «en vei til Rom». Geir Ringen var kritisk til ensidig telling av ansatte, og dermed til at nyskaping bare dreide seg om nye produksatsninger som skapte arbeidsplasser, slik Kari-Anne Haug og Mette Dalseg i større grad vektla. Han fremhevet at man *også* måtte satse på nye produksjonsmetoder og dermed effektivitet, selv om dette i prinsippet kunne føre til tap av *nye* arbeidsplasser. Dette er noe de «små» (SMB-bedriften og TotAl-gruppen) ikke trekker frem som det viktigste når de skal skissere hvordan nyskaping og innovasjon bør skje på Raufoss når de skissere potensiale for nyskaping og innovasjon i SMB bedriftene i nettverket.

Kristoffer Dale fra Raufoss Ammunisjonsfabrikker hadde på sin side en klart markedsrettet innovasjonsforståelse når jeg spurte hva han la i innovasjon og nyskaping:

*«Det som er viktig er altså at all ny virksomhet baseres på en markedsside eller produktideer, for å forenkle det en del. Det er jo sånn da at mange kan ha produktideer, men det som da er viktig er å gjøre en analyse eller en vurdering av forutsetningene til å lykkes. Det å ha forretningsfokus helt fra starten, det er helt avgjørende. [...] Også er det veldig viktig å gjøre en analyse av forretningspotensialet og konkurransesituasjonen. [...] Det er veldig viktig å ha en grundig analyse før man i begeistring starter en ny produktide. Det er mange som gjør det og det kan jo gå bra, men som oftest så kommer man bedre ut av det hvis man har tenkt gjennom helheten».*

At markedsfokuset sto sterkt hos Raufoss Ammunisjonsfabrikker er kanskje ikke overraskende, da firmaet er nyetablert. For nyetablerte med et nytt produkt, «*må en ha litt dollartegn i øynene*» (Kristoffer Dale). Gjennom intervjuet med Kristoffer Dale ble det også tydelig at nettverk og kjennskaper var avgjørende for å lykkes med å skape nye markeder. Det er med andre ord mulig å se at Kristoffer Dales nyskappingsforståelse var annerledes fra for eksempel Kari-Anne Haug og Mette Dalseg sitt, siden Raufoss Ammunisjonsfabrikker drev nyskaping på et annet «nivå» enn de mer etablerte bedriftene. De hadde større grad av gründerskap.

### **En oppsummering**

Jeg har nå undersøkt hvordan strategier og målsetningene fra etablering av Omstillingsprogrammet ble *videreført* i arbeidet med å etablere og drifte de konkrete delprosjektene og nettverkene i neste fase av programmet. Jeg fant at de ulike prosjektene som mottok midler fra Omstillingsprogrammet hadde ulike behov. De var plassert i ulike kontekster, hadde ulik størrelse og erfaring og forsto derfor også betydningen av innovasjon og nyskaping på ulikt vis. Dette lå



også i strategiene fra starten. En nyskappingsstrategi med stor bredde i hva dette skulle være og innebære ble videreført. Slik kan vi også si at Omstillingsprogrammet fasiliterte ulike former for innovasjon.

Attraktivitetsstrategien, som lå i ambisjonene analysert i forrige kapittel, ble imidlertid mindre tydelig. Kari-Anne Haug nevnte i denne sammenhengen et prosjekt VP-metall deltok på som ikke var særlig vellykket for dem. Imidlertid fant jeg at nettverksbygging og det å bruke eksisterende nettverk har vært særdeles viktig, tilnærmet avgjørende, for bedriftene i deres arbeid med nyutvikling av produkter. Det kan se ut til at å integrere allerede etablerte nettverk med nye har vært en større suksess enn det å forsøke å danne nye arenaer for dette.

Målet om å skape arenaer for nettverkssamarbeid har allikevel ikke mislyktes helt. Programmet har lagt en del arbeid i å få til et samarbeid med Gjøvikregionen Utvikling. Det har antakelig betydd mye for nye bedrifter utenfor Raufossklynga og TotAl-gruppen å kunne integreres i disse.

Jeg fant videre at TotAl-gruppens forståelse av innovasjon og nyskaping og deres måte å arbeide med dette på, var i tråd med målsetning om økt sysselsetting. Å finansiere markedsstrategianalyser til en bedrift i startgropa, har ført til flere sysselsatte og et nytt, etablert firma.

Kan vi så si at Omstillingsprogrammet har styrket det lokale Triple Helix-samarbeidet mellom kommunen, næringslivet og SINTEF Raufoss Manufacturing som allerede fantes? Den proaktive arbeidsformen har i alle fall ført til- og vedlikeholdt et åpent og godt forhold med åpne og gode kommunikasjonslinjer. Arbeidet med kompetanseheving har imidlertid blitt oppfattet på ulike måter, siden tilnærmingen til nyskaping og kompetanseutvikling var ulik blant aktørene. Jeg vil likevel hevde at en type kompetanseheving, kanskje som en form for kompetansebevissthet, ble en *implisitt, felles, underliggende* faktor som har stor betydning for alle aktørene og ikke minst for deres tanker om hva et slikt program kan- og skal gjøre for nyskaping i et lokalsamfunn og dets næringsliv.

I tillegg til kompetanseheving var også nettverksbygging en eksplisitt ambisjon i programmet. Vi så at det var ulike oppfatninger om dette. De etablerte nettverkene og å være etablert i disse, var noe alle aktørene betraktet som sentralt for å lykkes om man skal drive industriproduksjon innenfor det tradisjonelle feltet på Raufoss.

Programmet tok utgangspunkt i et godt *etablert* næringsliv med gode samarbeidsnettverk. Vestre Toten kommunes omstillingsprogram ønsket både å støtte dette og å initiere ny virksomhet. Derfor ble det viktig også å finansiere «døråpnere»; forstudier og kartlegginger, som enkeltbedrifter og nettverk kunne spille videre på. Både Mette Dalseg, Kari-Anne Haug og Kristoffer Dale

betraktet disse bidragene som helt avgjørende for at nyskaping, enten det var nye produkt, nye markeder eller nye samarbeidsmåter, ble mulig i en trang økonomisk tid etter finanskrisen. Alle berømmet også måten programmet ble driftet på mht. søknadsprosesser. Disse var ulike for bedriftene fordi det ble jobbet proaktivt. Oppfølging gjennom standardisering av prosjektmetodikk ble ikke valgt, fordi prosjektene / firmaene som mottok midler hadde egne verktøy de kunne å bruke for dette. Igjen ser vi at kommunen hadde sterk tiltro til at bedriftene var selvgående og *etablerte* og *kunnskapsrike* nok til å klare oppfølgingen av dette. Dette viser at det var stor tillitt i programmet.

I Omstillingsprogrammets styre var det samlet representanter fra alle aktørgruppene, noe som antakelig også bidro til inklusjon og tillitt. Det kan imidlertid diskuteres om aktørene hadde samme oppfatning av omfanget på prosjektene og om de ble styrt på like gode måter, når det ikke var felles retningslinjer som ble fulgt «til punkt og prikke». De var ikke mobilisert gjennom felles, like styringsverktøy og søknadsprosesser, men gjennom arbeidsformen (proaktivitet og risikotaking). Det var imidlertid arbeidsformen, *proaktiviteten* og *risikotakingen*, som mobiliserte aktørene. Bjørn Iversen var antakelig en særdeles viktig aktør her, og bidro nok kommunen til at kommunen ble en langt mer synlig aktør i dette lokale Triple Helix-samarbeidet. Kommunen ble derfor etter hvert nettverkets obligatoriske passeringspunkt.

Avslutningsvis er det viktig å påpeke at det allerede *etablerte nettverket* i dette lokalmiljøet også var særdeles viktig for å få et slik Omstillingsprogram «opp og gå». Det innebar *risiko* å satse på forstudier og et vidt fokus, men med mye lokal tillit og et etablert næringsliv, ble det mulig å enes *nok* både om prosjekter, driftsmåter, visjoner og innovasjonsforståelser. Resten greide prosjektlederne Geir Ringen og Bjørn Iversens å manøvrere i- rundt- og med.

## **Kapittel 7 Hvorfor ble Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune ansett som en suksess?**

I denne oppgaven har jeg studert en form for et Triple Helix-samarbeid mellom Vestre Toten kommune, næringslivet og SINTEF Raufoss Manufacturing i arbeidet med et felles omstillingsprogram i kjølvannet av finanskrisen 2007 / 2008. Dette samarbeidet mottok prisen «Årets innovasjonsmiljø 2014» fra Innovasjon Norge og jeg var interessert i å finne ut hva som lå bak dette: Hvilket «arbeid» ble gjort for å få opp et slikt program? Og ikke minst; hva gjorde at programmet ble en suksess?

I kapittel fire fokuserte jeg på hvilke *forutsetninger* som lå til grunn for omstilling og nyskaping i en kommune som huset en industriklynge på Raufoss og som hadde lange industritradisjoner og erfaringer med omstilling. Jeg har således undersøkt hvilke transformasjoner industrien tidligere hadde vært gjennom, hvilke krefter som da hadde bidratt til omlegging og på hvilke nivåer omstilling hadde skjedd.

Kapittel fem og seks har dreid seg om selve arbeidet med Omstillingsprogrammet. I kapittel fem benyttet jeg momenter fra translasjonsteori (Callon, 1986) til å analysere frem hvilke forhandlinger som lå til grunn for Omstillingsprogrammets ambisjoner, strategier og målsetninger, som altså relativt raskt ble rettet mot industrinæringen i kommunen. I kapittel seks var det derfor naturlig å se nærmere på nettopp samarbeidet mellom de sentrale industriaktørene i Omstillingsprogrammet, og hvordan dette fungerte.

### **Suksess fra A-Å?**

*«Vinnerne premieres for langsiktig, målrettet samarbeid om felles utfordringer innenfor innovasjon og verdiskaping. Samarbeidet mellom næringsklyngen og vertskommunen har hatt en betydelig effekt for enkeltbedrifter og for hele det industrielle miljøet i regionen. Bedriftene i miljøet er i en krevende og konkurranseutsatt næring, og samarbeidet har vært avgjørende for at de har kunnet bevare og forsterke sin konkurranseposisjon».* (Innovasjon Norge, 2014).

Prisen kommunen og kompetansemiljøet i kommunens industrinettverk ble tildelt var altså begrunnet i *langsiktig, målrettet samarbeid om felles utfordringer innenfor innovasjon og verdiskaping*. Hvordan og hvorfor ble så dette *samarbeidet* til og hva lå til grunn for å kunne være sammen om *felles utfordringer* knyttet til *innovasjon og verdiskaping*?

### **Forhandlinger om mål, ambisjoner og strategier**

I kapittel fire fant jeg at både nasjonale og internasjonale faktorer gjennom vel hundre år hadde rustet Raufossindustrien med erfaringer, kompetanse og tradisjoner i henhold til omstilling, endring, innovasjon og utvikling. Industrien hadde gjennom tiden også etablert en tydelig forankring i- og for kommunen,

fordi den gjennom lange tider hadde vært helt sentral for sysselsetting og økonomisk utvikling i Vestre Toten kommune.

I kapittel fem fant jeg også at denne lokale forankringen var et svært viktig premiss for at kommunen bevisst valgte å rette omstillingsarbeidet mot industrien, og i langt mindre grad mot generelle bolyst-strategier. At en satsning på fire fokusområder raskt ble snevret inn til to forklarer jeg nettopp med den sterke, historiske stillingen til Raufossindustrien. Jeg poengterer altså at næringsutvikling ble det store fokusområdet med bakgrunn i at:

- I) Det var sentralt med den lokale forankringen og viktigheten av industrien i kulturelt og historisk perspektiv i tillegg til det rene sosioøkonomiske perspektivet. Allerede på forhånd var det etablert kjennskap og en sterk tiltro til industrinæringen og dens evne til- og ønske om omstilling og utvikling.
- II) Det var på dette området resultatet av finanskrisen tydeligst kom til syne. Det var i industrinæringen det altså ble et akutt behov for omstilling.
- III) Det var aktører i- og med stor kjennskap til- og kunnskap om næringslivet, da spesielt industrien, som fikk flere av de sentrale rollene både i å utvikle analyser og å lage planer for programmet.
- IV) Det ble viktigere for samarbeidspartnerne å følge retningslinjer fra Innovasjon Norge og SINTEF Raufoss Manufacturing analyse, som fokuserte mest direkte på omstilling i næringsliv, enn å følge Telemarkforsknings rapport som også inkluderte et mer eksplisitt fokus på bolyst- og bostedsattraktivitet.

Bostedsattraktivitet ble altså nedprioritert til fordel for strategiområdene «*attraktivitet for næringslivet*» og «*nyskaping i næringslivet*». Dette skjedde på tross av anbefalinger i flere omganger fra eksternt forskningsmiljø sine kartlegger. Man besluttet at omstillingsmidler først og fremst skulle brukes i næringslivet. Bolyst ønsket eller håpet man at ville bli en *effekt* av tiltak som ble gjort i næringslivet hvor krisen rammet akutt. Det så heller ikke ut til å være særlig vanskelig å innrullere kommunen til primært å satse på næringsutvikling, til tross for at kommuner «av natur» har et langt videre samfunns- og velferdsoppdrag enn sysselsetting og fokus på næringsutvikling. Dette antyder jeg at både hadde å gjøre med de historiske industritradisjonene i kommunen, og ikke minst et ønske om å «slukke akutte branner» først. Kommunens Omstillingsprogram ble derfor «*plassert inn i*» *eksisterende næringslivsnettverk*, heller enn at det ble dannet eget nettverk til programmet.

Som vi husker, definerer Ringholm. m.fl. (2013) innovative kommuner som kjennetegnet av å fokusere på (I) kollektivt entreprenørskap, (II) samarbeid mellom sfærer og styringsnivåer og / eller (III) særegne diffusjonsprosesser (2015). Oppbyggingen av- og arbeidet med Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune kan sies å svare på dette gjennom å finne innovative løsninger

for å skape og å sikre arbeidsplasser gjennom et Triple Helix-samarbeid, med lite tydelig skille mellom politikk og næringsliv slik Ringholm beskriver i punkt II over. Utviklingen av programmet inkluderte næringslivet hele veien for at nytenkingen skulle gi best mulig resultat for de det gjaldt, slik både Sejersted (1987, i Teigen 2015), Fitjar m.fl. (2016), Etzkowitz og Leydesdorff (2001) og Aarsæther m.fl. (2013) påpeker at er viktig i innovasjonsprosesser, og da spesielt i innovasjon i / gjennom det offentlige. Vestre Toten kommunes Omstillingsprogram kan altså sies å ha vært godt innrettet mot samarbeid mellom sfærer og sektorer, men har i liten grad vært preget av arbeid gjennom kollektivt entreprenørskap. Imidlertid viser analysen i kapittel seks at kollektivt entreprenørskap ble godt synlig *innad* i det næringslivsrettede samarbeidet.

### **Samarbeid; kommunikasjon og nettverk på veien mot ny kompetanse og nyskaping**

Hvordan arbeidet kommunen, kompetansemiljøet og næringslivet så sammen om *felles utfordringer knyttet til innovasjon og verdiskaping*?

I kapittel fem kom jeg frem til at SINTEF Raufoss Manufacturing i den innledende fasen ble den innrullerende aktøren på bakgrunn av *kjennskap, kunnskap og kompetanse*. Dette kom både kommunen, næringslivet (industrien) og dem selv til gode. *Nettverksbygging, kompetanseheving og lettbeinte midler* var sentralt for at næringslivet lot seg innrullere i et slikt program.

I kapittel seks som omhandlet driften av Omstillingsprogrammet etter etableringen, fant jeg imidlertid at kommunens rolle ble tydeligere utover i programperioden. Jeg fant derfor at det etter hvert var kommunen (spesielt Bjørn Iversen) som overtok rollen som obligatorisk passeringpunkt i Omstillingsnettverket fra SINTEF Raufoss. Samtidig var det også tydelig at «*det allerede etablerte*» også bidro til å dra programmet fremover. Kommunen la gjennom sin leder Bjørn Iversen vekt på *tidligfase-tiltak* og dette innebar en relativt stor *risiko*, som kommunen altså var villig til å ta. Som leder gjorde Bjørn Iversen videre søknadsprosessene både proaktive og «*lettbeinte*», nettopp fordi programmet ville finansiere relativt lite konkretiserte og etablerte prosjekt, det vil si tidligfaseprosjekt. Konstruktiv *kommunikasjon* mellom aktørene var helt avgjørende for at denne risikoen kunne tas og her ble Bjørn Iversen, programleder fra 2012, sin *rolle og person*, trukket spesielt frem av de fleste av mine informanter. Det eksisterte stor *tillitt* til de allerede etablerte nettverkene og disse var også et godt utgangspunkt for å kunne tørre å ta de risikoene som unektelig ligger i tidligfasesatsninger. Imidlertid så vi at forsøk på å skape nye nettverkssamarbeid utenfor det allerede etablerte var mer krevende og ansett som ikke like suksessfullt.

Etter å ha analysert frem hvordan og hvorfor de sentrale elementene i samarbeidet fungerte, undersøkte jeg hvordan dette kunne forstås i lys av programmets overordnede mål; nyskaping og innovasjon. Innovasjon er som jeg

både har redegjort for innledningsvis og i teorikapittelet et mangetydig begrep som kan dreie seg om alt fra utvikling av nye produkt, produksjonsmåter, markeder og nye måter å organisere arbeid på. Jeg undersøkte derfor hvilke innovasjonsforståelser de ulike aktørene i Omstillingsprogrammet hadde. Det viste seg at synet på hva innovasjon og nyskaping faktisk dreide seg om var både lik og ulik blant aktørene. Den største ulikheten fant jeg i synet på hvem som skulle drive innovasjon. Vestre Toten kommunes Omstillingsprogram åpnet for en bred forståelse av innovasjon, inspirert av regjeringens definisjon (Regjeringen, 2010), innenfor et etablert næringsliv:

- produktinnovasjon – nye produkter eller tjenester til markedet, eksempelvis stolpeprosjektet til TotAl-gruppen.
- markedsinnovasjon – nye markeder åpnes for produkter eller tjenester, eksempelvis våpensikringssystemene til Raufoss Ammunisjonsfabrikker
- prosessinnovasjon – nye måter å fremstille eller distribuere produkter eller tjenester, eksempelvis kommunens eget LEAN-arbeid i samarbeid med SINTEF Raufoss Manufacturing og TotAl-gruppens stolpeprosjekt
- organisatorisk innovasjon - nye og smartere måter å organisere arbeidsoppgaver, eksempelvis kommunens eget LEAN-arbeid i samarbeid med SINTEF Raufoss Manufacturing, SMB-utviklingsprosjekt i samarbeid med Gjøvikregionen og faktisk også omstillingsprogrammet i seg selv.

Antakeligvis var det fordi Omstillingsprogrammet ble plassert inn i dette etablerte industri- og kompetansenettverket at det kunne ta risikoen ved å finansiere både forstudier og forprosjekt i tillegg til mer tradisjonelle prosjekt og slik sett åpnet for en bred innovasjonsdefinisjon. Som Bjørn Iversen sa:

*«Noen ganger er (innovasjoner, min tilføyning) forskningsbasert. Og da er vi over på de store systemene. Mens andre ganger er det idebasert og rett og slett personlig motivert hos disse bedriftsenhetene [...]. Og det er liksom i dette segmentet her at vi har operert da».*

Omstillingsprogrammet fokuserte altså på innovasjon som noe idebasert; en åpen innovasjonsforståelse som på sett og vis favnet det meste i Schumpeters definisjoner. Forstudiesatsningen bidro til at det var mulig for industrien å finne «nye kombinasjoner av eksisterende ressurser» (1934. I Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013. s.19). Omstillingsmidlene var slik «gull verdt» for næringslivet, siden de finansierte løsninger næringslivet selv ikke hadde evnet å se, kapasitet til å finne, og / eller tid og økonomi til å satse på. Det åpnet for det Schumpeter definerte som  *kreativ ødeleggelse*, eller altså *entreprenørskap* (Sandal, 2003). Omstillingsprosjektene bar preg av samarbeid mellom ulike aktører og nettverk både i idefasen og i gjennomføringen. Altså kan det sees å ha vært en form for *kollektivt entreprenørskap innad* i Omstillingsprogrammets industrirettede nettverk.

## Et spørsmål om tillitt?

Hvordan var det så mulig å satse på forstudier som innebar risiko og det kollektive entreprenørskapet i dette Triple-Helix-samarbeidet? Gjennom analysearbeidet i denne oppgaven har jeg kommet frem til følgende kriterier som gjorde at omstillingsprogrammet i Vestre Toten lyktes:

- Det ble satset på tidligfaseprosjekter, der risikoen var størst.
- Det var forenklete prosesser og lav selvfinansiering.
- Det fantes kompetanse, kjennskap og kunnskap på flere nivåer blant aktørene. Dette dreide seg *både* om lokalsamfunnet og lokal næringslivsstruktur, samt personlige kjennskaper til- og interesser for produksjonsteknologi og avanserte prosesser og strukturer innenfor næringslivet.

Slik jeg ser det, skapte dette *tillitt* til:

- I) å satse på omstilling i det eksisterende næringslivet, da med NCE-programmet i spissen,
- II) å bruke lokale akademiske organ som SINTEF Raufoss Manufacturing
- III) å stole på kommunens administrasjon av programmet og aktørgruppene som satt i styret i den formelle organiseringen av programmet.

Vi kan si at det gjensidige tillitsforholdet gikk som en «rød tråd» gjennom både etablering av programmet og i gjennomføringen av det. For det første var denne tillitten forankret i tradisjon, lokal tilhørighet og kjennskap. Dette ble synlig gjennom alle de tre analysekapitlene. For det andre så vi i kapittel fem at programmet også hadde en tydelig forankring i industriell og akademisk kunnskap.

For det tredje spilte personlige egenskaper og personlig motivasjon en viktig rolle. Som vi husker, var det i kapittel seks et stadig tilbakevendende utsagn blant informantene at Bjørn Iversen både var en synlig aktør og hadde personlige egenskaper som skapte tillitt og virksomme relasjoner mellom kommunen og næringslivet. Dette var tydelig så vel i prosessen med å finne prosjekt som å gjennomføre dem og å videreføre suksesser. Hans videre rolle i arbeidet mot Gjøvikregionen Utvikling underbygger dette.

Bjørn Iversen er en person med engasjement for lokalsamfunnet og han har vært aktiv innen både lokalpolitikk, i regjeringsapparatet og i nasjonale organisasjoner og virksomheter. I intervju situasjonen merket også jeg hans gode evne til dialog kombinert med en humoristisk og åpen tone. Det er slike egenskaper sammen med et lokalt engasjement som på idrettens språk betegnes som en *ildsjel*. Slike ildsjeler, eller samfunnsentreprenører, har vist seg å være svært viktig for lokal innovasjon (Karlsson, 2012). Når Vestre Toten kommune i tillegg hadde ivrige pådrivere innenfor industrinæringen (spesielt nettverkene)

og kompetansemiljøet (spesielt Geir Ringen og SINTEF Raufoss Manufacturing), i tillegg til i egen organisasjon (programleder og administrativ- og politisk ledelse), ble det skapt et godt fundament for å kunne lykkes med innovativ omstilling innenfor det gitte satsningsområdet.

### **Videre utfordringer, videreutvikling og videreføring både i- og av Omstillingsprogrammet**

Omstillingsprogrammet er nå i en avslutningsfase, men det betyr ikke at kommunen og næringslivet bør avslutte arbeide med aktivt å opprettholde sin egen form for nyskaping og innovasjon eller sitt god Triple Helix-samarbeid. Omstillingsprogrammet har hatt stor effekt som næringslivsprogram gjennom å være foregangseksempel for Gjøvikregionen Utvikling. «*Det er tatt en beslutning på at det skal etableres et felles, regionalt utviklingsprogram som skal kjøres etter samme lesten som vi har gjort her*» (Bjørn Iversen).

Min analyse har imidlertid også vist at Vestre Toten kommune på lengre sikt bør inkludere bostedsattraktivitet (bolyststrategier) som resultat av satsningen mot næringslivsutvikling. Både Geir Ringen og Bjørn Iversen påpekte at spredningen av prosjektet ut til kommunens innbyggere kunne vært bedre i tidlig fase av programmet, til tross for at dette den siste tiden har tatt seg opp noe.

På bakgrunn av analysen har jeg derfor plukket ut tre punkter jeg vil anbefale for videreføringen og videreutvikling av Omstillingsprogrammet:

- (I) Stabilisere / innovere arbeidet i lokalsamfunnet -det vil si til også dreie kommunens omstillingsarbeid i retning av mer bostedsattraktivitet.
- (II) Stabilisere / innovere arbeidet i regionen -det vil si å fortsette satsning på industrien og industrisamarbeid utover kommunens grenser.
- (III) Stabilisere / innovere arbeidsmåten i næringslivet -Det vil si videreutvikle og foredle «metodikken» ved å satse på tidligfasestudier og risikoprojekt både i Vestre Toten spesielt- og i regionalt norsk næringsliv generelt.



## 8 Referanseliste

- Amdahl, E. (Red.). (2008). *Faglighet og tverrfaglighet i den nye kunnskapsøkonomien*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Bauman, Z. (2006). *Flytende modernitet*. (2. utgave). (Oversatt av Mette Nygård). Oslo: Vidarforlaget. (Originalutgave utgitt 2000).
- Bijker, W. Hughes, T. P., Pinch, T. (2012) *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge: The MIT Press.
- Callon, M. (1986): Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops of St. Brieuc Bay. I Law, J. (red). *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge? Sociological Review Monograph* 32, 1986. Routledge & Keagan Paul.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. London: SAGE Publications
- Cortese, M., Strazzulla, I., Mahdad, M., Loconsole, C., Moschetti, A., Etenzi, E. (2014). *Triple Helix Thesis*. [Bilde]. Hentet 25.5.2017, fra <https://www.slideshare.net/af937/team-e-triple-helix>
- Dagestad, S. (2014). Nytt nyttig og nyttiggjort. I Dagestad, S. (Red.). (2014). *Innovasjon i praksis*. Oslo: Innoco.
- Etzkowitz, H. og Leydesdorff, L. (2001). *Universities and the Global Knowledge Economy*. London: The continuum.
- Fitjar, R., Isaksen, A. og Knudsen, J. P. (2016). *Politikk for innovative regioner*. Oslo: Cappelen Damm.
- Formannskapet, VTK. (2013). *Saksprotokoll – Omstillingsprogrammet I Vestre Toten Omstillingsplan 2013-2015 og Handlingsplan for 2013*. (Saknr.16/13. 4.2.2013) Hentet 25.5.2017, fra <http://www2.vestretoten.kommune.no/k2000/k2pub.nsf/viewAttachments/C1256CBF00360E58C1257B09004153A6?OpenDocument&frame=yes>
- Giddens, A. (1997). *Modernitetens konsekvenser*. (Oversatt av Are Eriksen). Oslo: Pax forlag A/S. (Originalutgave utgitt 1990).
- Hansen, J.C. og Selstad, T. (2003). *Regional omstilling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holmen, R. (Ukjent år). *Utviklingen på Raufoss*. Hentet 20.5.2017, fra <http://www.raufossindustripark.no/parken/historie.html>
- Innovasjon Norge. (2014). *Signalkonferansen 2014: Årets vinnere er kåret*. Hentet 12.12.2016, fra

- <http://www.innovasjon Norge.no/no/pressemeldinger/signalkonferansen-2014-arets-vinnere-er-karet/>
- Innovasjon Norge (A). (Ukjent år). *Regional omstilling -hva er det?* Hentet 31.10.2016, fra <http://www.innovasjon Norge.no/no/regional-omstilling/om-omstilling2/>
- Innovasjon Norge (B), (Ukjent år). *Vestre Toten*. Hentet 27.1.2017, fra <http://www.innovasjon Norge.no/no/regional-omstilling/regioner/vestre-toten/>
- Innovasjon Norge (C), (Ukjent år). *Norwegian Centres of Expertise (NCE)*. Hentet 24.5.2017, fra <http://www.innovasjon Norge.no/nce/>
- Innovasjon Norge (D), (Ukjent år). *Om omstilling*. Hentet 3.5.2017, fra <http://www.innovasjon Norge.no/no/regional-omstilling/>
- Innovasjon Norge (E), (Ukjent år). *Intro omstilling i praksis* [Brosjyre]. Oslo: Innovasjon Norge.
- Iversen, B. (2014). *Omstilling i Vestre Toten – Aktivitet og måloppnåelse*. [Bilde]. Hentet 20.5.2017, fra [http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/artikler-og-foredrag/eldre-foredrag/foredrag\\_seminar23.10.14.pdf](http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/artikler-og-foredrag/eldre-foredrag/foredrag_seminar23.10.14.pdf)
- Iversen, B. og Ringen, G. (2015). *Innovativt samarbeid (Omstillingsprogram)*. [Bilde]. Hentet 3.5.2017, fra [http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/artikler-og-foredrag/eldre-foredrag/foredrag\\_pres\\_vaagaa\\_23.03.2015.pdf](http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/artikler-og-foredrag/eldre-foredrag/foredrag_pres_vaagaa_23.03.2015.pdf)
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2.utg). Oslo: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. (2.utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johnstad, T. og Utter, H. (2015). *Fra konsern til klynge*. (1.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsson, C. (2012). *Entrepreneurship, Social Capital, Governance and Regional Economic Development*. Hentet 24.5.2017, fra [https://www2.bth.se/mam/forskning.nsf/attachments/WP6\\_pdf/\\$file/WP6.pdf](https://www2.bth.se/mam/forskning.nsf/attachments/WP6_pdf/$file/WP6.pdf)
- Keklik, M. (2003). *Schumpeter, Innovation and Growth*. (1.utg). Aldershot: Ashgate.

- Kommunestyret, VTK (2013). *Saksprotokoll – Omstillingsprogrammet I Vestre Toten Omstillingsplan 2013-2015 og Handlingsplan for 2013*. (Saksnr. 10/13. 20.2.2013). Hentet 25.5.2017, fra <http://www2.vestretoten.kommune.no/k2000/k2pub.nsf/viewAttachments/C1256CBF00360E58C1257B1A003B61B7?OpenDocument&frame=yes>
- Latour, B. (1987). *Science in Action. How to follow Scientists and Engineers through Society*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Meld. St. 7. (2008-2009). (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet 27.1.2017, fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>
- NCE Raufoss (Ukjent år). Om NCE Raufoss. Hentet 24.5.2017, fra <http://www.nceraufoss.no/nce-raufoss/om-nce-raufoss>
- Notaker, H. (2016). Finanskrisen I Usa 2008 2009. *Store norske leksikon*. Hentet 24. mai 2017 fra [https://snl.no/Finanskrisen\\_i\\_USA\\_2008-2009](https://snl.no/Finanskrisen_i_USA_2008-2009).
- Regjeringen. (2010). *Hva er innovasjon?* Hentet 13.2.2017, fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon/id526485>
- Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse*. (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Ringen, G., Østerbø, E. og Dahl, H. (2011). *Omstilling i Vestre Toten*. Hentet 27.1.2017, fra [http://vestretoten.kommune.no/globalassets/tjenestekområder/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/8.omstilling\\_analyserplaner\\_naeringsstrukturanalyse\\_vestretotenkommune\\_7\\_til\\_offentlig\\_pub.pdf](http://vestretoten.kommune.no/globalassets/tjenestekområder/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/8.omstilling_analyserplaner_naeringsstrukturanalyse_vestretotenkommune_7_til_offentlig_pub.pdf)
- Ringholm, T, Teigen, H., Aarsæther, N. (2013). Innovatør frå alders tid. I Ringholm, T(Red), Teigen, H. (Red). og Aarsæther, N. (Red). (2013). (s.15-29). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm.
- Sandal, J. U. (2003). *Jakten på entreprenøren: Kan Joseph A. Schumpeters teori benyttes til å identifisere og differensiere entreprenører i det 21. århundre?* Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- SINTEF. (2015). *NCE Raufoss*. Hentet 27.1.2017, fra <http://www.sintef.no/prosjekter/nce-raufoss/>
- Skjølsvold, T. (20015). *Vitenskap, teknologi og samfunn En introduksjon til STS*. (1.utg). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

- Smith, H. L. og Leydesdorff, L. (2014). The Triple Helix in the context of global change: dynamics and challenges. *Prometheus*, 32:4. (s.321-336). DOI: 10.1080/08109028.2014.972135
- Spilling, O.R. (2007). Introduksjon. I Spilling, O.R. *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*. (2007). Oslo: Fagbokforlaget.
- Staunæs, D. og Søndergaard, D. M. (2005): Interview i en tangotid. I Järvinen, M. (Red.). (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzel forlag.
- Sørensen, K.H. og Lagesen, V.A. (2008). Kunnskapssamfunnets anatomi: Faglighet og tverrfaglighet i kunnskapsmanufakturere. I Amdahl, E. *Faglighet og tverrfaglighet i den nye kunnskapsøkonomien*. (1.utg. s. 9-24). Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Sørensen, M. P. og Christiansen, A. (2013). *Ulrich Beck: An Introduction to the Theory of Second Modernity and the Risk Society*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Teigen, H. (2013). Kommunane som innovatører. I Aarsæther, N. (Red). Teigen, H. og Ringholm, T. (2013). (s.31-52). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm.
- Teigen, H., Skjeggedal, T. og Skålholt, A. (2010). *Kommunesektorens innovasjonsarbeid*. Hentet 14.2.2017, fra <http://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2014/11/112010.pdf>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder*. (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Vareide, K. og Storm, H.K. (2012). *Regional analyse Vestre Toten*. (TF-notat nr. 74 / 2012). Hentet 20.5.2017, fra [http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/7.omstilling\\_analyserplaner\\_rapport\\_telemark.pdf](http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/7.omstilling_analyserplaner_rapport_telemark.pdf)
- Vestre Toten kommune (A). (2013). *Omstillingsprogrammet i Vestre Toten - Handlingsplan 2013*. Hentet 24.5.2017, fra [http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/6.omstilling\\_analyserplaner\\_handlingsplan\\_2013\\_gr.pdf](http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/6.omstilling_analyserplaner_handlingsplan_2013_gr.pdf)
- Vestre Toten kommune (B). (2013). *Omstillingsprogrammet i Vestre Toten kommune - Omstillingsplan 2013-2015*. Hentet 25.5.2017, fra <http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling->

- og-naring/analyser-og-planer/5.omstilling\_analyserplaner\_omstillingsplan\_utgave3.pdf
- Vestre Toten kommune (A). (2014). *Omstillingsprogrammet i Vestre Toten - Handlingsplan 2014*. Hentet 24.5.2017, fra [http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/3.omstilling\\_handlingsplan2014.pdf](http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/3.omstilling_handlingsplan2014.pdf)
- Vestre Toten kommune (B). (2014). *Årsrapport 2014 for Omstillingsprogrammet i Vestre Toten*. Hentet 25.5.2017, fra [http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/2.omstilling\\_aarsrapport2014.pdf](http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/2.omstilling_aarsrapport2014.pdf)
- Vestre Toten kommune (A). (2015). *Omstillingsprogrammet i Vestre Toten - Handlingsplan 2015*. Hentet 24.5.2017, fra [http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/1.omstilling\\_handlingsplan2015.pdf](http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/analyser-og-planer/1.omstilling_handlingsplan2015.pdf)
- Vestre Toten kommune (B). (2015). *Årsrapport 2015 for Omstillingsprogrammet i Vestre Toten*. Hentet 25.5.2017, fra [http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/informasjon-og-nyheter/omstilling\\_aarsrapport2015.pdf](http://vestre-toten.kommune.no/globalassets/tjenesteomrader/omstilling-og-naring/informasjon-og-nyheter/omstilling_aarsrapport2015.pdf)
- Vestre Toten kommune. (2016). *Næring og omstilling*. Hentet 27.1.2017, fra <http://vestre-toten.kommune.no/framsidelenker/naring-og-omstilling/>
- Vinding, A. og Fjellheim, H. K. (2009). *Halvorsen: - Ingen land bekjemper finanskrisen så offensivt som Norge*. Hentet 27.1.2017, fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/statsbudsjettet-2009/halvorsen-ingen-land-bekjemper-finanskrisen-saa-offensivt-som-norge/a/543112/>
- Wang, T. (1996). *RA i skuddlinja: industriutvikling og strategiske veivalg gjennom 100 år*. (1.utg). Raufoss: Wang 1996.
- Østerud, Ø. (2007). *Statsvitenskap: Innføring I politisk analyse*. (4.utg). Oslo: Universitetsforlaget.



## 9 Vedlegg

### Vedlegg 1. Intervjuguide

#### Intervjuguide Masterprosjekt Ragnhild N Fauchald

Utgangspunktet for utvikling av nye intervjuguider vil baseres på begrunnelsen for hvorfor kommunen og næringsklyngen i Raufoss mottok prisen «Årets innovasjonsmiljø 2014»:

Vinnerne premieres for langsiktig, målrettet samarbeid om felles utfordringer innenfor innovasjon og verdiskaping.

Samarbeidet mellom næringsklyngen og vertskommunen har hatt en betydelig effekt for enkeltbedrifter og for hele det industrielle miljøet i regionen. Bedriftene i miljøet er i en krevende og konkurranseutsatt næring, og samarbeidet har vært avgjørende for at de har kunnet bevare og forsterke sin konkurranseposisjon. (Innovasjon Norge, 2014).

Enkle stikkord for meg selv: *Innovasjon, tverrfaglighet, verdiskaping, konkurransekraft, utvikling og omstilling. Verdi, visjon, vinning (mål).*

1. del vil være relevant for Omstillingsprosjektets leder og/eller eier
2. del vil være tilsvarende lik for representanter fra bedrift(er) som skal intervjues, SINTEF og kommune. I denne delen er det naturlig at formuleringer vil måtte endres noe ut fra hvilken aktør som intervjues. Jeg vil også formulere en enkel innledning med åpne formuleringer i intervjusituasjon med SINTEF og bedrifter, som er noe forenklet fra del 1.
3. del er spørsmålsformuleringer som er relevante for SINTEF/ bedrifter og ikke kommune, som må flettes inn innledningsvis, som nevnt over.

#### 1. For kommunen (prosjektleder)

**Generelt; hensikt, visjon, mål, strategi og resultatoppnåelse gjennom prosjektet og frem i tid**

-Først og fremst må jeg takke så mye for at du ønsker å stille opp i dette intervjuet! (Gi informasjon om tidsaspekt, publisering etc.)

Jeg håper arbeidet mitt kan bidra positivt inn mot videre jobbing med omstillingsprosjektet. Det er et veldig spennende prosjekt! Vil du fortelle litt hvordan du selv opplever prosjektet?

- Bakgrunn for omstillingsprosjektet
- Hvilke tanker hadde du da dere startet?
- Har prosjektet svart til forventningene du hadde fra start?  
(Hvordan / hvorfor)

Vil du gi meg en litt nærmere beskrivelse av omstillingsprosjektet?

(Vinkling rettes etter aktør)

- Omfang (Ressurser og størrelse (Nasjonalt/regionalt?))
- Målsetning
- Strategi
- Aktivitet i de ulike leddene og blant de ulike aktørene
- Engasjement
- Etc

Hvordan foregikk arbeidet for fastsettelse av mål, strategier, visjoner og fremgangsmetode?

- Hvem deltok?
- Når?
- Hvor?
- Endringer underveis?
- Metodikk? (PLP)  
(Hvordan / Hvorfor.)

Har dette blitt endret underveis i prosessen?

- Hvordan?
- Hvorfor?
- Når?

Hvilke faktorer har vært avgjørende for prosjektets etablering og utvikling?

- Har andre parter, som i dag enten står i prosjektet eller utenfor, vært deltakende og avgjørende for prosjektet?
- I såfall hvordan / hvorfor?
- Nettverk, økonomi, kjennskap, kompetanser osv  
➔ Glidende og naturlig overgang til roller og samarbeid

## 2. Kommune, SINTEF og bedrift(er)

### Roller, samarbeid og ressursfordeling

Helt konkret; hva er deres **rolle** i omstillingsprosjektet?

- Arbeid frem klarhet i dette.
- Utvikling
- Utvelgelse av bedrifter og samarbeid med SINTEF/ Næring/ Bedrifter
- Endring i roller underveis? Ev: positive/ negative konsekvenser?  
(Hvordan / hvorfor)

Hvordan fungerer samarbeidet mellom dere og andre aktører i prosjektet?

- Hvilke bedrifter har tettest samarbeid med kommune/SINTEF og omvendt?
- Hva gjør at noen ev har tettere samarbeid enn andre?



- Hvordan vil du si at de ulike aktørene blir ivaretatt og hørt i prosjektet? (Hvorfor)

Hvordan oppleves engasjementet fra bedrifter, kommune og SINTEF?

- Ser man likheter/ forskjeller mellom små, mellomstore og store bedrifter?
- Er det naturlige relasjoner som gjør at enkelte bedrifter samarbeider tettere enn andre? (eks. næringsklyngen-sintef-VTK)
- Ev. hvorfor/hvordan?

**Innovasjon og verdiskapning** er to begreper som står sterkt i Omstillingsprosjektet. Hvordan vil du vurdere hvordan dette preger omstillingsprosjektet?

(Følges opp om naturlig –Åpent spml. Om noe blir fokusert sterkere på enn annet, jobb videre med å få informasjon om hvorfor og hva).

- Hvilke ressurser sitter prosjektet/kommunen/bedriftene/SINTEF med nå?
- Ny kompetanse?

Hvordan har fordeling av roller vært?

- Er det samarbeid?
- Hvordan?
- Opplæring, eller naturlig kunnskapsflyt mellom aktørene?
- Forventinger
- Strategier
- Gjensidighet?  
(Hvordan / hvorfor)

Har det vært konsekvent fokus på samarbeidet i alt arbeid som har dreid seg om innovasjon, eller har det blitt mer periodisk?

- Hvordan har ev samarbeid foregått
- Hvordan har dette foregått sett opp mot forventninger til, og mål med, prosjektet i forkant
- Utfordringer  
(Hvorfor)

**Resultat** av Omstillingsprosjektet

- Hva og hvordan
- Spesifikt for bedrifter, SINTEF og kommune
- Generelle linjer

Har samarbeid utviklet seg?

Har det blitt skapt nye fagmiljø/ utviklingsmiljø?

- I bedrifter/ hos enkeltaktører?
- Tverrfaglig og på tvers av bedrifter?
- På tvers av aktørene bedrifter, kommune og sintef?  
(Hvordan / hvorfor)

Hvordan oppfatter du omstillingsprosjektets rolle i kommunen generelt?

Hvordan oppfatter du omstillingsprosjektets rolle i industrimiljøet og næringsklyngen?

- Hvilke resultat har dette eventuelt ført med seg?

Har prosjektet skapt konkurransedyktighet?

- Hvordan og for hvem?

Hvordan har utvikling av industrimiljøet endret seg, slik du ser det?

Hvordan har kunnskapsmiljøet endret seg, slik du ser det fra ditt ståsted?

- Kompetanse  
(Hvorfor)

Er det mulig å se resultater av prosjektet i andre bransjer?

- er det overførbart? (eks. helse)

Hvordan har kommunens, bedriften(e)s og SINTEFS rolle endret seg og sin posisjon opp mot andre, tilsvarende miljøer i regionen/Norge?

- **Innovativt?**  
(Hvordan/ hvorfor)

### 3.SINTEF/ bedrifter

Disse spørsmålene hører til innledningsvis for intervju med SINTEF/bedrifter

Kan du si litt om hvordan omstillingsprosjektet i VTK har vært for dere?

- Rolle
- Deltakelse
- Anvendelse av metodikk
- Opplevelse av prosjektet generelt  
(Pass på at dette ikke blir for spesifikt, men at jeg får frem likheter og ulikheter i arbeidet hos de forskjellige og SINTEFs rolle spesifikt.)

Hvilke **ressurser** er lagt ned fra deres side i prosjektet?

(Hvordan / hvorfor)

PLP-metodikk er kjent som modell for innovativt arbeid mellom kommune og næringsliv. Har dere fokusert spesielt på å følge en slik metodikk i deres arbeid?

- Hvordan kan det ev. fungere mellom aktører (SINTEF-næring/SINTEF-kommune etc).
- Har dere blitt/hatt spesifikk kursing i PLP?
- Hvorfor/ hvorfor ikke?
- Hvordan har PLP-metodikken eventuelt blitt brukt? (Konsekvent eller «i bakhodet»)

Næring:

Hvordan har omstillingsprosjektet fungert for dere?

- Hva har gått bra/ ikke gått bra?
- Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvilke ressurser har vært mest avgjørende for deres omstillingsarbeid?

- Økonomisk
- Opplæring
- Strategi
- Samarbeid  
(Hvorfor / hvordan)

Hvilken rolle har dere hatt i egen omstilling?

- Andres innblanding; Kommune og SINTEF. Har de vært dominerende eller tilbaketrasket?

Hvilke resultater ser dere av omstillingen?

- Konkrete tall?
- Arbeidsmiljø
- Utvikling
- Samarbeid  
(Hvordan / Hvorfor)

SINTEF:

Hvordan har deres bidrag gitt muligheter for bedrifter til å kunne utvikle seg?

Hva ligger det i det samarbeidet dere har med bedrifter?

Hvordan bidrar dere til innovasjon og verdiskapning i bedrifter og kommune, og generelt til prosjektet?

Hvordan har SINTEF Raufoss endret sin posisjon gjennom omstillingsarbeidet?

- Kunnskapsmiljøet Innad i bedriften på Raufoss
- Posisjon mot andre steder i Norge

Hvilke resultater ser dere av omstillingen?

- Konkrete tall?
  - Arbeidsmiljø
  - Utvikling
  - Samarbeid
- (Hvordan / Hvorfor)

