

Trine Egenæss Eide

YES TO ALL - OR NOT?

Tilblivelsen av Strategi for bærekraftig næringsutvikling i en fusjonert kommune. En casestudie.

Masteroppgave i Master of Public Administration

Veileder: Dr. Tore Christian Malterud

Mai 2023



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Trine Egenæss Eide

YES TO ALL - OR NOT?

Tilblivelsen av Strategi for bærekraftig næringsutvikling i en fusjonert kommune.
En casestudie.

Masteroppgave i Master of Public Administration
Veileder: Dr. Tore Christian Malterud
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

I møte med en verden i endring, preget av klimautfordringer har regionale og lokale myndigheter verden over et særskilt ansvar. Så vel norsk næringsliv som norske kommuner må endre sine prioriteringer og handle. Stadig tydeligere internasjonale og nasjonale krav forsterker den nevnte utvikling. FN anslår at så mye som to tredjedeler av delmål kan oppnås gjennom lokal innsats. Kommunene her til lands har en nøkkelrolle i arbeidet med å forankre og sikre at vi i alt vi gjør fremover legger et bærekraftsperspektiv til grunn. Det trengs flere studier som utforsker strategiers tilblivelse, gjerne gjennom å belyse bakgrunnen for mål, ofte trigget av offentlig politisk agenda, samt kartlegge strategiske følger, innsats og effekt.

Denne masteroppgave utforsker utviklingen av strategi for bærekraftig næringsutvikling i en fusjonert kommune, på hvilken måte strategisk tenkning og ledelse, utviklingsprosess og valg av fremgangsmåte påvirker felles forståelse, oppslutning om satsningsområder, rom for innspill og kunnskapsgrunnlag for den endelige strategi for bærekraftig næringsutvikling. Det finnes ulike tilnærminger og oppskrifter med hensyn til strategisk arbeid. For å besvare min problemstilling som tar for seg endringsledelse, strategisk tenkning og øvrige forhold som påvirker strategisk praksis innen grønn næringsutvikling kombineres en preskriptiv og deskriptiv tilnærming. Min analyse bekrefter man har nyttiggjort seg av en i utgangspunktet preskriptiv tilnærming som beskriver hvordan og plan for det skal gjøres (deliberate strategies), parallelt med en deskriptiv tilnærming (emergent strategies), strategi som fremvoksende mønster. Forskningsdata bekrefter at begge nevnte tilnærminger til strategiutvikling benyttes.

Lillestrøm kommunes virksomhet og drift er tuftet på verdiene tillit, inkludering og nyskaping, tilhørende verdigrunnlag og FNs bærekraftsmål. Medvirkning og samskapning som involverer egen organisasjon så vel som aktører i organisasjonens omgivelser har sammen med omdømmebygging vært sentral i den aktuelle strategiprosess. Føringer og krav om klimatilpasning påvirker praksis. Min analyse og konklusjon underbygger en forståelse av strategisk endring som utvikling, på grunnlag av at ulike interessenter involveres i en kartleggingsfase, felles meningsdanning og utviklingen av målforståelse, samt bekrefter at endring handler om en kontinuerlig prosess som åpner opp for nye ledelsesrom over tid.

Abstract

In a world of change, characterized by climate challenges regional and local government worldwide have a crucial responsibility. Norwegian business life and industry as well as Norwegian municipalities need to change their priorities and act. It is evident that international and national demands amplify this development. The UN suggest that two third of objectives and key results can be achieved through local initiatives. Norwegian municipalities have a key role anchoring and ensuring that future practice is aligned with UNs sustainable development goals. There is a need for more studies on strategy development, aimed at uncovering the foundation of goals, often triggered by official political agenda, mapping strategical consequences, effort, and effect.

This master thesis explores the development of public business policy in a newly merged municipality, in what way strategic thinking and leadership, development process and choice of approach affect common understanding, support for effort areas, room of input, knowledge base of the final strategy and public business policy to assure sustainable development. There are different approaches and perspectives on strategic practice. A prescriptive and descriptive approach is used to analyze my master thesis exploring impact of change management, strategic thinking and strategic practice related to green business policy initiatives. My research data and study confirm that one has utilized two theoretical strategy development approaches, initially a prescriptive approach that suggests a plan/planned change (deliberate strategies), a traditional perspective, as well as descriptive approach (emergent strategies), strategy as a pattern in a stream of decisions.

The operation of Lillestrøm municipality is founded on trust, inclusion, and innovation, belonging value basis and UNs sustainable development goals. Participation and co-creation involving own organization and stakeholders form the organizations surroundings together with reputation building have been of crucial importance for strategy development. Guidance and demands for adjusting to climate change affect practice. This study substantiate/confirm understanding of strategic change as development, based on involvement of different stakeholders in the mapping phase, common opinion formation and development of goal understanding, and confirm that change is a continuous process that continuously opens for new leadership possibilities.

Forord

Denne masteravhandling markerer slutten på et flerårig utrolig interessant studieforløp, som har vært berikende så vel faglig som personlig. I en tid etter hvert preget av pandemi, store omveltninger og en spennende politisk situasjon, lokalt, nasjonalt og ute i verden.

Jeg er svært takknemlig for å ha fått muligheten til å skrive både semesteroppgave og masteroppgave med arbeidet i Lillestrøm kommunes næringsavdeling som inspirasjonskilde.

Maria Hermansdatter Hoff og Siri Bjørnstads vilje til å være åpne, dele informasjon og engasjement underveis har vært uvurderlig. Det har vært lærerikt og berikende å få følge kommunen gjennom flere år parallelt med min masterstudie.

Nær 20 år siden sist, er jeg stolt av å kunne levere en avhandling på masternivå ved NTNU som studiested. Å være voksen student er et privilegium, men også krevende å samtidig skulle ivareta jobbfpliktelser, nær familie og barn. Det koster for alle.

Hjertelig takk til min kjære støttende mann Jakob og våre to flotte barn Agnes og Jørgen for å ha holdt ut med meg disse studieår. Min veileder Dr. Tore Christian Malterud som har stått meg bi siden høsten 2021 fortjener en tilsvarende stor takk.

Trine Egenæss Eide

Leirsund, 25.5.2023

Innhold

Figurer	xi
Tabeller	xi
Forkortelser/symboler	xi
1 INTRODUKSJON.....	13
1.1 Den holistiske utfordringen; Klimaendringer	13
1.2 Bærekraftsmål med fokus på næringsutvikling	14
1.3 Strategi for å nå målet	14
1.4 Oppgavens oppbygning	15
2 PROBLEMFORMULERING.....	16
2.1 Min problemstilling	16
2.2 Forskningsspørsmål	16
2.3 Avgrensning	17
3 REFERANSERAMME OG BAKGRUNNSSTOFF.....	18
3.1 Kommunesammenslåing – fra tre til en	18
3.2 Verdigrunnlag og mål for nye Lillestrøm kommune	18
3.3 Bærekraftig utvikling og FN ´s bærekraftsmål	20
4 METODE.....	22
4.1 Design og prosedyre	22
4.2 Vitenskapsteoretiske betraktninger	23
4.3 Dokumentstudier.....	23
4.4 Intervju - Utvalg, fremgangsmåte og databehandling.....	24
4.5 Deltakende observasjon.....	25
4.6 Annen erfaring som legges til grunn.....	26
4.7 Gyldighet, pålitelighet og kontekstbundethet.....	27
4.8 Refleksivitet	28
5 TEORI/ TEORETISK RAMMEVERK	29
5.1 Konkurrerende paradigmer innen forståelsen av styring	29
5.2 Endringsledelse og strategisk styring – teorigrunnlag og begrepsavklaring.....	30
5.3 Målpyramiden i offentlig sektor	34
5.4 Medvirkning og samskaping	35
5.5 Omdømmebygging	38
5.6 Mintzbergs 5 P-er	40
5.7 10 teoretiske skoler ift strategiprosessen	45
5.8 Øvrige betraktninger og avgrensning	48
6 EMPIRI/ DATA	51

6.1	Dokumentstudier.....	51
6.1.1	Planhierarkeiet i Lillestrøm kommune.....	51
6.1.2	Medvirkning og samskaping	53
6.1.3	Næring i Lillestrøm kommune	53
6.1.4	Omdømmebygging	55
6.1.5	Samfunnsbygging gjennom grønn næringsutvikling	56
6.1.6	Oppstart og videreføring av arbeidet med strategi for næringsutvikling	59
6.1.7	Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030	62
6.2	Intervjuer og deltakende observasjon	67
6.2.1	Oppstart av arbeidet med Strategi for næringsutvikling	67
6.2.2	Tradisjonelt perspektiv til strategiutvikling (preskriptiv/normativ)	68
6.2.3	Alternative perspektiver innen strategiutvikling (deskriptiv/positiv)	70
6.2.4	Strategiprosessen sett i retrospektiv	73
7	ANALYSE OG KONKLUSJONER	74
7.1	Analyse	74
7.1.1	Endringsledelse og strategisk styring	75
7.1.2	Analyse i forhold til Målpyramiden	76
7.1.3	Medvirkning og samskaping	77
7.1.4	Omdømmebygging	78
7.1.5	Analyse i forhold til Mintzbergs 5 P-er	79
7.1.6	Prosesser og ulike teoretiske skoler	82
7.1.7	Strategiske fokusområder sett under ett.....	84
7.2	Konklusjoner og oppsummering	88
7.2.1	En mer helhetlig og forankret næringsstrategi	89
7.2.2	Oppsummering	90
8	FORSKNINGSIMPLIKASJONER	92
	Referanser	93
	Vedlegg	101

Figurer

Figur 1: Illustrasjon FNs Bærekraftsmål	21
Figur 2: Illustrasjon FNs Bærekraftsmål	21
Figur 3: Det strategiske triangelet.....	32
Figur 4: Målpyramiden i offentlig sektor	35
Figur 5: Samskapelse - en typologi.....	36
Figur 6: Planhierarki for Lillestrøm kommune	52
Figur 7: Vurderingskriterier og utvalgte næringer i kommunens næringsstrategi høsten 2019.....	60
Figur 8: Innsatsområde 1 - Fremtidsrettede virksomheter innenfor klima, energi, miljø og helse.....	64
Figur 9: Innsatsområde 2 - Innovasjon, gründerskap og klynger	64
Figur 10: Innsatsområde 3 – Opplevelser og kreative næringer	65
Figur 11: Innsatsområde 4 - Attraktiv bo- og arbeidskommune	66
Figur 12: Innsatsområde 5 - Næringsvennlig kommune	66

Tabeller

Tabell 1: Målhierarki for Lillestrøm kommune med satsningsområder, prioriterte bærekraftsmål, overordnede mål og delmål	20
---	----

Forkortelser/symboler

AHUS	Akershus sentralsykehus
CNN	The Cable News Network
Co-Creation	Cooperative Creation
CSR	Corporate Social Responsibility
De 5 P-er	Plan, Pattern, Position, Perspective and Ploy
FB	Facebook
FN	Forente Nasjoner
H2Cluster	The Norwegian Hydrogen Cluster
IFE	Institutt for energiteknikk
INCLUDE	Forskningscenter for sosialt inkluderende energiomstilling
KOSTRA	kommune-stat-rapportering
KRUS	Kriminalomsorgens høyskole og utdanningscenter
KS	Kommunesektorens organisasjon
LSK	Lillestrøm Sportsklubb
MPA	Master in Public Administration
NHO	Næringslivets Hovedorganisasjon
NILU	Norsk Institutt for luftforskning
NM	Norgesmesterskap
NORSAR	Norwegian Seismic Array

NOU	Norges offentlige utredninger
NPG	New Public Governance
NPM	New Public Management
NRK	Norsk rikskringkasting
NSD	Norsk Senter for forskningsdata
NTNU	Norges Teknisk Naturvitenskapelige Universitet
OBOS	Oslo Bolig og Sparelag
Oslo Met	Oslo Metropolitan University
PA	Public Administration
ROS	Risiko og sårbarhetsanalyse
SDG	Sustainable Development Goals
SDI	Stegvis-deduktiv induktiv metode
SNL	Store norske leksikon
SNR	Samarbeidsrådet for Nedre Romerike
SSB	Statistisk sentralbyrå
SWOT	Strengths, Weaknessess, Opportunities and Threats
U4SCC	The United for Smart Sustainable Cities
UiO	Universitetet i Oslo
UN	United Nations
UNIK	Universitetssenteret på Kjeller

1 INTRODUKSJON

Dagens globale virkelighet gjør at organisasjoner må endre seg raskere, sikre nødvendige ressurser i form av kunnskap og kritisk arbeidskraft, kontinuerlig tilpasse seg så vel teknologisk som strategisk for å sikre bærekraftig verdiskapning. Det stilles samtidig helt andre krav til åpenhet, inkludering, brukermedvirkning og samskaping (Røiseland og Lo, 2019; Nielsen et. al, 2021; Ulrich, 2016) i form av tettere samarbeid med omgivelsene for å sikre resultatoppnåelse, lokal problemløsning og tjenesteproduksjon.

Innen det modernistiske perspektivet og nyere organisasjonsteori får organisasjoners interaksjon med og gjensidige påvirkning i forhold til omgivelsene tilsvarende mer oppmerksomhet. Organisasjoner er som før rasjonelle, formålstjenlige enheter som jobber strukturert mot fastsatte mål, men anses i tillegg som levende organismer og system (Hatch, 1997) og åpne systemer (Scott, 2013 i Gotvassli, 2021) avhengig av kontinuerlig tilpasning til sine omgivelser. Utviklingen mot stadig mer åpne organisasjoner gir profesjoner og brukere mer innflytelse på utformingen av offentlig forvaltning, samtidig som organisasjonenes beslutninger i stor grad vil kunne prege omgivelsene.

Her til lands vedtok Stortinget i 1986 at mål- og resultatstyring skulle være sentral i styringen av alle statlige virksomheter, og fra 1990 har «virksomhetsplaner med målformuleringer og resultatvurderinger, skulle nyttes som virkemidler for å sikre dette» (Johnsen, 2019, s. 160). Plan- og økonomisystem danner grunnlaget for kommunenes politiske virksomhetsstyring bestående av rasjonelle planleggingsprosesser der en analytisk logikk og instrumentell forståelse legges til grunn.

1.1 Den holistiske utfordringen; Klimaendringer

Vår tids klimautfordringer påvirker norsk næringslivs og kommuners prioriteringer. Norge har gjennom Parisavtalen forpliktet seg til å kutte utslipp med 50 prosent innen 2030. Regjeringen har satt seg ytterligere mål om å kutte 55 prosent innenlands uten av kjøp av klimakvoter er medregnet. Oslo kommune innførte som landet første et eget klimabudsjett i 2017, hvis hensikt er å regulere andelen klimagassutslipp og utgjør en egen del av kommunebudsjettet. I følge Eide og Anam (2019) er det liten tvil om at «Dette representerer radikal nytenkning og ny praksis» (s.2), andre norske byer og storkommuner har satt seg tilsvarende mål og jobber nå for å innta ledende posisjoner innen klima og miljø.

Det fremgår av Hurdalsplattformen at klima og hensyn til naturmangfold, og realisering av klimamålene, skal ligge til grunn for hvordan økonomien innrettes «mot å bli stadig mer fornybar, sirkulær og bærekraftig» (Regjeringen, 2021a). Stortingsmelding 40 «Mål med mening – Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030» (Regjeringen, 2021b) representerer en beskrivelse av utfordringene her til lands og relevant politikk for å imøtekomme disse.

1.2 Bærekraftsmål med fokus på næringsutvikling

Bærekraftsmålene er gjensidig avhengige, berører ulike samfunnsaspekter, og gir tydelige føringer for hvordan målene må innfris parallelt gjennom et mer helhetlig arbeid og tilnærming der alle nasjoner og ulike deler av samfunnet må bidra, på et nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Hensikten med dagens krav til bærekraftig utvikling er å bedre ivareta vårt globale miljø, tilrettelegge for mer bærekraftig ressursutnyttelse og samfunnsutvikling. Stadig flere mener svaret på dagens største utfordringer er sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft, mer bærekraftig produksjon, ressursbruk og forbruk, individuell holdningsendring og nye vaner i sivilsamfunnet, samt utforming av nye lover og rammebetingelser som regulerer organisasjonspraksis. En forståelse som utfordrer hver og en av oss, fordrer endring innen offentlig politikkutforming og praksis, samt en samfunnsutvikling i tråd med dette.

FN¹ har fastslått at regionale og lokale myndigheter verden over har et særskilt ansvar, og anslår at så mye som to tredjedeler av delmål kan oppnås gjennom lokal innsats (Regjeringen, 2021a). Stadig tydeligere internasjonale og nasjonale krav forsterker den nevnte utvikling.

Kommunene her til lands vil ha en nøkkelrolle i og med hovedparten av fremtidige endringer trolig vil bero på at nye prosjekter lokalt inkluderer et bærekraftsperspektiv. En såkalt «naturpositiv økonomi» og næringsutvikling kjennetegnes i sin tur av å sikre et mindre fotavtrykk, bl.a. gjennom mer bevisst og restriktiv forvaltning av naturressurser, samarbeid og klimabistand overfor industri og tjenesteleverandører, krav om utslippskutt, effektiv utnyttelse av ressurser, energiomstilling og mer utbredt bruk av fornybar energi.

1.3 Strategi for å nå målet

Strategisk gjennomslag krever at det som er formulert på papiret tas i bruk, er noe folk har kjennskap og kan relatere seg til. Tiltak, delmål, mål og spørsmålet om hvordan sikre et godt liv må oppleves som meningsfullt og noe mer enn påstander (Hatch og Schultz, 2004). Godt omdømme som på sin side styrker identitetsbygging, har mye til felles med fellesskaps følelse, verdibasert ledelse og grunnlaget for organisasjonskultur.

R. Whittington (2012) etterlyser mer case-baserte og kvalitative studier på strategi der hensikten er å utforske nærmere bakgrunnen for mål, ofte trigget av offentlig politisk agenda, samt kartlegge strategisk innsats, egenforbedring, følger og effekt. Ikke minst i møte med en verden i endring, samt organisasjoner med andre mål enn ren profitt som har betydelig påvirkningskraft.

Hovedfokus for denne masteravhandling er endringsledelse, strategisk tenkning, planlegging og styring. Den utforsker nærmere bestemt hva som ligger bak en overordnet strategis tilblivelse og prosess, utøvelse av ledelse i forhold til kollektiv bevissthet og handling, samt i hvilken utstrekning strategiske prioriteringsområder implementert underveis i den aktuelle utviklingsprosessen kan stadfestes. Min inngang til å studere endringsledelse, strategisk tenkning og strategiutvikling er en casestudie av en fusjonert kommune, nye Lillestrøm kommune etablert 01.01.2020 knyttet til utforming av ny strategi for bærekraftig næringsutvikling. Mitt arbeid analyserer og drøfter

¹ For mer informasjon om FNs 17 individuelle Sustainable Development Goals (SDG) bærekraftsmål og tilhørende 169 delmål, samt en guide for interessenter, se <https://un.dk/about-the-un/sdgs/> .

nærmere bestemt arbeidet som ligger til grunn for strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 og tilhørende handlingsplan 2022-2024 i lys av relevant teori.

1.4 Oppgavens oppbygning

Jeg har disponert denne avhandlingen slik:

I kapittel 2 presenteres oppgavens problemformulering og avgrensning.

I kapittel 3 redegjøres det for referanseramme og bakgrunnsstoff.

I kapittel 4 begrunnes valg av metoder som benyttes i studien nærmere, utvalget før det til slutt redegjøres for prosessene for innsamling av empiri.

I kapittel 5 redegjøres det for teoretiske perspektiver som vil bli brukt ved analyse av empiri. Begrepsavklaring og definisjoner.

I kapittel 6 presenteres empiri. Denne del er inndelt i to deler som beskriver henholdsvis empiriske data gjennom en dokumentanalyse, samt intervjuer og deltakende observasjon.

I kapittel 7 presenteres analyse og konklusjoner inkludert oppsummering. Her drøftes resultater som er relevante i forhold til oppgavens problemstilling i lys av utvalgte teoretiske perspektiver. Her analyseres min empiri i form av dokumentstudier og studiens kvalitative intervjuer og deltakende observasjon under ett.

I kapittel 8 beskrives til slutt forskningsimplikasjoner.

2 PROBLEMFORMULERING

I dette kapitlet vil jeg redegjøre nærmere for hvordan denne masteroppgaven tar for seg strategi i en fusjonert kommune, gjennom et case-studium som utforsker strategiprosessen knyttet til utforming av en strategi for bærekraftig næringsutvikling i Lillestrøm kommune 2022-2030. Dette for å gi nærmere innblikk i endringsprosessen, strategisk tenkning og ledelse som ledet frem til kommunens endelige næringsstrategi. Som et ledd i det beskrives min problemstilling, valg av forskningsspørsmål og avgrensning.

Arbeidet med å utforme en næringsstrategi for Lillestrøm kommune startet høsten 2019, og ble etter et opphold i tid videreført høsten 2021 med nye tiltak. Den aktuelle strategiprosess ble innledet med en kartlegging av det lokale næringslivets styrker og potensielle satsningsområder, samt muligheter og trusler internt i kommuneorganisasjonen. Næringsavdelingens metode har hele tiden vært å tilrettelegge for sentrale aktører og samarbeidspartners innspill, medvirkning fra næringsliv så vel som administrasjon og politiske representanter underveis i utarbeidelsen av ny næringsstrategi for å sikre en velfundert næringsstrategi for kommunen. Alt dette i en tid der Lillestrøm Kommune var en nyetablert storkommune i ferd med å finne sin form.

I den forbindelse er det interessant å utforske i hvilken utstrekning medvirkning og samskaping har preget den næringsstrategi som nå foreligger? Samskaping, hos noen bedre kjent som «co-creation», nettverksledelse, medborgerskap, felles velferdsutvikling, forstås her som et styringsord som beskriver situasjoner der interessenter, aktivt inviteres til å bidra i utformingen av strategier, for løsninger på samtidens utfordringer, som et demokratiserende konsept eller for å legitimere økt næringslivsinnflytelse i offentlig politikktutvikling.

Eventuelt hvilke andre åpenbare faktorer som etter alt å dømme har påvirket underveis/i utarbeidelsesprosessen og til slutt det endelige sluttprodukt. Det er likeledes spennende å utforske hvordan strategisk tenkning og ledelse, tilnærming og valg av fremgangsmåte til strategiutvikling har påvirket den endelige strategi for bærekraftig næringsutvikling?

2.1 Min problemstilling

Denne masteroppgave har med det som utgangspunkt følgende problemstilling:

Betydningen av endringsledelse, strategisk tenkning og forhold som påvirker strategisk praksis innen grønn næringsutvikling.

2.2 Forskningsspørsmål

For å besvare problemstillingen min tar jeg utgangspunkt i tre forskningsspørsmål, som omhandler hvordan det strategiske arbeid foregår:

- a) På hvilken måte har tilnærming og fremgangsmåte til strategisk tenkning påvirket det endelige resultat, bidratt til felles forståelse, oppslutning om og kunnskapsgrunnlag for dagens næringspolitiske prioriteringer?

- b) I hvilken grad tas det i strategiutviklingen utgangspunkt i hva som skal gjøre (preskriptiv), en tradisjonell tilnærming til endringsledelse for målrettet strategiutvikling og planlegging, eller
- c) I hvilken grad tas det i strategiutviklingen utgangspunkt i observasjon av det strategiske arbeidet slik det skjer i organisasjonen (deskriptiv) basert på konstruktiv strategisk læring, strategi som mønster?

Disse forskningsspørsmålene vil gå som en «rød tråd» gjennom hele avhandlingen. Dataene i kapittel 6 vil bli analysert ved hjelp av teorien i kapittel 5 og det vil bli trukket konklusjoner i kapittel 7. Som det fremgår, skiller jeg mellom en preskriptiv tilnærming i forskningsspørsmål b) og en deskriptiv tilnærming i forskningsspørsmål c). Nærmere om disse begrepene i kap. 5. Utviklingen av strategiske planer for den fusjonerte kommunen Lillestrøm er en pågående prosess. Jeg er oppmerksom på at dette er et problem og velger derfor å skille skarpt mellom problemstillinger og konklusjoner der delprosessen er avsluttet og der prosessene fortsatt pågår.

2.3 Avgrensning

Offentlig-privat samarbeid og bruken av samskaping som verktøy og virkemiddel kjennetegnet av at bl.a. interesse felleskap og næringsliv involveres kunne vært et mer overordnet forskningstema for denne oppgaven. Denne masteroppgavens fokus er konsentrert om bærekraftig næringsutvikling i Lillestrøm kommune. Mitt fokus er å utforske en strategisk utviklingsprosess, på bakgrunn av strategisk tenkning og styring sett fra et administrativt ståsted. Nærmere bestemt bruk av endringsledelse og utviklingsprosessen frem mot en ny næringsstrategi ble vedtatt, hvor samskaping/ medvirkning er et av flere virkemidler man har nyttiggjort seg av. For en oversikt over litteratur og erfaringer fra offentlig-privat samarbeid innen bærekraftig by- og regionsutvikling i Norge, se M. Leine og M. Førde, 2022 (Leine og Førde, 2022).

Interessentanalyse som teori ville muliggjort en mer inngående analyse av hvordan ulike interessenter har påvirket utformingen av den aktuelle strategi for bærekraftig næringsutvikling, fremfor at dette behandles som et av flere aspekter innen endringsledelse og strategisk styring. Jeg vurderte å velge dette som en mulig innfallsvinkel og inngang. Dette hadde etter min vurdering medført andre forskningsspørsmål, en annen type datainnsamling og krevd flere intervjuer blant annet med lokale politikere.

Mastergradsavhandlingen er avgrenset til å forske på strategisk tenkning og strategisk praksis med hensyn til grønn næringsutvikling i perioden høsten 2019 frem til Strategi for bærekraftig næringsutvikling for 2022-2030 forelå vår/ forsommer og ble lansert 2022. For en nærmere begrepsavklaring, vennligst se oppgavens teorikapittel, kapittel 5.

Det er ennå tidlig å konkludere om effekten av næringsstrategien. Min oppgave og analyse begrenses derfor til å ta for seg den strategiimplementering som empiri underbygger at har skjedd frem til strategiens lansering mai 2022, og ikke fremover i tid. Sagt på en annen måte, eksempler på implementering på bakgrunn av identifiserte satsningsområder fra det næringsstrategiske forprosjektet 2019 i perioden frem til næringsstrategien ble vedtatt.

3 REFERANSERAMME OG BAKGRUNNSSTOFF

I dette kapitlet vil jeg redegjøre nærmere for referanserammen for denne case-studie og relevant bakgrunnsstoff for forståelsen av min forskningsstudie og denne masteravhandling.

3.1 Kommunesammenslåing – fra tre til en

Regjeringen vedtok i juni 2014 som en del av Kommunereformen (Regjeringen, 2014), fulgt opp av Kommuneproposisjonen (Stortinget, 2017), at kommunestrukturen skulle endres. Landets kommuner ble oppfordret til å utforske muligheten for å slå seg sammen til færre, større og mer robuste kommuner. Som en følge av kommunereformen ble 111 kommuner slått sammen til 43, slik at Norge fra 1. januar 2020 bestod av totalt 356 kommuner hvorav Lillestrøm kommune var en av dem. Lillestrøm kommunes etablering fant sted den 01.01.2020 på bakgrunn av at Stortinget den 8. juni 2017 vedtok om at kommunene Fet, Sørum og Skedsmo etter en krevende prosess skulle slås sammen med tvang (lovdata, 2017). Samme høst besluttet Kommunal og moderniserings departementet at den nye kommunen skulle hete Lillestrøm (Regjeringen.no, 2017).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet sendte høsten 2021 ut brev til alle tvangssammenslåtte kommuner, om mulig prosess og tidsplan for en tilbakeføring til kommuneinndeling fra 2017. Kommunestyret i Lillestrøm kommune besluttet med en overvekt av stemmer før årets utgang at Lillestrøm kommune skulle bestå.

Ekspertutvalg for evaluering av god kommunestruktur (Vabo, 2014) fremhevet i sin sluttrapport mellom annet følgende styrker og/eller potensielle utviklingsbehov som kjennetegner vekstområder; Næringsutvikling krever transportsystemer, næringsareal, boligareal og sosial infrastruktur (utdanning, helsetilbud, kulturtilbud ect.), samt økonomisk vekst, som knyttes til urbanisering og gevinster ved spesialisering og kunnskapsutvikling i byområder. De tre ordførere i Fet, Skedsmo, og Sørum² kommune [1] var samstemte om at kommunesammenslåing var det riktige da de i 2019 ble intervjuet og begrunnet det slik;

Lillestrøm kommune skal ha et tjenestetilbud og en service dagens kommuner ikke hadde maktet å tilby. Ikke bare kan man opprettholde et godt tjenestetilbud, man blir også en større og sterkere næringsaktør. Noe som er viktig for å tiltrekke seg gode arbeidsplasser. Nå står de også rustet til å være den klimavennlige og innovative kommunen man ønsker å være. (Lillestrømlingen, 2019, s. 5).

3.2 Verdigrunnlag og mål for nye Lillestrøm kommune

Innovativt lederskap og administrasjon; tilpasning, endring og kontinuerlig utvikling av praksis, forbedring av politikktutvikling og tjenesteleveranse, beskriver ifølge M. H. Moore et. al (1997, i Busch et. al, 2013) kun endringer som: «må være...nye for en gitt

² avtroppende ordfører fra Skedsmo Ole Jacob Flæten, avtroppende ordfører for Fet John Harry Skoglund, og avtroppende ordfører fra Sørum, Marianne Grimstad Hansen.

organisasjon, store nok, generelle nok og varige nok til å ha betraktelig effekt på organisasjonens virksomhet eller karakter³ » (s. 214).

I forberedelsene forut for selve etableringen av Lillestrøm kommune som ny storkommune, var det ifølge ordfører Jørgen Vik nødvendig å finne noe alle kunne være enige om. Man satset da på FNs bærekraftsmål, utnyttet muligheten til å starte på scratch, formulere de store overordnede målsetningene på nytt (J. Vik, personlig kommunikasjon, 15. mars 2023). Samtidig som kjente målsetninger det var ønskelig å videreføre i det nye ble stadfestet.

Klimaarbeid, miljø og miljøarbeid som fokusområder ble tydeligere, i tillegg til fortsatt innsats for å motvirke sosial ulikhet og fattigdom. FNs bærekraftsmål forankret i Lillestrøm kommuneplans samfunnsdel gav klare føringer for hvordan den nye kommunen skulle driftes.

Neste naturlige skritt var å levendegjøre og operasjonalisere bærekraftsmålene, blant annet gjennom utformingen av strategiske planer og tverrfaglig samarbeid rettet mot å redusere utslipp, tilrettelegge for bærekraft og klimavennlig ressursforvaltning, investeringer og tilpasning. Effektiv fortetting relatert til by- og stedsutvikling, f.eks. videreføring av utbygging i Lillestrøm-Strømmen-Kjeller triangelet, knutepunktutvikling og restriktiv forvaltning av landbruksjord inngår i en operasjonalisering av den overordnede strategi.

Innen næringsutvikling har dette mer spesifikt medført at kommunen i større grad utforsket hvordan bidra til å sikre økt kundefokus bl.a. gjennom samskaping, samt tilrettelegging for best mulig økonomisk utvikling uten at det går på bekostning av natur og miljø.

Kultur og kulturbygging spiller en sentral rolle i en ny kommunes etablering, og legger samtidig føringer for fremtidige endringsprosesser og retning i organisasjonen. Strategi i organisasjoner og organisasjonskultur er nært forbundet. En sterk organisasjonskultur kjennetegnet ved at definerte verdier preger organisasjonen, i dens arbeid internt som eksternt, samt oppslutning om verdigrunnlag gir etter alt å dømme økt handlingskraft.

Det ble i 2018 vedtatt av Fellesnemda, at nye Lillestrøm kommune skulle ha tillit, nyskaping og inkludering som verdigrunnlag (Lillestrøm kommune, 2019b). Videre fremgår det av Kommuneplanens Samfunnsdel, kommunens viktigste strategiske verktøy (Lillestrøm kommune 2020a), at de mest sentrale virkemidler for måloppnåelse er «verdigrunnlaget, sammen med bygging av en bærekraftskultur, samarbeid, innbyggerinvolvering og økt oppmerksomhet om folkehelse i alt vi gjør» (s. 24). Som et ledd i Samfunnsdel til Kommuneplanen for Lillestrøm kommune ble det besluttet at kommunens utvikling skulle bygge på FNs bærekrafts mål. Nærmere bestemt følgende:

- Klima og miljø. Redusere klimagassutslippene, ha god ressursforvaltning, håndtere forventet befolkningsvekst
- By- og tettstedsutvikling. Ha en attraktiv region-by og livskraftige lokalsamfunn.
- Hele livet. Støtte opp under innbyggernes mestring av egne liv i alle livets faser.
- Nyskapende. Være åpen, lærende, og nytenkende.

³ Egen oversettelse.

For hvert av kommunens satsningsområder har man formulert et overordnet mål som beskriver de utfordringer og muligheter kommunen står overfor, samt inkludert grafikk for de utvalgte bærekraftsmålene.

Tabell 1: Målhierarki for Lillestrøm kommune med satsningsområder, prioriterte bærekraftsmål, overordnede mål og delmål

Klima og miljø	By- og tettstedsutvikling	Hele livet	Innovasjon
			
Lillestrøm kommune skal redusere klimagass-utslippene og ha en god ressursforvaltning, samtidig som kommunen skal håndtere forventet befolkningsvekst.	Lillestrøm kommune skal ha en attraktiv regionby og livskraftige lokalsamfunn	Lillestrøm kommune skal støtte opp under innbyggernes mestring av egne liv i alle livets faser.	Lillestrøm kommune skal fremme åpenhet, læring og innovasjon
Kunnskapsbasert og varsom arealforvaltning	Attraktive lokalsamfunn og tettsteder gir gode liv	Rett tjeneste, til rett tid, på rett nivå	Miljøvennlig, fremtidsrettet og omstillingsdyktig samfunn
Reduserte utslipp i egen virksomhet og i samfunnet	En regionby med arbeidsplassvekst, gode boliljøer og variert handels- og kulturtilbud	Inkludering og trygghet for alle	Grønn og utslippsfri teknologi
Redusert transportbehov og mer grønn mobilitet	Kvalitet i bygg, grøntområder og infrastruktur	Samarbeide på tvers av tjenester og med andre samfunnsaktører	Effektiv, rettferdig og tilgjengelig kommune

Kilde: Samfunnsdel i Kommuneplan for Lillestrøm kommune

3.3 Bærekraftig utvikling og FN's bærekraftsmål

Bærekraft var allerede et aktuelt tema i de opprinnelige tre kommuner før sammenslåingen.

I Samfunnsdelen i Kommuneplanen for Skedsmo kommune 2019-2030 (Skedsmo kommune, 2019) finner vi for eksempel igjen prinsippene om at sosial, økologisk og økonomisk bærekraft skulle ligge til grunn for kommunens virksomhet, nedfelt som en del av den overordnede strategi. Reduksjon av klimagasser identifiseres her som en av vår tids største utfordringer, med klar henvisning til de muligheter en fremtid med lavutslippssamfunn, bedre tilrettelegging for kollektivtrafikk og myke trafikanter, grønnere nærmiljøer, bedre ressursutnyttelse, mer avansert avfallshåndtering, og teknologiske fremskritt vil innebære. Det fremgår også en forventning om at forsterket bærekraftfokus vil påvirke kommunens omdømme og medføre økt attraktivitet.

Bærekraftig utvikling som begrep stammer fra Brundtlandrapporten 1987, og beskriver utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov (Brundtland, 1987). Bærekraft karakteriserer økonomiske, sosiale og miljømessige sammenhenger i et samfunn, annerkjennelsen av at det finnes en begrenset mengde ressurser. Vi må med andre ord i fremtiden ivareta og på en bedre måte forvalte sammenhengen mellom klima og miljø, økonomi og sosiale forhold.

FNs bærekraftsmål representerer verdenssamfunnets felles arbeidsplan for fattigdomsutryddelse, bekjemping av ulikhet og stoppe klimaendringene før 2030 (FN-sambandet, 2022). FNs bærekraftsmål består av 17 mål og 169 delmål, som skal gi felles global retning for den utvikling som skjer i verdens land, næringsliv og sivilsamfunn. Målene har stor innvirkning først og fremst på norsk politikk, så vel nasjonalt, på

fylkesnivå og kommunalt plan, med arealforvaltning og reduksjon av utslipp som sentrale virkemidler.

Figur 1: Illustrasjon FNs Bærekraftsmål



Kilde: www.fn.no

Figur 2: Illustrasjon FNs Bærekraftsmål



Kilde: www.fn.no

4 METODE

I dette kapitlet vil jeg beskrive metode og vitenskapelig forståelse som legges til grunn for valg av metodisk tilnærming og valg av metode for min datainnsamling.

4.1 Design og prosedyre

Denne case-studien⁴ tar utgangspunkt i organisasjonen Lillestrøm kommune etablert 01.01.22, baserer seg på dokumentstudier, samt kvalitative forskningsintervjuer, personlige notater i forbindelse med deltakelse på møter og workshops arrangert av kommuneorganisasjonens næringsavdeling i forbindelse med utformingen av en ny strategi for bærekraftig næringsutvikling for Lillestrøm kommune. Min mastergradsavhandling analyserer nærmere bestemt betydningen av endringsledelse, strategisk tenkning og forhold som kan påvirke strategisk praksis innen grønn næringsutvikling.

I tråd med A. Tjora (2017) benyttes SDi metode kjennetegnet av arbeid i etapper «fra rådata til konsepter eller teorier» (s. 18), for å tilføre systematikk og bidra til fremdrift i mitt forskningsprosjekt. Gjennom vekslingen mellom en induktiv tilnærming, preget av at «man antar (eller utvikler) noen generelle sammenhenger ut fra observasjon av enkelttilfeller», versus en deduktiv tilnærming som «slutter fra en generell regel til å forklare enkelthendelser» (s. 33). En abduktiv tilnærming beskriver en veksling og kombinasjon av nevnte to tilnærminger, ved at ulike teorier og perspektiver spiller inn i forkant eller underveis i forskningsprosessen.

Når det gjelder valg av fremgangsmåte for å belyse problemstillingen og egne forskningsspørsmål tilstrekkelig, har valget falt på dokumentstudier, skriftlige notater i forbindelse med møtevirkosomhet og workshops (gruppediskusjoner) relatert til utformingen av ny næringsstrategi for Lillestrøm Kommune, samt fokuserte semi-strukturerte intervjuer og/eller dybdeintervjuer med halvfast struktur (Tjora, 2017), med et utvalg av sentrale aktører. En tilnærming som bygger på en genuin interesse og nysgjerrighet, og åpner opp for å utforske heller enn å forklare funn. Dermed kan man forske mer inngående på hvordan en sosial orden (mekanismer og prosesser) oppstår. Jeg har hele tiden opplevd at næringsavdelingen, mine to primære kontaktpersoner i case-organisasjonen, har vært velvillig innstilt til min rolle som student, invitert meg til å delta i ulike deler av endringsprosessen, delt informasjon og tilrettelagt for et godt samarbeid.

Valgte tilnærming til datainnsamling i forbindelse med min masteravhandling er til en viss grad preget av omstendighetene på det tidspunkt mine studier foregikk og datainnsamlingen fant sted, preget av koronapandemi som medførte at Lillestrøm kommune satte krisestab, mange ekstraordinære arbeidsoppgaver og unormalt stort arbeidspress for kommuneorganisasjonen i sin helhet. Dette medførte at jeg måtte bruke

⁴ Ifølge A. Tjora (2017) er en case-studie en undersøkelse av en situasjon, enhet eller sted med en naturlig avgrensning, eksisterer uavhengig av det aktuelle forskningsprosjektet, i dette tilfellet en organisasjon (s. 256).

mye ekstra tid på å oppnå kontakt med og sikre intervjuer med sentrale personer våren 2021, både i og utenfor caseorganisasjonen.

4.2 Vitenskapsteoretiske betraktninger

Utgangspunktet til denne casestudie er en helhetlig tilnærming, som på bakgrunn av et fortolkende vitenskapssyn vil trekke veksler på ulike vitenskapelige fagdisipliner/ områder (sosiologi, statsvitenskap og /eller ledelsesteori) for å best mulig belyse ulike årsaksforhold (interaksjonisme). J. W. Moses og T. L. Knutsen (2019) skiller mer overordnet mellom positivisme og konstruktivisme inne sosial- og politiske forskningstradisjon. Min forskning hører hjemme innen sist nevnte tradisjon, samtidig som mitt utgangspunkt er et forprosjekt delvis basert på statistisk næringsøkonomisk analyse, jf. en næringsanalyse basert på analyse av statistisk informasjon og intervjuer som sekundærdata.

I tråd med A. Tjora (2017) vil jeg delvis trekke veksler på sosiologiske perspektiver som blant annet symbolsk interaksjonisme/interaksjonisme i studiet av rollen til mellommenneskelig interaksjon som bidragsyter innen samfunnsdannelse, etnometodologi da involvering og samskaping betyr at hverdagerfaringer/ kunnskap anses å være en forutsetning for samfunnsdannelse, meninger inklusive formingen av og betydningen til sosiale normer, fenomenologi med bakgrunn i at datainnsamlingens fokus er intervjuobjektets opplevelse og virkelighetsforståelse på bakgrunn av mellommenneskelig interaksjon, samt sosialkonstruktivisme, ideen om at virkeligheten er samfunnskapt, at det parallelt eksisterer ulike virkelighetsoppfatninger, og den rolle sosiale faktorer, prosesser og fenomener har i sosiale sammenhenger, især i utviklingen av institusjonelle trekk (s. 26-28). Med utgangspunkt i en pragmatisk kvalitativ tilnærming (Seale et. al 2007) stilles det spørsmål ved hva samfunnsmedlemmer tar for gitt, for eksempel store konseptuelle systemer, fra kultur til struktur, så vel som folks innerste tanker og følelser.

4.3 Dokumentstudier

Dokumentstudier beskriver studiet av dokumenter, som ifølge A. Tjora (2017) normalt ikke er utarbeidet med tanke på forskning. «Dokumentstudier oppfattes tradisjonelt som såkalte ikke-påtrengende metoder («unobtrusive methods»), der empiriske data genereres uten at forskende deltakere er involvert. Ved hjelp av dokumentanalyse kan blant annet generell og/ eller spesifikk politisk dokumentasjon, i dette tilfellet fra Lillestrøm kommune, bidra til bedre innsikt i pågående prosesser og saksforhold til en gitt tid med hensyn til et forskningstema. Denne oppgave legger også dokumentstudier av skriftlig innspill fra kommunens næringsforeninger, relevante rapporter samt medieomtale underveis i oppgaven til grunn som primærdata i oppgavens analyse og drøfting, samt for avsluttende betraktninger.

E. Willis og A. Tjora (2006, i Tjora, 2017) påpeker at dokumenter ofte kan bidra til å «gi et tidsbilde» (s. 190), som muliggjør å forstå nåtidige fenomen i lys av en historisk utvikling (s.190), i denne sammenheng dokumentasjon som bekrefter en utviklings- og strategisk endringsprosess, vedtak og innspill som kan hatt en innvirkning.

Det aktuelle forprosjektet i 2019, «Næringsanalyse Lillestrøm kommune» (Menon Economics, 2019a), gjennomført av Menon Economics på oppdrag for Skedsmo kommune, bestod av fire sentrale deler (faser): Sammenstilling deskriptive statistiske data, hentet fra Menons regnskapsdatabase og næringspopulasjoner, nettverkssamtaler

og intervjuer med et utvalg sentrale aktører fra lokalt næringsliv (i.e. investorer, kunnskapsbyen Lillestrøm m.fl.) med fokus på potensial fremover med utgangspunkt i allerede eksisterende høyproduktive næringer, næringsanalyse og kartlegging av nøkkelinformasjon for Lillestrøm by med omegn, og til slutt en workshop som tilrettela for innspill til fremtidig nærings strategisk plattform.

Innsamlede data, konklusjoner i form av Menonrapporten og oppsummering fra workshop fra forarbeidet knyttet til utarbeidelse av næringsstrategien i regi av Menon Economics AS (Menon Economics, 2019a/b)⁵, en del av kunnskapsgrunnlaget utarbeidet høsten 2019, legges til grunn som sekundærdata. Det samme gjelder min semesteroppgave om nevnte forprosjekt i 2019 relatert næringsutvikling i Lillestrøm kommune (Eide, 2020).

4.4 Intervju - Utvalg, fremgangsmåte og databehandling

Da muligheten til å følge forprosjektet ment å identifisere hva fremtidens Lillestrøm kommune allerede var sterke på, og hva man ønsket å satse videre innen dukket opp, var det en gylden anledning til å delta som observatør og på sikt skrive masteroppgave. Forprosjektet i 2019 sin målsetning var å sikre et kunnskapsgrunnlag og tilrettelegge for velfunderte næringsstrategiske valg i nyetablerte Lillestrøm kommune. Gjennom å følge forprosjektet fikk jeg som forsker verdifull tilgang til allerede innsamlede kvantitative sekundærdata i form av Menonrapporten nr.5/2019 (Menon Economics, 2019a); en næringsanalyse, samt oppsummering fra samtaler Menon Economics gjennomførte med et utvalg næringslivs representanter i Lillestrøm. Det samme gjaldt oppsummering fra workshop avviklet høsten 2019 med konklusjoner og anbefalinger om næringer med potensiale som burde prioriteres i næringsstrategien (Menon Economics, 2019b).

Min intensjon var hele veien å på et senere tidspunkt samle inn og analysere egne data.

Jeg kontaktet våren 2021 NSD for å registrere et meldeskjema og søke om tillatelse til å gjennomføre en forskningsstudie med forsvarlig datahåndtering. Utvelgelsen av relevante intervju kandidater skjedde i samarbeid og samråd med kommunens næringsssjef, som bistod med kontaktinformasjon. I de tilfeller der jeg ønsket å intervju bestemte fagpersoner internt ble det også tilrettelagt for dette.

Da jeg gjennomførte mine kvalitative intervjuer våren 2021 var det naturlig å legge funn fra forundersøkelsen som bestod av næringsanalyse og kartlegging av kunnskapsgrunnlag i 2019 til grunn. På den bakgrunn ble det utformet en intervjuguide med forskningsspørsmål og underspørsmål, og et informasjonsskriv. Forespørsel om deltakelse, informasjonsskriv og intervjuguide ble sendt ut til alle intervjuobjekter på forhånd (se vedlegg).

Samme intervjuguide ble benyttet i alle intervjuer, men kun de som hadde deltatt på og med erfaring fra den næringsstrategiske forundersøkelsen fra kommunen, besvarte spørsmål fra intervjuguidens første del.

Da arbeidet med strategi for bærekraftig næringsutvikling nærmet seg slutten våren 2022 tok jeg utgangspunkt i problemstillingen betydningen av endringsledelse, strategisk tenkning og forhold som påvirker strategisk praksis.

⁵ Hovedkonklusjonene og innspill til utformingen av kommunens næringsstrategi kommer frem av de nevnte oppsummeringsnotater til intern bruk i kommunen inkludert i oppgavens appendiks.

Alle intervjuer er gjennomgått på nytt, som et ledd i databehandlingen. Dette for å få bedre oversikt over datamaterialet og hvilket muliggjør å avdekke nye interessante sammenhenger blant annet i lys av teori.

Det ble våren 2021 gjennomført 8 semi-strukturerte intervjuer med utvalgte respondenter fra kommuneorganisasjonen som jobber med næring, strategi og analyse, samt planarbeid innen by- og stedsutvikling. Situasjonen med nedstenging på grunn av koronapandemi og smittevernsrestriksjoner medførte at samtlige semi-strukturerte kvalitative forskningsintervjuer ble gjennomført over teams. Hvert intervju varte mellom 45 min inntil en time. Det ble innhentet tillatelse til å foreta lydopptak og tatt notater for å dokumentere hvordan hver enkelt informant uttalte seg. Ved en anledning oppstod det tekniske problemer med intervjuopptaket, jeg måtte støtte meg på intervjunotater, samt avstemme disse med intervjupersonen etterpå.

Mine respondenter representerte både nåværende og tidligere ansatte fra de tre sammenslåtte kommuner. Intervjuutvalget bestod i tillegg av representanter fra næringsliv; regionalt- og lokalt næringsmiljø, samt eiendomsutvikling. Det ble dessuten gjennomført to oppfølgingssamtaler per telefon høsten 2022. Alle bidragsytere ble garantert anonymitet.

Det ble inngått en avtale om behandling av personopplysninger (databehandleravtale) med NTNU Handelshøyskolen ved førstelektor/ fagansvarlig T. Stiklestad, og taushetserklæring med mulig bidragsyter, i forbindelse med bistand til å transkribere. Denne avtalen ble av ulike grunner aldri realisert. Intervjudata er som et ledd i analysearbeidet gjennomgått og transkribert, samt relevant informasjon inklusive sitater kategorisert i tråd med overordnede identifiserte relevante forskningstemaer av studenten selv.

Kvantitative data på bakgrunn av spørreundersøkelse gjennomført av Lillestrøm kommune ved næringsavdelingen er kjent for meg, men vektlegges i liten grad grunnet lav svarprosent. Jeg har valgt å avstå fra å innhente egne kvantitative data.

4.5 Deltakende observasjon

Deltakende observasjon beskriver ifølge A. Tjora (2017) en kvalitativ tilnærming til forskning som normalt forbindes med at den som forsker er synlig, åpen om sin rolle, og i eller annen grad deltakende (s.256) i de sosiale prosesser som studeres. Deltakende observasjon forbindes gjerne med feltarbeid, som pågår samtidig med at ting utspiller seg og kan gi mye og relevant informasjon om en organisasjon eller et forskningstema, værende nyttig i kombinasjon med, eller som forberedelse til, mer fokuserte kvalitative intervjuer.

For å utdype, A. Tjora (Tjora, 2006 i Tjora 2017) opererer med ti ulike strategier for observasjon, «observasjonsmodi», på grunnlag av egen forskning. Som et «svar på hvordan man intuitivt (i betydningen uten særlig opplæring) gjør observasjon, og hvordan observasjoner manifesterer seg i feltnotater» (s. 96). A. Tjoras 10 observasjonsmodi (Tjora, 2006 i Tjora 2017) er som følger: 1) naivt beskrivende, 2) generaliserende, 3) fortolkende, 4) undrende, 5) forklarende, 6) kvantifiserende, 7) dramatiserende, 8) eksperimenterende, 9) rangerende/reflekterende og 10) vurderende, og representerer et spenn av nyanser, fra naivt beskrivende til det fortolkende. Forskere som benytter seg av observasjon vil normalt benytte flere varianter. Det avgjørende er å ha et bevisst forhold sammenhengen mellom observasjoner og notattaking underveis,

hvorvidt man inntar en mer aktiv eller passiv rolle i forhold til omgivelsene, fordi egen tilnærming vil innvirke på observasjonsdata (s. 96). Jeg har benyttet et naivt beskrivende og utforskende observasjonsmodi, kun unntaksvis notert spørsmål til oppfølging i mine notater.

Min rolle har vært å følge utviklingsprosessen som har dannet grunnlag for strategi for bærekraftig næringsutvikling i Lillestrøm kommune som synlig og åpen bidragsyter, observerende møtedeltaker, var observatør og referent i forbindelse med gjennomføringen av workshop høsten 2019, samt deltok på to workshops høsten 2021. Jeg har tatt del i planlegging og samarbeidsmøter mellom oppdragsgiver og konsulenter fra Menon Economics AS og Ahlin Kommunikasjon AS i ulike faser, samt hatt oppfølgingsamtaler med Næringsssjef Maria Hermansdatter Hoff og kollega Siri Bjørnstad fra Lillestrøm kommunes næringsavdeling, blant annet om bærekraftig næringsutvikling som prosjekt. Jeg har dertil deltatt og tatt notater i møter mellom næringsavdelingen og interesseorganisasjoner for næringslivet som en «observerende-deltaker» (Lee et. al, 1999) og masterstudent.

Våren 2021 forespurte jeg næringsavdelingen om å bli medlem av Facebook-gruppen «Bedrifter i Lillestrøm kommune», en kanal kommunens næringsavdeling benytter til å spre informasjon. Dette gav meg innblikk i hvordan næringsavdelingen kommuniserte generelt med bedrifter, ulike oppdrag man jobbet med samt markedsføring av relevant nyhetsinformasjon, herunder bedriftsbesøk, tematiske foredrag og konferanser. Samme gruppe ble brukt til oppdateringer om oppstart av prosessen for utvikling av strategi for næringsutvikling høsten 2021, workshop, spørreundersøkelse, høringsinnspill og saksgang.

Deltakende observasjon representerer en av flere kilder til informasjon om den aktuelle case-organisasjon og strategiprosess. Min status som student har medført at jeg har kunnet stille uavhengige spørsmål, uten å bli oppfattet som en trussel. Jeg opplever samtidig at mine innspill og refleksjoner er blitt seriøst mottatt i kommuneorganisasjonen og av øvrige involverte aktører. Egne notater fra ulike situasjoner der jeg har vært til stede og/eller har kunnskap om som anses å være av relevans, har vært til nytte.

A.Tjora (2017) drøfter viktigheten av å være bevisst det nærliggende at man som observatør i interaksjon med en organisasjon og/eller ulike aktører påvirkes av kulturell kunnskap. Samtidig kan innsidekunnskap være av viktig betydning for språkforståelse og forutsetninger for å fange opp stemninger m.m. (s. 96-97). Kort og godt, en forutsetning for å få nødvendig tilgang til organisasjon det gjelder, aktører, i utgangspunktet ikke offentlig informasjon om interne prosesser for å på det grunnlag kunne gjøre relevante og kvalitetsmessige observasjoner.

4.6 Annen erfaring som legges til grunn

Da min videreutdanning Master in Public Administration (MPA) ved Handelshøgskolen NTNU ble påbegynt, hadde jeg jobbet halvannet år som deltidsansatt i Skedsmo kommunes sentraladministrasjon. Dette medfører en viss erfaring med og innsikt i en del av forberedelsene forut for etableringen av Lillestrøm kommune den 1. januar 2020.

Jeg fortsatte i samme stilling og avdeling i nye Lillestrøm kommune frem til sommeren 2020 uten å ha arbeidsoppgaver relatert til næringsutvikling. Min tilknytning til organisasjonen som deltidsansatt er årsak til valg caseorganisasjon og tema for min masteravhandling, og har gitt anledning til å være en del av og på innsiden, tilegne meg

kunnskap om sosial interaksjon og sosiale prosesser i organisasjonen kunnskap om sosial interaksjon og sosiale prosesser i organisasjonen (Repstad, 1993).

Opptakten til mitt arbeid med denne avhandling var en semesteroppgave med tittelen «Utformingen av en felles næringspolitisk plattform gjennom samskapt læring?» (Eide, 2020) våren 2020. Min analyse av arbeidet med ny strategi for næringsutvikling (forprosjektet) bekreftet at en strategiprosess som dette aktualiserer både struktur og kultur, samt illustrerer flere aspekter ved ledelsesutøvelse. Nærmere bestemt:

En endringsprosess preget av en kombinasjon av en mer tradisjonell tilnærming til endringsledelse, gjennom endringsmekanismer for målrettet endring, med utgangspunkt i et beslutningsgrunnlag fundert på relevant kunnskap, utøvelsen av proaktivt press og en styrt strategisk prosess, i kombinasjon med en tilrettelegging for felles arenaer for meningsutveksling, språkskaping, læring og utvikling (Eide, 2020, s.28).

Fra våren 2020 frem til «Strategi for bærekraftig næringsutvikling i Lillestrøm kommune 2022-2030» ble vedtatt og lansert vår/ forsommeren 2022 har jeg fulgt den videre utviklingsprosess, samlet inn og analysert egne data, samt jobbet med min avhandling.

4.7 Gyldighet, pålitelighet og kontekstbundethet

Gyldighet innen subjektiv forskningstradisjon handler om overførbarhet, generaliserbarhet også kalt validitet. Med andre ord, logisk sammenheng mellom hvordan et prosjekt er utformet, empiri, problemstilling (forskningsspørsmål) og konklusjoner (Tjora, 2017, s.232). Pålitelighet handler på sin side om reliabilitet. Lincoln og Guba (1985) søker å belyse gjennom fire spørsmål om forskning og/ eller en forskningsstudie har sannhetsverdi, er allment gyldig, er et uttrykk for konsistens og nøytralitet (s. 290).

Sannhetsverdi henger sammen med troverdigheten til intervjupersonene, omstendigheter og kontekst datainnsamlingen foregår under, mens allmenn gyldighet handler om overførbarheten av resultater til andre organisasjoner, situasjoner og/eller mennesker, konsistens handler nærmere bestemt om resultater vil kunne bli replisert, med de samme intervjupersoner i en helt lik eller lignende situasjon, og til slutt nøytralitet, som handler om hvorvidt kontekst og situasjon forskningsresultatene er innhentet påvirker konklusjonene. Nøytralitet handler altså om forhold i omgivelsene som kan påvirke, mens subjektivitet og nærhet som jeg kommer nærmere inn på under neste punkt er ment å utforske og belyse forskerens mulige påvirkning.

En mulig metodisk svakhet ved mine kvalitative forskningsintervjuer er at intervjuobjekter ble utvalgt i samarbeid og samråd med kommunens næringssjef. Et argument for å gjøre det på denne måten var mitt ønske om å snakke med personer med relevant bakgrunn i forhold til fagfeltet og temaet det forskes på, fremfor et tilfeldig utvalg. Jeg fikk bistand til å oppnå kontakt med personer med en bestemt fagkompetanse/ rolle i relasjon til oppgavens tema enten i eller utenfor kommuneorganisasjonen. En annen mulig svakhet er at denne studien i all hovedsak er utført av en person, hvilket gjør at muligheten for å diskutere med andre har vært begrenset til dialog med representanter for næringsavdelingen underveis i prosessen og med min veileder i forbindelse med oppgaveskrivingen.

Intervjudeltakelse var frivillig og kjønn ble ikke vektlagt som et eget kriterium. Begge kjønn er like fullt representert i utvalget og likt fordelt. Jeg opplever at kombinasjonen av

ulike metodiske tilnærminger i denne masteravhandlingen tilrettelegger for en kontekstualisering av dataene og mer inngående innsikt i forhold av betydning for strategisk tenkning underveis i prosessen, samt utformingen av det den endelige næringsstrategi.

4.8 Refleksivitet

Subjektivitet og nærhet beskriver en grunnleggende forestilling om at det er utenkelig for en forsker å være helt upåvirket av den kunnskap som allerede eksisterer om et fenomen. Dette er derfor sentrale begreper innen den kvalitative forskningstradisjon.

A.Tjora (2017) bruker begrepet subjektivitet om «noe som hviler på individets meninger, erfaringer og holdninger (i motsetning til objektivitet)» (s.266). Kvalitativ analyse er således et produkt av det eller de fenomen som observeres, som er farget av forskerens møte med deltakere, og kalt intersubjektivitet, og interaksjon med data som observeres og registreres (Hammersley og Atkinson, 1995).

Som forsker i mitt arbeid med min avhandling har jeg etterstrebet å forholde meg uavhengig og objektivt, og så langt mulig underbygge mine konklusjoner teoretisk. Det har vært veldig nyttig og motiverende å fra nært hold kunne forske på og over tid følge en strategisk prosess, på tross av at koronapandemien medførte utfordringer og utsettelse. Det er min opplevelse at det når aktuelt har vært rik anledning til å diskutere faglig med kontaktpersoner i næringsavdelingen, samt delta i arbeids- og samarbeidsmøter, samt workshops mellom sentrale aktører. Det har vært faglig inspirerende å få ta del i så vel engasjement som bekymringer, samt gitt uvurderlige innspill til mulige innfallsvinkler.

Det er riktig å nevne at nærings sjefen i forkant av mine kvalitative intervjuer våren 2021 uttrykte forhåpninger om at min involvering som masterstudent i forhold til den pågående strategiprosessen kunne bidra positivt. Ønsket var å få «alle» til å måtte tenke litt næring fra sitt perspektiv, bidra til en bevisstgjøring og i det videre arbeid med næringsstrategien. Det er nærliggende å anta at jeg gjennom min tilstedeværelse, tidvis involvering som forsker, kan ha påvirket omgivelsene.

Det er ikke min oppfatning at min rolle som ansatt i Lillestrøm kommune representerer uheldige bindinger eller forpliktelser overfor case-organisasjonen og/eller enkeltpersoner som jobber der. Det er likevel strengt nødvendig at man som forsker hele tiden har et bevisst forhold til hvordan ulike forhold kan innvirke på et forskningsarbeid mens det pågår, analysearbeid, samt når resultatene presenteres og oppsummeres. Det kan være fordelaktig med tanke på min uavhengighet at mitt arbeidsforhold med Lillestrøm kommune ble avsluttet sommeren 2020 og kontakt med næringsavdelingen har vært begrenset i forbindelse med selve skriveprosessen.

Strengt krav til refleksivitet innen den kvalitative forskningstradisjon handler om å styrke forskerens troverdighet (Kvale, 1996; Tjora, 2017). Ifølge Tjora (2017) muliggjør åpenhet med hensyn til informasjon som benyttes i denne studiens analyser og datainnsamling, transparens (s.251), her informasjon om forskerens involvering på ulike måter under endrings- og utviklingsprosessen knyttet til næringsstrategiske valg for Lillestrøm kommune for utenforstående å bedømme subjektivitet

5 TEORI/ TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for teorien som ligger til grunn for denne oppgaven og som brukes til å belyse empiriske data. Det vil fremgå mer detaljert hvordan teorien brukes til å analysere og drøfte dataene beskrevet i oppgavens kapittel 7.

5.1 Konkurrerende paradigmer innen forståelsen av styring

J. Bennigton og J. Hartley (2001, i Vanebo og Murdock, 2013) karakteriserer tre ulike konkurrerende paradigmer innen politisk styring og styring av organisasjoner siden 2.verdenskrig: offentlige administrasjon perspektivet/Public Administration (PA) kjennetegnet av hierarkisk kontroll New Public Management perspektivet (NPM) kjennetegnet av markeds mekanismer (i.e. konkurranseutsetting, prinsipal-agent-teori, kundefokus) og Public Governance perspektivet (New Public Governance/NPG) og nettverksstyring om styring gjennom komplekse sosiale systemer. Mens Offentlig administrasjon perspektivet (PA) forbindes tradisjonelt med fokus på utforming av lover og regler, byråkrati, standardiserte tjenester m.m. (s. 214-215) forbindes NPM-perspektivet med et større fokus på strategi og strategisk ledelse på alle nivåer for offentlige organisasjoner seg, der organisasjonsteorien tidligere hadde vært fokusert på politiske prosesser og individuelle ledelsesstrategier (Klausen, 2011; 2013). Det ble dermed viktigere å engasjere innbyggere og brukere gjennom å tilrettelegge for medvirkning (interessentperspektiv).

Vektlegging av reformer og konkurranseutsetting av offentlige tjenesteproduksjon medførte økt kontekstuell kompleksitet hvilket forsterket behovet for kontroll og mer helhetlig strategisk styring. Strategisk ledelse og planlegging tydeliggjør retning og mål, hvilket også imøtekommer krav om mer effektiv utnyttelse av skatteinntekter og verdiskapning. Klausens (2013) definisjon av strategisk ledelse som; «intensjonelt bevisst, langsiktig, overordnet, helhetsorientert og prioritert» (s. 60) vitner om en forståelse i utvikling, strategiske prosesser rommer utøvelsen av mer verdiorientert ledelse, kommunikativ strategisk ledelse (formidling) knyttet til det Klausen kaller bevissthetsstrategier, for å forankre «det er slik vi gjør det her».

Ifølge T. Busch (2012) tar Public Governance perspektivet utgangspunkt i en virkelighet preget av tvetydighet, målkonflikter, makt og politisk aktivitet, som krever politisk og kulturell innsikt i tillegg til en rent økonomisk tilnærming. Nettverksstyring har ifølge J. O. Vanebo og A. Murdock (2013) bidratt til å revitalisere lederskapsutøvelse knyttet til politikktutforming, gjennom at lederrolle nu mere innebærer å oversette og omsette nye ideer til praktisk handling (jf. sensemaking, Weick, 1995). Samfunnsstyringen involverer nødvendigvis flere parter og kan dermed ikke kontrolleres alene av en institusjon.

En forståelse som om mulig åpner mer opp for offentlig medvirkning, partnerskap, og samskaping innen innovasjon for å øke verdien av denne. Dette bidrar til nye ledelses- og styringsutfordringer. Alle de tre nevnte konkurrerende paradigmer og perspektiver er representert i dag, et bilde på en verden i endring og uttrykk for at teoriutvikling, praksis og forskning preges av endringer i omgivelsene, trender, og samfunnsutvikling.

Inndelingen det vises til ovenfor har klare paralleller til en forståelse og inndeling i organisasjonsteorier på bakgrunn av en instrumentell teoretisk tradisjon, institusjonelle teorier, ny-institusjonell og translatorisk tankegang.

5.2 Endringsledelse og strategisk styring – teorigrunnlag og begrepsavklaring

Denne masteravhandling tar for seg endringsledelse, strategisk tenkning og strategisk styring med utgangspunkt i case et nye Lillestrøm kommune og dens næringsavdelings utarbeidelse av en strategi for bærekraftig næringsutvikling.

Mens ledelse ofte forbindes med verdier, rollemodeller og personlig bidrag til gjennomføringskraft, handler strategisk tenkning og styring ofte mer om et rasjonelt syn på bruk av virkemidler. Endringsledelse beskriver ledelse som utøves over tid utføres av det som kan kalles en «endringsagent» (Jacobsen, 2018).

Ifølge S. Vabo og G. Ladegård (2014, i Ladegård, 2014) kan «åpenhet omkring verdier bidrar til mer helhetlige vurderinger når man tar beslutninger» (s. 21), i denne sammenheng vektleggingen av de i Kommuneplanens samfunnsdel sentrale verdigrunnlag, fastsatte satsningsområder og overordnede mål for Lillestrøm kommune. Kommunens næringsstrategi er en videreføring og konkretisering av først nevnte, og en konkret handlingsplan for mer bærekraftig utvikling. En strategi er en idémessig konstruksjon som først er reell når den implementeres, manifesterer seg i handling og kommer til uttrykk i praksis. Man kan med fordel skille mellom en overordnet helhetlig strategi for kommunen, og mer tematiske strategier og planer utledet på bakgrunn av først nevnte, for utvalgte ansvarsområder, instruksjoner og holdninger.

Det finnes mange ulike teoretiske forståelser av og praktiske tilnærminger til utvikling av strategier. Denne oppgavens teorigrunnlag baserer seg i hovedsak på fagbøkene T. Busch et. al (2017), D. I. Jacobsen (2018) og Å. Johnsen (2014), og deres refleksjoner omkring endringsledelse og strategiutforming innen konteksten av offentlig sektor. Dertil legges K. A. Gotvassli (2021) sin bok "Henry Mintzberg – Om organisasjon, strategi og ledelse", en introduksjon av klassikeren H. Mintzberg bidrag innen organisasjonsteori og strategisk ledelse, sammen med øvrige utvalgte kapitler, fagartikler, strategiforelesninger, kommunale saksdokumenter og relevante medieoppslag i forhold til Lillestrøm kommune til grunn.

I denne sammenheng forstås organisasjon som organisasjonen Lillestrøm kommune, som initiativtaker til å utarbeide en næringsstrategi og som tilrettelegger for lokalt næringsliv, men også som Lillestrøm kommune som kommune som er i behov av en næringsstrategi, med hovedvekt på kommunes næringsliv og dets utviklingspotensialer, lokale særtrekk og geografiske avgrensning, samt regionale og nasjonale plassering. Videre forstås organisasjon i utgangspunktet som én kultur, i tråd med integrasjonsperspektivet, og oppgavens analysedel legger dermed mindre vekt på en forståelse av kultur som en samling av subkulturer (differensieringsperspektivet).

Strategisk analyse kan deles inn i strategisk tenkning, strategisk utforming og planlegging, strategiinnhold og iverksetting (Stiklestad, 2020), og inneholder ofte beskrivelser av og modeller for foretaksadferd (Busch et.al. 2017). Strategisk tenkning påvirker prosesser og resultater, grunnlaget for mange sider av strategisk styring (Knudsen og Flåten, 2015) og forstås i denne sammenheng i tråd med Å. Johnsen (2014), som «analyse av omgivelsene, intern- og eksternanalyse, valg av strategiinnhold

i form av strategiske stillinger og tiltak, planlegging og iverksetting av strategiene, og vurderinger av organisasjoners resultater og strategiske virkninger» (s. 64).

K. A. Gotvassli (2021) skiller mellom oppskrifter på hvordan det strategiske arbeidet skal gjøres (preskriptiv) versus det strategiske arbeidet slik det skjer i organisasjoner og kan observeres (deskriptiv) og til slutt, en kombinasjon mellom de to først nevnte (preskriptiv og deskriptiv tilnærming) (s.160). H. Mintzberg og J. A. Waters (1985) skiller tilsvarende mellom «dilaterate strategies» og «emergent strategies» (s. 257). Et skille som kommer frem i min problemformulerings forskningsspørsmål, utdypes og utforskes i min analyse gjennom Mintzbergs 5 P-er (Mintzberg, 1987) videreutviklet i samarbeid med kollegaer (Mintzberg et. al. 1998), i tillegg til gjennom 10 teoretiske skoler (Mintzberg et. al, 2005).

H. Mintzberg og J. A. Waters (1985) preskriptive planlagte strategier (dilaterate strategies) beskriver nærmere bestemt «en organisasjons plan for fremtiden, basert på en analyse for å etablere langsiktige mål og handlingsplaner for en organisasjon. Med hensikt å realisere disse om intendert»⁶ (s.257). Mens fremvoksende strategier (emergent strategies) er mer deskriptive, forstår strategi «som et mønster som preger en strøm av beslutninger, utprøving (prøve og feile), og erfaringsprosesser gjennom operasjonalisering av konseptet. Mønster eller konsistens på tross av, eller uten tilstedeværelsen av bevisste intensjoner»⁷ (s. 257).

I denne sammenheng er det spennende å kunne utforske samspillet og kombinasjonen mellom ulike tilnærminger til strategiutvikling, i en organisasjons etableringsfase og under omstendigheter organisasjonen var preget av uforutsigbare omstendigheter (koronapandemi, økonomisk krevende), men nå er på vei inn i en hverdag preget av mer operasjonell stabilitet (Mintzberg, 1990; Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2005; Ansoff, 1991). For eksempel gjennom utformings-/designskolen (Johnsen, 2014; Gotvassli, 2021, s.160).

En strategiprosess deles ikke uvanlig inn lineært i faser grunnlagt på visjoner og/eller på forhånd definerte mål, med tiltak og bruk av virkemidler som bidrar til å drive prosessen fremover, og fremmer måloppnåelse (Jacobsen, 2018). Ledelse der verdier tillegges sentral vekt, for å forsterke et nytt verdensbilde og oppmuntre til tilsvarende ambisiøse visjoner og fellesskapsfølelse, kalles transformasjonsledelse (Busch, 2015). Hensikten med strategisk styring kan ifølge T. Stiklestad oppsummeres som «å sikre eller forbedre virkninger av offentlig forvaltning og tjenesteyting» (T. Stiklestad, forelesning, 5.mars 2020). Eller ifølge Å. Johnsen (2014) «hvordan en organisasjon bør tilpasse seg til sine omgivelser på en helhetlig måte, hvordan organisasjoner forsøker å påvirke visse forhold i omgivelsene på en fordelaktig måte, og hvordan interne ressurser og muligheter kan bli brukt eller utviklet for disse formålene» (s. 65).

Den strategiske prosess omhandler hvordan en organisasjon, håndterer og nyttiggjør seg av ulike strategiske perspektiver i tråd med H. Mintzberg og J. A. Waters redegjørelse (Mintzberg og Waters, 1985), H. Mintzbergs hovedskille mellom strategi som bevisst plan (plan, posisjon) og strategi som fremvoksende mønster (mønster, kultur og makt)(Gotvassli, 2021), som et utgangspunkt for analyse av de grep organisasjonens foretar i arbeidet med utformingen av ny næringsplan, innledende næringsanalyse og

⁶ Egen oversettelse

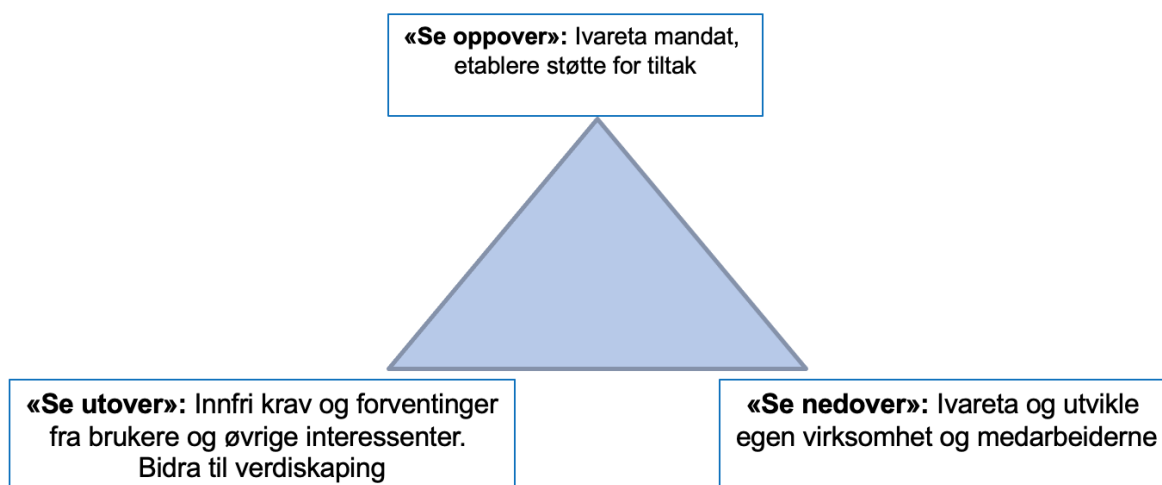
⁷ Egen oversettelse

forprosjekt, tiltak og prosesser tilrettelagt for samvirkning med ulike interessenter for en ønsket utvikling.

T. Busch et. al (2017) mener det innen strategisk ledelse er hensiktsmessig å skille mellom nødvendig tilpasning på bakgrunn av forhold i omgivelsene fordi omstendighetene krever det, gjennom for eksempel en kartlegging av trusler og muligheter, omdisponering av ressurser og beredskap (rolletilpasning), versus en ønsket utvikling som i større grad representerer bevisste helhetlige valg, hvilke av organisasjonens virkemidler ressurser og kompetanse man gir oppmerksomhet og ønsker å fremme for økt måloppnåelse og best mulige prestasjoner i fremtiden. Ifølge E. Hinderaker og N. Nikolaisen i Å. Johnsen (2014) har strategisk styring en tydelig sammenheng og øker med kommunestørrelse. Det forekommer likeledes mer strategisk styring i kommuner med økonomisk handlefrihet. Mye tyder på at det likevel er strategiske innhold, og hvordan organisasjonen forholder seg til dette, som har størst strategisk påvirkning, avgjør graden av vellykket operasjonalisering og iverksetting.

M. Moores (1995; i Johnsen, 2014) «Det strategiske triangelet» (s. 282) er et normativt rammeverk som bl.a. bygger på teori innen offentlig økonomi, offentlig politikk, organisasjon og ledelse fremstiller strategisk innhold og strategisk planlegging slik:

Figur 3: Det strategiske triangelet



Kilde: Stiklestad, 2020 (Johnsen, 2014; Strategi i offentlig sektor, kap. 10).

M. Moores fremstilling og rammeverk av strategiprosessen gjengitt i Å. Johnsen (2014) illustrerer hvordan offentlige ledere må forholde seg til forskjellige og konkurrerende politiske mandater, være løsningsorientert, bidra til å utvikle og konstant posisjonere organisasjonen i forhold til omgivelsene virksomheten de er ansvarlig for (s. 282-283).

Å. Johnsen (2014) mener M. Moores fremstilling er nyttig for strategiske ledere fordi rammeverket vektlegger behovet for at ledere er kontinuerlig oppmerksomme på verdien av virksomhetens produksjon (utover) gjennom å avdekke og prøve ut og dokumentere tiltaket som gir økt verdiskaping for samfunnet, er bevisst hvordan organisasjonen politisk definerer verdi (oppover) for å oppnå støtte og forankring for tiltaket i det administrative og politiske lederskapet, samt har fokus på de resultater virksomheten oppnår (nedover) for å på den måte sikre gjennomføringsevne og skape medvirkning for tiltaket i virksomheten. For som hans skriver; «Dersom en av de tre delene i triangelet er mangelfull (dårlig idégrunnlag, manglende støtte ovenfra eller manglende

iverksettingsevne nedenfra), vil den strategiske lederen eller verdiskapningen få problemer» (s. 282).

Å. Johnsen (2014) er også opptatt av at en strategisk leder må bygge på virksomhetens kultur og kompetanse (innover) og hevder på bakgrunn av egen forskning det er grunn til å tro mange kommuner har mye å hente ved å se nedover og innover, i forhold til implementering og tjenesteforbedring (s. 283).

Tradisjonelt har strategi blitt oppfattet som noe man kan styre, bestemme hvordan utviklingen skal være så lenge man følger en plan og iverksetter tiltak for måloppnåelse. Med tiden har forståelsen av endringsprosesser og strategisk ledelse endret seg til å i en videre forstand handle om relasjonell kompetanse og meningsskaping mellom individer, eller gjennom en kombinasjon av en tradisjonell forståelse og sist nevnte, H. Mintzbergs (1978) forståelse, «strategy is a pattern – specially, a pattern in a stream of decisions» (s. 12). Endringen i forståelse er bl.a. fundert i H. Mintzbergs egen og felles forskning med J. A. Waters som vektlegger at strategi må kvalitetssikres gjennom å utveksle tanker og ideer med interessenter og omgivelsene, testes og utprøves for å kunne avgjøre om den er hensiktsmessig, før denne iverksettes og underveis når den implementeres (Moore, 1995 i Johnsen, 2014; Mintzberg, i Johnsen, 2014, s. 275-279).

Strategisk styring i offentlig sektor handler ifølge Å. Johnsen (2014) om å «forbedre resultater for å øke verdiskapningen: øke nytten og redusere kostnaden for samfunnet» (s. 284). Å. Johnsen (2014) viser til G. Mulgan (2009) som forstår offentlig strategi som bruken av offentlige ressurser og makt for å nå offentlige mål (...) samt at strategisk styring handler om å ved hjelp av makt og kunnskap sikre felles goder (s. 274). Offentlig strategi beskrives todelt, på den ene side tiltak som går ut på å øke noe (for eksempel makt, innflytelse, renommé, velstand og trivsel) og på den andre siden tiltak for å gi mindre av noe (s.284), for eksempel forurensning, overforbruk av ressurser, sosiale forskjeller og uvitenhet.

Tradisjonelt sett mener Gotvassli (2021) at vi er vant til å tenke at helhetlig endring fordrer strategisk ledelse på et mer overordnet plan, for å bygge opp under «en kollektiv orientering rundt et sett med verdier og normer som styrer de strategiske valgene (...) preget av en sterk og karismatisk leder» (s.89), felles retning og konsensus, samt mellomledere som sørger for at strategien realiseres i praktisk politikk og handling. Nyere tenkning rundt strategisk praksis fremhever at strategi formes hele tiden, av ledere innen sitt ansvarsområde på alle nivåer innen det offentlige, samtidig som de helhetlige, mer langsiktige oppgaver og føringer en kommune og storsamfunnet sett under ett har krever tydeligere prioritering, innovasjon og nye løsninger (Klausen, 2013).

Strategiers innhold utvikles og formes av mange involverte deltakere, som et resultat av kompromisser og en dialektisk prosess. Påvirkningen fra ulike nettverk kan for eksempel knyttet til ulike forskningstradisjoner klassifiseres slik (Klijn, 2008 i Busch 2015):

1. Politiske nettverk, knyttet til politiske aktører med beslutningsmakt og innflytelse.
2. Interorganisatoriske nettverk rettet mot tjenesteproduksjon og iverksetting av politikk. Forbindes med produksjon av velferdstjenester og realisering av krevende politiske beslutninger.
3. Styringsnettverk som innebærer koordinering av ulike aktører, med til dels sammenfallende interesser, for å fremme beslutningsprosesser og måloppnåelse innen offentlig sektor i møte med en kompleks virkelighet som påvirker organisatorisk virksomhet, politikktutforming, ledelse og styring (s. 246-247).

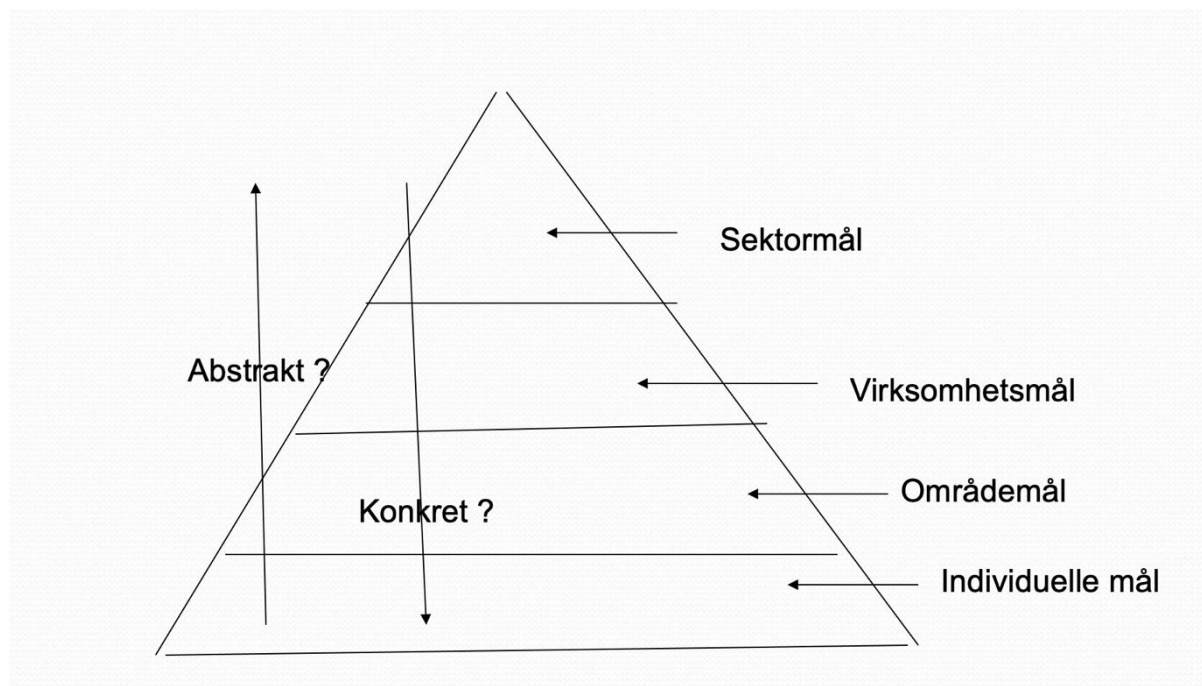
L. Opstad (2016) mener «planlegging og politikk representerer to ulike logikker» (s. 325). En politisk logikk søker løsninger som involverte parter og/ eller interessenter kan slutte seg til og som har legitimitet. Resultatet er inkrementelle beslutningsprosesser som kjennetegnes av at sentrale utfordringer diskuteres i felleskap, og som en del av dette drøftes problemoppfatning, mål og løsninger. Strategisk planlegging beskriver hvilke handlinger en aktør for eksempel organisasjon skal velge seg i ulike situasjoner ut fra sine preferanser. Det krever at de sosiale omgivelser vektlegges, og involverer kunnskapsbygging, interaksjon og samarbeid for implementering (s. 325-326). Gitt dagens svært omskiftelige utfordringer kan kanskje til og med en tydelig definert strategi i ytterste konsekvens virke hemmende for utvikling, dersom den ikke samtidig gir rom for nødvendige justeringer av handlinger og delmål (jf. Kaosteori).

Ikke-offentlige institusjoner og pressgrupper påvirker politiske beslutninger og praktisk politikk. Samskaping kan forstås i sammenheng med styringsnettverk. Mens politiske nettverk og interorganisatoriske nettverk, tilhører den vertikale og tradisjonelle styring i offentlig sektor (les; styringskjeden), bryter styringsnettverk av private eller frivillige aktører mot en slik demokratisk tradisjon og betegnes av T. Busch (2015) som «et demokratisk problem» (s.247). De vil påvirke ledelsesprosessene i nettverket og derved skape et brudd i kjeden mellom politikerne og de som iverksetter politiske vedtak. Spørsmålet om demokratisk representativitet er betimelig, hva som avgjør aktørers posisjon i et nettverk, for eksempel maktposisjon, i form av kompetanse eller kapasitet (s.247). Noen vil hevde denne type relasjoner og påvirkning i politiske prosesser kan bidra til å forbedre demokratiet. Men ikke alle nettverk er demokratisk forankret og politisk representative. Samskaping krever derfor høy grad av integritet og rollebevist, avveining av ulike interesser, behov, motiver og markedsløgg.

5.3 Målpyramiden i offentlig sektor

Målpyramiden som modell i offentlig sektor (Malterud, 2020) illustrerer i hvilken grad en strategiprosess retter seg mot mål på ulike nivå, herunder individuelle mål, områdemål, virksomhetsmål eller sektormål. Modellen illustrerer hvor konkrete eller abstrakte målene det opereres med er som vist nedenfor:

Figur 4: Målpyramiden i offentlig sektor



Kilde: Strategi forelesning MPA-studiet, 12.3.2021

Målpyramiden er et godt hjelpemiddel for å bevisstgjøre oss i hvilken grad med overordnede, abstrakte sektormål, i sin tur påvirker virksomhetsmål, områdemål og individuelle mål innen offentlig sektor hvorav de sist nevnte er av en mer konkret art. I denne sammenheng brukes modellen for å illustrere og underbygge hvordan man i nyetablerte Lillestrøm kommune i Kommuneplanens samfunnsdel (Lillestrøm kommune, 2020a) vedtatt 17.06.2020 la sentrale føringer påvirket av overordnede sektormål, mandater og krav, som i sin tur la føringer for planstrategi og kunnskapsgrunnlag utarbeidet og vedtatt 07.10.2020 (Lillestrøm kommune, 2020d). Et utgangspunkt som skulle vise seg å prege næringsavdelingens bidrag, endrings- og utviklingsarbeid med den aktuelle strategiprosess.

5.4 Medvirkning og samskaping

«It is not a perfect plan, but this is often how progress is made, by compromises».

Sitat Joe Biden, august 2022 (min gjengivelse) hentet fra en nyhetssending på CNN. Sagt om flertall for «Inflasjonsreduksjons-loven 2022» Sosial- og klimapakke, økonomiske tiltak rundt klima- og energiprogrammer, i tillegg til skatteendringer.

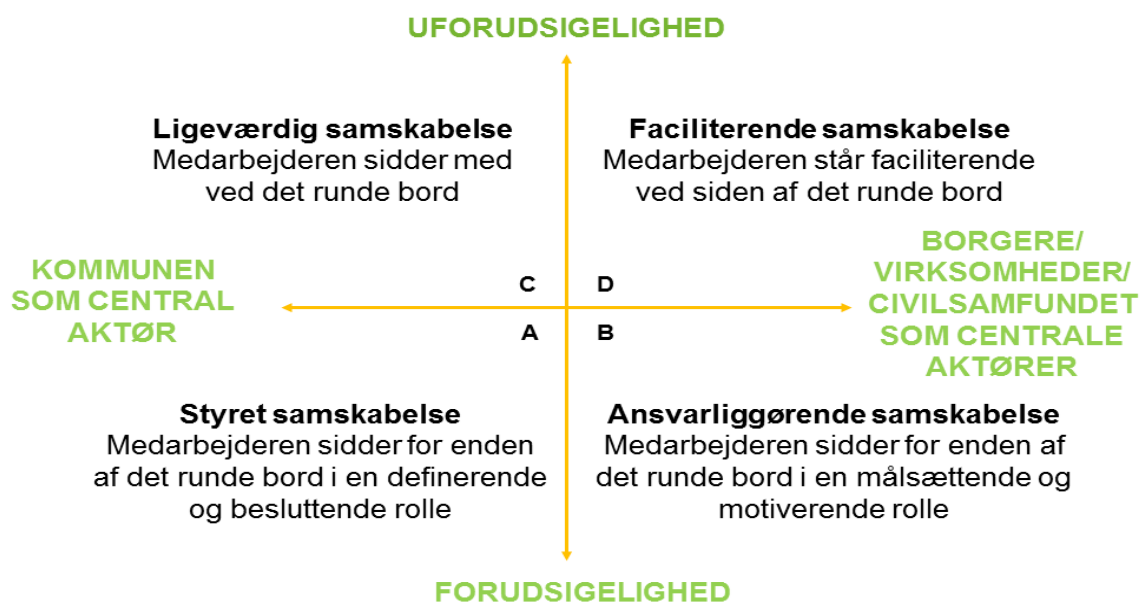
Hvordan komme frem til de beste løsningene på dagens utfordringer? Kommuneplanens Samfunnsdel, kommunens viktigste strategiske verktøy, slår fast at Tillit, nyskaping og inkludering er verdigrunnlag, som sammen med bygging av en bærekraftskultur, samarbeid, innbyggerinvolvering og økt oppmerksomhet om folkehelse i alt man foretar seg er kommunens mest sentrale virkemidler for måloppnåelse (Lillestrøm kommune, 2019b).

En sentral del av det å opparbeide seg tilstrekkelig forståelse, innsikt og beredskap er samarbeid, gjennom å tilrettelegge for dialog og deltakelse på nettverksarenaer lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt. De beste løsninger er ofte et resultat av møter, utveksling og samarbeid mellom ulike interessenter og miljøer.

De finnes ingen felles definisjon på samskaping, blant betegnelser som brukes er sosialt entreprenørskap, medborgerskap, nettverksledelse og samstyring. Det eksisterer ulike perspektiver og innfallsvinkler til fenomenet. Jeg støtter meg på J. Ulrich (2016) typologi for samskaping i relasjon til velferdsutvikling, i en kommunal kontekst ut fra tilhørighet som medarbeider innen det offentlige, innbygger, representant for en forening eller bedrift.

J. Ulrichs typologi er utformet som to akser, hvorav den første omhandler kommunens behov for å styre samskapelsen enten relativt stramt (forutsigbarhet) versus en mer åpen tilnærming preget av lite styring/design og rom for kreative innspill (uforutsigbar). På den andre akse er det aktørene som inviteres til å medvirke som er i sentrum, det ene ytterpunkt representerer kommunen selv som aktør og det andre eksterne aktører/brukere. Den eksterne aktør kan være innbygger, men gjelder her interessefellesskap/forening, næringsliv, og forskningsmiljø. Samskaping kategoriseres i fire typologier; styrt samskaping, ansvarliggjørende samskaping, likeverdig samskaping og fasiliterende samskaping (Ulrich, 2016) slik:

Figur 5: Samskapelse - en typologi



Kilde: Ulrich, J. (2016) Samskapelse – en typologi. s.3.

Styrt samskaping innebærer at kommunen er myndighetsutøvende (fagprofesjonell), har beslutningsmyndighet, utøver sterk styring og har en definerende rolle. Mens ansvarliggjørende samskaping kjennetegnes av at den kommunale aktøren fastsetter et mål og ønsker å styre prosessen gjennom en involverende prosess med rom for innspill, samtidig som kommunen som part definerer, leder prosessen og til slutt beslutter. Likeverdig samskaping (horisontalt) kjennetegnes av at dens resultat ikke er gitt, kommunen ikke styrer resultatet og ei heller har en ambisjon om å gjøre det ut over å definere temaet eller problematikken det omhandler. Innspill fra en ekstern aktør vil da kunne vektes på lik linje (co-design), uten at en part ha forrang i samskapesprosessen. I fasiliterende samskaping er resultatet på samme vis ikke gitt, den eksterne aktør definerer selv rammene, har regi og peker ut det velferdsområde ønskelig at kommunen engasjerer seg i.

Samskaping (co-creation)(Røiseland og Lo, 2019; Nielsen et. al., 2021; Ulrich, 2016) som styringsord beskriver situasjoner der interessenter, f.eks. interesse felleskap (f.eks. næringsforeninger, Kunnskapsbyen Lillestrøm), næringsliv, forskningsmiljøer og/ eller akademia, aktivt inviteres til å bidra i utformingen av strategier, i møte med samtidens utfordringer, som et demokratiserende konsept eller for å legitimere økt næringslivsinnflytelse i offentlig politikktutvikling.

Ifølge A. Røiseland og C. Lo (2019) er samskaping et effektivt hjelpemiddel «når hensikten er å bygge organisatorisk omdømme for kommuner og andre offentlige enheter, det kan styrke offentlige enheter i kampen om knappe ressurser, og kanskje det også kan fungere som en karriere-boost for ledere i offentlig sektor» (s. 53). Mens medvirkning er vel etablert og ofte en akseptert del av dagens politikktutvikling, er samskapings rolle innen politisk- og nettverksledelse mer omdiskutert fordi det mellom annet åpner opp for økt næringslivsinnflytelse i utformingen av politikk.

Strategisk relevans avhenger av om man evner å svare på utfordringer, identifisere handlinger og passende tiltak for å imøtekomme disse, samt implementere planer i praksis. I vår tid er det vesentlig at offentlige ledere gjennom formidling gjøre det mer forståelig hvorfor endring av dagens levevaner må til, behovet for samfunnsendring som svar på vår tids største utfordringer (Klausen, 2013; jf. Sensemaking, Weick 1995). En strategi er avhengig av oppslutning og trigge entusiasme hos de den er aktuell for, for å kunne oppfylle sin hensikt. K. A. Gotvassli (2021) peker i den sammenheng på H. Mintzbergs skille mellom strategisk planlegging og tenkning, samt beskrivelse av lederrollen: «Det handler ...om sensitivitet, leting etter harmoni og samtidig etter noe nytt på bakgrunn av tidligere produksjoner og erfaringer» (s. 84). Dette for å understreke at strategisk analyse med andre ord må etterfølges av strategisk syntese for å få til gode prosesser.

I endringsprosessen knyttet til utarbeidelse av ny næringsstrategi har det vært lagt opp til stor grad av medvirkning og samskaping gjennom bruk av ulike virkemidler; intervjuer, workshops og en digital spørreundersøkelse, og innspill i forbindelse med høring. Næringsavdelingen har tilrettelagt for og oppfordret interessenter, medarbeidere fra administrasjon og politikere, representanter for næringsforeninger og næringsliv til å medvirke og komme med innspill. Kommunen har benyttet konsulenthjelp i deler av prosessen for å sikre strategisk relevans, bl.a. utarbeidelse av næringsanalyse, gjennomføring av intervjuer med næringslivsaktører og samarbeidspartnere, samt workshop-fasilitering.

L. Oppstad (2016) trekker frem E. O. Eriksens (1999) tilnærming til kommunikativ ledelse, som «skiller mellom instrumentell, kommunikativ og strategisk logikk» (s. 323). Mens en instrumentell logikk baserer seg på et rent økonomisk tenkesett; identifisere sammenhenger, gjensidig avhengighet, for å kunne tilrettelegge for felles målrettet handling basert på en instrumentell forståelse, retter kommunikativ logikk seg i større grad mot «å forstå og orientere seg i den sosiale situasjon en befinner seg i, snarere enn å være direkte resultatorientert» (s. 323). Dette slik at prosessen i seg selv, det å være en aktiv deltaker og meningsutveksling vektlegges. Den siste i Eriksens inndeling, er strategisk logikk, også kalt politisk logikk, som omhandler handlinger og valg til en aktør i ulike situasjoner på bakgrunn av sine preferanser, en form for strategisk rasjonalitet, fokusert på «inkrementelle beslutningsprosesser hvor problemoppfatning, mål og løsninger diskuteres» (s. 325), der politisk akseptable løsninger vektlegges i større grad.

E. O. Eriksens inndeling i planleggingsverdenens tre ulike logikker, kan være et godt hjelpemiddel for å forstå utfordringer og oppgaveløsning innen offentlig forvaltning.

Et interessentperspektiv (stakeholder management) fokuserer på beslutningstakere, ulike aktører som utøver påvirkning i beslutningsprosesser, samt deres behov, mål og preferanser i forhold til saken det gjelder. Drake (2011) fremhever dette som en tankegang «særlig utbredt innen CSR (corporate social responsibility) og forretningsetikk» (s. 33; for en oversikt se Freeman mfl. 2010 og Parmar m.fl., 2010).

I. Drake (2011) henviser nærmere bestemt til T. Donaldson og L. Prestons (1995) inndeling i tre ulike begrunnelser for interesser, a) normative, b) deskriptive og c) instrumentelle argumenter (s. 33-35). Ut fra et normativt perspektiv bør interessenter inkluderes i en beslutningsprosess fordi det er av egenverdi, moralsk riktig og i noen tilfeller har en juridisk rett til medvirkning (jf. arbeidsrett), mens et deskriptivt perspektiv handler om at en leder er avhengig av innspill, positiv og negativ feedback fra interessenter i sine omgivelser, som kan bidra til et godt beslutningsgrunnlag og tiltak som vil fungere bedre i praksis. En leder trenger støttespillere, må bygge forståelse, tilslutning og oppslutning for gjennomslagskraft dersom målet er å sikre måloppnåelse. I utarbeidelsen av en ny næringsstrategi vil det være av vesentlig betydning å kartlegge hvilke interessenter (internt og eksternt) som med fordel bør involveres, til hvilken tid og i hvilken grad? Hvordan dette forventes å påvirke prosessen og det endelige resultat? Hvilke faktorer som påvirker vurderinger? Til slutt, når det gjelder den instrumentelle verdien av et interesseperspektiv, handler det i større grad om tilgang til «å få utvidet kunnskap og informasjon» (s. 35) fra interessenter om strategiske satsningsområder, potensiale og muligheter, som med fordel kan inkluderes i den strategiske utforming av planer og praktisk beslutningstaking.

5.5 Omdømmebygging

Omdømme handler om identitet og stolthet, tradisjoner og historiefortelling, om å skape nye positive assosiasjoner. Omdømmebygging er i Lillestrøm kommune næringsavdelings ansvar. Markedsføring av de kvalitetene regionbyen og kommunen kan tilby, samt arbeidet med det grønne skiftet inngår som en del av dette. Under arbeidet med denne avhandlingen ble spørsmålet «Hva ønsker Lillestrøm å være kjent for?» stadig klarere. Det handler i høyeste grad også om å strategisk påvirkning for å styre den fremtidige utviklingen i ønskelig retning.

Lillestrøm kommunen innehar og skal fylle rollen som utviklingsaktør, kunde og samarbeidspartner. Mange kommunale fagområder er involvert i tilretteleggingen for næringslivet. Kommuneorganisasjonen og næringsavdelingen samarbeider med nasjonale interesseorganisasjoner, regionale aktører og samarbeidspartnere, lokale samarbeidspartnere og næringsliv for å sikre samfunnsbygging gjennom grønn næringsutvikling.

Næringsavdelingen arrangert næringskonferanse i Lillestrøm januar som markerte etableringen av nye Lillestrøm kommune, før nedstengingen våren 2020. Sammen med Kunnskapsbyen Lillestrøm bidrar kommunen til å skape møteplasser for innbyggere, lokalt næringsliv, kommuner og utdanningsinstitusjoner. Arenaer det formidles hva som skjer og hvilke muligheter som finnes. Dette bidrar til omdømmebygging. Den 1. september 2022 arrangerer Lillestrøm kommune igjen en egen næringskonferanse der

blant annet kommunens nye strategi for næringsutvikling og resultatene fra U4SSC8s (United Smart Sustainable Cities) kartlegging av Lillestrøm ble presentert.

K. A. Gotvassli (2021) fremhever blant annet at «det å stå frem som miljøbevisst betyr mye for det mentale bildet mange har av organisasjonen» (s. 149), her Lillestrøm kommune med sitt fokus på bærekraft og verdiskapning gjennom grønn næringsutvikling. Det er nærliggende å tenke at det samme vil kunne gjelde i forhold til identitets- og omdømmebygging dersom en tar mål av seg/ vil posisjonere seg som en regionby.

Kommunens omdømmearbeid kan fungere som et virkemiddel for å tiltrekke seg for eksempel studenter og relevant kunnskapsbasert arbeidskraft med god skatteevne, koblet opp mot større fremtidsretter i samfunnet, næringer med vekstpotensial og komparative fortrinn (Menon Economics, 2019). Tydeligere prioritering for ønsket utvikling og ambisjonen at kommunen skal være næringsvennlig (Lillestrøm kommune, 2020a) er en del av dette. Tanken er at næringsutvikling kan bidra til økt stedskvalitet (Lillestrøm kommune, 2020d).

Kultur og opplevelser, herunder kreative næringer, og møteindustrien som fatter kurs konferanser, messer og tilrettelegging for møteplasser er eksempler på virksomhet som skaper flere arbeidsplasser, synergier, skaper positive ringvirkninger og påvirker helhetlig verdiskapning. Lillestrøms nye Kulturkvartal som åpnet i 2022 regnes som sentralt i dette, med nye øvingslokaler for Lillestrøm Kulturskole og øvrige, Lillestrøm bibliotek med tilbud til gründere innen kultur (Culture hub), samt samtidsmuseet Nitja vegg i vegg med Lillestrøm Kulturhus. Dette er tilbud som beriker og trekker mange mennesker til byen. Med dette fremheves synergier og sammenfallende interesseområder mellom næring og kommunens øvrige tilbud til innbyggere og besøkende.

For at omdømmebygging skal kunne sies å være vellykket og virke må den nå ut til folk flest og den jevne innbygger. Mye taler for at folk er opptatt av de saker avisene skriver om, praktisk politikk, det nære, endringer som er observerbare eller påvirker behov i egen hverdag, ikke nødvendigvis næringsutvikling. Vanlige innbyggere er trolig vel så opptatt av tilrettelegging for flere sykkelstier, flere togavganger til Oslo, planer om ny ringvei rundt og bilfritt Lillestrøm sentrum, glommakrysningen i Fetsund, omfattende utbygging av høyhus, stedsutvikling og planer for omstilling der folk bor ellers i kommunen. Det som berører engasjerer. Det er først når det formulert på papiret tas i bruk, er kjent og noe folk kan relatere seg til, meningsfullt og noe mer enn påstander at det kan kalles strategisk gjennomslag (Hatch og Schultz, 2004). Godt omdømme styrker identitetsbygging, bygger stolthet og eierskap, og har så ledes mye til felles med verdibasert ledelse, organisasjonskulturelle kjennetegn og utøvelse av strategisk lederskap.

Interessenters rolle og påvirkning vil som et ledd i oppgavens resultat og analysedel bli nærmere belyst. Her diskuteres ulike definisjoner og perspektiver på strategi, forståelsen av strategi som posisjon, konkurranse som drivkraft og omdømmebygging m.m.

Opgavens teoridel vil heretter vektlegge især H. Mintzbergs skille mellom strategi som bevisst plan og som fremvoksende mønster (Gotvasslis, 2021), gjennom de 5 P-er,

⁸ U4SSC står for The United for Smart Sustainable Cities (U4SSC). Et globalt initiativ og KPI prosjekt koordinert av Internation Telecommunication (ITU), United Nations Economic Commission of Europe (UNECE) og UN-habitat for A Better Urban Future, sammen med øvrige støttespiller (<https://u4ssc.itu.int>).

(Mintzberg, 1987; Mintzberg et. al. 1998) samt ulike tilnæringer til strategi gjennom 10 teoretiske skoler (retninger) som belyser strategiprosessen (Mintzberg et al., 2005).

5.6 Mintzbergs 5 P-er

I det følgende redegjøres det nærmere for H. Mintzbergs inndeling in 5 P-er som representerer ulike perspektiver på eller forståelser av strategi.

- Strategi som plan (plan)
- Strategi som mønster (pattern)
- Strategi som posisjon (position)
- Strategi som kultur (perspective)
- Strategi som makt (ploy)

Ifølge H. Mintzbergs og Waters (1985) forskning er det en utfordring å sikre at man som organisasjon velger hensiktsmessig strategi i forhold til sine behov, og hvordan en strategi blir til. Busch (2012) skriver med referanse til P. Melander (1997) følgende: «Ledelse og styring i offentlige virksomheter krever innsikt i mange dimensjoner, og det er behov for et begrepsapparat som inkluderer den politiske og kulturelle virkeligheten så vel mye som den rent bedriftsøkonomiske» (s. 49). Busch (2012) utdyper videre slik: «Det må tas hensyn til en virkelighet med tvetydighet, målkonflikter, makt og politisk aktivitet, hvor den instrumentelle rasjonalitet stadig blir utfordret av andre rasjonalitetsnormer som har like stor eller større legitimitet hos viktige interessenter» (s. 49).

H. Mintzberg såkalte 5 p-er (Mintzberg, 1987; Mintzberg et. al. 1998) beskriver fem ulike tilnæringer til å utvikle en strategi for å sikre en mer systematisk kartlegging av en organisasjons muligheter. Hans rammeverk kan ses på som en variant av situasjonsavhengighetsteori, en grunnleggende antakelse om at visse tenkemåter passer bedre i noen situasjoner enn andre. De 5 p-ene kan med fordel benyttes for å forstå strategiutvikling, og benyttes her som verktøy for å forstå utviklingsprosessen knyttet til utforming av næringsstrategi for Lillestrøm kommune, basert på kartlegging, utforskning og utvikling av organisasjonens⁹ styrker, kapasiteter og potensiale og trusler.

Strategi som plan, utgjør den første P-en i H. Mintzbergs strategiinnføring og oversikt.

- Strategi som plan. Strategi som plan handler om hvordan man kan styrke en organisasjon, først og fremst skaffe seg oversikt og deretter utarbeide en rasjonell plan og mål for å oppnå en ønsket fremtidstilstand. Blant annet I. Ansoffs (1965) Corporate Strategy og M. Porter (1980, 1985) som det refereres til anses å gjennom sine bidrag innen dette perspektiv å ha grunnlagt strategifaget (Mintzberg et. al 1998; Johnsen, 2014; Gotvassli, 2021). Hovedoppgaven til en strategiker er i tråd med denne tilnærming, ikke primært å utvikle nye strategier, men velge ut og anvende de som har vist seg å være best (Mintzberg et. al., 2005). Planlegging er ofte første steg i en strategiprosess og sentral i hvordan ledere flest tilnærmer seg strategiutvikling. I denne fasen er det vanlig å benytte

⁹ I denne sammenheng forstås organisasjon som **organisasjonen** Lillestrøm kommune, som initiativtaker til å utarbeide en næringsstrategi og som tilrettelegger for lokalt næringsliv, men også som Lillestrøm kommune som **kommune** som er i behov av en næringsstrategi, med hovedvekt på kommunes næringsliv og dets utviklingspotensialer, lokale særtrekk og geografiske avgrensning, samt regionale og nasjonale plassering. Videre forstås organisasjon i utgangspunktet som én kultur, i tråd med integrasjonsperspektivet.

verktøy og eventuelle hjelpemidler. SWOT-analyse¹⁰ er en klassisk mye utbredt analysemetode, for å innledningsvis skaffe nødvendig oversikt over styrker, svakheter, trusler og utviklingsmuligheter en organisasjon har, i sin tilnærming og interaksjon med omgivelsene, men også hvordan organisasjonen kan tilpasse egen organisasjon bedre for å sikre måloppnåelse.

I den første fase av prosessen med utvikling av en ny næringsstrategi i Lillestrøm kommune i 2019 var planlegging sentral, sentrale personer fra lokalt næringsliv ble intervjuet for innhenting av data og utarbeidelse av en næringsanalyse på bakgrunn av statistiske data. I denne fasen var fokus å utarbeide et kunnskapsgrunnlag som skulle danne grunnlag for det videre strategiprosess. En evaluering av tidligere arbeid, eventuelle erfaringer og læringspunkter fra tidligere da strategiprosessen påbegynte høsten 2019 startet opp igjen høsten 2021 er i tråd med en tilnærming til strategi som plan.

Strategi som mønster representerer den 2. P-en i H. Mintzbergs strategioversikt og innføring.

- Strategi som et mønster. Ifølge K. A. Gotvassli (2021) var H. Mintzberg (1978) tydelig inspirert av C. E. Lindbloms (1959) begrep «The science of muddling through» og R. M. Cyert og J. G. Marchs bok *A behavioral theory of the firm* (1963), da han fremmet sin forståelse av strategi som «a pattern in a stream of decisions» (s. 82). En forståelse av strategi som var mer rettet mot strategiprosessens resultater og konsistens i handling over tid (i.e. adaptive mode; emergente strategier), intendert eller ikke intendert (Mintzberg, 1987) fremfor strategisk tenkning og realiserte planer. Bakgrunnen er at strategier ofte er et resultat av kompromisser mellom ulike målgrupper og/ eller interessenter med konkurrerende eller motstridende interesser. Dermed er det vel så relevant å forske på strategisk praksis og hvordan strategier formes, gjennom forhandlinger med interessenter innad i en organisasjon og i organisasjonens omgivelser i støtter grad. En strategi kan også være farget av hvordan en organisasjon har vært vant til å jobbe fra tidligere, ikke som et resultat av en bevisst plan men et mønster som har blitt til, over tid etablert seg og dermed kalles eller blir til en strategi. Dette kan være både til hinder og hjelp i en endringsprosess.

Bærekraft representerer et begrep alle de tre opprinnelige kommuner som utgjør Lillestrøm kommune var kjent med fra tidligere. Som tidligere nevnt var bl.a. tidligere Skedsmo kommune opptatt av bærekraft i Kommuneplanens Samfunnsdel, mål og strategier for 2020-2030 fremlagt i 2019. Med etableringen av Lillestrøm kommune legges bærekraftig utvikling imidlertid mer helhetlig overordnet til grunn for all strategisk planlegging gjennom at FNs bærekraftsmål med Samfunnsdel til Kommuneplanen våren 2020. At man ønsker å være en næringsvennlig kommune er likeledes tydelig prioritert i den nye næringsstrategi. Det nære samarbeidet og partnerskapet med Kunnskapsbyen på Kjeller var i høyeste grad vel etablert på Skedsmo kommunes tid, trolig også i noen grad i Fet og Sørums kommuner.

¹⁰ SWOT- analyse er et analyseverktøy for ekstern- og internanalyse, det mest utbredte verktøy som benyttes som grunnlag for planlegging og strategiformulering. Verktøyet kalles også situasjonsanalyse og situasjonsvurdering. For en nærmere utdyping, se f.eks. Lampel (2005) i Mintzberg et. al.s bok (2005) *Strategy Bites Back*, s. 38-39.

Strategi som posisjon, utgjør den 3. P-en, i H. Mintzbergs strategioversikt og innføring. Planleggings- og posisjoningsperspektivet (jf. Ploy) har til felles at begge, ifølge K. A. Gottvassli (2021) definerer strategi som "konkurransen mellom kommersielle virksomheter som opererer på et marked" (s. 122). De to tilnærminger har likhetstrekk, men er også ulike.

- Strategi som posisjon og spill handler uløselig også om omdømmebygging og bevisst målrettet markedsføring. H. Mintzberg er av den oppfatning at kartlegging av konkurrenter og egen kjernekompetanse er to sider av samme sak. Når det gjelder bedrifter som opererer i et konkurrerende marked, kan en del av strategien for eksempel være å forstyrre eller utkonkurrere andre aktører. Igjen anses analyse å være helt sentral, for å utvikle en vellykket strategi. Som en del av denne er det naturlig å i forhold til tjenester kartlegge ulike interessenter; kunder, samarbeidspartnere og konkurrenter, samt deres krav og forventninger til organisasjonen. Tanken er at ved å kartlegge egne styrker og utviklingspotensial, prioritering, samt mer dedikert og målrettet innsats vil man på en bedre måte kunne utnytte og videreutvikle disse. Men forskjellen er at fokus ikke så mye er på å utarbeide en spesifikk detaljert plan, men i større grad kartlegge organisasjonens omgivelser, handlingsrom, og verktøy man kan nyttiggjøre seg av generisk for å sikre egen eksistens (Gottvassli, 2021).

Differensiering kan være en viktig del av å sikre seg en posisjon, man må med andre ord velge bort noe hvis man skal fremstå som mer unik. En klarere prioritering av satsningsområder innen næringsutvikling kan tolkes som et resultat av posisjonering.

Konkurransen aspektet er vel etablert innen det offentlige, dagens virkelighet er at en kommunes innbyggere forventer mer og blant annet stiller større krav til tjenestetilbudet og brukerinvolvering. Dette gjelder ikke minst dersom målet er å levere bedre tjenester til næringslivet, fremme eget omdømme, sikre næringsutvikling, økt etablering og tilflytting av attraktiv arbeidskraft. Strategi som posisjon handler om hvilken posisjon man ønsker Lillestrøm kommune skal ta? Har noen kommunens næringsliv noe det er ønskelig å trekke frem, forsterke, noen vedvarende konkurransefortrinn? Hvilke erfaringer ønsker man å gi, hvilke suksesshistorier vil man folk skal fortelle, hvordan bygge samhold internt blant egne medarbeidere og en sterk felles identitet i kommunen, eller forsterke relasjonen mellom organisasjonen og dens omgivelser, samt renomme innen ulike bransjer og sektorer.

For Lillestrøm kommune er plassering og posisjonering i forhold til Oslo og øvrige kommuner av sentral betydning, for hva kommunen representerer sett i et regionalt, nasjonalt og internasjonalt perspektiv. Som med det meste annet kreves det at man strategisk aktivt velger og over tid målrettet jobber for å oppnå ønskede resultater. Innen næringsutvikling og spørsmålet om etablering vil det fra tid til annen være saker der Lillestrøm kommune er i konkurranse med andre aktuelle kommuner, eksempler fra nyere tid er flytting av NRK og reetableringen til Oslo Met Kjeller. I andre etableringsprosesser (i.e. flytting av Oslo fengsel) spiller prioritering med hensyn til hensiktsmessig ressurs- og arealbruk inn, for eksempel føringer om begrenset nedbygging av landbruksjord, og/eller prioritering av eksisterende nisjer innen grønn teknologiutvikling, gjenvinning og sirkulær økonomi der kommunen har etablerte fortrinn, som hydrogen. Dette handler også om satsning innen en sektor fremfor innen en annen, til forskjellig tid.

Det er ikke uvanlig at det forekommer en del overlapping mellom de første tre P-ene, og de to siste P-ene, uten at dette gjør noe ettersom det er det endelige resultatet som teller.

Strategi som kultur representerer den 4. P-en i H. Mintzbergs strategioversikt og innføring.

- Strategi som kultur. K. A. Gotvassli (2021) har valgt å oversette H. Mintzbergs strategi som perspektiv som handler tenkemåte, hvordan man ser på og forstår verden, til strategi for kultur. H. Mintzberg (1987) bruker selv uttrykket kultur om sin tilnærming «Strategy as Perspective» (s. 16-17).

Der tilnærming til strategi som plan med utspring i et strukturperspektiv er opptatt av å analysere, planlegge og bevisst styre utvikling, eller der posisjon orienterer seg utad og mot en organisasjon omgivelser, handler strategi som kultur om å orientere seg mer innad i en organisasjon. Som uttrykk for kultur fremhever Gotvassli (2021) «tonen mellom de ansatte, hvordan ansatte behandles, hvordan konflikter blir tatt opp, forholdet til konkurrenter og syn på eieren¹¹» (s. 131). E. H. Schein, definerer organisasjonskultur slik: «et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den håndterer sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjonen til disse problemene» (s. 18). Organisasjonskultur kan utvikles i tråd med en plan, iverksetting av systematiske endringstiltak og prosesser, men det betyr ikke at kultur kan vedtas (Bang, 2011).

K. A. Gotvassli (2021) fremhever interne forhold i en organisasjon, og øvrige involverte ressurser ofte også foranlediger mer spontane fremskritt, innovasjon (resultatbasert tilnærming), samt rollen til mer fremvoksende strategier og strategisk læring. Organisasjonens omgivelser innvirker parallelt, og kombinasjoner av disse vil innvirke på en organisasjonskulturs utvikling. T. Busch (2012) mener verdier innen offentlig forvaltning og målene er ofte er knyttet til «velferd, sosial likhet og rettferdighet, mål som har en sterk verdimeslig basis. Et problem med slike mål er at det er vanskelig å måle resultatene» (s. 47-48). Oppgaven til en kommune er tjenesteproduksjon og å yte service til innbyggerne, men den har også et ansvar for «et utvidet produkt eller en allmenn ytelse» (s. 48)(Klausen 1996 i Busch, 2012), som handler om rammebetingelser i det offentlige og et mer overordnet ansvar for samfunnsbygging, verdiskaping og ressursforvaltning.

Verdibasert ledelse er tett forbundet med strategisk ledelse. T. Busch (2012) mener det ligger det «en tydelig strategisk styringsmekanisme» (s. 132) i en sterk organisasjonskultur, som baserer seg på en verdibasert visjon, moralsk forpliktelse og engasjement hos dens medarbeidere. Sterke kulturer kan dog by på utfordringer når det er nødvendig å endre og/ eller tilpasse sentrale mål, planer og strategier. Behovet for avlæring og omstilling er ikke minst aktuelt når flere enheter skal bli en, etablere nye felles verdier, satsningsområder, kulturell identitet og/eller næringsutvikling som kulturelle markører innen strategiutvikling. Valg av tilnærming til strategiutvikling er ofte nært forbundet med organisasjons kultur, felles idégrunnlag, generelle forestillinger, viktige idealer og delt ideologi. Tydelig føringer og krav fra sentralt hold med hensyn til

¹¹ Ledelsen, egen tilføyelse.

klimatilpasning eller kritiske hendelser som oppstår i omgivelsene vil dessuten kunne kreve tydeligere mer uttalt prioritering og/eller forpliktende veivalg som danner et mønster. Organisasjonskultur er i så måte en mer indirekte form for styring, som blir til over tid, et integrerende mønster som gjentar og etablerer seg.

Strategi som makt representerer den 5. P-en i H. Mintzbergs strategioversikt og innføring.

Innen en tilnærming til strategi som makt vektlegges det at organisasjoner både benytter seg av og må forholde seg til makt og påvirkning fra sine omgivelser. Som en mulig konsekvens er grensene mellom organisasjoner og deres omgivelser blitt mer utydelige, målene mer omskiftelige samtidig som man er mer prisgitt ulike interessenters oppslutning, samarbeid og/ eller støtte (Gotvassli, 2021). K. A. Gotvassli (2021) beskriver det slik: «organisasjoner er et system av gjensidig avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere. Disse koalisjonene vil også være i en kontinuerlig utveksling med omgivelsene» (s.145).

Ut ifra en forståelse med utspring i den politiske ramme og perspektiv (Bolman og Deal, 2014; Mintzberg, 1998), mener Gotvassli (2021) i en virkelighet «preget av makt, forhandlinger, kamp og konflikter (...) blir strategi å manøvrere seg blant interessenter» (s. 146). Organisasjoner er med andre ord avhengig av at ulike interessenter (institusjonelle aktører) opplever at de har et størst mulig utbytte, i.e. belønning, bidrag, av å samarbeide med organisasjonen, større enn dersom de hadde samarbeidet med andre. Strategi som makt kan dreie seg om en plan, men komme til uttrykk som en taktisk manøver eller knep. Den egentlige intensjon (plan) å skremme bort eller true for å utmanøvrere konkurrenter (Mintzberg et. al., 2005).

K. A. Gotvassli (2021) henviser nærmere bestemt til L. G. Bolman og T. E. Deals (2014) beskrivelse av det H. Mintzberg har kalt political games, over ulike maktkilder. Nærmere bestemt: posisjonsmakt, kunnskap og ekspertise, kontroll og belønninger, tvangsmakt, allianser og nettverk, tilgang til og kontroll over agendaer, makt over fortolkningsrammer og personlig makt (s. 150-151).

Målrettet omdømmebygging og hvordan en kommune presterer i omdømmemålinger ¹² kan være av betydning for hvorvidt ulike aktører og interessenter oppfatter en kommune som attraktiv med hensyn til å etablere seg der eller et annet sted. Omdømme kan også være av betydning for innbyggere som vurderer å bosette seg eller bli værende i en kommune.

I denne sammenheng kan det være relevant at KS og NHO i 2021 gjennomførte et prosjekt for å undersøke hva som kjennetegner gode vertskapskommuner for

¹² KOSTRA-rapportering som verktøy for omdømmemåling og kommunerangering muliggjør mer åpenhet om økonomisk status og sammenligning av ulike kommuner, mens NHOs årlige barometer for næringsutvikling belyser i hvilken grad kommuner tilrettelegger for næringslivet og nyetablering, gjennom blant annet betingelser og infrastruktur.

næringslivet og kan bidra til at næringslivet styrker sin rolle i lokal samfunnsutvikling (s. IV). I sin oppsummering fremhever rapporten erfaringer som i stor grad preget de i alt 17 case-kommuner som ble undersøkt. Erfaringer av interesse for kommuner i.f.t. næringsutvikling. Følgende åtte erfaringer var fremtredende:

- ser næringsutviklingsarbeid som en del av kommunens arbeid for gode lokalsamfunn. Følgelig ser kommunens næringsutvikling som en kilde også til positiv befolkningsutvikling.
- tar utgangspunkt i egen kommunens geografiske og næringsmessige fortrinn og utfordringer, herunder utnytter «flaks» til faktisk handling.
- er opptatt av å utvikle og holde fast på en langsiktig strategi for næringsutvikling.
- er opptatt av at arbeidet er godt forankret både i kommunens administrative og politiske ledelse.
- har jevnlig og god dialog med relevante næringsaktører i egen kommune, for slik å involvere lokalt næringsliv i strategisk planlegging.
- ser eget arbeid som en del av regionens arbeid for positiv næringsvekst.
- har en bred innfallsvinkel til næringsutviklingsarbeidet på tvers av kommunale sektorer.
- har god dialog med næringslivet både på administrativt og politisk nivå.

Gjennom å ta utgangspunkt i H. Mintzbergs 5 P-er som tilnærming til strategiutvikling vil den som utvikler og utformer strategier kunne bidra til å sikre en bedre forankring av den endelige strategi, strategier på et mer tematisk plan samt operative handlingsplaner med tiltak, for eksempel innen bærekraftig næringsutvikling. H. Mintzberg er opptatt av å bygge større forståelse for og innsikt i hva som ligger bak en overordnet strategis tilblivelse, den strategiske prosess, rollen organisasjoner har i forhold til kollektiv bevissthet og handling, samt underveis avdekke og eliminere forhold mulig til hinder for implementering. Den aktuelle inndeling i definisjoner av strategi er også et interessant utgangspunkt og rammeverk for enhver som forsker på strategisk endringsledelse.

5.7 10 teoretiske skoler ift strategiprosessen

H. Mintzbergs 10 teoretiske skoler (retninger) er et nyttig rammeverk for å forstå strategisk tenkning og strategiprosessen i organisasjoner (Mintzberg et. al, 2005). Jeg vil heretter redegjøre for den aktuelle inndeling i ulike tilnærminger til strategisk ledelse basert på fremstillingen av disse presentert nedenfor, i tillegg til Å. Johnsen (2014) og K.A. Gotvasslis (2021) omtaler av rammeverket, sammenhengen mellom de ulike definisjoner av strategi og skolene (perspektivene)¹³.

10 teoretiske skoler

- Design
- Planlegging
- Posisjonering
- Entreprenør
- Kognisjon
- Læring
- Makt

¹³ For mer fullstendige oversikter som viser sammenhengen mellom de fem perspektivene og de ti skoler, se Mintzberg, 2005, s. 353-360, Johnsen, 2014, s. 67 og/ eller Gotvassli, 2021, s. 166.

- Kultur
- Omgivelser
- Konfigurasjon (utforming)

Nedenfor følger en oppsummering og beskrivelse av de 10 ulike skoler (Gotvassli, 2021, s. 160-170; Johnsen, 2014, s. 64-69), hvorav den første fremstår som en kombinasjon av preskriptiv; kjennetegnet av mer planmessige beskrivelser av fremgangsmåte (oppskrift) for strategiutvikling og deskriptiv; fokusert på det observerbare som utspiller seg, mens de neste tre fremstår som rent preskriptive, og de siste neste seks som mer rent deskriptive i sin form. Konfigurasjonsskolen kan i tillegg oppfattes som preskriptiv (Johnsen, 2014). Ifølge Å. Johnsen (2014) egner H. Mintzbergs rammeverk seg godt i analyser av strategisk strategiadfærd fordi det er vel innarbeidet innen faget, baserer seg på situasjonsavhengighetsteori, samt kombinerer normative og positive, mer beskrivende skoler (for mer om empirisk bruk av rammeverket til å studere strategiprosesser i 37 norske kommuner, se Johnsen, 2014, s.70-85).

Designskolen. Hensikten er å tilpasse bedriftens interne kapabiliteter og eksterne muligheter gjennom for eksempel en SWOT-analyse som gir et bilde av nåsituasjonen, kartlegger mulige styrker og svakheter innad i organisasjonen, samt muligheter og trusler i organisasjonens omgivelser. På dette grunnlag gjør organisasjonen seg strategiske antakelser om hva som vil være fremtidige behov innen ideer, produkter og tjenester. Noe av utfordringen er at denne skolen fungerer best der det er stabile omgivelser og i organisasjoner der medarbeidere er tro mot den strategiske ledelse, de ansvarlige for å utforme en overordnet eller tematisk strategi.

Planleggingsskolen. Definerer strategi som plan. Formell strategisk planlegging basert på analyser og sjekklister som egner seg best der det er stabile forutsigbare forhold. Intenderte strategier forstår ifølge Gotvassli (2021) strategi som «bevisst, planlagt og langsiktige aktiviteter for å allokere ressurser slik at bestemte mål kan realiseres» (s. 98), samt grunnlagsdokumenter i beslutningsprosesser. Målet er styrt utvikling og klar retning, uten å ta høyde for forhold som ikke er hensyntatt i planene. Ifølge Å. Johnsen (2014) er det «Planleggerne og planavdelingene utformer mesteparten av programmene som skal iverksette strategiene» (s. 67), med riktig prediksjon som viktigste element (Gotvassli, 2021).

K. A. Gotvassli (2021) fremhever flere felles utfordringer forbundet med både planleggingsskolen og den neste skole, posisjoneringsskolen. Strategi som posisjon forbindes med begge, er etter alt å dømme mer utbredt og egner seg bedre i større organisasjoner. En svakhet hos begge er at strategiske planer konsentrert om kjernekompetanser og posisjon kan stå i veien for evne til å gjøre nødvendige tilpasninger, omstille og utvikle organisasjon. Ingen av skolene fokuserer på betydningen av manglende forutsigbarhet eller store endringer i omgivelsene (s. 161-162). Her vil et mer helhetlig fokus kunne sikre effektivitet og at strategier er aktuelle over lenger tid .

Posisjoneringsskolen (inspirert av M. Porter, 1980; referert til i Gotvassli, 2021). Handler om tilpasning av strategien til bedriftens posisjon, plass i markedet og konkurranseforhold, jf. konkurransestrategier (s. 162). Utvikling av tjenester eller markedsføring (jf. omdømmebygging) av gitte aktiviteter eller produkter som en bestemt målgruppe, aktør eller interessant etterspør, for eksempel større kommersielle selskaper, statlige aktører og/eller utbyggere/ eiendomsutviklere, eller rettet mot individer og

kompetanse en kommune ønsker å tiltrekke seg sentralt. Konsulentselskaper involveres ofte i utførelsen av denne type analyser.

Entreprenørskolen. Fremhever lederens betydning som visjonær, en som gir retning og kraft. Fokuserer gjerne på oppstartfasen i mindre virksomheter, men kan også være en aktuell for forståelse av strategiprosesser og rammeverk for strategisk tenkning i organisasjoner som står overfor omfattende endringer og/ eller der overordnede helhetlige strategier etableres. Entreprenørskolen stiller sin lit til en karismatisk leder, kunnskapsrik og tillitsvekkende, som har rett i sine forretningsantakelser og fremtidsvisjoner. Det forekommer også at utøvelse av lederskap er mangelfullt grunnet fravær av påkrevde kvaliteter eller feilvurderinger.

Kognisjonsskolen. Fokuserer først og fremst på tankeprosesser, hvordan informasjon oppfattes og bearbeides for å kunne bedre forstå mer eller mindre rasjonelle handlinger og beslutningsprosesser. Analyser hvordan andre nyttiggjør seg av informasjon, for eksempel hvilke erfaringer de har med tjenester for å kunne forbedre disse og/eller tilpasse egen kommunikasjon. Målet med bedret forståelse og analyser er å bruke innsikten til å påvirke strategisk når stilt overfor andre utfordringer. Ankerpunktet er det kan bli ensidig hvis man i stor grad baserer seg på brukeres erfaringer og ideer, da dette har sine begrensninger.

Læringskolen. Forstår strategier som fremvoksende, en trinnvis iterativ læringsprosess fremfor værende planlagte, samt styrt ovenfra og ned gjennom ledelse, en planavdeling og/eller konsulenter. Tanken er at strategier representerer mønstre som kan avleses i adferd, organisasjonslæring og praksis som i sin tur danner grunnlag for fremtidig strategiutvikling. I tråd med en slik forståelse vil strategier være mer tilpassningsdyktige overfor endringer i omgivelsene og med hensyn til oppgaveløsning. Organisasjoners historikk og erfaring er sentral. Man ser samtidig til andre for å kunne overføre, kopiere og inkorporere relevante erfaringer fra disse i egen strategiutvikling, samt implementering.

Maktskolen. Strategi som et produkt av maktkamper internt i en organisasjon, og organisatorisk interaksjon med dens omgivelser. Handler ifølge Gotvassli (2021) om makt, myndighet, rollen til krefter som utøver formell og uformell makt (i.e. innbyggere/ brukere, interessenter, eller ledelsesrepresentanter) i forhold til beslutningstaking (s.164). Forankring og legitimitet kan ha avgjørende betydning for strategiske prosesser gjennomslag og vellykket implementering. I tilfeller der det åpnes opp for medvirkning er det avgjørende at man er lydhør, har et reelt ønske om innspill til forbedringer, evner å omsette disse i konkrete tiltak og forbedrede handlinger. Samskaping kan lede til at enkelt aktører får stor innflytelse på politikktutforming, hvilket igjen kan være et demokratisk problem.

Kulturskolen. Strategi som en prosess hvor kulturen i organisasjonen er viktig, medfører strategisk fordel og ulempe dersom behovet er endring. Det er menneskene i en organisasjon som skaper kultur, i kraft av intellektuell- og sosial kapital, samt opplevd tilhørighet til felles verdier, tillit og tro (Gotvassli, 2021). Det heter seg at kultur også sitter i veggene, gjennom for eksempel bygninger, visuelle uttrykk, oppslag på veggene, hvordan man som organisasjon oppfattes av egne og omgivelsene.

Sterke kulturer på bakgrunn av styrt og formell strategiutvikling forekommer oftere i organisasjoner med historie og tradisjoner. Der organisasjoner anses å ha én kultur, av overordnet karakter, forstås fenomenet i tråd med integrasjonsperspektivet. Kulturer kan også være av en mer uformell art som motvirker strategi, beslutningsprosesser, implementering og måloppnåelse, jf. P. Druckers uttrykk «culture eats strategy for breakfast». Subkulturer som bl.a. kan oppstå der profesjoner og/ eller sektorer i organisasjoner konkurrerer om samme ressurser og prioritering m.m., i tråd med differensieringsperspektivet, vektlegger forskjeller og motkrefter internt som kan ha stor påvirkning innen strategiutvikling.

Omgivelsesskolen. Situasjonsbestemt. Strategi som en prosess med tilpasning til omgivelser i stadig endring. Utgangspunktet er at man gjennomfører en situasjonsanalyse for å avdekke mulige utfordringer, hvilke interesser man med fordel kan samarbeide med, motstridende forventninger, forhold som kan motvirke realisering av en strategi og forhandlingsgrunnlag. Ifølge Å. Johnsen (2014) er dette perspektivet fokus hvordan en organisasjon best mulig «kan tilpasse seg disse forventningene ved å gi etter, forhandle, samarbeide, unngå eller påvirke i forhold til aktører eller forventninger i omgivelsene» (s.68). Omgivelsesskolen har i å måte fellestrekk med flere av de andre skoler, deriblant læringsskolen, men også maktskolen, posisjoneringsskolen og entreprenørskolen, for å nevne noen.

Konfigurasjonsskolen, kalles også utformingskolen. På samme måte som i planskolen, fokuserer denne skolen på strategisk tenkning rettet mot å formulere en plan/planverk. Ser på strategi som en måte å etablere, omdanne og/eller reorganisere organisasjonen med tanke på å møte sentrale utfordringer, for å oppnå en foretrukket posisjon og tilstand. Resultatoppnåelse anses å være betinget av transformering og endring. Konfigurasjonsskolen baserer seg på at man benytter de øvrige skolene, som en del av planlegging, omstendigheter preget av konkurranse, samarbeid, omstilling og innovasjon (Johnsen, 2014), avhengig av en organisasjons behov og utviklingsstadier. Ifølge Johnsen (2014) må enkeltverdier og strategien med andre ord som et ledd i en prosess konfigureres (justeres), helt til man oppnår en helhetlig måte å håndtere utfordringer eller sum av verdier som må til. I henhold til konfigurasjonsskolen evner ikke alle organisasjoner å omstille seg, sikre verdiskaping gjennom å løpende analysere utfordringer og tilpasse strategier, derav uttrykket «utforskere, forsvarere og etternølere» (s. 172-173)(Boyne & Walker, 2006, gjengitt i Johnsen, 2014). om organisasjoner preget av en henholdsvis proaktiv versus reaktiv tilnærming.

Å. Johnsen (2014) fremhever «kryssende forventninger fra omgivelsene, samtidig som de er avhengige av støtte fra de samme omgivelsene (...) politisk og administrativ kontroll gjennom åpenhet og ansvarskriving» (s. 69) som sentralt innen offentlig styring. Han har gjennom sin forskning på norske kommuner ved hjelp av H. Mintzbergs rammeverk avdekket omfattende og sammensatt strategisk tenkning innen utformings-, planleggings-, lærings-, makt-, kultur- og omgivelsesskolene, hvilket underbygger behovet for mangfoldighet.

5.8 Øvrige betraktninger og avgrensning

Handlingsplanen som bygger på «Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022- 2030» forteller oss noe om hvor konkrete mål kommunen har, på hvilke måter og nivå det er nødvendig å jobbe med disse innen næringsutvikling. Planens tiltak er basert på

prioriteringer og forslag fremkommet i strategi- og forankringsfasen (Lillestrøm kommune, 2022e).

Det er dessverre ikke mulig å gå i dybden på hvordan måle innsats, etterlevelse og effekt av tiltak på bakgrunn av operasjonalisering innenfor rammene av denne avhandling.

Nedenfor redegjør jeg kort for noen sammenhenger der Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 vil kunne få større gjennomslagskraft dersom den benyttes sammen med øvrige sentrale strategier. Strategi for grønne innkjøp definerer retningslinjer for hvordan kommune skal håndtere kontrakter og innkjøp. Større satsning på innovative anskaffelser og at man som kommune vil vurdere innovasjonspartnerskap, er øvrige eksempler på hvordan kommunen kan gå frem for å sikre bærekraft som innkjøper.

Den nye åpenhetsloven som gir forbruker større mulighet til å få innblikk i verdikjedene, tilgang til informasjon om de produsenter/ aktørene man benytter, et viktig verktøy som kommunen kan benytte seg aktivt av for å sikre bærekraftig produksjon og innsyn i ressursbruk på bakgrunn av et kundeperspektiv (M. K. Munkvold, personlig kommunikasjon, 8. desember 2022).

Bærekraftsmålene ligger til grunn for alt arbeidet i Lillestrøm kommune. Så alle planer, strategier, vedtak etc. skal være tuftet på bærekraftsmålene. Kommunen har fått gjort en kartlegging av situasjonen i Lillestrøm gjennom U4SSC hvis resultater presenteres på Lillestrøm kommunes næringskonferanse den 1. september 2022 sammen med «Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 og utdypende informasjon om strategiplanens tilhørende handlingsplan. Lillestrøm kommune deltar dertil i Action Now som driftes av LSK i regi av BDO, samarbeider med INCLUDE¹⁴, samt er involvert i andre prosjekter som har bærekraft på agendaen. Kommunen har flere ansatte som jobber med plan og strategi spesielt rettet mot bærekraft.

Når det gjelder måloppnåelse i forhold til bærekraft finnes en relativt ny taksonomi relatert til FNs bærekraftsmål. Nevnte taksonomi er tatt i bruk av flere av landets kommuner og selskaper, for å måle måloppnåelse og effekt av tiltak relatert til bærekraft. Lillestrøm kommune har jobbet med KS sin taksonomi, men hadde ikke tatt i bruk EU taksonomien for å måle resultater og effekt av bærekraftig næringsutvikling høsten 2022.

EU taksonomien grønne giv (Green Deal)(ofte kalt EU taksonomien) – handlingsplan for bærekraftig finans er noe kommunens avdeling for strategi og analyse, ved klima og miljø rådgivere tar hensyn til i arbeidet med kommuneplan samt plan for klimanøytral drift. Både åpenhetsloven og EU taksonomien – handlingsplan for bærekraftig finans som synes å være spesielt rettet mot næringslivet, vil med tiden kunne vise seg å bli viktige verktøy for hele Lillestrøm kommune i det videre arbeid med å sikre bærekraftig drift.

Lillestrøm kommune opererer per i dag med følgende effektmål i handlingsplanen tilhørende deres strategi for bærekraftig næringsutvikling for 2022-2024 (Lillestrøm kommune, 2022e):

¹⁴ INCLUDE står for Forskningscenter for sosialt inkluderende energiomstilling.

- Økt antall kunnskapsintensive arbeidsplasser i kommunen.
- Styrket nasjonal og internasjonal relevans og omdømme
- Økt kompetanse og utdanningsnivå i befolkningen
- Bedre plassering i NHOs årlige barometer for næringsutvikling

6 EMPIRI/ DATA

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for og beskrive de dokumentene som inngår i min dokument studie, samt intervjuer og deltakende observasjon som er gjennomført. Jeg kommer avslutningsvis inn på hvordan en del av teorien kommer til nytte for å forstå empirien.

En grundig beskrivelse av hvordan teori som legges til grunn benyttes til å analysere empiri/data og konklusjon følger i kapittel 7.

6.1 Dokumentstudier

I denne del av oppgaven presenteres casespesifikke dokumenter hvorav hovedparten er produsert for andre formål enn forskning, i form av plan- og strategidokumenter, saksdokumentasjon, utvalgte rapporter og medieoppslag av relevans for problemstillingen.

6.1.1 Planhierarkeiet i Lillestrøm kommune

Plan- og bygningsloven krever at alle kommuner har en kommuneplan, som fungerer som kommunens overordnede styringsdokument, bestående av en samfunnsdel og en arealdel. Samfunnsdelen i en Kommuneplan fastslår hva som skal være overordnede hovedsatsningsområder og mål, førende for all øvrig planlegging og virksomhet i kommunen, mens Kommuneplanens arealdel¹⁵ styrer hovedtrekkene i kommunens arealbruk, beskrevet ved hjelp av plankart, planbestemmelser og planbeskrivelser. Planprogram med en langsiktig arealstrategi som vedlegg til kommuneplanens arealdel 2022-2034 legges til grunn som en plan for det videre arbeidet.

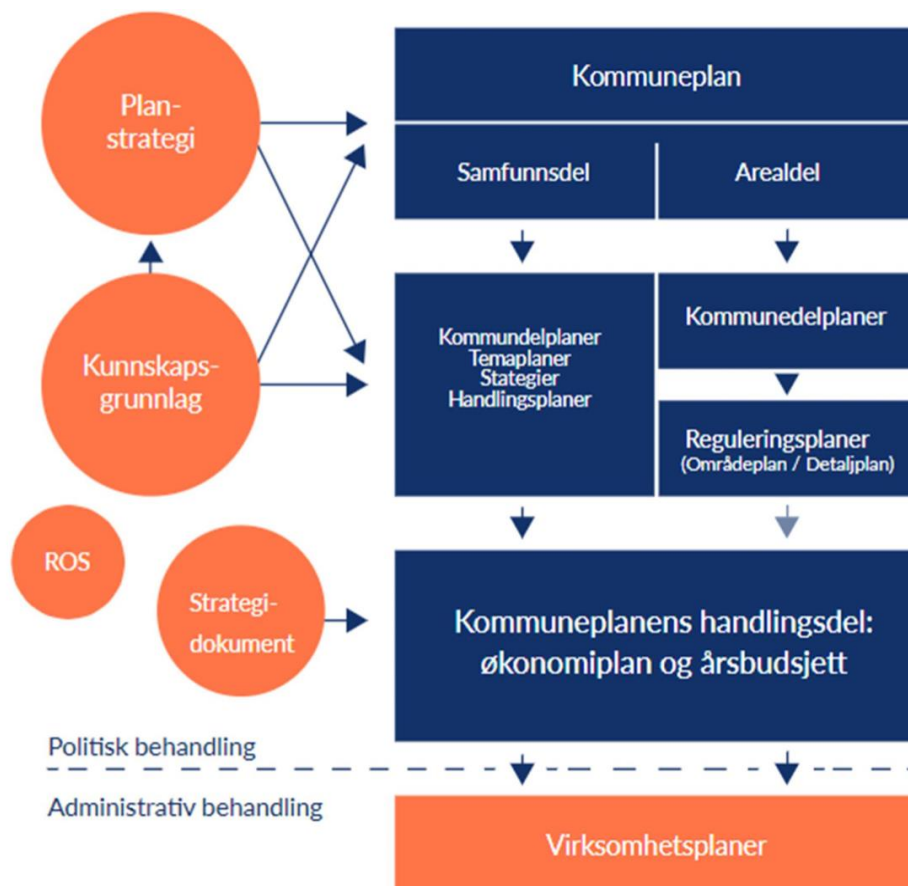
En kommunes planstrategi og kunnskapsgrunnlag ligger til grunn for alt planarbeid som foregår innen en kommune. Da Lillestrøm kommune ble etablert utarbeidet man først Kommuneplanens Samfunnsdel, før en planstrategi og kunnskapsgrunnlag ble utarbeidet. Planstrategi vedtatt 07.10.2020 (Lillestrøm kommune, 2020d) er en systematisk vurdering og oversikt over planoppgaver basert på lokale utfordringer og behov, samt regionale- og nasjonale myndigheters føringer, som må prioriteres under en kommunestyreperiode. Her slås det fast at arbeidet med Næringsstrategien skal prioriteres høyt, mens by- og tettstedsutvikling inkluderes som eget satsningsområde, i tråd med kommunens verdier. Dette legger føringer for arbeid med strategi for næring.

Bærekraftig utvikling er helt sentral i planstrategien til Lillestrøm kommune, for prioritering og planer bl.a. for arealbruk, infrastruktur til tjeneste- og demokratiutvikling. Lillestrøm kommune satser på omfattende fortetting og utbygging av boliger sentral i Lillestrøm by for å skape økt attraktivitet for utbyggere, næringsliv og bosetting i årene fremover (Byutviklingsplan for Lillestrøm by, 2020). Samtidig satses det på stedsutvikling av kommunens tettsteder, for økt bosetting og næringsutvikling knyttet til eksisterende kollektivknutepunkter (By og stedsutvikling, arealplanlegging, Lillestrøm

¹⁵ Frem til ny arealdel er vedtatt for Lillestrøm kommune etablert januar 2020 gjelder arealdelene for de tidligere kommuner innen deres respektive områder. Ny arealstrategi for Lillestrøm kommune vil inngå i Samfunnsdelen fra og med neste kommuneplanrullering.

kommune, 2021b/c). Representasjon av tunge utdanningsaktører anses å være avgjørende når kommunes skal tiltrekke seg og samtidig tilrettelegge for at det fremover utdannes flere sårt tiltrengte kompetansemedarbeidere. Planhierarkiet for Lillestrøm kommune kan illustreres slik:

Figur 6: Planhierarki for Lillestrøm kommune



Kilde: Samfunnsdel i Kommuneplan for Lillestrøm kommune (Lillestrøm kommune, 2020a).

Anskaffelsesstrategi for Lillestrøm kommune 2021-2024 og strategi for grønne innkjøp, vedtatt den 18. november sammen med strategi for Digitalisering er av betydning for næringsarbeid i kommunen. Arbeidet med grønn næringsutvikling, et ledd i utviklingen av en egen Klimastrategi lansert 16.juni 2021, og initiativ for å styrke grønn næringsutvikling knyttet til landbruk, økonomiske stimuleringsordninger som kommunen forvalter for mer klimavennlig produksjon, forvaltning og arbeidet med en egen landbruksplan for kommunen, i tillegg til byutviklingsplan for Lillestrøm og øvrige planer for utvikling av kommunens tettsteder er alle forhold som innvirker på næringsutvikling som fagfelt og satsningsområde.

Kommunen er planmyndighet, tilrettelegger og fungerer som førstelinjetjeneste overfor lokalt næringsliv, ansvaret er i liten grad formalisert bortsett fra kommunens utvidede rolle i forhold til landbruksnæringen. Næringsutvikling ingen lovpålagt oppgave. Kommunen innehar og skal fylle rollen som utviklingsaktør, kunde og samarbeidspartner. Lillestrøm kommune har en avdeling for næringsutvikling, som hører til under sektor for

Kultur, miljø og samfunn. Mange av organisasjonens fagområder er involvert i tilretteleggingen for næringslivet, parallelt med samarbeid med nasjonale interesseorganisasjoner, regionale aktører og samarbeidspartnere, lokale samarbeidspartnere og næringsliv.

6.1.2 Medvirkning og samskaping

Lillestrøm kommune har siden sin etablering 01.01.2020 utarbeidet mange strategier knyttet til ulike fagområder. Et hovedmål for satsningsområdet innovasjon er at Lillestrøm kommune skal fremme åpenhet, læring og innovasjon. Kommunen fyller rollen både som tilrettelegger, innkjøper og samarbeidspartner og legger i sitt plan- og utviklingsarbeid opp til å involvere, tilrettelegge for dialog og samhandling med kommunens innbyggere og samarbeidspartnere digitalt og gjennom fysiske møter for innspill til nye og bedre løsninger. Ordinære hørings- og medvirkningsprosesser (involveringsarbeid) inngår som en del av dette.

Gjennom medvirkningsprosesser bygges som oftest legitimitet, bedre forståelse og aksept i tråd med sedvaner, tro og verdier hos sentrale interessenter (Gotvassli, 2022). Kunnskapsbyen Lillestrøm, og det partnerskap den representerer for næringsliv, kunnskapsvirksomheter og regionens kommuner fremheves i den forbindelse ofte av kommunen, sammen med Forskningsparken Kjeller. Kommunen samarbeider innen næringsutvikling i tillegg nært med kommunens øvrige næringsforeninger, kommunens gründermiljøer, utbyggere og eiendomsutviklere, samtidig som den markedsfører seg aktivt mot mulige nye interessenter (les; utleie næringsbygg, kontorlokaler).

Medvirkning som virkemiddel bidrar til at innbyggere kan komme med innspill, får en mulighet til å bli hørt og opparbeider et større eierskap til beslutninger. I endringsprosessen knyttet til utarbeidelse av ny næringsstrategi har det vært lagt opp til stor grad av medvirkning og samskaping gjennom bruk av ulike virkemidler; intervjuer, workshops og en digital spørreundersøkelse, og innspill i forbindelse med høring. Næringsavdelingen har tilrettelagt for og oppfordret interessenter til å medvirke gjennom å komme med innspill. Deler av prosessen har involvert konsulentbistand for å sikre strategisk relevans, bl.a. utarbeidelse av næringsanalyse, gjennomføring av intervjuer med næringslivsaktører og samarbeidspartnere, samt fasilitering av workshops.

Samskaping (co-creation)(Røiseland og Lo, 2019) som styringsord beskriver situasjoner der man der aktivt inviterer interessenter til å bidra i utformingen av strategier, for eksempel i møte med samtidens utfordringer, som et demokratiserende konsept eller for å legitimere økt næringslivsinnflytelse i offentlig politikktutvikling. Samskaping anses å være et effektivt hjelpemiddel «når hensikten er å bygge organisatorisk omdømme for kommuner og andre offentlige enheter, det kan styrke offentlige enheter i kampen om knappe ressurser, og kanskje det også kan fungere som en karriere-boost for ledere i offentlig sektor» (Røiseland og Lo, 2019:53). Mens medvirkning er vel etablert og en akseptert del av dagens politikktutvikling, er samskapings rolle innen politisk- og nettverksledelse mer omdiskutert.

6.1.3 Næring i Lillestrøm kommune

Romerike, bestående av Nedre og Øvre Romerike, som region er i sterk vekst, opplever tilflytting og befolkningsvekst, en trend som har vedvart også under tiden med korona.

Mye av regionens næringsliv er lokalisert på Strømmen og i Lillestrøm-området. Lillestrøm utgjør Romerikes viktigste handels og administrasjonssenter, med base for flere fremtredende forskningsinstitusjoner (Kunnskapsbyen Lillestrøm/ Kjeller), betydelig Engroshandel (Berger og Heia næringsområde) og kommunen har betydelige landbruksarealer. Ullensaker kommune og Jessheim er et tilsvarende vekstområde på øvre Romerike (SNL, 2021).

Lillestrøm kommune er Norges 9 største kommune med sine nær 90.000 innbyggere. Lillestrøm by og kommunes sentrale geografiske plassering gjør det attraktivt for innbyggere og næringsliv å etablere seg der. Reisetid mellom Lillestrøm togstasjon og Oslo S er 10 minutter, Lillestrøm kommune er lett tilgjengelig og kommunen har mange pendlere. I 2021 pendlet 29 453 av kommunens innbyggere til jobb i en annen kommune, og 25 023 personer pendlet inn til jobb i Lillestrøm kommunen (SSB, 2022). Mange avlegger i tillegg kommunen kortere besøk, i forbindelse med forretnings-, konferansevirksomhet og underholdning.

Per 1.juli 2021 var det registrert 11401 næringsforetak med adresse og 38 334 lønnsinntakere i kommunen. Andelen sysselsatte per 2020 var 68,4% Ifølge beregninger bidro næringslivet i Lillestrøm i 2021 med 22 milliarder kroner i verdiskapning (Lillestrøm næringsavdeling, 2021). Bygg og anlegg, handel, samt transport og logistikk utgjør de største næringene i kommunen næringsanalyse for Lillestrøm kommune fra 2019 (Menon Economics, 2019), samtidig som rapporten trekker frem fornybar og helse, samt kommunens unike forskningsmiljø. Kjellermiljøet, som sammen med Kunnskapsbyen Lillestrøm og Kjeller Innovasjon er en del av nevnte forskningsmiljø, har gjennom mange år hatt en sentral betydning for innovasjon og verdiskapning, blant annet knyttet til fremtidsrettede energiløsninger gjennom Solenergiklyngen og Hydrogenklyngen (H2Cluser).

Forskningsparken Kjeller er et av Norges største forsknings-, innovasjons- og teknologimiljøer, holder bl.a. IFE (tidligere Institutt for Atomenergi), FFI, NILU, UNIK, NORSAR, Kongsberg Aerospace & Defence, Justervesenet og Akershus Energipark til. I tillegg finner man Kjeller innovasjon der og Kunnskapsbyen Lillestrøm som er samlokalisert med dagens Oslo Met.

Noen prosjekter med hensyn til næringsetablering og profilering av Lillestrøm kommune i senere år har vært mer ressurskrevende enn andre, bl.a. flytting av NRK og reetablering av Oslo Met. Næringsavdelingen jobbet over flere år med å tilrettelegge for at det nye NRK-hovedkvarteret skulle etablere seg på Lillestrøm. Mange mente Lillestrøm kommune var et godt alternativ (Teigen, 2020). NRK annonserte 18. mai 2021 flytting til Ensjø i Oslo.

Relokalisering av Oslo Met avdeling Kjeller og nysatsning gjennom flytting til Lillestrøm sentrum er ventet å gi et løft for hele Romerike. Oslo Universitet ønsker likeledes å utvide sitt utdanningstilbud ved Universitetssenteret på Kjeller med flere studieplasser.

Det anslås det er mellom 400-500.000 tilreisende til Lillestrøm i forbindelse med messer og arrangement på Nova Spektrum (tidligere Norges Varemesse) lokalisert i Lillestrøm by med gåavstand til buss- og togstasjonen, og da er ikke besøkende hos X Meeting Point Norway på Hellerudsletta medregnet.

Bevaring av historiske Kjeller flyplass versus mulig omregulering og utbygging av Kjellerområdet har skapt stort engasjement, men splitter samtidig innbyggere og politikere (Nøstvik, 2022; Vereide, 2022). Kjeller representerer et område sentralt plassert i Lillestrøm kommune som store næringspolitiske aktører og eiendomsutviklere har interesse for (Karterud, 2020; Comte Bureau, 2022).

6.1.4 Omdømmebygging

En kommuneplans mål definerer hva som gjør kommunen med alt den representerer attraktiv, strategiene forteller noe om hvordan man ønsker å handle for å sikre måloppnåelse og en ønsket fremtidstilstand. Sosialt samfunnsansvar var tidligere en mindre del av aktørers omdømmesatsning, i dag handler det for stadig flere om en overordnet tilnærming som gjennomsyrrer forretningsdrift på alle områder. Dette har ikke minst å gjøre med at det stilles strengere krav til bærekraftig produksjon og rapportering av utslipp.

Lillestrøm kommunes viktigste strategiske verktøy Kommuneplanens samfunnsdel og Plan strategi slår fast at «verdigrunnlaget tillit, nyskaping og inkludering (...) skal prege organisasjonen og arbeidet (...) både internt og eksternt», sammen med «bygging av en bærekraftskultur, samarbeid, innbyggerinvolvering og økt oppmerksomhet om folkehelse» (Lillestrøm kommune 2020a:24). Kommunen har med det forpliktet seg til at all utvikling skal støtte opp under FNs bærekraftsmål og i fremtiden bedre utnytte potensial for stedsutvikling sammen med næringsutvikling. Dette for å sikre økt tilflytting og fremstå som en attraktiv etableringskommune for næringslivet som tilbyr flere arbeidsplasser, grønn næringsutvikling og verdiskapning.

Et år før Lillestrøm kommunes etablering gikk påtroppende næringsssjef i Lillestrøm kommune Maria Hermansdatter Hoff og prosjektrådmann Trine Wikstrøm ut i Romerikes Blad (Lillestrøm kommune, 2019c) med klare mål om å markedsføre Lillestrøms unike beliggenhet bedre, etablere flere attraktive arbeidsplasser nær Lillestrøm stasjon som Norges tredje største kollektivknutepunkt med referanse til regionale og nasjonale føringer om at all vekst må skje uten økning i biltrafikk. Miljøperspektivet og byens grønne profil ble med andre ord vektlagt alt før kommunens etablering. Kongstanken at kommunens ledelse og administrasjon heretter skulle synliggjøre den nye kommunen langt bedre, enn de tre kommunene frem til da hadde klart, ble lansert. Men å bygge Lillestrøm by og kommunes omdømme vil helt åpenbart kreve ubeskjeden og bredere markedsføring av de kvaliteter regionbyen og kommunen kan tilby. En tydeligere prioritering for ønsket utvikling. Satsning på byutvikling i Lillestrøm sentrum sammen med stedsutvikling, og reetableringen av Oslo Met ventes ikke minst å gi positive ringvirkninger på mange områder.

Tanken er at næringsutvikling kan bidra til økt steds kvalitet (Lillestrøm kommune, 2020d). Kommunens omdømmearbeid er et helt sentralt virkemiddel for å tiltrekke seg relevant kunnskapsbasert arbeidskraft med god skatteevne, koblet opp mot større fremtidstrender i samfunnet, næringer med vekstpotensial og komparative fortrinn (Menon Economics, 2019b). Noe av det første Lillestrøm kommune gjorde etter sin etablering var å arrangere en næringskonferanse hvor man formidlet ambisjonen om at Lillestrøm kommune skal være en næringsvennlig kommune (Lillestrøm kommune, 2020a). Et viktig tiltak i kommunens kultur- og omdømmebygging, en møteplass for innbyggere, lokalt næringsliv og gjester. En arena der det formidles hva som skjer og hvilke muligheter som finnes.

Følgende står å lese på kommunens egne hjemmeside under fakta om Lillestrøm og næringsliv:

Et konkurransedyktig og verdiskapende næringsliv, er viktig for utvikling av virksomheter, arbeidsplasser og lokalsamfunnet. Vi ønsker å være en attraktiv vertskommune for næringslivet, og vi skal være lydhøre for næringslivets ønsker og behov. Vi tror det er gjennom samarbeid vi blir best til å løse morgendagens utfordringer, og vil derfor styrke samhandlingen mellom næringslivet og det offentlige (Lillestrøm, 2022a).

På hjemmesiden fremheves likeledes kommunens gode tilbud til gründere og oppstartsbedrifter, Kunnskapsbyen Lillestrøms rolle som brobygger gjennom partnerskap med næringsliv, kunnskapsvirksomheter og regionens kommuner. Kunnskapsmiljøet på Kjeller og Forskningsparken Kjeller; et av Norges største miljøer for forskning, innovasjon og fremtidsrettet teknologiutvikling, og til slutt, Nova Spektrum lokalisert i Lillestrøm by og X Meeting Point Norway på Hellerudsletta som tilbyr publikumsmesser, konferansevirksomhet og underholdning.

6.1.5 Samfunnsbygging gjennom grønn næringsutvikling

«Det skjer mye spennende i Lillestrøm! Gjør det det?»

(Sitat fra samtale mellom to innbyggere i Lillestrøm kommune).

Lillestrøm kommunen innehar og skal fylle rollen som utviklingsaktør, kunde og samarbeidspartner. Kommunen har en egen avdeling for næringsutvikling, bestående av to ansatte som jobber med næring og som hører til under sektor for Kultur, miljø og samfunn. Ulike kommunale fagområder er involvert i tilretteleggingen for næringslivet, i relasjon til planarbeid, f.eks. by- og stedsutvikling, i forhold til arbeid med ny arealplan og strategisk virksomhet generelt. Næringsavdelingen samarbeider likeledes tett med nasjonale interesseorganisasjoner, regionale aktører og samarbeidspartnere, lokale samarbeidspartnere og næringsliv. Et samarbeid som sammen med andre ordinære arbeidsoppgaver så godt som mulig ble videreført under pandemien.

Næringsavdelingen i tidligere Skedsmo kommune, tok høsten 2019 initiativ til å utarbeide en næringsanalyse for Lillestrøm kommune og dialog med næringslivet, sentrale politikere og representanter for kommuneorganisasjonen for å sikre et nødvendig kunnskapsgrunnlag¹⁶ for næringspolitiske prioriteringer og utformingen av en ny strategi for næringsutvikling. Hensikten med forprosjektet var å målrette arbeidet med å tiltrekke nye bedrifter og arbeidsplasser til Lillestrøm, kartlegge kompetansemiljøer og bedrifter, tilknyttet en analyse av bransjer i vekst, og anbefaling for retning det næringsstrategiske arbeidet bør ta, basert på eksisterende miljøer og ønske om fremtidig næringsprofil. Den aktuelle analysen og en del av kunnskapsgrunnlaget fremgår av Menonrapporten nr 56/2019 (Næringsanalyse

¹⁶ Øvrige dokumenter kunnskapsgrunnlaget bygger på er: NOU 2020:12 Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn, departementenes strategi for Småbedriftslivet, Viken - Regional plan for innovasjon og nyskaping, Osloregionen - Handlingsprogram 2021, SNR Næringsstrategi for Nedre Romerike, samt næringsplaner og erfaringer fra utvalgte kommuner.

Lillestrøm Kommune, 2019c). Sentrale spørsmål var: Hva skal Lillestrøm bli kjent for? Hva ønsker man å markedsføre seg som? Er det mulig å skape en identitet knyttet til spesifikke fagmiljøer? Hvordan kan kommunen bidra til å bygge opp under allerede eksisterende sterke fagmiljøer, og skape klynger og nettverk innen ulike bransjer?

På basis av Menon-rapporten konklusjoner og anbefalinger ble det blant annet etablert et eget helsenettverk. Lillestrøm kommune tar initiativ til etablering av Lillestrøm helseklynge, et nettverk for virksomheter innen Lillestrømregionen, og får med Norway Health tech og Viken fylkeskommune på det. Lillestrøm helseklynge, er senere utvidet til Romerike Helsehub i 2022 fortsatt i samarbeid med Norway Health tech. Som et ledd i «kommunens planer for 2040 rettet mot å sikre gode grep for å sikre bærekraftige tjenester for fremtiden» (effektiv velferd.no, 2021) er det blant annet utviklet nye utdanningstilbud i grensesnittet mellom helsefag og teknologi. Kommunens næringssjef uttalte følgende om det helsenettverket når det ble etablert:

For å lykkes med hårete mål, må vi samarbeide på tvers av sektorer. (...) Her er bedrifter, offentlig sektor, forsknings- og utdanningsinstitusjoner samlet, for å diskutere utfordringer og muligheter på tvers. Dette er FNs bærekraftsmål nummer 17 – samarbeid for å nå målene, i praksis. Fra et samfunnsperspektiv er satsing på helse litt som et kindereg: Det kan bidra til verdiskapende arbeidsplasser, samfunnsutvikling og bedre helse for folk flest. Sagt med andre ord: det er en satsing som både kan bidra til å tjene penger og til å redusere kostnader, samtidig som du gir folk et bedre liv. En så kalt vinn-vinn-vinn situasjon! (effektiv velferd.no, 2021).

I etterkant av det strategiske forprosjektet 2019 ble det likeledes etablert en intern tverrfaglig prosjektgruppe sammensatt av kommuneorganisasjonens avdeling for næring, jordbruk, medarbeidere med ansvar for klimaspørsmål, innkjøp, og digitaliseringsavdelingen.

Tema for prosjektarbeidet var næringsutvikling som er bærekraftig for miljø og klima (i.e. lavere utslipp av klimagasser, mindre forbruk av ikke-fornybare ressurser, mindre avfall og forurensning, og endring fra fossile til fornybare energikilder) og grønn næringsutvikling. Det aktuelle prosjektarbeid bidro til å avklare nærmere hva som skulle gjelde for en fremtidig strategi for bærekraftig næringsutvikling, videre arbeid med en klimastrategi og egen landbruksplan, felles nytte av kommunens satsning innen digitalisering for fremtidig næringsetablering, samt hvordan utnytte grønne innkjøp som et sentralt virkemiddel for grønn næringsutvikling i kommunen (Lillestrøm kommune, 2020c). Prosjektgruppen bidro blant annet til realiseringen av planforslag om grønn næringsutvikling, en egen klimastrategi og kartlegging av forbedringsområder innen bærekraft ved hjelp av U4SSC som indikatorsystem. Et uttrykk for at det satses på «ren energi natur og miljø» som fremtidsrettet næring i kommunen.

Kommunen har som et ledd i sin omdømmebygging arrangert næringskonferanser i Lillestrøm selv og i samarbeid med Kunnskapsbyen Lillestrøm og Romerikebanken (tidligere Lillestrømbanken), før og etter nedstengingen grunn av korona. Arrangement som tilrettelegger for å spre ny kunnskap og engasjement rundt verdiskapning og bærekraft, grønn næring og hvordan utvikle samfunnet i riktig retning.

Under tiden med koronapandemi og smittevernstiltak, nær 1 ½ år var det utfordrende å møtes og omgås i person. Dialog mellom næringsavdelingen og lokalt næringsliv foregikk

gjennom Facebook gruppen «Bedrifter i Lillestrøm kommune» og teams. Brorparten av fellesdialogen var knyttet til næringsavdelingens ansvar for utdeling av midler fra tilskuddsordningen til lokale bedrifter og næringsliv rammet av koronarestriksjoner til og med våren 2022. Lillestrøm kommune behandlet på bakgrunn av 11 utlysninger mer enn 1000 søknader og hadde våren 2022 delt ut mer enn 75 millioner kr (Lillestrøm kommune, 2022c).

Lillestrøm Eiendomsforums kampanje «Bli med på oppturen» som Lillestrøm kommune blir med på, et tiltak for omdømmebygging, for å tiltrekke næringsaktører og spre informasjon om hva kommunen kan tilby, bør også nevnes. Sammen med kommunens arbeid for å støtte opp om ulike initiativ og miljøer (i.e. Etablerertjenesten, Kunnskapsbyen Lillestrøm gjennom Business Lillestrøm, Business Sørumsand og Scale Up) rettet mot nyetablert næring og gründervirksomhet i ulike deler av kommunen.

Næringslivsaktører og nye eiendomsprosjekter fremhever oftere enn før ambisjoner innen bærekraft og grønn omstilling, innfrielse av krav til miljøsertifisering, tiltak for å begrense utslipp og energibruk. Her kan blant annet planene om det hypermoderne Energihuset sentralt i Lillestrøm nevnes. Et samarbeidsprosjekt mellom Akershus Energi og OBOS eiendom, med planlagt åpning i 2026, som skal huse Akershus Energis nye hovedkontor. Dette er ventet å bli et signalbygg, etter planen tilholdssted for et kunnskaps- og kompetansemiljø innen energi og teknologi, et tilskudd til kommunens pågående by- og næringsutvikling og det mest bærekraftige bygg i Lillestrøm. Mens Nova Spektrum lokalisert nær Lillestrøm stasjon, med stiftelsen Norges Varemesse som initiativtaker, har flagget at de vil bidra gjennom å utvikle området rundt dagens messeområde gjennom Lillestrøm NXT til «en ny, grønn og urban bydel» som et bidrag til nye Lillestrøm kommune.

Kultur og næringsfeltet som politikkområde er de to siste tiår oftere blitt assosiert med hverandre med tanke på muligheter for felles verdiskapning gjennom økt samarbeid (Regjeringen, 2001; Stortinget, 2005), initiativ og tiltak for å sikre profesjonalisering, innovasjon og kommersialisering. I den forbindelse har Lillestrøm kommune vært aktivt involvert i planlegging, etablering og lansering av Kvartal 1 – Kulturkvartalene som er tenkt skal bli regionens største attraksjon med nytt hovedbibliotek, øvingshotell for Lillestrøm Kulturskole. Som et ledd i dette er det etablert et eget Culture hub-tilbud til gründerbedrifter og selvstendig næringsdrivende innen kreative yrker, vegg i vegg med Lillestrøm Kulturhus og Nitja senter for samtidskunst. Satsning på et utvidet kulturtilbud, byutvikling i Lillestrøm sentrum sammen med stedsutvikling, og reetableringen av Oslo Met er ventet å gi positive ringvirkninger på mange områder.

Arbeidet med omdømmebygging er næringsavdelingens ansvar, i samarbeid med Lillestrøm kommunes kommunikasjonsavdeling. Et år før Lillestrøm kommunes etablering gikk påtroppende nærings sjef i Lillestrøm kommune Maria Hermansdatter Hoff og prosjektrådmann Trine Wikstrøm ut i Romerikes Blad (Lillestrøm kommune, 2019c) med klare mål om å markedsføre Lillestrøms unike beliggenhet bedre, etablere flere attraktive arbeidsplasser nær Lillestrøm stasjon som Norges tredje største kollektivknutepunkt med referanse til regionale og nasjonale føringer om at all vekst må skje uten økning i biltrafikk. Miljøperspektivet og nye Lillestrøm kommunes grønne profil ble vektlagt allerede før kommunens etablering. Med lovnad om at dens ledelse og administrasjon heretter ville synliggjøre Lillestrøm bedre gjennom bredere markedsføring av de

kvaliteter regionbyen og kommunen i helhet kan tilby. En tydeligere prioritering for ønsket utvikling.

Visjoner og verdiers aktualitet og virkeliggjøring er avhengig av individer som utgjør organisasjonen sine oppfatninger, organisasjonspraksis og effekt. Hvordan en kommune fremstår, i dette tilfellet som mer eller mindre miljøbevisst betyr mye for det mentale bildet folk har av organisasjonen og Lillestrøm som bostedskommune. Det er nærliggende å tenke at det samme vil kunne gjelde i forhold til identitets- og omdømmebygging dersom man tar mål av seg for å bli en betydningsfull regionby. For at omdømmebygging skal kunne sies å være vellykket og virke må den nå ut til folk flest og bety noe for den jevne innbygger.

6.1.6 Oppstart og videreføring av arbeidet med strategi for næringsutvikling

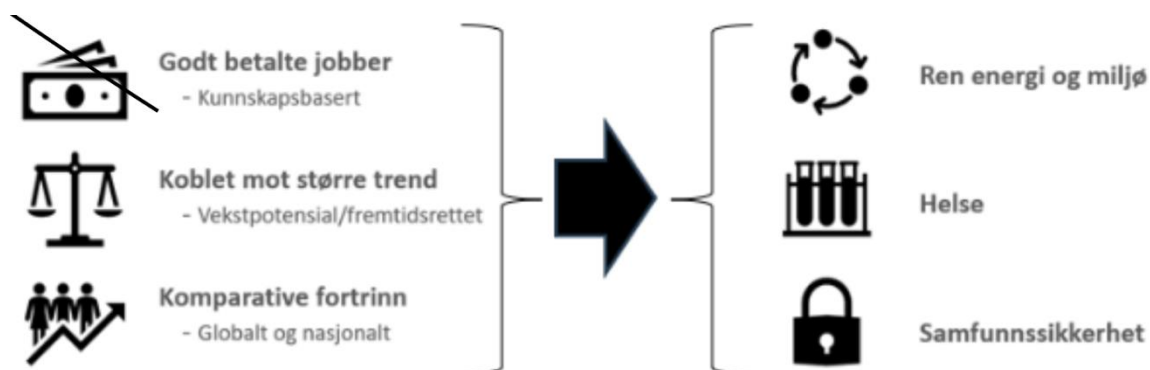
På oppdrag fra Skedsmo kommune, gjennomførte Menon Economics en næringsanalyse og innledende workshop med fokus på kommende Lillestrøm kommune høsten 2019. Dette markerte startpunktet for prosessen gjennom en analyse og nødvendig kunnskapsgrunnlag for en fremtidig strategi for næringsutvikling i Lillestrøm kommune.

Ønsket var å spisse det strategiske arbeid og etablere en tydeligere næringsprofil for å kunne tiltrekke nye bedrifter og arbeidsplasser til Lillestrøm, sikre et oversiktsbilde med hensyn til kompetansemiljøer og bedrifter tilknyttet en analyse av bransjer i vekst, en anbefaling for hvilken retning det næringsstrategiske arbeidet burde ta. Den aktuelle analysen tok utgangspunkt i spørsmålene: Hva skal Lillestrøm bli kjent for? Hva ønsker man å markedsføre seg som? Er det mulig å skape en identitet knyttet til spesifikke fagmiljøer? Hvordan kan kommunen bidra til å bygge opp under allerede eksisterende sterke fagmiljøer, og skape klynger og nettverk innen ulike bransjer?

Resultatene fra analysen (Menon Economics, 2019a), utgjorde en del av et samlet kunnskapsgrunnlag¹⁷ for å avdekke vekstpotensial og utforming av næringsstrategi for nye Lillestrøm kommune. Hensikten med å involvere eksternt bistand underveis i prosessen har vært å sikre strategisk relevans, samtidig som strategiarbeidet i all hovedsak ble utført av interne ressurser. Forhold og konklusjoner fra analysearbeidet ble for første gang presentert for det nyvalgte formannskapet i november 2019, da man gjennomførte en workshop med politiske ledelse og administrasjon, som gav sine innspill. Nedenfor følger en illustrasjon av vurderingskriterier og anbefalinger med hensyn til utvalgte næringer kommunen bør prioritere på bakgrunn av næringsanalysen:

¹⁷ Rapporten knyttet til næringsanalyse for Lillestrøm kommune har sammen med bl.a. NOU 2020, s.12 Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn, departementenes strategi for Småbedriftslivet, Viken - Regional plan for innovasjon og nyskaping, Osloregionen – Handlingsprogram 2021, SNR Næringsstrategi for Nedre Romerike, samt næringsplaner og erfaringer fra utvalgte kommuner en tadtstig del av kunnskapsgrunnlaget.

Figur 7: Vurderingskriterier og utvalgte næringer i kommunens næringsstrategi høsten 2019



Kilde: Menon Economics 2019a, Menon-rapport.

For oppsummeringsnotat fra workshop gjennomført høsten 2019 da Menonrapportens resultater ble drøftet, se appendiks (Menon Economics, 2019b).

I ettertid ble det på basis av Menon-rapporten konklusjoner og anbefalinger etablert et eget helsenettverk, og næringsavdelingens arbeid relatert til eksisterende kompetansemiljøer innen fornybare løsninger innen miljø, energi og digitalisering intensivert.

Næringsavdelingen ledet det forberedende arbeid med grønn næringsutvikling, der innkjøp, digitalisering og landbruk deltok. Arbeidets første møte var mai 2020, og fokus næringsutvikling som er mer bærekraftig for miljø og klima (i.e. lavere utslipp av klimagasser, mindre forbruk av ikke-fornybare ressurser, mindre avfall og forurensning, og endring fra fossile til fornybare energikilder). Som en del av prosessen ble det mer avklart hva som skulle gjelde for næringsplanen. Kommunens mål om å være ledende innen digitalisering antas å kunne ha betydning for fremtidig næringsetablering dersom det tilrettelegges bedre for dette gjennom å gjøre data, digitale verktøy, digital infrastruktur for næringslivet mer tilgjengelig (Lillestrøm kommune, 2020c). Grønne innkjøp regnes som et av de mest sentrale virkemidler for at Lillestrøm kommune som organisasjon skal bidra til mer grønn næringsutvikling.

Planstrategi for Lillestrøm kommune høsten 2020 fastslo at arbeidet med næringsstrategien skulle prioriteres høyt. Koronaepidemien våren 2020, og ekstraordinære arbeidsoppgaver knyttet til denne, medførte at det næringsstrategiske arbeidet ble utsatt i nær to år. Formelt sett ble arbeidet gjenopptatt høsten 2021 og intensivert med mål om å konkludere våren 2022. Oppstartsaken relatert til arbeidet med næringsstrategi ble behandlet og vedtatt i hovedutvalg for miljø og samfunn 25.08.2021 og i formannskapet 01.09.2021, med forslag om en intensiv prosess og tydeliggjøring av hva det betyr for kommunen å være næringsvennlig. Som et ledd i å styrke næringsaktivitet, ble det slått fast at kommunen skulle velge ut 2-3 bransjer som det skal jobbes strategisk og proaktivt for å løfte, med henvisning til Menon-rapporten fra 2019.

Opprinnelig var planen å ha et utkast til ny næringsstrategi klart ultimo 2021, med høring vår 2022. Våren og forsommeren 2022 forelå første utkast til ny næringsstrategi

med tilhørende handlingsplan for Lillestrøm kommune. Næringsstrategien ble sendt på politisk høring 30. mars med frist for høringsuttalelser 1.mai. Næringsstrategien for Lillestrøm kommune med tilhørende handlingsplan ble endelig godkjent og offentliggjort juni 2022.

I forbindelse med oppstart av arbeidet med strategiarbeidet høsten 2021, og Hovedutvalg for miljø og samfunns innstilling skulle vedtas, fremmet Venstre ved Boye Bjerkholt, et tilleggsforslag om utvidelse av fokus for strategi for næringsutvikling. Det aktuelle tilleggsforslag lød slik:

I det videre arbeidet med strategien skal det også jobbes strategisk og proaktivt for å løfte Lillestrøm kommune som besøks- og opplevelsesdestinasjon.”. Tilleggsforslaget fikk 7 stemmer og falt. Slik jeg oppfatter det var dette et forslag i tråd med strategi som posisjon, og et ønske om at Lillestrøm kommune i større grad burde satse på dette. Jeg kommer tilbake til dette tilleggsforslaget i analysens andre del, nærmere bestemt under punkt 5.2 i lys av utviklingen som skjedde etter oppstart av strategiarbeidet og innsatsområder i den endelige strategi for næringsutvikling (Lillestrøm kommune, 2021c).

Ovenfor nevnte tilleggsforslag fikk 7 stemmer og dermed ikke tilstrekkelig støtte. Det ble dertil fremmet to tilleggsforslag fra Høyre ved Arne Thorud, hvorav det første handlet om utviklingsprosessen så langt, som lød slik:

Erfaringer fra det eksisterende næringsutviklingsarbeidet er en viktig basis for videre strategisk planlegging. I arbeidet med strategi for næringsutvikling denne høsten, innarbeides en informasjon om og evaluering av kommunens næringsstrategiske arbeid så langt, herunder hva som kan forsterkes og gjøres bedre (Lillestrøm kommune, 2021b).

Det andre av de to tilleggsforslag gjaldt hva som kunne forsterkes og gjøres bedre i arbeidet med strategi som ble vedtatt i forbindelse med innstillingen til Hovedutvalg for miljø og samfunn høsten 2021. Det lød slik:

Lillestrøm kommune har behov for flere kompetansebaserte arbeidsplasser. I arbeidet med strategi for næringsutvikling denne høsten, legges det en særlig føring for ytterligere satsning på kompetansearbeidsplasser, og ikke bare i Lillestrøm by. Næringsavdelingen har siden 2019 jobbet for at kommunen skal ha økt fokus på å tilrettelegge bedre for å tiltrekke seg kunnskapsmedarbeidere (Lillestrøm kommune, 2021b).

Tilleggsforslagene illustrerer hvordan innspill og medvirkning skjer fra ulike interessenter, også politisk hold, til ulik tid er styrende for fremtidige strategiske prioriteringer.

I tillegg til dialog og workshop-deltakelse fra representanter fra næringslivet, og en med politisk og administrativ ledelse i kommunen. Kommunens facebookgruppe «Bedrifter i Lillestrøm» er mye benyttet til å spre viktig informasjon. En spørreundersøkelse der bedrifter i kommunen hadde anledning til å svare hva de synes er viktig for næringsstrategiske arbeid ble delt her. Blant deltakerne fra næringslivet finner vi kommunens næringsforeninger, Kunnskapsbyen Lillestrøm, Sørums næringsforening, Fet næringsforening og Lillestrøm Næringsråd. Alle har vært løpende orientert om det pågående arbeid relatert til utvikling av næringsstrategien, invitert til møter og har levert

et felles skriftlig innspill (Lillestrøm kommune, 2022c). I nevnte skriftlige innspill fremkommer følgende anbefalinger med hensyn til næringsstrategien:

- Økt etablering av nærings- og arbeidsplasser
- Grep for en bedre bo- og arbeidsregion
- Økt fagkompetanse og høyere utdanningsnivå i regionen
- Økt verdiskapning per arbeidsplass
- God og koordinert dialog mellom kommune og næringsliv

Det er også gjennomført arbeidsmøter med sentrale representanter for politikken, rådmann, ordfører og varaordfører/ gruppeledere, samt sentrale ledere og fagpersoner internt i Lillestrøm kommune som organisasjon. En del av 12 innspill fra ulike aktører i kommunen som kom inn i forbindelse med høringsrunden er innarbeidet (Lillestrøm kommune, 2022d).

Næringsstrategien til Lillestrøm kommune er det sentrale styringsdokumentet for kommunens videre arbeid med næringsutvikling i perioden 2022- 2030. Den overordnede ambisjonen er å oppnå bærekraftig vekst der man samtidig utnytter kommunens viktigste fortrinn. For å understøtte den overordnede ambisjon ble det i forbindelse med høring for Næringsstrategi for Lillestrøm kommune 2022-2030 fremhevet i alt fem strategiske grep og innsatsområder (Lillestrøm kommune; 2022c):

1. Fremtidsrettede virksomheter innen klima, energi, miljø og helsenæringer.
2. Innovasjon, klynger og gründerskap
3. Opplevelser og kreative næringer
4. En attraktiv bo- og arbeidskommune
5. Næringsvennlig kommune

I tillegg til selve strategien som det sentrale styringsdokument er det utarbeidet en tilhørende handlingsplan som konkretiserer hvordan kommunen for perioden 2022-2024 skal arbeide mer proaktivt og strategisk for å sikre måloppnåelse (Lillestrøm kommune, 2022e).

Den nevnte handlingsplan vil revideres og fornyes hvert annet år i tiden fremover. Næringsavdelingen følger opp dette arbeid og vil være ansvarlig for strategiens implementering.

6.1.7 Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030

Da strategidokumentet for den nye storkommunen våren 2022 ble sendt ut på høring, gikk næringssjefen i Lillestrøm kommune ut i Romerikes Blad og sa at man var forberedt på en by- og land diskusjon i tillegg til en tydeligere prioritering av internasjonale vekstbransjer, især fornybarvirksomheter gjennom Kjeller-miljøet og helse knyttet til kompetansemiljøet med utspring i og rundt Ahus (Fremmerlid, 2022). Næringssjefen etterlot liten tvil om at Lillestrøm by regnes som "en drivkraft i næringsutviklingen", som vanlig også andre steder.

Blant satsningene i Lillestrøm by knyttet til strategiforslaget er: Aksene Lillestrøm-Ahus-Lillestrøm-Kjeller skal videreutvikles med vekt på næringsutvikling, Lillestrøm som attraktivt studiested skal markedsføres bredere sammen med byens tilbud innen kurs- og konferanse, i tillegg til kommunens prioritering av å sikre flere sentralt beliggende kontorlokaler i Lillestrøm by. Det fremkom i samme nyhetssak at det også satses i "utkantene", for eksempel at det tilrettelegges for gründermiljøet i Sørumsand gjennom Business Sørumsand, sammen med viktigheten av Heia næringspark i Fet.

Hovedmål for Lillestrøm kommunes næringsstrategi er (Lillestrøm kommune, 2022d)¹⁸:

- Lillestrøm kommune skal bidra aktivt til næringsutvikling i hele kommunen. Etableringer og nye arbeidsplasser skal understøtte nasjonale og internasjonale målsetninger innen bærekraft.
- Lillestrøm kommune skal markere seg nasjonalt og internasjonalt innenfor fremtidsrettede næringer som; energi, miljø, klima og helse.
- Lillestrøm kommune skal bidra til økt innovasjonstakt, nyskaping og internasjonalisering i næringslivet.
- Legge til rette for at flere arbeidstakere med høy kompetanse velger å bosette seg her.
- Legge til rette for etablering av utdanningsinstitusjoner, som på sikt vil øke tilførselen av kompetent arbeidskraft til næringslivet.
- Styrke inntrykket av Lillestrøm kommune som internasjonal og grønn møteplass.
- Legge til rette for rekreasjon, kultur og turisme som næring i hele kommunen.

Effektmål

- Økt antall kunnskapsintensive arbeidsplasser i kommunen.
- Styrket nasjonal og internasjonal relevans og omdømme
- Økt kompetanse og utdanningsnivå i befolkningen
- Bedre plassering i NHOs årlige barometer for næringsutvikling

Videre har kommunen som et ledd i realisering av næringsstrategien utarbeidet og formulert strategier for hvert av de innsatsområder nevnt innledningsvis, med delstrategier og tiltak.

Følgende satsningsområder er utpekt som et ledd i den endelige næringsstrategi:

Fremtidsrettede virksomheter innenfor klima, miljø, energi og helse:

- Videreutvikling av bybåndet Lørenskog-Ahus-Lillestrøm-Kjeller med et næringsutviklings- og forskningsperspektiv, særlig innen klima, energi, miljø og helse.
- Jobbe for å beholde spinnoff-bedrifter, spesielt fra forskningsmiljøene.

Promotere Lillestrøm som studiested.

Figur 8: Innsatsområde 1 - Fremtidsrettede virksomheter innenfor klima, energi, miljø og helse

¹⁸ Underlagsmateriale for Lillestrøm kommunes Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 er SNR (Nedre Romerike Interkommunale politisk råd) næringsstrategi for Nedre Romerike 2017, Strategi for næringsutvikling i Sørumsdal 2015-2027, regional plan for innovasjon og nyskaping i Oslo og Akershus. I tillegg er dokumenter som NHOs kommunebarometer, Telemarksforsknings regionale analyse, prosjekter i regi av Kunnskapsbyen Lillestrøm og næringsstrategier fra sammenlignbare kommuner viktig underlagsmateriale.

Figur 8: Innsatsområde 1 - Fremtidsrettede virksomheter innenfor klima, energi, miljø og helse



Kilde: Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 (Lillestrøm Kommune, 2022d).

Innsatsområde 1 - Fremtidsrettede virksomheter innenfor klima, energi, miljø og helse er forankret i FN's bærekraftsmål nr. 3 «god helse og livskvalitet», nr. 7: «Ren energi til alle» og nr. 13 «stoppe klimaendringene».

Innovasjon, gründerskap og klynger:

- Ytterligere forsterkning av gründermiljøer som Business Lillestrøm, Business Sørumsand, Scale Up og Culture Hub.
- Bidra til økt kunnskap om offentlige finansieringsmuligheter for innovative prosjekter.
- Årlig utlysning av næringsfondet.

Aktivt bidra i arbeidet med nettverk og klynger innen satsningsområdene klima, energi, miljø og helse.

Figur 9: Innsatsområde 2 - Innovasjon, gründerskap og klynger



Kilde: Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 (Lillestrøm Kommune, 2022d).

Innsatsområde 2 - Innovasjon, gründerskap og klynger er forankret i FNs bærekraftsmål nr. 8: «anstendig arbeid og økonomisk vekst» og nr. 9: «industri, innovasjon og infrastruktur».

Opplevelser og kreative næringer:

- Synliggjøre lokale attraksjoner innen kultur- og opplevelsesnæringer for å vise frem Lillestrøm kommune som et attraktivt sted både for å bosette seg, reise til og etablere virksomheter i.
- Bidra til å synliggjøre og markedsføre Lillestrøm som kurs-, konferanse- og messedestinasjon.
- Se på hvordan man kan få tilreisende til å oppleve enda mer av og i Lillestrømregionen når de er her i forbindelse med kurs, konferanser eller messer.

Bidra i prosessen for en bynær regionalpark og søknad om verdensarvstatus (tømmer- og sagbrukshistorien fra Bingen lenser til Sagelva med Fetsund lenser og naturområdene rundt Nordre Øyeren som knutepunkt) for å sikre at potensialet for næringsutvikling forsterkes.

Figur 10: Innsatsområde 3 – Opplevelser og kreative næringer



Kilde: Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 (Lillestrøm Kommune, 2022d).

Innsatsområde 3 – Opplevelser og kreative næringer er forankret i bærekraftsmålene 8 «anstendig arbeid og økonomisk vekst» og 11 «bærekraftige byer og samfunn».

Attraktiv bo- og arbeidskommune:

- Satse på attraktive og varierte boliger og tilbud for barnefamilier i nærheten av sentrum og ved kollektivknutepunkt.
- Særlig fokusere på bybåndet fra Ahus til Kjeller som knytter et potensielt innovasjonsdistrikt tettere sammen.

Vurdere ulike omdømmebyggende tiltak. Synliggjøre resultater – fortelle de gode historiene.

Figur 11: Innsatsområde 4 - Attraktiv bo- og arbeidskommune



Kilde: Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 (Lillestrøm Kommune, 2022d).

Innsatsområde 4 Attraktiv bo- og arbeidskommune er forankret i FNs bærekraftsmål nr. 11 «bærekraftige byer og samfunn».

Næringsvennlig kommune:

- Søke fortetting der det er mulig, og øke graden av moderne kontorlokaler sentralt i Lillestrøm.
- Legge til rette for kjøp fra små- og mellomstore bedrifter og oppstartsbedrifter, og gjerne fra lokale leverandører. Benytte forenklede anbud og enkle innkjøp lokalt der hvor dette er mulig, for å understøtte lokalt næringsliv i større grad.

Aktivt vurdere samarbeid med lokale bedrifter i deres arbeid med innovative løsninger.

Figur 12: Innsatsområde 5 - Næringsvennlig kommune



Kilde: Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 (Lillestrøm Kommune, 2022d).

Innsatsområde 5 – Næringsvennlig kommune er forankret i FNs bærekraftsmål nr. 9 «innovasjon og infrastruktur» og nr. 17: «samarbeid for å nå målene».

6.2 Intervjuer og deltakende observasjon

I denne del av oppgaven redegjør jeg nærmere for empiri i form av intervjuer og deltakende observasjon belyse den aktuelle strategiprosessen i lys av relevant teori, for en rød tråd og overgang til oppgavens analysekapittel.

For å belyse endringsprosessen, strategisk tenkning og forhold som påvirker strategisk praksis empirisk tar jeg utgangspunkt i strategiarbeidets oppstart, et tradisjonelt perspektiv på strategiutvikling sammen med alternative perspektiver, før jeg avslutningsvis redegjør for strategiske fokusområder for en rød tråd og overgang til oppgavens analysekapittel.

6.2.1 Oppstart av arbeidet med Strategi for næringsutvikling

Involveringsarbeid, medvirkning og samskaping i felleskap med ulike aktører innen egen organisasjon og dens omgivelser, samt omdømmebygging var sentrale temaer når arbeidet med ny næringsstrategi startet opp høsten 2019. Det ble gjennomført en forundersøkelse og næringsanalyse for å få et oversiktsbilde av kompetansemiljøer, eksisterende miljøer, bedrifter og bransjer i vekst, samt en anbefaling for hvilken retning det næringsstrategiske arbeidet bør ta. En spissing av det strategiske arbeid skulle bidra til mer dedikert arbeid med å tiltrekke nye bedrifter, sikre nye arbeidsplasser til Lillestrøm. Den aktuelle analysen og kunnskapsgrunnlaget for utforming av næringsstrategien etablert i denne fase har vært av avgjørende betydning for det videre arbeid.

Da den første workshopen med administrativt ansatte og politikere ble avviklet var det med en forventning om å oppnå en tydeligere næringsprofil og å identifisere satsningsområder, utvalgte bransjer/ sektorer m.m. Om dette uttaler et av intervjuobjektene følgende, i retrosperspektiv, om forundersøkelsen og især workshopen som fant sted høsten 2019 før Lillestrøm kommunes etablering 01.01.2020: «Høsten 2019 gikk vi i gang med stort mot, liv og lyst. Politikken var ikke klar for å diskutere spist. Næringslivet var usikker på politikken. Ikke klare for prosessen».

Det kommer frem at kommuneorganisasjonen på dette tidspunkt ikke var satt og ei heller hadde et felles begrepsapparat på plass. Man var kjent med bærekraft fra de opprinnelige kommuner, men hadde ikke rukket å ta i bruk FNs bærekraftsmål på plansiden.

I den videre utviklingsprosess ble det tilrettelagt for innspill fra næringsliv, politisk og administrativt ansatte fra kommunen, workshops og arbeidsmøter for næringslivet, for politisk ledelse og administrasjon, åpnet for innspill fra næringslivet via facebook og spørreundersøkelse, samt oppfordring om å komme med innspill i forbindelse med høringsrunde for den nye næringsstrategien.

Næringsavdelingen har under hele prosessen jobbet med å skape forståelse for næring og strategiprosessen utad så vel som i egen organisasjon. Det er stor variasjon med hensyn til næringsutvikling i ulike kommuner. Underveis har jeg forsøkt å danne meg et bilde av hvordan de tre opprinnelige kommuner jobbet med å tilrettelegge for, etablere og styre etter langsiktige planprosesser. Det er nærliggende å anta at alle de tre opprinnelige kommuner har hatt et mer nært og lokalt fokus før i sitt arbeid for å fremme næringsutvikling. Ulempen med å være en mindre kommune kan være at man

opparbeider et nært forhold til enkelt aktører, samtidig som man har bedre oversikt. Om det å jobbe i Lillestrøm kommune med næringsutvikling uttaler en av intervjurespondentene:

«Det er en fordel for næringslivet å forholde seg til en større kommune. For da har en mer å spille på. Det kan oppleves som lettere å tenke helhet, bygge de store strukturene i kommunen, klynger, miljøer m.m. Da har man også mulighet til å prioritere. Vi vil veldig gjerne ha det, men vi har valgt å ha det der».

Inntrykket er at næringsavdelingen i Lillestrøm kommune nyter tillit og er involvert, på en måte som tilrettelegger for at en kan ha en mer «overordnet, helhetlig og fremtidsrettet rolle» i arbeidet med å fremme næringslivets sak, forklare kommunens rolle overfor næringslivet, veilede for å gi forutsigbarhet så aktører vet hva de kan forholde seg til. Samtidig som man ikke på noe område har en beslutningsmyndighet formelt. Om hva som da blir næringsavdelingens viktigste oppgave fremover, fremkommer det at man ikke bare skal synliggjøre de bedriftsøkonomiske, næringsfaglige vurderinger men også de samfunnsøkonomiske og bærekraftige vurderingene som må ligge til grunn.

Lillestrøm kommune har en stor by, mange tettsteder og spennende omland. Distriktpolitiske vurderinger har derfor vært en viktig del av den aktuelle strategiprosessen. I kjølvannet av de endringer det innebærer å bli en større kommune, der oppgaven er å forene interesser som ikke alltid er sammenfallende, ivaretatt av ulike sektorer og avdelinger, kan det oppstå mang en diskusjon knyttet til sentralisering, utvikling av by versus periferi (stedsutvikling) og prioritering av industriområder i hele kommunen. Et sterkt klimafokus og utvikling for å sikre mer klimavennlige løsninger preger den nye kommunes strategier, planprosesser og drift. Tydelige føringer om knutepunkts utvikling og fortetting påvirker stedsutvikling, visjonen om nullvekst i bilbruk og prioritering av skinnegående kollektivknutepunkt skaper nye utfordringer for næring. Noe mine intervjuer med ulike interessenter bekrefter er tilfellet.

Kjellermiljøet, sammen med Kunnskapsbyen Lillestrøm og Kjeller Innovasjon har gjennom mange år hatt en sentral betydning for innovasjon og verdiskapning lokalt, blant annet innen fremtidsrettede energiløsninger, forskning på utvikling av farmasi og helseteknologi, koblet med utdanningstilbud bl.a. innen helse, teknologisystemer og samfunnssikkerhet gjennom Oslo Met og UiO/NTNU sitt tilbud ved Universitetssenteret på Kjeller (UNIK).

Kunnskapsbyen Lillestrøm med sine medlemsorganisasjoner fra næringsliv, kunnskapsbedrifter og kommuner (partnerskap), en samarbeidspartner av Lillestrøm kommune, har i strategiprosessen inntatt en aktiv rolle med forventninger om at det tas tydelige grep i den aktuelle strategiprosessen. Øvrige næringsforeninger sammen med eiendomsutbyggere har på sin side vært opptatt av og kommet med innspill til hvordan kommunen kan bli mer næringsvennlig. Innspill som må følges opp og avstemmes av næringsavdelingen og kommunen bl.a. i kommende arealplan, tiltaksstruktur m.m.

6.2.2 Tradisjonelt perspektiv til strategiutvikling (preskriptiv/normativ)

I den første fase av prosessen med utvikling av en ny næringsstrategi i Lillestrøm kommune i 2019 var planlegging vesentlig, jf. strategi som plan og posisjon. Sentrale personer fra lokalt næringsliv ble intervjuet for innhenting av data og det ble utarbeidet en næringsanalyse på grunnlag av statistiske data. Anbefalingen var at man gikk videre

med; Ren energi og miljø, helse og samfunnssikkerhet som mulige satsningsområder for nye Lillestrøm Kommune. Næringsavdelingen benyttet konsulentselskapet Menon Economics til å utarbeide næringsanalysen, målrette og lede workshoparbeid for innspill fra administrativt ansatte og politikere, samt utarbeide en foreløpig sluttrapport i 2019 (Menon Economics, 2019a/b).

Det var god oppslutningen om første workshop med administrasjon og politikere. Næringsavdelingen fikk delvis støtte for noen av de satsningsområder det ble foreslått kommunen skulle posisjonere seg i forhold til. Den første workshopen avdekket ulike forventninger til og oppfatninger om av hva næringsutvikling skal omfatte og behovet for å spisse næringsstrategien gjennom en tydeligere prioritering av satsningsområder. Noen av innspillene gikk på inkludering, at «alle skulle med», fordeler med å åpne mer opp i tråd med et mer helhetlig fokus og å sikre en strategis aktualitet på lengere sikt.

Den 7.10.2020 ble Planstrategi for Lillestrøm (Lillestrøm kommune, 2020d) besluttet av kommestyret, hvor det gikk frem at arbeidet med næringsstrategi skulle prioriteres høyt. Strategien var da blitt utsatt på grunn av koronapandemien og ekstraordinære oppgaver som fulgte av denne. Arbeidet med strategi for næringsutvikling ble gjenopptatt høsten 2021. Tanken var da at et planutkast til ny næringsstrategi skulle være ferdig før nyttår, høring politisk over nyttår, og endelig presentasjon av ny strategi for bærekraftig næringsutvikling høsten 2022 på en næringskonferanse i regi av næringsavdelingen.

Næringsavdelingen gjennomførte høsten 2021 flere workshops/ arbeidsmøter med egen organisasjon, næringslivet og samarbeidspartnere i 2021 å bygge forståelse at kommunens plansystemer (i.e. kommuneplan, arealplan m.m.), regionale og nasjonale føringer, herunder forventninger om økt klimafokus for kommunal sektor, nasjonal transportplan m.m. påvirker arbeid og prioriteringer innen næring som en del av en større enhet. Ønsket var å jobbe for en bedre skåre på NHOs kommune NM og årlige barometer for næringsutvikling, at Lillestrøm kommunen skal være fremtidsrettet, en moderne storby/ del av en storbyregion med en ambisjon om å vekke internasjonal oppmerksomhet som næringsdestinasjon.

I mellomperioden da arbeidet med næringsstrategien var satt på vent foregikk målrettet arbeid med nettverk og klynger innen næringsutvikling og forskning i tilknytning til ulike satsningsområder, især klima, energi, miljø og helse blant annet gjennom videreutvikling av Lørenskog-Ahus-Lillestrøm-Kjeller aksene. Man jobbet også med mulighetene og en egen målsetning om Lillestrøm som medieby, i forbindelse med NRKs reetablering. På samme måte som man tilbake i tid jobbet for etablering av Kriminalomsorgens høyskole og utdanningscenter (KRUS) og promoteringen av Lillestrøm som mulig hovedsete for Øst politidistrikts etablering, som satsninger innen samfunnssikkerhet.

Lillestrøm som kurs- og konferansested blir når arbeidet med næringsstrategien gjenopptatt mer vektlagt da den med sin aktivitet kan utnyttes bedre av resten av næringslivet, hoteller, restauranter og handel for økt verdiskapning. Nova Spektrum med sine mange besøkende i løpet av et år lanserer planer av om utvikling av en levende bydel med fokus på bærekraft, med boliger og der 1000 kontorer vil inngå for å tiltrekke næringslivet. Behovet for flere kontorlokaler i Lillestrøm sentrum, og byens tettsteder, for å bygge større attraktivitet kommer også tydeligere frem i det videre strategiarbeidet.

Videreutviklingen av Kjeller og tidligere flyplassområde har i mange år skapt splid mellom ulike interessegrupper, grobunn for politisk uenighet og konkurranse mellom ulike løsningsalternativer fordi politikerne må ta stilling til om fly eller by lar seg kombinere i en ny bydel. Lillestrøm kommune besluttet at det alternativet for fortsatt flytrafikk på Kjeller, kombinert med utviklingen av en ny bydel. Forsvaret avvikler sin virksomhet i 2026, ulike alternativer og finansiering utredes videre. Lillestrøm Kommune som planmyndighet vil ta stilling til arealbruken når saken er ferdig utredet. Kunnskapsbyen Lillestrøm, Kjeller Innovasjon og eiendomsutviklere er pådrivere for en avvikling av flyplassen.

Samarbeid med nærliggende kommuner og i hele regionen blir etter hvert mer vektlagt som en kollektiv strategi, for å tiltrekke kompetansearbeidskraft og flere spennende bedrifter innen bestemte bransjer/ sektorer, for eksempel i etableringen av en regional helsesatsing og nettverk. Det gjelder også med hensyn til videreutvikling og forsterking av etablerte nærings-, teknologi- og forskningsmiljøer på Kjeller, samt utdanningsmiljøer rettet mot yrkesfag, transport og logistikk eller kunnskapsbedrifter.

Promoteringen av Lillestrøm som studiested og et fortsatt studietilbud er til dømmes en sak man klarer samle seg om og våren 2022 vinner frem i¹⁹. Nye Campus Romerike som er under utvikling forventes å berike kommunen og Lillestrøms posisjon som regionby, lokalt- og regionalt næringsliv, og regionen i sin helhet.

6.2.3 Alternative perspektiver innen strategiutvikling (deskriptiv/positiv)

Strategi som mønster beskriver det som kalles generiske strategier, som handler om en strategiprosess resultater og konsistens i handling over tid. Dette perspektiv har mye til felles med bl.a. læringsskolen. Det avgjørende er ikke om resultatene er planlagt eller forventet, men hva man til slutt ender opp med ofte på bakgrunn av bearbeiding og kompromisser mellom involverte parter. Når målet er å forske på strategisk praksis og strategiers utforming er dette et perspektiv som medfører at man i større grad utforsker ulike interessenters innspill og mulige påvirkningskraft, nærmere bestemt aktører som befinner seg både på organisasjonens utside og innside. Et deskriptivt positivt perspektiv hensyntar hva en organisasjon har med seg av tidligere erfaringer, fokus og satsningsområder for å på den måten avgjøre hva som følger naturlig av dette, etablerer seg som et mønster og strategi over tid, og hva som måtte være nytt.

Bærekraft som et grunnleggende satsningsområde preger på lik linje med øvrige strategier og planer i Lillestrøm kommune strategi for bærekraftig næringsutvikling for 2022-2030. Om den tydelige vektlegging av bærekraft som styringsverktøy uttaler en av intervju respondentene: «Bærekraft er blitt en selvfølgelighet de siste tre årene. Et felles referansepunkt, målestokk, kommunalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt».

En næringsstrategi som innebærer at «Lillestrøm kommunene skal være en næringsvennlig kommune» bygger på innspill i ulike faser av arbeidet med næringsstrategien. Et argument som er blitt løftet av så vel administrativt ansatte,

¹⁹ Etter en hard drakamp mellom Lillestrøm kommune, Lørenskog kommune med to alternativer, og Ullensaker kommune som tilbydere ba Regjeringen den 10. mai 2022 Oslo Met vurdere Lillestrøm som sted for å etablere Campus Romerike. Kunnskapsdepartementet har besluttet Oslo Met skal flytte minst 20 % av sin undervisning til Lillestrøm når det nye studiestedet etableres.

politikere og representanter for næringslivet tidlig i strategiprosessen, og ble stadfestet da strategiarbeidet ble gjenopptatt høsten 2021. For at en slik målsetning skal kunne realiseres kreves det forankring hos kommunens politiske ledelse og administrasjon, nye krav til tilrettelegging for og arbeidsutøvelse i møte med kunder og samarbeidspartnere. En ønsket kvalitetsforbedring fordrer forandring og videreutvikling av både organisasjonspraksis og kultur, jf. KS og NHOs kartlegging (KS og NHO, 2021) av kjennetegn hos gode vertskapskommuner for næringslivet med mål om å styrke næringslivets rolle i lokal samfunnsutvikling.

Det tette samarbeid med Kunnskapsbyen Lillestrøm, og partnerskap med tidligere Skedsmo kommune, er videreført av Lillestrøm kommune. Alle de tre kommuner hadde erfaring med å pleie samarbeid og dialog med egne næringsforeninger fra henholdsvis Skedsmo (Lillestrøm), Fet og Sørum. I tråd med dette er det underveis i hele prosessen på ulike måter tilrettelagt for innspill og medvirkning fra lokalt næringsliv, utbyggere og eiendomsutviklere, gjennom intervjuer, workshops og spørreundersøkelse, øvrige samarbeidsfora, i tillegg til målrettet markedsføring mot potensielle nye interessenter.

Flere intervjukandidater kommer underveis i strategiprosessen inn på viktigheten av å tilrettelegge for at næringsforeninger, eiendomsutbyggere, industrien, forskningsmiljøet, kommunen og fylket spiller på lag. Dette for å bygge opp under en bærekraftig næringsutvikling lokalt og regionalt, sirkulær økonomi og innovasjon. Mine intervjudata underbygger at næringslivets interesseorganisasjoner likeledes er opptatt av interaksjon og dialog mellom kommune og næringsliv, tydelige rammer og mer forutsigbarhet. Den endelige strategi inneholder delstrategier og tiltak for hver av de nevnte innsatsområder der kommunen opptrer som tilrettelegger, innkjøper og samarbeidspartner, som det kreves at følges opp av hele kommuneorganisasjonen i fremtidig praksis og handling.

En strategi er en idémessig konstruksjon som først er reell når den implementeres, manifesterer seg i handling og kommer til uttrykk i praksis. Man kan med fordel skille mellom en overordnet helhetlig strategi for kommunen, og mer tematiske strategier og planer utledet på bakgrunn av først nevnte, for utvalgte ansvarsområder, instruksjoner og holdninger. Lillestrøm kommune har vedtatt at man skal ha tillit, nyskaping og inkludering som verdigrunnlag, og vektlegge disse sammen med bygging av en bærekraftskultur, samarbeid, innbyggerinvolvering og økt oppmerksomhet om folkehelse i alt organisasjonen gjør. Så vel verdigrunnlagene som de ulike satsningsområder kommunen har definert at man skal vektlegge, representerer trender i tiden, utøvelse av nåtidig og fremtidig samfunnsansvar, hvordan man ønsker å møte vår tids største utfordringer og strømninger, svare på opinionens og især den yngre generasjons forventninger og opptre i takt med disse.

Som et ledd i mitt arbeid med oppgaven har jeg fått innblikk i hvordan ting har vært strukturert og fungert med hensyn til næringsutvikling i de opprinnelige kommuner, fokus på bærekraft fra tidligere med tanke på hva som har endret seg frem til i dag. Med pandemiens inntreden måtte næringsavdelingen prioritere andre oppgaver fremfor en ny næringsstrategi.

Klimastrategi vedtatt før sommeren for Lillestrøm kommune 2021 og fokus på grønn næringsutvikling, forstås som et uttrykk for at «ren energi natur og miljø» og energi som fremtidsrettet næring er noe kommunen ønsker å satse på. Kommunen bestilte i 2022 en

rapport fra U4SSC som FN-organisasjon, som på bakgrunn av et indikatorsystem kartlegger kommunens forbedringsområder innen bærekraft. Lillestrøm kommune har så langt ikke utviklet egne indikatorer.

Miljøperspektivet vektlegges sterkt, når det gjelder tilbud om kortreiste arbeidsplasser byvekstområdet/sentralt i Lillestrøm som landets tredje største kollektivknutepunkt. Mye avhenger av om Oslo-pakke 3 samarbeidet mellom Viken og Oslo vil sikre fortsatt utbygging av fremtidig infrastruktur, som innvirker på bærekraftig by-, stedsutvikling og vedlikeholdsvekst. Kommunens stedsutvikling er styrt av hvor kollektivtilbud gjennom tog er tilgjengelig. I forbindelse med intervjuer våren 2021 fremkom det kommunens vektlegging av knutepunktutvikling og fortetting vil kunne medføre at tettsteder som ikke er skinnegående kollektivknutepunkt, ikke i samme grad skulle utvikles. Som en følge av dette så det ut til at Skedsmokorset med sine mange innbyggere og næring ikke skulle regnes som prioritert tettsted, på lik linje med Sørumsand, Fetsund og Frogner. Skedsmokorset er dog i ettertid blitt inkludert som et prioritert tettsted.

En kommunes plassering og posisjonering i forhold øvrige kommuner og/ eller byer er av sentral betydning, her fordi det innvirker på hva aktører oppfatter hva Lillestrøm kommune har å tilby og representerer sett i et regionalt, nasjonalt og internasjonalt perspektiv. Innen næringsutvikling og spørsmålet om etablering vil det fra tid til annen være saker der Lillestrøm kommune er i direkte konkurranse med andre aktuelle kommuner, eksempler fra nyere tid er flytting og etablering av NRK og reetableringen til Oslo Met Kjeller. Dette handler også om å ta en posisjon som en regional aktør, være en foregangskommune som satser tungt på bærekraft i alle sine beslutninger og virke.

Etter workshop som fant sted med denne målgruppen høsten 2019 og høsten 2021, var det en tydeligere verdimesig forankring og forståelse, deltakerne virket mer innstilt på å finne felles løsninger og tenke større. Dette kan selvfølgelig ha noe med hvordan workshoparbeidet ble ledet og hovedspørsmål som ble diskutert henholdsvis høsten 2019 og 2021. Det ble vektlagt at Lillestrøm kommune tydeligere kan gå foran som en initiativtaker og tilrettelegger, bygge opp under tverrfaglige, sektoroverskridende samarbeid, erfaringsdeling mellom kommuner og regionale nettverk. Ved å fremheve og formidle suksesshistorier på tvers av kommunegrenser vil en kunne inspirere flere, og samtidig tiltrekke interessante nye aktører og bedrifter til Romerikesregionen i sin helhet.

Våren 2022 fremkommer det at kultur på bakgrunn av sterke politiske signaler, forventninger, og som et ledd i omdømmebygging, i større grad skal være et fokusområde i strategien på tross av tidligere manglende støtte for dette. Selv om reiselivsnæringen er en næring med lav verdiskapning skaper den som næring veldig mye trivsel. Kulturopplevelser og kreative næringer fremheves nå som viktige for en del såkalte «ad-on aktiviteter» for ulike målgrupper. Omdømmebygging handler i dette tilfellet om hva Lillestrøm er unike på, kommersiell verdiskapning på bakgrunn av en grenseoppgang mellom kultur og frivillighet.

Betydningen av Lillestrøm kommune som besøks- og opplevelses destinasjon tillegges vekt i den vedtatte næringsstrategi for Lillestrøm kommune illustrer hvordan innspill og medvirkning skjer fra ulike interessenter via ulike kanaler på ulike tidspunkt i en endringsprosess. I dette tilfellet fra politikere og muligens også fra tjenesteområdet kultur, miljø og samfunn som næring er underlagt. Et eksempel på det kan være gunstig

å utnytte synergier og sammenfallende interesseområder, samtidig som næring primært er konsentrert om næringsrelaterte aspekter og interesser.

6.2.4 Strategiprosessen sett i retrospektiv

Når arbeidet med ny næringsstrategi ble gjenopptatt høsten 2021 ble det på nytt henvist til hovedkonklusjonene fra Menon rapporten utarbeidet i 2019. Dette på tross av en erkjennelse av at den i 2019 ikke ble like godt mottatt av alle. Om dette uttaler en av intervju respondentene

Rapporten ble nok lagt i skuffen av mange på grunn av den politiske diskusjonen som oppstod i forbindelse med workshop med representanter for politisk og administrativ ledelse. (...) Det ble for mye politikk, de vante posisjoner, administrasjonen synes det var spennende å møte politikere. Alle var nye for hverandre og noen i jobben. Det er en helt annen setting nå.

Sett i retrospektiv uttaler et av intervjuobjektene følgende om det næringsstrategiske arbeid i den første fase: «Næringskonferansen 10. januar 2020. Der heiste næring flagget. (...) Når jeg ser prosessen nå i etterkant så trengte vi den tiden administrativt og politisk». Dette underbygger at man i den første fase gjorde noen strategiske valg, satte en retning og deretter evaluerte underveis. Da strategiprosessen startet opp igjen, tok man utgangspunkt i det arbeid, kunnskapsgrunnlag og erfaringer man hadde gjort seg høsten 2019.

At den aktuelle strategiprosess tok lenger tid enn planlagt bidro til at mål og delmål over tid fikk utvikle seg og «modnes», hvilket har hatt en betydningsfull påvirkning på den endelige næringsplan. Med andre ord, omfang og spenn av næringsområder, næringsstrategien i sin helhet kan se ut til å støtte seg på den overordnede samfunnsplan i kommuneplanen og øvrige sentrale strategier som er utviklet i mellomtiden. Målpyramiden beskriver nettopp hvordan overordnede sektormål og virksomhetsmål, kan påvirke områdemålenes utforming. Nærmere bestemt den tematiske og praktiske tilnærming til strategiprosessen som her utforskes. Perioden med korona pandemi, krevde tettere kontakt og dialog med et utfordret næringsliv, gav en annen nærhet og forståelse som styrket relasjoner og forankring. Dette kan ha bidratt til en mer mangfoldig strategi for bærekraftig næringsutvikling.

7 ANALYSE OG KONKLUSJONER

I dette kapitlet vil jeg analysere funnene mine og empiri presentert i kapittel 6, i form av dokumentstudier, intervjuer og deltakende observasjon i lys av den teori jeg har beskrevet i oppgavens kapittel 5.

Med utgangspunkt i bl.a. i det strategiske triangelet, målpyramiden, og Mintzberg og Waters (1985) fem strategiske perspektiver, og Mintzbergs hovedskille mellom strategi som bevisst plan (plan, posisjon) og strategi som fremvoksende mønster (mønster, kultur og makt), utforskes den strategiske prosess, hvordan en organisasjon altså Lillestrøm kommune, håndterer og nyttiggjør seg av ulike tilnærminger for å utvikle strategien, hvordan organisasjonen går frem, samvirker med ulike interessenter for en ønsket utvikling. Det utforskes i tillegg hvordan organisasjonens omgivelser og forhold utenfor organisasjonens kontroll innvirker på strategisk ledelse, praksis og styring.

7.1 Analyse

Strategisk analyse kan deles inn i strategisk tenkning, strategisk utforming og planlegging, strategiinnhold og iverksetting (Stiklestad, 2020), og inneholder ofte beskrivelser av og modeller for foretaksadferd (Busch et.al. 2017). Strategisk tenkning som påvirker hvordan prosesser og resultater forstås, regnes som grunnlaget for mange sider av strategisk styring (Knudsen og Flåten, 2015). Mens strategisk styring beskriver analyse av omgivelsene, forhold internt i en organisasjon, valg av strategiinnhold, planlegging og iverksetting av strategiene, og vurderinger av resultater og strategiske virkninger (Johnsen, 2014).

En strategiprosess deles ikke uvanlig inn lineært i faser grunnlagt på visjoner og/eller på forhånd definerte mål, med tiltak og bruk av virkemidler som bidrar til å drive prosessen fremover, og fremmer måloppnåelse (Jacobsen, 2018). Ledelse der verdier tillegges sentral vekt, for å forsterke et nytt verdensbilde og oppmuntre til tilsvarende ambisiøse visjoner og en opplevelse av felleskap, kalles transformasjonsledelse (Busch, 2015). Hensikten med strategisk styring kan ifølge T. Stiklestad (2020) oppsummeres som «å sikre eller forbedre virkninger av offentlig forvaltning og tjenesteyting» (T. Stiklestad, forelesning, 5.mars 2020).

Med andre ord, helhetlig tilpasning til og forsøk på å påvirke forhold i omgivelsene, og hvordan interne ressurser og muligheter kan bli brukt eller utviklet for å oppnå disse formålene (Johnsen, 2014).

Ifølge T. Busch et. al. (2017) er det innen strategisk ledelse hensiktsmessig å skille mellom nødvendig tilpasning på bakgrunn av forhold i omgivelsene fordi omstendighetene krever det, gjennom for eksempel en kartlegging av trusler og muligheter, omdisponering av ressurser og beredskap (rolletilpasning), versus en ønsket utvikling som i større grad representerer bevisste helhetlige valg, hvilke av organisasjonens virkemidler ressurser og kompetanse man gir oppmerksomhet og ønsker å fremme for økt måloppnåelse og best mulige prestasjoner i fremtiden. Ifølge E. Hinderaker og N. Nikolaisen i Å. Johnsen (2014) har strategisk styring en tydelig sammenheng og øker med kommunestørrelse. Det forekommer likeledes mer strategisk

styring i kommuner med økonomisk handlefrihet. Det er likevel strategiske innhold, og hvordan organisasjonen forholder seg til dette, som har størst strategisk påvirkning og avgjør graden av vellykket iverksetting.

7.1.1 Endringsledelse og strategisk styring

Denne casestudiens funn illustrer den sentrale innvirkning overordnede føringer kan ha på en kommunes planstrategi, kunnskapsgrunnlag (inkl. idégrunnlag) (Lillestrøm kommune, 2020d), samt planarbeid og prioriteringer under en kommunestyreperiode. Lillestrøm kommunes næringsavdeling har hatt hovedansvar og ledet den aktuelle strategiprosessen med bistand fra to konsulentselskaper med hensyn til statistisk analyse, facilitering, for kvalitetssikring av kunnskapsgrunnlaget og den endelige næringsstrategis relevans.

«Det strategiske triangelet» til Å. Johnsen (2014) illustrerer hvordan offentlige ledere må forholde seg til forskjellige og konkurrerende politiske mandater, være løsningsorientert, bidra til å utvikle og konstant posisjonere organisasjonen i forhold til omgivelsene virksomheten de er ansvarlig for. Moores normative fremstilling og rammeverk av strategiprosessen gjør oss på sin side oppmerksom på viktigheten av «å se oppover», være bevisst hvilke politiske mandater og krav offentlige ledere må forholde seg til og styre ut ifra for økt verdiskapning. Men også avstemt mot trender i tiden, forventning om utøvelse av nåtidig og fremtidig samfunnsansvar i møte med vår tids største utfordringer og strømninger. Viktigheten av å opptre i samsvar med opinionens og især den yngre generasjons forventninger.

Det strategiske triangelet som teoretisk rammeverk er nyttig når strategiarbeidets ulike faser analyseres, for å kartlegge mål, tiltak og virkemidler tatt i bruk for involvering av administrativt ansatte og politikere, altså «nedover» (innover) i egen organisasjon. I strategiprosessens første analysefase, forprosjekt og workshop, høsten 2019 før Lillestrøm kommune var en realitet, samlet man som et ledd i dette kommunens administrativt ansatte og politikere med ønske om å samle kunnskap, forankre og forplikte, sikre gjennomføringsevne og engasjement. Gjennom å utføre en næringsanalyse og grunnlag for Menon-rapporten fokuserte man «utover» for å kartlegge potensiale, sikret innspill gjennom innledende intervjuer. Denne tilnærming fulgte man opp høsten 2021 gjennom å ha møter, workshop, spørreundersøkelse der næringslivsrepresentanter og interesseorganisasjoner for lokalt næringsliv kunne komme med innspill, i tillegg til når næringsstrategien var ute på høring.

Ved hjelp av fremgangsmåten beskrevet ble temaet næringsutvikling aktualisert, bedre forankret i det administrative, politiske og så vel som omgivelsene, for å bedre sikre ønsket fremtidig produksjon og verdiskapning. Det at den aktuelle strategiprosess tok lenger tid enn først planlagt, at mål og delmål over tid har fått utvikle seg og «modne», grunnet pandemien, prioritering av andre oppgaver og øvrige strategiske planer internt, anses ha hatt en betydningsfull påvirkning på den endelige næringsplan.

KS og NHO prosjekt i 2021 fastslår på bakgrunn av undersøkelser i 17 case-kommuner en rekke kjennetegn på gode vertskapskommuner for næringslivet, forhold som kan bidra til at næringslivet styrker sin rolle i lokal samfunnsutvikling (KS og NHO, 2021:IV). Det er interessant å registrere at Lillestrøm kommune gjennom utviklingsprosessen og nåværende næringsstrategiske arbeid nærmer seg å innfri på flertallet om ikke alle kjennetegn som listes.

Allerede mens ny næringsstrategi var under utvikling jobbet næringsavdelingen videre med flere av de opprinnelige satsningsområder, realisere konkrete prosjekter og sikre oppmerksomhet rundt arbeidet med bærekraftig næringsutvikling og vekst basert på sentrale fortrinn kommunen har. Kontinuerlig søkelys på implementering av strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 på bakgrunn av handlingsplan 2022-2024, samt tjenesteutøvelse som fremmer videre realisering, vil være helt avgjørende.

7.1.2 Analyse i forhold til Målpyramiden

Målpyramiden som hjelpemiddel bevisstgjør oss på hvordan overordnede, abstrakte sektormål, påvirker virksomhetsmål, områdemål og individuelle mål innen offentlig sektor. Modellen illustrerer og underbygger for eksempel på en god måte hvordan Lillestrøm kommune høsten 2020 i Kommuneplanens samfunnsdel (Lillestrøm kommune, 2020a) la sentrale føringer i form av overordnede sektormål, mandater og krav, som i sin tur innvirker på kommunens planstrategi og kunnskapsgrunnlag (Lillestrøm kommune, 2020d). Dette har preget næringsavdelingens bidrag og arbeid med den aktuelle strategiprosess i sin helhet.

Min analyse underbygger i lys av Målpyramiden, at overordnede sektormål og virksomhetsmål, sammen med relevante interne strategiske planer, har påvirket den aktuelle strategiprosess og utarbeidelsen av ny strategi for bærekraftig næringsutvikling som områdemål.

I mellomperioden preget av korona fra våren 2020 til høsten 2021 var arbeidet med utarbeidelse av ny næringsstrategi tilsynelatende satt i bero. Næringsavdelingen var samtidig involvert og kom med innspill til Samfunnsdel i kommuneplanen og prosjektleder for tverrfaglige initiativ innen grønn næringsutvikling, herunder strategi for anskaffelser og grønne innkjøp, digitalisering, klima og en egen landbruksplan. Man var dermed involvert i utviklingen av andre for kommunen sentrale strategier av betydning for næringsstrategien. Næringsavdelingen jobbet i denne periode også med prosjektet flytting og etablering av NRK, samt reetablering av Oslo Met sentralt i Lillestrøm.

I strategiprosessens første fase, høsten 2019, var bærekraft mindre vektlagt. Læringskolen og et perspektiv om strategi som mønster underbygger at et element av læring har vært involvert i den aktuelle strategiprosess. Sluttresultatet kan ut fra den forståelse sies å være fremvoksende fremfor værende i utgangspunktet planlagt av en leder eller planavdeling. Slike mønstre for organisasjonslæring og praksis danner i sin tur grunnlag for fremtidig tilpasning. Det sagt, også ut over i prosessen er planlegging sentral, den strategiske utviklingsprosess speiler og er tydelig fundert på organisasjonens verdigrunnlag. Ikke uvanlig ser man i tillegg til andre for å kunne overføre, kopiere og inkorporere relevante erfaringer fra disse i egen strategiutvikling og for å sikre implementering.

Da strategiarbeidet ble tatt opp igjen i 2021 skulle bærekraft vise seg å definere og bli en rød tråd for næringsstrategien i sin helhet. I denne fase kom det på nytt opp innspill om konkurrerende perspektiver det var forventet næringsavdelingen skulle svare ut og/eller arbeide videre med. Dette i tillegg til fra før prioriterte satsningsområder. I formannskapetets behandling av hovedutvalg for miljø og samfunns innstilling, bl.a. tilleggsforslag omtalt som eksempler i oppgavens teoridel, skriftlige innspill fra Kunnskapsbyen Lillestrøm og ulike næringsforeninger omtalt i min dokumentanalyse.

Dette illustrerer hvordan innspill, medvirkning og samskaping som skjer fra ulike interessenter påvirker hva som vektlegges, og på lik linje med planer kan være styrende for fremtidige strategiske prioriteringer.

7.1.3 Medvirkning og samskaping

Medvirkningsprosesser skaper legitimitet gjennom å tilrettelegge for bedre forståelse og aksept i tråd med sedvaner, tro og verdier hos sentrale interessenter (Gotvassli, 2022). Møter med, utveksling og samarbeid mellom ulike interessenter og miljøer innad en organisasjon som er i posisjon til å påvirke, og/eller tilsvarende i en organisasjons omgivelser dersom brukere inviteres til å komme med innspill, gir ofte bedre sluttresultater i form av forankring, samt bidrar til å kvalitetssikre strategier og handlingsplaner.

Verdien av medvirkning er godt etablert og akseptert, for eksempel gjennom involvering av en organisasjons egne medarbeidere og/eller åpne for innspill fra innbyggere. Samskaping (co-creation) (Røiseland og Lo, 2019; Nielsen et. al., 2021; Ulrich, 2016) karakteriseres som et styringsord fordi det i større grad åpner for aktørers mulighet til å aktivt påvirke politisk- og nettverksledelse, samt utformingen av offentlig praksis. Tilretteleggingen for samarbeid med næringslivet, herunder lokale/regionale aktører og samarbeidspartnere, parallelt med nasjonale interesseorganisasjoner, er av viktig betydning for en kommunes virke og utvikling. Gjennom interaksjon og gjensidige påvirkning formes en kommune som utviklingsaktør, kunde og samarbeidspartner.

Næringsavdelingen har vært ansvarlig for å lede strategiprosessen på bakgrunn av styringsmandat/vedtak gjennom å involvere, samtidig som kommuneledelsen og politikken har makt til å overstyre og vedtar den endelige strategi.

I den aktuelle strategiprosess åpnet man på et tidlig tidspunkt opp for medvirkning, innspill og ideer fra kommuneorganisasjonen, sådde et frø med hensyn til hvilke produkter og tjenester som skulle utvikles for å imøtekomme næringslivets behov på en bedre måte, sikre fremtidig verdiskaping og vekst i kommunen. Man har benyttet styrt samskaping der næring er ansvarlig for strategiprosessen (fagprofesjonell), utøvd styring og hatt en definerende rolle med kommuneledelsen som myndighetsutøvende. Dette i kombinasjon med ansvarliggjørende samskaping i samarbeid med representanter for organisasjonens administrasjon og politikere, samt eksterne aktører. Målet har vært å sikre innspill til, kvalitetssikring av ny næringsstrategi gjennom en styrt utviklingsprosess, samtidig som aktører som må tilpasse seg nye krav mobiliseres og næringslivets egne krefter styrkes.

Grunnene til at det kan være fruktbart å inkludere og samarbeide med aktører i omgivelsene er sammensatt. Medvirkning og samskaping kan forstås forskjellig; normativt, deskriptivt og instrumentelt ut ifra et interessentperspektiv (Donaldson og Prestons 1995; i Drake 2011). Man inkluderer ulike målgrupper fordi det er rett, moralsk forventes og/eller er juridisk rett, i andre tilfeller gjøres dette av mer deskriptiv/pragmatiske grunner, inkludering åpner for at involverte identifiserer seg sterkere med sluttresultatet og forpliktelser. Kommunikativ ledelse som logikk (Eriksens, 1999; i Oppstad 2016) åpner opp for å sikre støttespillere, bygge forståelse og oppslutning for økt gjennomslagskraft. Og til slutt instrumentelt for å sikre innspill og feedback underveis (merverdi). Samvirke med egen organisasjon og omgivelsene gir førstehåndsinformasjon, fra involverte og berørte aktører. Et solid kunnskapsgrunnlag

øker sannsynligheten for måloppnåelse. Aktiv involvering har dermed vært til nytte i prosessen både når det gjelder utvelgelse av prioriterte satsningsområder og innovasjon i praksis for en bærekraftig utvikling.

Gjennom å invitere næringsliv, eiendomsutviklere og øvrige eksterne interessenter til dialog, møter, workshops og spørreundersøkelse, i tillegg til FB-gruppen «Bedrifter i Lillestrøm» har man sikret verdifulle innspill til og forankret strategien. I felles skriftlig innspill fra Kunnskapsbyen Lillestrøm, Sørums næringsforening, Fet næringsforening og Lillestrøm Næringsråd til utvikling av næringsstrategien (Lillestrøm kommune, 2022c) fremkom følgende anbefalinger med hensyn til næringsstrategien:

- Økt etablering av nærings- og arbeidsplasser
- Grep for en bedre bo- og arbeidsregion
- Økt fagkompetanse og høyere utdanningsnivå i regionen
- Økt verdiskapning per arbeidsplass
- God og koordinert dialog mellom kommune og næringsliv

Interessenters innspill og medvirkning via forskjellige kanaler, også politisk, til ulike tider i utviklingsprosessen er fulgt opp, forsøkt hensyntatt og/eller inkludert i strategien.

Næringsavdelingen har gjennom sitt arbeid, også i perioden med pandemi der arbeidet med næringsstrategien foregikk mer indirekte, tilpasset og avstemt sitt næringsstrategiske arbeid i forhold til øvrige strategiske planer, bl.a. gjennom samarbeid i forhold til utviklingen av en egen Klimastrategi, innkjøp, og landbruksplan. Dette er en klar styrke.

Samskapings bidrag til å bygge organisatorisk omdømme for kommuner med det mål å posisjonere seg belyses nærmere under neste punkt. Omdømmebygging som virkemiddel styrker mulighetene for å lykkes, sikre oppmerksomhet, tiltrekke bedrifter, tjenesteleverandører, kvalifiserte arbeidstakere og nye innbyggere, hvilket åpner opp for bedre ressurstilgang og gode velferdstjenester til alle kommunens innbyggere.

7.1.4 Omdømmebygging

Omdømmebygging i Lillestrøm kommune handler om å bevisst fremheve de kvaliteter den nye kommune og regionbyen ønsker å fremheve gjennom å identifisere, bygge videre på eksisterende styrker, historie og tradisjoner. Gjennom målrettet strategisk påvirkning formes og bygges gradvis stolthet opp, over tid felles identitet ute blant kommunens innbyggere. Verdibasert ledelse og organisasjonskultur handler også om identitetsbygging internt i egen organisasjon gjennom utøvelse av strategisk lederskap.

Lillestrøm kommunen med sine nær 90.000 innbyggere, som Norges 9. største kommune har en unik mulighet å lede an i arbeidet med å sikre bærekraft og grønn næringsutvikling. Kommunens vektlegging av bærekraft og fremtidsrettet verdiskapning i sitt omdømmearbeid kan fungere som et virkemiddel for å tiltrekke seg for eksempel studenter og relevant kunnskapsbasert arbeidskraft med god skatteevne, koblet opp mot større fremtidstrender i samfunnet, næringer med vekstpotensial og Lillestrøms kommunes komparative fortrinn. Med dagens utvikling har man tatt fatt på arbeidet med å utvikle Lillestrøm til å bli en regionby og økt steds kvalitet.

Kommunen har mye å tjene på å tilrettelegge for møteplasser for innbyggere og lokalt næringsliv, arenaer det formidles hva som skjer og hvilke muligheter som finnes det være seg alene eller i samarbeid med regionale aktører. For å på det vis involvere og

samle bedrifter, nabokommuner og utdanningsinstitusjoner. På Lillestrøm konferansen i 2022 ble blant annet kommunens nye strategi for næringsutvikling og resultatene fra U4SSCs (United Smart Sustainable Cities) kartlegging av Lillestrøm presentert. Det er også god omdømmebygging, så lenge det forplikter og følges opp i praksis.

Våren 2022 vektlegges kultur sterkere i strategiarbeidet på bakgrunn av sterke politiske signaler, forventninger, og som et ledd i omdømmebygging. Ønsket var at kultur i større grad skulle være et fokusområde i strategi for bærekraftig næringsutvikling. Dette fordi reiselivsnæringen skaper mye trivsel og kulturs «ad-on aktiviteter» for ulike målgrupper. Omdømmebygging handler i dette tilfellet om hva Lillestrøm er unike på, kommersiell verdiskapning, kultur og frivillighet. Lillestrøm kommune som besøks- og opplevelses destinasjon ble dermed inkludert i næringsstrategien. Sagt på en annen måte, det er viktig å utnytte mulige synergier og sammenfallende interesseområder, samtidig som næring også i fremtiden vil være konsentrert om næringsrelaterte aspekter og interesser.

7.1.5 Analyse i forhold til Mintzbergs 5 P-er

H. Mintzberg 5 P-er som beskriver ulike tilnærminger med hensyn til hvordan en organisasjon går frem for å utvikle en strategi og/eller en strategis tilblivelse, har vist seg å være relevante for å sikre en bedre forståelse og analysere hvordan man i ulike faser jobbet med å tilrettelegge for og involvere ulike målgrupper i utviklingen av en ny næringsstrategi.

Oppstart av strategiarbeidet høsten 2019 hadde sitt utgangspunkt i en tilnærming til strategiutvikling i tråd med en strategi som plan, gjennom planleggings-utformings/design skolen, eksterne muligheter og bedriftens interne kapabiliteter ble kartlagt for å danne seg et bilde av nåsituasjonen, muligheter og trusler i organisasjonens omgivelser.

På grunnlag av en næringsanalyse og rapporten fra Menon, sikret man oppmerksomhet rundt næringsutvikling i en tid der avvikling av de tidligere tre kommuner, oppstart og etablering av Lillestrøm kommune var et hovedfokus. Næringsavdelingen oppnådde med sin workshop bevisstgjøring og delvis forankring, jf. læringsskolen. Gjennom å innkalle administrasjon og politikere tidlig i prosessen fikk man verdifulle reaksjoner og input i forhold til daværende kunnskapsgrunnlag for strategien, satsningsområder og øvrige muligheter. Opplevelsen var at det ble gitt delvis og betinget støtte, en forventning om at noen av satsningsområdene ble tilpasset og at man i det videre arbeid med strategien skulle tenke mer helhetlig.

Arbeidet med næringsstrategien ble gjenopptatt høsten 2021, etter å ha «delvis» ligget brakk på grunn av korona pandemien. Flere tilleggsforslag ble fremmet politisk og vedtatt i forbindelse med oppstart av strategiarbeidet høsten 2021, da Hovedutvalg for miljø og samfunns innstilling skulle vedtas. Det første handlet om utviklingsprosessen så langt, innspill til prosess og videre fremgangsmåte. En evaluering av erfaringer og læringspunkter fra det eksisterende næringslivsarbeidet (Lillestrøm kommune, 2021b), hva som kan forsterkes og gjøres bedre fra tidligere er i tråd med en tilnærming til strategi som plan.

Strategi som posisjon har hatt en sentral rolle, jf. posisjoneringsskolen, i den innledende fase og gjennom hele strategiprosessen. Måltrettet arbeid med nettverk og klynger innen næringsutvikling og forskning i tilknytning til ulike satsningsområder har inngått i dette.

Plan- og posisjon som perspektiver har til felles at de anser strategi som konkurranse mellom virksomheter som opererer i et marked, men skiller seg fra hverandre ved at plan perspektivet handler om å styrke en organisasjon, bl.a. gjennom grundig forarbeid velge ut den strategi som er best, tilpasse egen organisasjon for å sikre ønsket verdiskapning, mens strategi som posisjon i større grad fokuserer på bl.a. omdømmebygging og bevisst markedsføring gjennom å utnytte de styrker man har og videreutvikle seg. En del av det å lykkes er samtidig å velge bort noe og klare å prioritere.

Et annet tilleggsforslag fremmet når prosessen med næringsstrategi skulle gjenopptas (Lillestrøm kommune, 2021b) omhandlet innspill om å legge en særlig føring for ytterligere satsning på kompetansearbeidsplasser i hele kommunen, fremfor bare i Lillestrøm by. Nevnte forslag er et grep for å befeste strategi som posisjon, men kan også tolkes som et uttrykk for strategi som mønster og læringsskolen, et signal om at det i større grad bør satse på utvikling av både Lillestrøm by og utvikling av kommunens tettsteder. Tilleggsforslaget illustrerer hvordan innspill og medvirkning som skjer fra ulike interessenter underveis er styrende for strategiske prioriteringer som det forventes at følges opp.

Innen posisjonering kan målet også være å utnytte fordeler av å fremme Lillestrøm som egen by, samtidig som man samarbeider godt med nærliggende kommuner og regionen som kollektiv strategi. På den måten vil man med større suksess tiltrekke kompetansearbeidskraft gjennom å bygge sterkere og større miljøer, så vel nye som eksisterende innen næring, teknologi og forskning, kunnskapsbedrifter, transport/ logistikk og utdanningsmiljøer.

Et siste tilleggsforslag i forbindelse med oppstart av strategiarbeidet, behandling av Hovedutvalg for miljø og samfunns innstilling (Lillestrøm kommune, 2021b), var at strategien skulle utvides, at man «I det videre arbeidet med strategien skal det jobbes strategisk og proaktivt for å løfte Lillestrøm kommune som besøks- og opplevelsesdestinasjon». Forslaget som opprinnelig ikke ble vedtatt høsten 2021 ble likevel inkludert i strategien våren 2022. Det som skjedde bekrefter et perspektiv på strategi som mønster, en forståelse av strategisk tenkning og strategiprosessen i tråd med læringsskolen. Det kan også forklares gjennom strategi som makt, fordi noen interessenter over tid har vunnet frem, selv om forslaget opprinnelig falt. Som et resultat inneholder den endelige næringsstrategi vedtatt de strategiske fokus- og innsatssatsningsområdene: «Kultur – Opplevelser og kreative næringer», samt «Bosteds attraktivitet. Attraktivitet bo- og arbeidskommune» der vektlegging av omdømmebyggende tiltak inngår.

Strategi som mønster handler om en strategiprosess resultater og konsistens i handling over tid. Det avgjørende er hva man til slutt ender opp med ofte på bakgrunn av bearbeiding og kompromisser mellom involverte parter (generisk), gjennom interessenter innad og i organisasjonens omgivelers sine innspill og påvirkningskraft. En organisasjons tidligere erfaringer, fokus og satsningsområder vil som et resultat kunne endre seg underveis i en strategiprosess, etter hvert som det gir seg et mønster tar strategien form.

Bærekraft og grønn næringsutvikling som et styringsverktøy, ble tydeligere utover i endrings- og strategi prosessen, etter hvert en sentral del i den nye næringsstrategien.

Det jobbes videre med de utvalgte satsningsområdene ren energi natur og miljø som fremtidsrettede næringer. Klimastrategi vedtatt før sommeren 2021 og fokus på grønn næringsutvikling, underbygger at er noe Lillestrøm kommunen ønsker å satse på.

Likeledes var innspill fra egne ansatte, politisk ledelse og næringsliv tydelige med hensyn til rom for forbedring og at kommunen skal jobbe mot å bli mer kunde- og næringsvennlig. At sist nevnte foreslås av representanter for organisasjonen selv, vil kunne bidra til at det prioriteres høyere med hensyn til ressurser så kunder og samarbeidspartnere opplever reell forbedring.

Lillestrøm kommune ved næringsavdelingens partnerskap med Kunnskapsbyen, og tett samarbeid med næringsforeninger fra Lillestrøm, Fet og Sørum, utbyggere og eiendomsutviklere videreføres. Næringsstrategien for 2022-2030 er i stadig utvikling, og strategiens handlingsplan for 2022-2024 må oppdateres annen hvert år for å sikre aktualitet. Strategiens operasjonalisering, realisering av delstrategier og tiltak for hver av de nevnte innsatsområder betinger oppfølging fra kommuneorganisasjonen og næringsliv.

Strategi som kultur som tilnærming gjør oss oppmerksomme på hvordan visjon og verdigrunnlag preger det som utspiller seg i en organisasjon. Nærmere bestemt hvordan en overordnet helhetlig og felles strategi for kommunen, dersom reell legger føringer for tematiske strategier og planer, former og preger praksis utover i organisasjonen over tid. For eksempel dette at man i Lillestrøm kommune i sin utvikling av bedre tjenester og valgene man tar har forpliktet seg til tillit, nyskaping og inkludering som verdigrunnlag, sammen med bygging av en bærekraftskultur, i tillegg til innbyggerinvolvering og samarbeid som grunnleggende satsningsområder. Med det bygger man videre på noe de tre kommuner som er fusjonert kan kjenne seg igjen i, samtidig som man løfter det til et helt nytt nivå.

At strategiarbeidet har foregått over flere år har medført at den endelige næringsstrategi fremstår som mer gjennomarbeidet, med en tydeligere prioritering, men samtidig fleksibel og mulighetsorientert gjennom at handlingsplanen skal revideres og fornyes jevnlig. En strategi er reell når den iverksettes, manifesterer seg i handling og kommer til uttrykk i praksis. Man kan med fordel skille mellom en overordnet helhetlig strategi for kommunen, og mer tematiske strategier og planer utledet på bakgrunn av først nevnte, for utvalgte ansvarsområder, instruksjoner og holdninger. Næring har en sentral rolle når det gjelder ansvaret for å bygge bærekraftskultur, utøvelse av samfunnsansvar i møte med vår tids største utfordringer. Dette handler om å svare på opinionens, kommende generasjoners forventninger og behov, opptre i takt med disse.

Gjennom mitt arbeid med oppgaven har jeg til en viss grad fått innblikk i hvordan ting har vært strukturert og arbeid med næringsutvikling i de opprinnelige kommuner, inkludert fokus på bærekraft, og det bygges åpenbart videre på tidligere erfaringer i Lillestrøm kommune. Korona pandemien representerer en kritisk hendelse som har oppstått i omgivelsene i den periode næringsavdelingen jobbet med utforming av en næringsstrategi for Lillestrøm kommune. Begge deler har påvirket den aktuelle strategiprosessen, og etter alt å dømme bidratt til en tydeligere prioritering.

Arbeidet med grønn næringsutvikling, og bruken av verktøy herunder indikatorsystem for å sikre mer målrettet arbeid med å sikre mer bærekraft. En tydelig vektlegging av

miljøperspektivet, realisering med hensyn til ønsket prioritering av flere kortreiste, gjerne kunnskapsbaserte, arbeidsplasser sentralt i Lillestrøm og kommunens tettsteder betinger tilsvarende vekst, fornyelse og et kollektivtilbud som underbygger dette. Hvilke arealer det åpnes for å tillate boligutbygging og næringsutvikling, samt infrastruktur er en del av dette.

Strategi som makt omhandler at organisasjoner har egne behov, som er av betydning for og innvirker på en kommunes evne til å sikre god tjenestelevering. På den andre side har ulike interessenter organisasjonen er avhengig av å samarbeide med sine behov. Ulike behov må balanseres og organisasjons relasjoner pleies gjennom strategisk lederadferd. Det foregår en knallhard konkurranse så vel regionalt, nasjonalt og internasjonalt innen innovasjon for å beholde, bygge attraktive klynger, tiltrekke tjenesteleverandører og industri. Plassering og posisjonering i forhold til øvrige kommuner og/ eller byer innvirker på hva aktører oppfatter Lillestrøm kommune har å tilby. Bærekraftsatsning, tidlig tilpasning til krav i tillegg til kundevennlighet et konkurransefortrinn.

Både strategi som makt, basert på et tankesett i tråd med makt skolen og strategi som kultur, et tankesett i tråd med kulturskolen, handler om en organisasjons strategi og/ eller strategiske ledes påvirkning, direkte eller mer indirekte av individer og aktører, relasjonene mellom disse, deres valg, handlinger og forståelse. Det krever at man strategisk aktivt velger og over tid målrettet jobber i tråd med verdigrunnlag og utpekte satsningsområder for å oppnå ønskede resultater inklusive omdømmebygging. Det er ikke minst avgjørende at organisasjonens sentrale ledere på ulike nivåer, kommuniserer tydelig og konsistent, i media, i møte med næringsliv og samarbeidspartnere så vel som internt. Det er vanskelig for en administrativ leder, her næringssjef og hennes kollega, å mene noe bastant eller ta tydelig styring, uten politisk ryggdekning og oppslutning på forhånd.

7.1.6 Prosesser og ulike teoretiske skoler

H. Mintzbergs 10 teoretiske skoler er et godt utgangspunkt for å utforske strategiprosessen. Inndelingen i ulike skoler supplerer og er på noen områder overlappende med de 5 P-ene. Min analyse vektlegger de teoretiske skoler som utfyller de fem strategiske perspektiv.

Som mine tidligere analyser underbygger har man i utarbeidelsen av strategi for bærekraftig næringsutvikling nyttiggjort ulike strategiske tilnærminger, i en organisasjons etableringsfase, i en periode organisasjonen var sterkt preget av uforutsigbare omstendigheter (koronapandemi, økonomisk krevende), og situasjonen post-korona med en hverdag preget av mer operasjonell stabilitet. Under det forrige punkt kom jeg inn på hvordan maktskolen og kulturskolen kommer til nytte i utviklingsarbeidet. I fortsettelsen beskrives av flere skoler som belyser utvikling av strategien.

Utformings-/designskolen preget første fase av strategiprosessen, analysearbeid, strategiske antakelser om fremtidige behov innen ideer, produkter og tjenester. De opprinnelig utvalgte satsningsområder var basert på kartlegging av styrker og svakheter internt i tillegg til muligheter og trusler i organisasjonens omgivelser. På dette tidspunkt bar arbeidet preg av en forståelse av strategi som plan, en styrt utvikling med vekt på å stake ut en retning, støtte for kunnskapsgrunnlag og på den basis utvelgelsen av noen få prioriteringsområder, jf. planleggingsskolen og posisjoneringsskolen. Markedsføring og

omdømmebygging på bakgrunn av noen utvalgte satsningsområder ville målrettete arbeidet og næringsavdelingens (på vegne av kommunens) slagkraft ut mot prioriterte målgrupper og/eller satsingsområder.

Oppslutningen om første workshop var god. Næringsavdelingen fikk delvis støtte for noen av de satsningsområder det ble foreslått kommunen skulle posisjonere seg i forhold til, språkbruk, og øvrige forhold som burde aktualiseres i det videre strategiske arbeid. Viktigheten av å ikke begrense seg for tidlig, åpne mer opp var også et innspill. Dette i tråd med forståelsen at et mer helhetlig fokus vil kunne vise seg å være mer hensiktsmessig og sikre en strategis aktualitet på lengere sikt.

Entreprenørskolens rammeverk er nyttig når den aktuelle strategiprosess, hvor Lillestrøm kommune tar form og som organisasjon etablerer en identitet, vedlikehold av og uttrykk for organisasjonens verdigrunnlag skal forstås. Kommunens ordfører, Jørgen Vik og ledergruppe har bidratt til å gi retning og kraft gjennom et kontinuerlig bærekraftsfokus og operasjonalisering av kommunens verdigrunnlag. Skolen bygger forståelse når overordnede helhetlige strategier på nytt skal etableres, med tilhørende strategiprosesser og ledelse. Entreprenørskolen legger vekt på sentrale lederes betydning for strategisk gjennomslag.

Ved å innkalle administrative og politiske representanter fra kommuneorganisasjonen til workshop i 2019, tok den påtroppende næringssjef med kollega tidlig grep for å sikre bedre forståelse for viktigheten av næringsutvikling. Avdelingens ansvar for omdømmebygging og kommunens beslutning første driftsår at næringsutvikling skulle være høyt prioritert bidro til å sette grønn næringsutvikling tydelig på agendaen. Den regionale næringskonferanse i Lillestrøm våren 2020 satte også næringsutvikling og bærekraft på dagsorden.

Både maktskolen og strategi som kultur, et tankesett i tråd med kulturskolen, er et hensiktsmessig utgangspunkt når organisasjoners strategi og/ eller strategiske lederes påvirkning, direkte eller mer indirekte av individer og aktører, relasjonene mellom disse, deres valg, handlinger og forståelse analyseres og skal forstås. Mine data underbygger at Lillestrøm Kommune aktivt har valgt og over tid målrettet jobbet i tråd med verdigrunnlag og bærekraft som et utpekte satsningsområder. Organisasjonens sentrale ledere, blant annet ordfører Jørgen Vik, kommuniserer som et ledd i det viktigheten av bærekraft og verdigrunnlag tydelig og konsistent i media og møte med næringslivet. Det samme gjelder mellomledere og øvrige i organisasjonen jeg i forbindelse med min datainnsamling har møtt. Det at det av ledelsen sentralt tas et tydelig standpunkt, man har politisk ryggdekning og oppslutning gir større tyngde og gjennomslag i møte med næringsliv og samarbeidspartnere.

Læringskolen er relevant da den belyser hvordan bærekraft etter hvert ble et overordnet gjennomgående tema for hele strategien, og at man har endret standpunkt underveis ved å utvide strategien slik at den tydeligere inkluderer flere aspekter av betydning for næringsutvikling, nye prioriteringer og nødvendig samvirke med andre sektors arbeid. Strategien tilpasses også innspill og forventinger om nye innsatsområder som hører med.

Man kan på mange måter si at næringsavdelingen i sitt arbeid «vant tid» da arbeidet med utformingen av næringsplan våren 2020 etter Lillestrøm kommunes etablering

01.01.2020 ble «satt på vent» på grunn av korona pandemien og ekstraordinære oppgaver. På bakgrunn av praktisk administrasjon av nasjonale tilskuddsordninger knyttet næringsavdelingen tettere bånd med næringslivet. Det ble fra høsten 2021 jobbet videre med kunnskapsgrunnlaget for næringsstrategien. Man tok da høyde for organisasjons øvrige strategiske arbeid og relevante planer som nå forelå, gjennom involvering videre nettverksbygging, realiserte prosjekter, samt tydelig tilstedeværelse i sosiale medier og media.

Ut fra en forståelse av endring som utvikling tilsier erfaringer fra analysen at en tilnærming til strategisk endring som involverer ulike interessenter i en kartleggingsfase, innebar analyse og syntese, tilrettelagt for felles meningsdanning, samt gjennom interaksjon forsterket utvikling av målforståelse og tiltak for å løse utfordringer. På det grunnlag forstås endring som en kontinuerlig prosess, søke og læreprosess, som åpner opp for nye ledelsesrom over tid.

En kombinasjon av to ulike tilnærminger til å forske på strategiske prosesser, som denne studie er basert på gjennom en preskriptiv tilnærming, plan for det som skal gjøres og styring med på den andre siden å åpne opp for prosesser i og innspill egen organisasjon i tillegg til interessenter i organisasjonens omgivelser, fremstår som hensiktsmessig. Denne studie bekrefter også at man med fordel kan ta høyde for at det vil kunne oppstå hendelser utenfor organisasjonens kontroll underveis, som innvirker på en strategiprosess.

7.1.7 Strategiske fokusområder sett under ett

Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 for Lillestrøm kommune legger vekt på fem utvalgte innsatsområder. Underveis i strategiprosessen som ledet frem til «Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030» ble flere av de opprinnelig identifiserte styrker videreført, noen prioriteringer endret/ justert og det skjedde en utvidelse av strategiens fokusområder våren 2022. Dette avsnitt redegjør nærmere for de strategiske fokusområder sett under ett. På bakgrunn av min empiriske analyse er punktene «Bærekraft og mangfold» og «En mer helhetlig og forankret næringsstrategi» lagt til.

Ren energi og miljø, helse og samfunnssikkerhet

Dette punktet omhandler spørsmålet om hvilke utvalgte næringer kommunen bør satse på i tiden fremover. Forprosjekt og arbeidets innledende del basert på næringsanalyse/Menons rapport og workshop høsten 2019 konkluderte med Ren energi og miljø, helse og samfunnssikkerhet som mulige satsningsområder for nye Lillestrøm Kommune (Menon Economics, 2019a/b).

Min analyse bekrefter at det etter presentasjon av Menon-rapporten og den strategiske prosess begynnelse i 2019-2020 skjedde en positiv utvikling med hensyn til to av de tre kunnskapsintensive næringene, utpekt på bakgrunn av mulige komparative fortrinn i Lillestrøm; Ren energi, natur og miljø, samt Helse. På bakgrunn av en evaluering ble samfunnssikkerhet som eget satsningsområde nå mindre vektlagt i næringsstrategien.

Innsatsområde 1 - Fremtidsrettede virksomheter innenfor klima, energi, miljø og helse er forankret i FN's bærekraftsmål nr. 3 «god helse og livskvalitet», nr. 7: «Ren energi til alle» og nr. 13 «stoppe klimaendringene».

Bærekraft og mangfold

Bærekraft var ikke et tema som preget arbeidet med utformingen av en næringsplan for Lillestrøm kommune i like stor grad ved strategiprosessens oppstart høsten 2019, sammenlignet med høsten 2021 da arbeidet ble gjenopptatt og våren 2022 da skrivefristen for næringsstrategien nærmet seg.

I Kommuneplanens samfunnsdel, Lillestrøm kommunes viktigste strategiske verktøy fremlagt 15.januar 2020, slås det fast at kommunens utvikling skal bygge på FN´s bærekraftsmål, Klima og miljø, By- og tettstedsutvikling, Hele livet og Innovasjon utpekes som satsningsområder. Våren 2020 utarbeides en egen klimastrategi for Lillestrøm kommune med fokus på bærekraft, i tillegg til arbeidet med temaplan for landbruk, innkjøpsstrategien inkl. grønne innkjøp, strategi for internasjonalt arbeid og strategi for innovasjon. Alle de nevnte strategidokumenter og planer innvirker på utformingen av strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030" med tilhørende handlingsplan.

Internasjonale føringer gjennom FNs bærekraftsmål og nasjonalt bl.a. gjennom Hurdalsplattformen har påvirket forpliktende veivalg og arbeidsmetodikk, et bevis på at internasjonale og regionale lover, reguleringer og forordninger avgjør og begrenser handlingsrom. I 2022 er Lillestrøm Kommunes verdigrunnlag åpenbart bedre integrert, preger organisasjonen i større grad innen operasjonell drift så vel som strategisk praksis, og utgjør med det et integrerende mønster. Bærekraftsfokus preger på dette tidspunkt i stor grad kommunens strategiske fokus, drift, politikkutforming og omdømmebygging.

Innovasjon, gründerskap og klynger

Innovasjonssatsning blir konkretisert som et eget satsningsområde våren 2022. Gjennom hele prosessen har det vært tilrettelagt for innspill til strategi for næringsutvikling gjennom dialog for innspill, møter/arbeidsmøter med næringslivet, utbyggere Kunnskapsbyen Lillestrøm, Sørums Næringsråd, Fet Næringsforening og Lillestrøm Idrettsråd. Kommunen ønsker å fremheve at innovasjon og utvikling av ny avgjørende teknologi innen det grønne skiftet skjer innen næringsklynger, der det foregår samarbeid med akademia, gjennom oppstart- og gründervirksomhet. Man ønsker å forbedre rammebetingelsene for disse slik at eksisterende gründermiljøer, bl.a. Kunnskapsbyen gründerhus og Kjeller Innovasjon, forsterke i tillegg til å tilrettelegge for flere nettverk og klynger innen satsningsområdene klima, energi, miljø og helse. Parallelt ønsker man aktivt tilrettelegge for innovasjonsprosjekter i etablerte virksomheter i kommunen.

Kjellermiljøet, sammen med Kunnskapsbyen Lillestrøm og Kjeller Innovasjon har gjennom mange år hatt en sentral betydning for innovasjon og verdiskapning, blant annet knyttet til fremtidsrettede energiløsninger gjennom Solenergiklyngen og Hydrogenklyngen.

Blant nysatsninger som oppstår under og like etter perioden med korona er etableringen av en ny Culture hub i tilknytning til nytt hovedbibliotek og Lillestrøm Kulturhus sitt øvrige tilbud sentralt i Lillestrøm, samt etableringen av et eget gründermiljø i Sørums Business Sørumsand er her sentralt. Lillestrøm kommune tar initiativ til etablering av Lillestrøm helseklynge, for Lillestrømregionen, og Norway Health tech og Viken fylkeskommune blir med. Lillestrøm helseklynge utvides til Romerike Helsehub i 2022 i

samarbeid med Norway Health tech. Det utvikles nye utdanningstilbud i grensesnittet mellom helsefag og teknologi.

Innsatsområde 2 - Innovasjon, gründerskap og klynger er forankret i FNs bærekraftsmål nr. 8: «anstendig arbeid og økonomisk vekst» og nr. 9: «industri, innovasjon og infrastruktur».

Kultur – opplevelser og kreative næringer

Kultur – opplevelser og kreative næringer og Lillestrøm som kultur og opplevelsesdestinasjon blir innlemmet som eget satsningsområde i næringsstrategien våren 2022 på bakgrunn av en forventning om og påtrykk for at kommunens tilbud innen kultur og opplevelser skal inkluderes i næringsstrategien. Det nye Kulturkvartalet med alle sine tilbud, eksisterende og nye, fremheves som et tilbud og destinasjon som gleder og trekker mange mennesker til byen. Det samme gjelder Nova Spektrum som en viktig bidragsyter når det gjelder besøkende til regionen, som kulturaktør, kurs-, konferanse- og messeleverandør.

Med det fremheves og synliggjøres mulige synergier og sammenfallende interesseområder disse frembringer, samtidig som næring også i fremtiden vil være konsentrert om næringsrelaterte aspekter og interesser.

Innsatsområde 3 – Opplevelser og kreative næringer er forankret i bærekraftsmålene 8 «anstendig arbeid og økonomisk vekst» og 11 «bærekraftige byer og samfunn».

Bostedsattraktivitet. Attraktiv bo- og arbeidskommune

By- og tettstedsutvikling blir tydelig vektlagt og inkluderes som eget satsningsområde, i tråd med kommunens verdier, i strategi for næring i Planstrategi for Lillestrøm kommune (Lillestrøm kommune, 2020d). Lillestrøm kommune ønsker å tiltrekke attraktiv arbeidskraft med et høyere utdanningsnivå i hele kommunen. Da er man avhengig av bostedsattraktivitet, og en by- og stedsutvikling som tilrettelegger for dette. Næringslivet anses å ha en sentral betydning for å sikre levende og bærekraftige lokalsamfunn. Innspill fra næringslivets interesseorganisasjoner/ næringsforeningene underveis fremhever viktigheten av dette.

Lillestrøm kommune har en ambisjon om at Lillestrøm skal utvikle seg til å bli en ledende regionby i tillegg til universitetsby når Oslo Met som studiested etableres sentralt i Lillestrøm. Kommunen har allerede påbegynt og vil i årene fremover ta tydeligere grep bl.a. for å imøtekomme behov til studenter som målgruppe. Som satsningsområdet henviser dette også til overordnede føringer og prioritering av knutepunktsutvikling og fortetting i tilknytning til bysentrum samt tettsteder.

Innsatsområde 4 Attraktiv bo- og arbeidskommune er forankret i FNs bærekraftsmål nr. 11 «bærekraftige byer og samfunn».

Næringsvennlig kommune og kommunens rolle som tilrettelegger

Viktigheten av å være en næringsvennlig kommune som innspill kom opp i forbindelse med workshop for administrasjon og politikere i 2019 og vektlegges som eget fokusområde fra og med høsten 2021, ikke minst på bakgrunn av dialog med næringsliv, workshops og arbeidsmøter, samt skriftlig innspill fra kommunens næringsforeninger.

Næringslivets interesseorganisasjoner er avhengige av tilrettelegging for god koordinert dialog mellom kommune og næringsliv, tydelige rammer og forutsigbarhet.

Kommunens tre roller som tilrettelegger, innkjøper og samarbeidspartner fremheves. Kommunen har en avgjørende rolle som praktisk tilrettelegger, saksbehandling innen byggesak, innen byutvikling for Lillestrøm og kommunens tettsteder, samt arealplanlegging. Forhold som innvirker betydelig på næringsutvikling som fagfelt og satsningsområde.

Når det gjelder bærekraft er kommunens rolle å yte bistand, veilede bedrifter og næringsliv for å fremme bærekraftig utvikling gjennom å bidra til inspirasjon i tillegg til å tydeliggjøre krav, samt fremheve foregangsaktører. Som innkjøper velge bærekraftige produkter og løsninger for kommunens egen bruk, jf. strategi for grønne innkjøp. Kommunens ambisjon er å være en god medspiller for eksisterende næringsliv, partner innen prosjektsamarbeid, og et attraktivt alternativ i forhold til etablering, fremtidig næringsutvikling og nyskaping.

Innsatsområde 5 – Næringsvennlig kommune er forankret i FNs bærekraftsmål nr. 9 «innovasjon og infrastruktur» og nr. 17: «samarbeid for å nå målene».

En mer helhetlig og forankret næringsstrategi

Lillestrøm kommune som leverandør av velferdstjenester er avhengig av god økonomi, å tiltrekke seg innflyttere og attraktive arbeidstakere som er gode skattebetalere, bedrifter og næringsaktører som gir økt aktivitet, besøkende og turister, investorer, etablering statlige aktører og overføring av midler. I sitt arbeid og virke må kommunen avveie behovene til ulike interessenter som den er avhengig av å ivareta og samarbeide med, det være seg innbyggere, bedrifter og næringsliv, mot hverandre, imøtekomme og besvare disse godt.

Strategisk ledelse og den aktuelle strategiprosess med involveringsarbeid, medvirkning og samskaping i felleskap med ulike aktører innen egen organisasjon og dens omgivelser, har bidratt til en mer helhetlig og forankret næringsstrategi. Blant innspill og anbefalinger vektlagt på bakgrunn av interaksjon med ulike interessenter, internt i organisasjonen og dens omgivelser er bl.a. grep for en bedre bo- og arbeidsregion, herunder bedre tilrettelegging for boliger for ulike målgrupper i hele kommunen, bredere satsning på fagkompetanse og utdanningsnivå, samt økt verdiskapning per arbeidsplass i regionen. Omdømmebygging har likeledes vært vektlagt underveis i hele strategiprosessen (Lillestrøm kommune, 2022c).

Næringsavdelingen involvering i det tverrfaglig arbeid, vektlegging av grønn næringsutvikling og overordnet bærekraftig utvikling gjennom strategi- og planutvikling i Lillestrøm kommune etter storkommunens etablering har hatt avgjørende betydning på den endelig næringsstrategi. Herunder strategi for anskaffelser og grønne innkjøp, digitalisering, klima og en egen landbruksplan. Næringsavdelingen har parallelt arbeidet med store prosjekter, bl.a. flytting og etablering av NRK, reetablering av Oslo Met, etableringen av helsenettverk og teknologiske satsninger. Innsats relatert til eksisterende kompetansemiljøer innen fornybare løsninger innen miljø, energi og digitalisering virker være intensivert.

7.2 Konklusjoner og oppsummering

Min masteravhandling viser at det i denne case-studie er fruktbart å kombinere en tradisjonell preskriptiv tilnærming til endringsledelse for å analysere målrettet strategiutvikling, strategi som en bevisst plan, med en deskriptiv tilnærming som forstår strategi som et fremvoksende mønster, konstruktiv strategisk læring. I utviklingen av den aktuelle Strategi for bærekraftig næringsutvikling er det benyttet en preskriptiv – deskriptiv strategisk tilnærming.

Så vel verdigrunnlagene som de ulike satsningsområder kommunen har definert at man skal vektlegge, representerer trender i tiden, utøvelse av nåtidig og fremtidig samfunnsansvar. Det forteller noe om hvordan Lillestrøm kommune ønsker å bli oppfattet og opptre i møte vår tids største utfordringer, svare på opinionens og især den yngre generasjons forventninger.

Arbeidet med næringsstrategien har i alle faser hatt et fokus på strategi som plan, i utviklingsprosessens ulike faser. Lillestrøm kommunes verdier; tillit, inkludering og nyskaping sammen med FNs bærekraftsmål har lagt sterke føringer for strategiarbeidet. I tillegg har ytre påvirkningsfaktorer grepet inn, herunder en pandemi, hvilket endret de opprinnelige prioriteringer og tidskjema.

I tiden etter strategiarbeidets oppstart har det pågått en utvikling i retning mer bærekraft på et internasjonalt og nasjonalt nivå som smitter over på plan og strategisiden lokalt. Strategisk fokus har tilsvarende tatt form på bakgrunn av behov for å posisjonere organisasjonen i forhold til omgivelsene i tråd med politiske mandater og føringer for å sikre nødvendig støtte og tilpasning av strategien til kommunens posisjon og konkurranseforhold tiltrukke seg ønskede målgrupper. Inklusive utvikling og omdømmebygging av gitte aktiviteter eller produkter som retter seg mot målgrupper det er ønskelig å tiltrukke seg. Dette representerer en kombinasjon av en tradisjonell tilnærming til strategiutvikling (preskriptiv/ normativ) i kombinasjon med et fremvoksende strategisk mønster og mer alternative perspektiver innen strategiutvikling (deskriptiv/positiv).

På grunnlag av min datainnsamling, empiri og analyser ved hjelp av teori lagt til grunn, ble det utledet til sammen 7 strategiske fokusområder redegjort for i kap. 7.1.7. Disse er som følger:

- En mer helhetlig og forankret næringsstrategi
- Ren energi og miljø, helse og samfunnsikkerhet
- Bærekraft og mangfold
- Innovasjon, gründerskap og klynger
- Næringsvennlig kommune og kommunens rolle som tilrettelegger
- Kultur – Opplevelser og kreative næringer
- Bostedsattraktivitet. Attraktiv bo- og arbeidskommune

De 7 strategiske fokusområder, er et resultat av at min empiri belyser endrings- og utviklingsprosessen sett under ett, fra strategiprosessens oppstart høsten 2019 til det ble endelig konkludert og strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030, med tilhørende handlingsplan ble vedtatt forsommeren 2022.

7.2.1 En mer helhetlig og forankret næringsstrategi

Det strategiske arbeidet med utformingen av en strategi for bærekraftig næringsutvikling påbegynt høsten 2019 ferdigstilt og vedtatt vår 2022, presentert på Lillestrøm Næringskonferanse samme høst, fremstår som helhetlig og forankret. Det næringsstrategiske arbeid «ble utsatt» pga korona pandemien og ekstraordinære oppgaver knyttet til denne frem til høsten 2021. Av de samme grunner vant på den måten næringsavdelingen tid, som muliggjorde å kvalitetssikre og en bedre fundert bærekraftig strategi. I «mellomperioden» jobbet næringsavdelingen indirekte og mindre formelt videre med kunnskapsgrunnlaget, deltok i organisasjons strategiske arbeid, styrket samarbeid og nettverksbygging, var synlige i sosiale medier og media for øvrig. Næringsavdelingen knyttet tettere bånd med hardt prøvede aktører i næringslivet da administrasjon av nasjonale tilskuddordninger ble en hovedoppgave.

Med sin ledelse av det tverrfaglig forberedende arbeid våren 2020 med fokus grønn næringsutvikling ble næringsavdelingen en naturlig samarbeidspartner når strategi for anskaffelser og grønne innkjøp, digitalisering, klima og en egen landbruksplan lagt grunnen for og påvirket prosessen. Flere innovative og ressurskrevende prosjekter, bl.a. etableringen flytting av NRK og reetablering av Oslo Met i Lillestrøm, helserelatert nettverk, teknologiske satsninger, samt opplevelser og kreative næringer som en del av den endelige strategien har påvirket det næringsstrategiske arbeid.

Næringsavdelingens arbeid relatert til eksisterende kompetansemiljøer, dialog, innspill og samarbeid videreføres med fornyet kraft når arbeidet en næringspolitisk plattform og strategiprosess gjenopptas høsten 2021. Prosjekter og samarbeid i de senere år er merkbart oftere ikledd bærekraftens drakt etter etableringen av Lillestrøm kommune, for eksempel utviklingsplanene for å videreutvikle fremtidsrettede miljøer i Kjeller kunnskapspark sammen med Kjeller som bydel, og det hypermoderne Akershus Energihuset basert på bærekraft og fremtidige energiløsninger, med beliggende sentralt i Lillestrøm. Ventet å bli et fremtidig attraktivt samlingspunkt for kunnskaps- og kompetansemiljø innen energi og teknologi, samt tilskudd til kommunens pågående by- og næringsutvikling.

Som tidligere nevnt har det arbeidet med næringsstrategien vært lagt stor vekt på medvirkning og samskaping, gjennom å på ulike måter underveis i prosessen tilrettelegge for informasjon, dialog og innspill gjennom å avvikle workshops, spørreundersøkelser, skriftlige innspill fra næringslivets og eiendomsutvikleres egne foreninger, kommunens medarbeidere og politisk ledelse. Dette forut for høringsrunden. Kunnskapsgrunnlaget hva gjelder næringsutvikling i 2021 hadde en sterkere verdimelessig forankring, ønske om felles løsninger, gjøre bedre kjent, tenke større og løfte Lillestrøm, regionalt, nasjonalt, og internasjonalt.

Innspill fra disse var blant annet grep for en bedre bo- og arbeidsregion, herunder bedre tilrettelegging for boliger for ulike målgrupper i hele kommunen, bredere satsning på fagkompetanse og utdanningsnivå, samt økt verdiskapning per arbeidsplass i regionen. Næringslivets interesseorganisasjoner var likeledes i tråd med forventningene på bakgrunn av intervjuene gjennomført opptatt av god koordinert dialog mellom kommune og næringsliv.

I forbindelse med oppstart av arbeidet med strategiarbeidet høsten 2021, og Hovedutvalg for miljø og samfunns innstilling skulle behandles av Formannskapet og

oppstart av strategiarbeidet høsten 2021 fremkom flere tilleggsforslag, samt skriftlig innspill fra Kunnskapsbyen Lillestrøm og kommunens ulike næringsforeninger våren 2022, omtalt som eksempler i oppgavens empiri og analysedel. Dette illustrerer hvordan innspill og medvirkning i den aktuelle strategiprosess som har skjedd fra ulike interessenter, til ulik tid, påvirker hva som vektlegges og var styrende for de utvalgte fremtidige næringsstrategiske prioriteringer for 2022-2030:

- Fremtidsrettede virksomheter innenfor klima, energi, miljø og helse
- Innovasjon, gründerskap og klynger
- Opplevelser og kreative næringer
- Attraktiv bo- og arbeidskommune
- Næringsvennlig kommune

I tillegg til dette bekrefter min analyse at Lillestrøm kommune på bakgrunn av den strategiske utviklingsprosessen, sin nåværende satsning på og tilsynelatende prioritering av næring er på god vei til å være «en god vertskapskommune for næringslivet» (KS og NHO, 2021), så næringslivet vil kunne ha en sentral rolle i den lokale samfunnsutvikling. Dette betinger dog vellykket implementering av strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030 på bakgrunn av handlingsplan 2022-2024, samt tjenesteutøvelse som fremmer realisering.

7.2.2 Oppsummering

Den strategiske endringsprosessen som analyseres i denne masteravhandlingen bekrefter at det strategiske forprosjektet som fant sted i 2019 bidro til å berede grunnen for vedtak og realiseringen av konkrete prosjekter i ettertid. Empiriske data underbygger at Kommuneplanens samfunnsdel som kommunens viktigste strategiske verktøy var av avgjørende betydning for viktige veivalg og åpenbart finner gjenklang i strategi for bærekraftig næringsutvikling.

Ut fra en forståelse av endring som utvikling tilsier erfaringene fra denne studie at en tilnærming til strategisk endring som involverer ulike interessenter i en kartleggingsfase (analyse/syntese) og tilrettelegger for felles meningsdanning og utviklingen av målforståelse og spesifikke utfordringer (interaksjon), bekrefter at endring handler om en kontinuerlig prosess (søke og læreprosess), som åpner opp for nye ledelsesrom over tid.

Beslutningen om at man i 2020 skulle sette arbeidet med en ny strategi for næringsutvikling «i bero» bekrefter ikke minst at ytre omstendigheter og kritiske hendelser påvirker en kommuneorganisasjons agenda og pågående prosesser, her; illustrert gjennom den fremtidig næringsstrategi for Lillestrøm kommune. På dette grunnlag vil man kunne si at den endelige strategi og næringsplan har modnet. Man knyttet under pandemien tettere bånd til næringslivet i den nye kommune, kommunen ble gradvis mer etablert som organisasjon, og verdigrunnlag og satsningsområder for Lillestrøm kommune mer innarbeidet etter at ny planstrategi ble vedtatt. Parallelt ble øvrige sentrale strategier som påvirker næringsstrategien avklart, føringer for å planmessig utvikle kommunens arbeid for å sikre bedre rammebetingelser for næringslivet og realisering av næringsstrategiske målsetninger.

Dagens strategi for bærekraftig næringsutvikling i Lillestrøm kommune 2022 – 2030 er gjennomarbeidet, den støtter seg på ulike strategier og plandokumenter lagt til grunn. Denne studie bekrefter at interaksjon og gjensidige påvirkning gjennom medvirkning og samskaping som involverer egen organisasjon så vel som aktører i organisasjonens

omgivelser bidrar til å forme kommuner som utviklingsaktør, kunde og samarbeidspartner. En inkluderende tilnærming, gjennom å åpne for involvering og innspill fra ulike interessenter har bidratt til at strategi for bærekraftig næringsutvikling i kommunen er bedre fundert og forankret. Dermed vil strategien trolig også oppfattes som mer legitim og aktuell.

Omdømmebygging har likeledes vært vektlagt og sentral, ikke bare når det gjelder saker innen næring, med for å fremheve kvaliteter i hele kommunen. Gjennom målrettet arbeid for økt oppmerksomhet om hva kommunen har å tilby, tiltrekkes ulike målgrupper; nye innbyggere, medarbeidere, bedrifter og øvrige næringsaktører, samt man bygger forhåpentligvis kunnskap, stolthet og sterkere tilhørighet hos dagens innbyggere.

Denne studie underbygger at kommunestørrelse kan innvirke på hvilke muligheter man har til å jobbe mer overordnet med strategisk planarbeid, uten at det i denne sammenheng er empirisk grunnlag for å hevde at strategisk styring har en tydelig sammenheng og øker med kommunestørrelse og økonomisk handlefrihet. Dette fordi det ikke er fokus for denne avhandling. Mine data bekrefter at en kommunes vektlegging av strategiske innhold, og hvordan organisasjonen forholder seg til dette er av strategisk påvirkning, og at det innfor rammene av/begrenset til perioden strategiprosessen foregikk er belegg for at vektlegging av strategisk innhold påvirker graden av vellykket operasjonalisering og iverksetting.

Dersom Lillestrøm kommune evner å følge opp næringsstrategien med tilhørende handlingsplan og øvrige strategier, som et utgangspunkt for operativ handling, er det å forvente man har en rik anledning å bidra til og påberope strategisk gjennomslag når det gjelder bærekraftig samfunnsbygging og grønn næringsutvikling.

8 FORSKNINGSIMPLIKASJONER

Jeg vil i dette kapittelet komme med en del tanker jeg har gjort meg i løpet av arbeidet med denne avhandlingen og antyde spørsmål det hadde vært spennende å forske videre på.

Det innebærer en stor omstilling å drifte en norsk kommune, i dette tilfellet Lillestrøm kommune, på en måte som er i tråd med de tre dimensjonene bærekraft er karakterisert ved; økonomiske, sosiale og miljømessige sammenhenger i et samfunn, gjennom de 17 bærekraftsmålene, inklusive tiltak for et endret forbruk av ressurser. Det krever omfattende innsats og prioritering både i form av oppmerksomhet fra ledelsen, men like avgjørende at man må forholde seg annerledes til økonomi, om en kommune har det økonomiske handlingsrom og rammer det krever i et kommunebudsjett.

Det hadde vært svært spennende å utforske videre på hvilke faktorer som påvirker omstilling, hvor en dimensjon er strategisk tilnærming og endringsledelse, en annen er økonomiske forutsetninger, samt en tredje kan være politisk styre og kontinuitet. Her er trengs det mer forskning. Case-studier på strategiarbeid og prosesser i norske kommuner gir et unikt innblikk på hvordan målrettet planarbeid påvirker samfunnsutvikling.

I arbeidet med å utvikle strategi for bærekraftig næringsutvikling i Lillestrøm kommune har næringsavdelingen bl.a. sett til næringsstrategi for nedre Romerike utviklet av SNR fra 2017 og regional plan for innovasjon og nyskaping i Oslo og Akershus fra 2015. I tillegg til inspirasjon fra utvalgte kommuner.

Det er en enorm utvikling knyttet til bærekraft, behov for mer informasjon og kunnskap om hvordan det på kommunalt og regionalt nivå jobbes strategisk med bærekraft innen ulike sektorer i det offentlige. Om tiltak, innsats og effekt. Arbeid med prosjekter som U4SSC, Action Now og Futurebuilt er i den forbindelse eksempler på prosjekter som kan bidra til å fremme flere kommuners bærekraftsarbeid og bærekraftige næringsstrategier.

Bærekraft handler om at hver og en av oss må endre holdninger og adferd. Kanskje samskaping rettet mot innbyggere eller studenter/ akademia er veien å gå? Lillestrøm kommune som foregangskommune for bærekraft i sin region kan tilrettelegge for at de som ønsker kan få oversikt over personlig bidrag og effekt, gjennom å spre informasjon om tekniske verktøy og visuelle løsninger tilgjengelig for å måle dette. Kommunen bør være mer åpen i tillegg forplikte seg mer, gjennom å publisere resultater med hensyn til egne kartlagte forbedringsområder gjennom U4SSC og planlagt innsats.

Referanser

Ansoff, H.I. (1991) Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 12, 449-461

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250120605>

Bakke, E; Mathisen, P.; Nøstvik, I.; Ryen, H.A. og Kjensjord, D. (21.01.2022) Oslo Met til Lillestrøm: Vitamininnsprøytning for næringslivet. Romeriksdebatten. *Romerikes Blad*.

<https://www.rb.no/oslomet-til-lillestrom-vitamininnsproyting-for-naringslivet/o/5-43-1721274>

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. 5. utgave. Universitetsforlaget.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Gyldendal Akademisk.

Brundtland, G. (1987) *Our common future* (Vår felles framtid). World Commission on Environment and Development. Tiden norsk forlag, Oslo.

Busch, T. (2012) *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. 1.utg. Oslo: Gyldendal.

Busch, T. (2013) New Trends in Public Leadership, kap. 3, s.60-69 i Busch, T.; Heichlinger, A.; Johnsen, E.; Klausen, K. K.; Murdock, A. og Vanebo, J.O. (2013) (eds.) *Public Management in the Twenty-first Century – Trends, Ideas and Practices*. Universitetsforlaget.

Busch, T.; Heichlinger, A.; Johnsen, E.; Klausen, K. K.; Murdock, A. og Vanebo, J.O. (2013) (eds.) *Public Management in the Twenty-first Century – Trends, Ideas and Practices*. Universitetsforlaget.

Busch, T. (2015) Nye trender i offentlig ledelse, kap. 16, s.243-262 i Vanebo, J.O.; Klausen, K.K. og Busch, T. (eds.)(2015) *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. 3. utg. Universitetsforlaget.

Busch, T; Johnsen, E.; Valstad, S. J. og Vanebo, J. O. (2017) *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. 4. opplag. Universitetsforlaget.

CNN, (2022) Nyhetssending. President i USA Joe Biden uttaler seg om flertall for «Inflasjonsreduksjons-loven 2022» Sosial- og klimapakke, økonomiske tiltak rundt klima- og energiprogrammer, i tillegg til skatteendringer. *CNN*.
<https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/5376/text>

Comte Bureau (2022) *Kjellers potensial for utvikling og vekst*. Innsiktsstudie. Prosjekteier Aspelin Ramm og Kunnskapsbyen Kjeller. Internt dokument.

Departementene (2019) *Småbedriftslivet – Strategi for små og mellomstore bedrifter*. Strategi. Departementene. Regjeringen.no
<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/nfd/dokumenter/vedlegg/sma-bedriftslivet-uu.pdf>

Donaldson, T. & Preston, L. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. Vol. 20(1):65-91.

Drake, I. (2011) Hvem bør bli hørt om sine synspunkter på ledelse i norske virksomheter? Anvendelse av et interesseperspektiv. *Magma*. #0111, årgang 14.

Effektiv velferd (2021) Lillestrøm kommune satser på sykepleieringeniøren. *Effektivvelferd.no*. <https://www.effektivvelferd.no/offentlig-sektor/lillestrom-kommune-satser-pa-sykepleieringenioren/>

Eide, T.E. (2020) *Næringsstrategiske valg i nye Lillestrøm Kommune – Utformingen av en felles næringspolitisk plattform gjennom samskapt læring?* BMPA 5052 Strategisk ledelse. Semesteroppgave, NTNU.

Eide, T.E. og Anam, D.A. (2019) *Mål og resultat styring i Oslo kommune – klimabudsjettet*. Fagnotat Økonomistyring, MPA-studiet NTNU.

FN-sambandet (2022) *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Fremmerlid, T. (2022) Satser tungt på Lillestrøm - ingen tvil om at byen vår er en sterk drivkraft (13.04.22). *Romerikes Blad*.

Gotvassli, K.A. (2021) *Henry Mintzberg. Om organisasjon, strategi og ledelse*. 1. utgave. Cappelen Damm Akademisk.

Hammersley, M. & Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in practice*. London: Routledge.

Hatch, M.J. (1997) *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Hindaker, E. og Nikolaisen, N. (2014) Strategisk Planlegging og styring i kommunene. I Johnsen, Å. (Red.)(2014) *En strategisk offentlig sektor*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utgave. Fagbokforlaget.

Johnsen, Å. (Red.)(2014) *En strategisk offentlig sektor*. Fagbokforlaget.

Karterud, H. (29.06.2020) 1.000 innbyggere er spurt: Dette mener de om Kjellers fremtid. *Romerikes blad*. <https://www.rb.no/1-000-innbyggere-er-spurt-dette-mener-de-om-kjellers-framtid/s/5-43-1335798>

Klausen, K. K. (2011) Modernisering av offentlig sektor – bakgrunn og teoretisk ramme. I Busch, T.; Johnsen, E.; Klausen, K.K. og Vanebo, J.O. (eds.) *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. 3. utg. Universitetsforlaget.

Klausen, K. K. (2013) Public Administration, New PA, NPM, NPG: Whats in a name – and what´s the dominant reform regime? in Busch, T.; Heichlinger, A.; Johnsen, E. (Red.)(2013) *Public Management in the Twenty-first Century – Trends, Ideas and Practices*. Universitetsforlaget.

Knudsen, H. og Flåten, B.T. (2015) *Strategisk ledelse*. Med bidrag av Joyce Falkenberg, Johnny Holbek, Åge Johnsen og Inger Stensaker. 1. utgave. Cappelen Damm Akademisk.

KS og NHO (2021) *Lærdommer fra gode vertskommuner for næringsutvikling*. Rapport 03.2021. Samfunnsøkonomisk analyse AS og Vista Analyse AS (29.01.2021) Oppdragsgiver KS og NHO. <https://www.samfunnsokonomisk-analyse.no/nye-prosjekter/2021/2/2/lrdommer-fra-gode-vertskommuner-for-nringsutvikling>

Kvale, S. (1996). *Interviews – an introduction to qualitative research interviews*. CA: Sage Publications.

Ladegård, G. (2011) Ledelse og styring: Both sides, now. *Magma*, # 0111, årgang 14.

Lincoln, Y. S. & E. G. Guba, (1985) *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications, Inc.

Lee, T. W., Mitchell, T. R. & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979–1999. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 161- 187.

Leine, M. & Førde, M. (2022) *Hvordan beskrives offentlig-privat samarbeid innen bærekraftig by- og regionsutvikling i Norge i den tilgjengelige grå litteraturen og annen litteratur om temaet?* Masteroppgave. Høgskolen i Molde.

[https://himolde.brage.unit.no/himolde-](https://himolde.brage.unit.no/himolde-xmlui/bitstream/handle/11250/3025018/master_leine.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[xmlui/bitstream/handle/11250/3025018/master_leine.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://himolde.brage.unit.no/himolde-xmlui/bitstream/handle/11250/3025018/master_leine.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lillestrømlingen (2019), Valgspecial. *Informasjonsavis fra prosjekt Lillestrøm kommune*.

Lillestrøm kommune (2019b), *arbeid med politisk kultur i Lillestrøm kommune*, Prosjekt Lillestrøm kommune. Saksfremlegg. Saksmappe 2019/7090, 31501/2019).

Lillestrøm Kommune (2019c) *Skal bli litt høyere og mørkere*. Lillestrøm Kommune - Fet, Skedsmo og Sørum. (18.01.2019) www.lillestrom.kommune.no

Lillestrøm kommune (2020a) *Kommuneplanens samfunnsdel, Kommuneplanen*, vedtatt 17.06.2020. Nyhetssak hjemmeside. Lillestrøm kommune. www.lillestromkommune.no

Lillestrøm kommune (2020b) *Introduksjon til "Byutviklingsplan for Lillestrøm by"*. *Lillestrøm kommune*. <https://www.lillestrom.kommune.no/samfunnsutvikling/byutvikling-og-stedsutvikling/byutviklingsplan-for-Lillestrom-by/byutviklingsplan-for-Lillestrom-by/>

Lillestrøm kommune (2020c) *Arbeid med Grønn næringsutvikling*, utkast ved Siri Bjørnstad. Lillestrøm kommune.

Lillestrøm kommune (2020d) *Planstrategi 2020-2030*. Vedtatt av kommunestyret 7.oktober 2020. Lillestrøm kommune. Sak 155/20.

<https://www.lillestrom.kommune.no/globalassets/pdf/samfunnsutvikling---prosjektsider/planstrategi-vedtatt-datert-071020.pdf>

Lillestrøm kommune (2021a) *Lillestrøm kommune skal ikke deles* (publisert 03.12.2021) <https://www.lillestrom.kommune.no/aktuelt/nyhetsarkiv/2021/lillestrom-kommune-skal-ikke-deles/>

Lillestrøm kommune (2021b) *Strategi for næringsutvikling – Oppstart av arbeidet.*
Saksfremlegg, arkivsak-dok 21/19661-1
<https://opengov.360online.com/Meetings/LILLESTROMKOM/Meetings/Details/469462?agendaItemId=204718>

Lillestrøm kommune (2021c) *Strategi for næringsutvikling - Oppstart av arbeidet.*
Sakprotokoll, arkivsak-dok 21/19661, sak 211/21 behandlet av formannskapet
<https://opengov.360online.com/Meetings/LILLESTROMKOM/Meetings/Details/469462?agendaItemId=204718>

Lillestrøm kommune (2021d) *Strategi for næringsutvikling – Oppstart av arbeidet.*
Sakprotokoll, arkivsak-dok 21/19661, sak 53/21 behandler hovedutvalg for miljø og samfunn
<https://opengov.360online.com/Meetings/LILLESTROMKOM/Meetings/Details/469462?agendaItemId=204718>

Lillestrøm kommune (2022a) *Fakta om Lillestrøm.* Lillestrøm kommune.
<https://www.lillestrom.kommune.no/om-lillestrom-kommune/fakta-om-lillestrom/>

Lillestrøm kommune (2022b) *Næringslivet i Lillestrøm.*
<https://www.lillestrom.kommune.no/skatt-bevilling-og-naring/naringsliv/naringslivet-i-lillestrom/>

Lillestrøm kommune (2022c) *Høring - næringsstrategi for Lillestrøm kommune 2022-2030.* Saksfremlegg, Arkivsak-dok. 21/19661-5
<https://opengov.360online.com/Meetings/LILLESTROMKOM/Meetings/Details/815546?agendaItemId=206569>

Lillestrøm kommune (2022d) *Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030.*
Lillestrøm kommune.
<https://www.lillestrom.kommune.no/samfunnsutvikling/kunngjoringer-av-planer-og-horinger/horinger/2022/strategi-for-barekraftig-naringsutvikling-2022-2030/>

Lillestrøm kommune (2022e) *Strategi for bærekraftig næringsutvikling 2022-2030. Handlingsplan 2022-2024.* Lillestrøm kommune.
<https://www.lillestrom.kommune.no/skatt-bevilling-og-naring/naringsliv/naringsstrategi/handlingsplan-naringsstrategi/>

Lillestrøm Næringsavdeling (2021) *Presentasjon workshop med næringslivet (29.09.21).*

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry.* Sage Publishing.

Lovdata (2017) *Forskrift om sammenslåing av Fet kommune, Skedsmo kommune og Sørum kommune til Lillestrøm kommune, Akershus.*

<https://lovdata.no/dokument/LTII/forskrift/2017-12-19-2171>

Malterud, T. (2020) *Målpiramiden i offentlig sektor*. Forelesning 6.3.2020. Strategi MPA oppstart vår.

Menon Economics (2019a) *Menon-rapporten*. Nr. 56. Internt dokument.
Næringslivsanalyse Lillestrøm kommune. Internt dokument.

Menon Economics (2019b) *Oppsummeringsnotat workshop 1*. (27.11.19). Internt dokument.

Mintzberg, H. (1978) Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), s. 934-948. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.24.9.934>

Mintzberg, H. og Waters, J.A. (1985) *Of strategies, deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*, 6(3), s. 257-272
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250060306>

Mintzberg, H. (1987) The Strategy Concept 1: Five P's For Strategy. *California Management Review*, Vol. 30, 1, fall 1987, pp. 11-24.

<https://www.fritz.tips/wp-content/uploads/2021/03/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf>

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B & Lampel, J. (2005) *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The New York Free Press.

Moses, J. W. & Knutsen, T. L. (2019). *Ways of knowing: Competing methodologies in social and political research*. Red Globe Press.

Nielsen, G., Svendsen, J., Vestergaard, J. & Ehrenreich, R. (2021) *Samskabelsens hvordan – en casebog til velfærdsprofessionelle*. Center for Innovation og Entreprenørskab.

Lasertryk. <https://www.ucviden.dk/da/publications/samskabelsens-hvordan-en-casebog-til-velfærdsprofessionelle>

NOU (2020) *Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn. Utredning*. Nærings- og fiskeridepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (28.10.2020). Regjeringen.no
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-12/id2776843/>

Nøstvik, I. L. (2022) Romerikes upolerte juvel. *Romerikesdebatten*, (30.06.22). *Romerikes Blad*. <https://www.rb.no/lillestroms-upolerte-juvel/o/5-43-1826945>

Opstad, L. (2016) *Økonomistyring i offentlig sektor*. Gyldendal Akademisk.

Regjeringen (2014) *Kommunereformen. Nye oppgaver til større kommuner*. Stortingsmelding 14 (2014-2015). Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Regjeringen.no <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-2014-2015/id2401505/>

Regjeringen (2017) *Lillestrøm blir navnet på den nye kommunen av Skedsmo, Fet og Sørum*. Regjeringen.no <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/kmd/pressemeldinger/2017/lillestrom-blir-navnet-pa-den-nye-kommunen-av-skedsmo-fet-og-sorum/id2582457/>

Regjeringen (2021a) *Hurdalsplattformen. Klima og miljø: en rettferdig klimapolitikk*. Rapport. Regjeringen.no
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/>

Regjeringen (2021b) *Mål med mening. Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Stortingsmelding 40 (2020-2021). Regjeringen.no
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/?ch=1>

Repstad, P. (1993) *Mellom nærhet og distanse*. Universitetsforlagets Metodebibliotek.

Røiseland, A. og Lo, C. (2019) Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*. Årgang 35, nr. 1, s. 51-58
<https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03>

Schein, E. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. Jossey-Bass.

Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman, D. (Red.). (2007). *Qualitative research practice*. London: Sage.

Skedsmo kommune (2019) *Samfunnsdelen – Mål og strategier*. Kommuneplan 2019-2030.

SNR (2017). Midt i mellom Oslo og verden – Næring til samhørighet og vekst. Næringsstrategi for Nedre Romerike. Samarbeidsrådet for Nedre Romerike.

<https://www.sfnr.no/innlegg/naeringsstrategien-for-nedre-romerike>

SNL (2021) *Romerike*. Store norske leksikon. <https://snl.no/Romerike>

SSB (2022) *Lillestrøm Viken*. Kommunefakta.

<https://www.ssb.no/kommunefakta/lillestrom>

Stortinget (2017) *Endringer i kommunestrukturen*. Prop. 96 S (2016-2017), Innst. 386 S <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=67738>

Teigen, E. (23.11.2020) Langt flere mener NRK bør flytte til Lillestrøm: - Mye penger å spare. *Nettavisen Økonomi.no*. <https://www.nettavisen.no/okonomi/langt-flere-mener-nrk-bor-flytte-til-lillestrom-mye-penger-a-spare/s/12-95-3424049775>

Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder - I praksis*. Gyldendal Akademisk.

Ulrich, J. (2016) Samskabelse – en typologi. *CLOU skriftserie, 2016(001)*, 1-15. Danske Professionshøgskoler.

Vabo, S. I. (2014) *Kriterier for god kommunestruktur*. Sluttrapport fra ekspertutvalg. Kriterier for god kommunestruktur (regjeringen.no)

Vanebo, O. L. og Murdock, A. (2013) Chapter 21: s.: 213-220 i Busch, T.; Heichlinger, A.; Johnsen, E.; Klausen, K. K.; Murdock, A. Og Vanebo, J.O. (2013) (eds.) *Public Management in the Twenty-first Century – Trends, Ideas and Practices*. Universitetsforlaget.

Whittington, R. (2012) Big Strategy/ Small Strategy. *Strategic Organization*. Vol. 10 (3), 263-268. Solapbox Editorial Essay <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1476127012452828>

Vedlegg

Vedlegg 1: YES TO ALL

Vedlegg 2: Om kunstverket «YES TO ALL»

Vedlegg 3: Informasjonsskriv intervjuobjekter

Vedlegg 4: Intervjuguide

Vedlegg 5: Workshop I

Vedlegg 6: Workshop II

Vedlegg 1: YES TO ALL



Vedlegg 2: Om kunstverket «YES TO ALL»

Yes to all

Yes to all er et neonverk ved Nitelva, plassert like ved jernbanelinjen godt synlig fra tog som passerer fra Oslo og øvrige kommuner inn til Lillestrøm togstasjon i sentrum av regionbyen.

Utsagnet "Yes to all" preger mange av arbeidene til kunstneren Sylvie Fleury de siste årene. Det kan leses både som «ja til alt» eller som «ja til alle».

Fleury er kjent for å lage kunst som kan oppfattes som en kynisk kommentar til forbrukersamfunnet og higen etter luksusvarer i en stadig mer overfaldisk og kommersiell verden. Kunstverket er utformet med en teknikk og et uttrykk som er kommersielt, men kunstnerens budskap er det motsatte.

Fleury bodde på Grand hotell i Oslo da hun jobbet med denne skulpturen og skal ha latt seg inspirere av det lysende Freia reklameskiltet i Karl Johansgate.

Skulpturen er en gave fra Sparebankstiftelsen DNB til Skedsmos innbyggere og en del av deres prosjekt «Skulpturstopp».

Sylvie Fleury er en Sveitsisk samtidskunstner som primært arbeider innen retningen pop art. Mange av hennes kunstverk kommenterer det kommersielle og overfladiske forbrukersamfunnet, ofte med et kjønnsperspektiv. Hun er også kjent for å lage provokative installasjoner som problematiserer måten det moderne mennesket bygger sin identitet gjennom shopping og konsum av varer.

Fleury har vekket internasjonal oppmerksomhet med en rekke av sine arbeider, som er kjøpt inn i samlingene til både Museum of Modern Art i New York, Senter for kunst og media i Karlsruhe og Museum der Moderne i Salzburg. Hun bor og arbeider i Geneve.

Kilde: Elvebredden kunstpark

<https://www.elvebreddenkunstpark.no/Artwork?slug=yes-to-all>

Vedlegg 3: Informasjonsskriv intervjuobjekter

Forhåndsinformasjon til intervjudeltakere (informanter) og intervju spørsmål

Du har sagt ja til å delta i et dybdeintervju som inngår i mitt MPA-studie ved NTNU (Master of Public Administration) – tusen takk!

Denne masteroppgaven tar for seg næringsstrategiske valg i Lillestrøm kommune. Underveis i min oppgave kommer jeg inn på tematikken samskapt læring og felles omdømmebygging.

Datainnsamlingen, som danner grunnlag for denne masteroppgave i offentlig administrasjon, vil bestå av intervjuer med utvalgte bidragsyttere samt dokumentstudier. Spørsmålene i intervjuet vil dreie seg om betydningen av næringsutvikling, med i all hovedsak fokus på næringsstrategiske valg i Lillestrøm kommune og den næringsstrategiske situasjon i Lillestrøm kommune. Som et ledd i dette vil også være relevant å utforske ulike forventninger, utfordringer og konsekvenser av endringsprosesser og strategisk ledelse.

Denne utsendte forhåndsinformasjonen samt egen kopi av intervjuguide er grunnlag for intervjuet. Det er ingen forventning om at informantene på forhånd skal lese seg opp/sette seg inn i tematikken ut over de forhåndskunnskaper den enkelte måtte inneha. Noen av dere har kjennskap til den nevnte endringsprosess relatert til næringsstrategiske valg fra 2019 fra før, mens andre ikke. Dersom du opplever å ikke ha grunnlag for å uttale deg om det spesifikke forprosjektet det henvises til nedenfor, vil øvrige spørsmål vektlegges tilsvarende.

Bakgrunnsinformasjon:

Våren 2019 innledet jeg en dialog og samarbeid med påtroppende Nærings sjef i Lillestrøm kommune og hennes nærmeste kollega Siri Bjørnstad. Foranledningen var et næringsstrategisk forprosjekt innledet av Skedsmo kommune, i samarbeid med konsulentselskapet Menon Economics AS. Formålet med dette forprosjektet var å kartlegge næringspotensialet i Lillestrøm. Intervjuer med sentrale representanter for næringslivet sammen med statistiske data dannet grunnlaget for rapporten. På slutten av året 2019 ble det i tillegg avviklet en workshop vedrørende samme tema, med omlag 30 deltakere fra politisk- og administrativ ledelse som bidragsyttere.

Målet med intervjuer i kvalitative studier, er å gå i dybden og reflektere rundt et forhåndsdefinert tema og underspørsmål, for å få frem informantenes subjektive oppfatning. Denne forskningsstudiens informanter er strategisk utvalgt på bakgrunn av deres forkunnskaper og erfaring. Nærmere bestemt på grunnlag av relevant erfaring fra henholdsvis tidligere Fet kommune, Skedsmo kommune og Sørum kommune. Flere av studiens informanter er ansatt i dagens Lillestrøm kommune, mens andre jobber med

nærings spørsmål i det offentlige for øvrig, i privat regi eller i tilknytning til Kunnskapsbyen Lillestrøm.

Intervjuene antas å ha ville en varighet på ½- 1 t, og av praktiske hensyn gjennomføres det via Teams. Jeg ønsker å ta lydopptak underveis, for å sikre at jeg fanger opp alle relevante opplysninger og detaljer. Dersom det blir aktuelt å bruke direkte sitater fra intervjuene inn i masteroppgaven, vil jeg avklare dette med den det gjelder på forhånd. Jeg vil i oppgaven opplyse hvilken virksomhet informantene kommer fra, men den enkeltes identitet og rolle vil ikke framkomme, alle opplysninger vil bli behandlet fortrolig og i samsvar med personvernreglementet. Dette forskningsprosjektet er til informasjon registrert hos Norsk senter for forskningsdata AS (NSD), nasjonalt senter og arkiv for forskningsdata.

I gjennomføring av masteroppgaven vil jeg etterstrebe å forholde meg så langt det er mulig objektivt og nøytralt til tematikken og den informasjon som utveksles i intervjusituasjon. Det samme gjelder i mitt arbeid med å analysere og sammenstille data, samt i skriveprosessen. Som tidligere ansatt i Skedsmo kommune, og Lillestrøm kommune har jeg kjennskap til Lillestrøm kommune som organisasjon, samt kommunesammenslåingen mellom de tre tidligere kommuner. Jeg har ikke jobbet med næring under min tid som ansatt i Lillestrøm kommune, ut over at jeg har fått følge endringsprosessen det refereres til i 2019 relatert til næringsstrategiske valg i nye Lillestrøm kommune. Dr. Tore Malterud fra NTNU vil veilede meg i mitt arbeid med denne masteroppgaven.

Med vennlig hilsen

Trine Egenæss Eide

Prosjekteier

Masterstudent

MPA i offentlig administrasjon

NTNU

Vedlegg 4: Intervjuguide

Intervjuguide MPA

- Presentasjon av meg selv
- Bakgrunnsinfo om undersøkelsen, evt. spørsmål til denne og formelt samtykke
- Hva jobber du med i dag?
- Hva er din erfaring og ansvarsrolle/relasjon til Lillestrøm kommune (inkl. evt. tidligere erfaring fra Fet, Skedsmo og Sørumsund kommune)
- Hvordan opplever du kommunereformen, kommunesammenslåing, og selve etableringen av Lillestrøm kommune?
- På hvilken måte kan ditt arbeid relateres til næringspolitikk i regionen, og spesifikt i Lillestrøm kommune?

Fokus for denne masteravhandling er næringsstrategiske valg i Lillestrøm kommune.

Forskningsstudiets hovedspørsmål og underspørsmål er som følger:

Samskaping i prosessen knyttet til næringsstrategiske valg i nye Lillestrøm kommune?

- 1) I hvilken grad bidro «Forprosjekt – Næringsstrategiske valg i Lillestrøm kommune» høsten 2019, gjennom å tilrettelegge for medvirkning og involvering av sentrale representanter for næringsliv, administrasjon og politisk ledelse, bidra til å sikre felles for forståelse og oppslutning om næringspolitiske prioriteringer ifm etableringen av Lillestrøm kommune?
- 2) Hvordan har organisasjonen nyttiggjort erfaringer og læringspunkter fra den aktuelle endringsprosess, og hva er dagens næringsstrategiske situasjon?

Dersom du opplever å ikke ha grunnlag for å uttale deg spesifikt om det beskrevne forprosjekt, vil øvrige spørsmål vektlegges tilsvarende.

Underveis kommer jeg som tidligere nevnt inn på tematikken samskapt læring og felles omdømmebygging, hvoretter det redegjøres for relevante erfaringer, tolkning av disse og læringspunkter. I oppgavens analysedel vil det også fremkomme ulike forventninger, utfordringer og konsekvenser av strategisk ledelse. Det forsøkes belyst hva som fremmer og kan hemme endringsledelse, på hvilken måte kasusorganisasjonen antas å ha nyttiggjort erfaringer og læringspunkter fra forprosjektet (endringsprosessen) og for øvrig, sett i lys av andre mulige påvirkningsfaktorer (herunder interessenter) i organisasjonen og omgivelsene, samt det siste års utvikling og dagens næringsstrategiske situasjon.

Mine forskningsspørsmål – del I

- Hvorfor er det viktig for en kommune (som helhet) å være opptatt av næringsutvikling?
- Hva tjener egentlig en kommune på å være «næringsvennlig»?
- Hvilke øvrige faktorer spiller inn (i forhold til næringsstrategiske valg og fokus)?

Som et ledd i etableringen av Lillestrøm kommune, ble det gjennomført et forprosjekt og næringsundersøkelse²⁰ våren/ tidlig høst 2019, der blant annet representanter for næringslivet ble intervjuet som et ledd i en næringsundersøkelse. November 2019 ble deretter gjennomført en workshop med fokus på næringsstrategiske prioriteringer, med representanter for kommunens ansatte og administrasjon, samt politisk ledelse til stede.

- Har du kjennskap til og var du en bidragsyter/ involvert i forprosjektet?
- Hva tenker du om dette som et tiltak?
- Opplevde du at prosessen bidro til å legge et tilstrekkelig grunnlag, samt sikre en felles forståelse og oppslutning om næringspolitiske prioriteringer?
- I hvilke utstrekning opplever du at påtroppende Nærings sjef fikk nye føringer i sitt videre arbeid pba ideprosessen og involvering av interessenter?
- I hvilken grad er ditt inntrykk at de samme føringer pba ideprosessen og involvering av interessenter har fått konsekvenser og er fulgt opp i etterkant?

Stikkord: Klima, Helse, Teknologi. Varehandel, logistikk, kultur/ media

Jf. Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2031; kommunens satsningsområder er klima og miljø, by- og tettstedsutvikling, hele livet og innovasjon. Egen klimastrategi våren 2020 m.m.

- Hvorfor er endringsprosesser beskrevet ovenfor så viktige?
- Hva var effekten (være) av en slik endringsprosess, om noe?
- Hvilke endringskrefter påvirket potensielt endringsprosessen?
- Hvilket handlingsrom har de involverte interessenter?

I etterkant av workshopen laget Menon Economics AS et oppsummeringsnotat til intern bruk og som et innspill til utformingen av kommunens næringsstrategi (Næringsøkonomisk strategi for Lillestrøm, 2019:2). Her fremkommer det at man som et ledd i workshopen åpnet opp for å diskutere følgende punkter (jf. utvalgte temaer fra oppsummeringsnotat²¹):

Problemstilling hentet fra forprosjektet 2019 (min gjengivelse og formulering)

- Hva kjennetegner en god målsetning for næringspolitikken?
- Hva er gode prinsipper for å prioritere næringer?
- Er ren energi (natur) og miljø, helse, og samfunnssikkerhet gode satsningsområder for Lillestrøm?
- Hva innebærer det å være en god vertskapskommune for næringslivet?

Min problemstilling og forskningsspørsmål – del II

²⁰ Næringsanalysen ble 2019 bestilt av daværende Skedsmo kommune, avgrenset til å inneholde informasjon fra de tidligere tre kommunene. Workshopen ble avholdt etter valget, så det var de valgte politikerne for Lillestrøm kommune som deltok, dog var prosessen delvis forankret i fellesnemda på forhånd (Hoff, 2021).

²¹ Næringsøkonomisk strategi for Lillestrøm (2019) *Oppsummeringsnotat fra workshop*. Menon Economics.

- Hvilke tanker gjør du deg i forhold til næringsutvikling i et omdømmeperspektiv?
- Hva betyr det for et sted/ kommune å ha store næringsaktører i sin midte?
- Hva bidrar til å sikre en relevant næringspolitikk, for ulike deler av kommunen (sentrum versus periferi)?
- Hva er fordeler og ulemper med knutepunkt strategien, prioritert videreutvikling i tilknytning til kommunens kollektive knutepunkter?
- Hvordan bygge bostedsattraktivitet, tiltrekke nye innbyggere/gode skattebetalere og derigjennom økte inntekter til kommunen?
- Har du evt. andre innspill og kommentarer til min masteroppgaves tematikk?

Vedlegg 5: Workshop I

Workshop I - høsten 2019

Problemstilling hentet fra forprosjektet 2019 (min gjengivelse og formulering)

- Hva kjennetegner en god målsetning for næringspolitikken?
- Hva er gode prinsipper for å prioritere næringer?
- Er ren energi (natur/bioøkonomi) og miljø, helse (helseteknologi), og samfunnssikkerhet gode satsningsområder for Lillestrøm?
- Hva innebærer det å være en god vertskapskommune for næringslivet?

Vedlegg 6: Workshop II

Workshop II – høsten 2021

Spørsmål fysisk workshop næringsstrategi - Næringsliv (2), Formannskap (politikere), hovedutvalg for miljø og samfunn samt en del representanter fra administrasjon (1):

- Hva skal Lillestrøm (regionen) være kjent for blant næringslivsledere og premissgivere i Norge og Europa i 2030? --> Avisoverskrifter internasjonalt
- Forventninger til kommunen og kommunens verktøy; Hva skal Lillestrøm kommune være kjent for i det lokale næringsliv i 2030?
- Andre innspill

