



Leveres av Bing
© TomTom

02.06.2021

Konsekvensanalyse av foreslåtte tiltak og modeller for virkemiddelapparatet i Agder

Rapport 09-2021

Rapport nr. 09-2021 fra Samfunnsøkonomisk analyse AS

ISBN-nummer: 978-82-8395-111-0

Oppdragsgiver: Agder Fylkeskommune

Forsidefoto: Kart

Tilgjengelighet: Offentlig

Dato for ferdistilling: 2. juni 2021

Forfattere: Rolf Røtnes, Markus Gyene, Marthe Norberg-Schulz,
Jonas Måøy

Kvalitetssikrer: Maja Tofteng

Samfunnsøkonomisk analyse AS

Borggata 2B
N-0650 Oslo

Org.nr.: 911 737 752
post@samfunnsokonomisk-analyse.no

Forord

Agder fylkeskommune har igangsatt et arbeid for å vurdere organiseringen av det næringsrettede virkemiddelapparatet i fylket. De har tidligere gjennomført en analyse av hvordan virkemiddelapparatet er organisert og mulig overlapp mellom enheter innenfor dette apparatet (Oxford, 2020). Som et resultat av dette arbeidet, ble det foreslått flere mulige nye organisasjonsmodeller. Agder fylkeskommune har deretter engasjert Samfunnsøkonomisk analyse AS (SØA) for å analysere det empiriske grunnlaget for disse modellene og konsekvensene av eventuell endret organisering. Denne rapporten redegjør for vår anbefaling.

Anbefalingene er basert på tidligere undersøkelser, data for faktisk bruk av de ulike virkemiddelaktørene, intervju med de fleste aktørene, samt en spørreundersøkelse til virkemiddelaktørene om faktisk tidsbruk til samhandling og ulike administrative oppgaver. I arbeidet har vi hatt stor nytte av den kunnskapen som hele virkemiddelapparatet besitter. Vi har også hatt stor glede av å diskutere foreløpige funn med en egen ressursgruppe satt ned av Agder fylkeskommune og bestående av enkeltrepresentanter for både næringsliv, politikere, kommuner, virkemiddelaktører og fylkeskommunen selv.

Vi vil takke både intervjuobjekter og deltagere i ressursgruppen for både imøtekommenhet og innsiktsfulle kommentarer. I tillegg ønsker vi å takke oppdragsgiver for et spennende oppdrag og gode innspill underveis i arbeidet.

SØA er alene ansvarlig for rapportens innhold.

Oslo, 2. juni 2021

Rolf Røtnes
Prosjektleder
Samfunnsøkonomisk analyse AS

Sammendrag

Agder fylkeskommune har igangsatt et arbeid for å vurdere organiseringen av det næringsrettede virkemiddelapparatet i fylket. De har tidligere gjennomført en analyse av hvordan virkemiddelapparatet er organisert og mulig overlapp mellom enheter innenfor dette apparatet (Oxford, 2020).

Oxford (2020) foreslo 10 forskjellige tiltak for å forbedre virkemåten til det regionale næringsrettede virkemiddelapparatet. Tiltakene ble igjen kombinert på ulike måter i tre alternative modeller for organiseringen av virkemiddelapparatet i Agder. Agder fylkeskommune har deretter engasjert Samfunnsøkonomisk analyse AS (SØA) for å analysere det empiriske grunnlaget for disse modellene og konsekvensene av eventuell endret organisering. Konsekvensanalysen ble gjennomført i perioden fra februar til mai 2021.

Det regionale virkemiddelapparatet i Agder består av 39 aktører, inkludert de private, som opererer innenfor forskjellige typer av virkemidler. De offentlige virkemidelenhetene har ulike typer eierskap. De ulike enheten har i varierende grad kommuner, fylkeskommunen og staten som helt eller delvis eiere.

At flere aktører tilbyr mange av de samme tjenestene til de samme målbedriftene, er en kilde til overlapp i virkemiddelapparatet. Et motiv for organisasjonsendring vil bl.a. være å redusere denne overlappen. Problematisk overlapp kan oppstå dersom virkemiddelaktørene har et stort antall av de samme kundene/brukerne og tjenestene som tilbys samtidig er forholdvis likartede. Ordet 'og' er her viktig. Dersom de tilbyr ulike tjenester, er ikke overlapp nødvendigvis problematisk, men kan fungere utfyllende. Det har derfor vært viktig å undersøke hvorvidt overlapp blir redusert.

Tilsvarende har det vært viktig å undersøke omfang av administrasjonskostnader og tidsbruk knyttet til samhandling og styring. Kostnadene kan samlet omtales som transaksjonskostnader. Slik transaksjonskostnader være nødvendige for at virkemiddelapparatet skal kunne fungere på en god måte, men er like fullt samfunnsøkonomisk kostnader som ikke bør være unødige høye. Vi undersøker derfor hvordan de foreslåtte organisasjonsendringene påvirker slike kostnader.

Endret organisering av virkemiddelapparatet kan også medføre endrede styringsmuligheter og tilhørende styringskostnader. Vi drøfter hvordan de foreslåtte organisasjonsendringene kan påvirke fylkeskommunens styringsmuligheter.

For å få oversikt over hvordan ulike organisasjonsendringer vil virke har vi gjennomført 27 intervjuer med representanter for virkemiddelaktører, bedrifter som har benyttet apparatet og en representant for private tilbydere av lignende tjenester. Vi har videre analysert data for faktisk bruk av de ulike virkemiddelaktørene (Samspilldatabasen), samt en spørreundersøkelse til virkemiddelaktørene om faktisk tidsbruk til samhandling og ulike administrative oppgaver.

Etter gjennomgang av intervju, data for bruk av virkemidler og spørreundersøkelsen om tidsbruk, kan våre vurderinger og anbefalinger sammenfattes i syv punkter.

1. Omorganisering av virkemiddelapparatet vil medføre kostnader, slik som er tilfelle ved alle større omorganiseringer. Det er omfattende empiri om at endringer i organisasjoner medfører flere typer kostnader knyttet til sammenslåing av kulturer, posisjoneringer og tilpasninger til nye ledelsessystemer. Kostnadene

vil være særlig store når omorganiseringen innebære forhandlinger mellom mange ulike typer eiere, slik tilfellet er for virkemiddelapparatet i Agder. For at en omorganisering skal skape merverdi, bør potensielle gevinster være relativt store.

2. Et problem som omorganiseringen er ment å løse er problematisk overlapp mellom ulike virkemiddelenheter. Vår kartlegging av overlapp på brukersiden tyder imidlertid ikke på at det er et stort problem i praksis. Tvert imot synes problematisk overlapp å være meget beskjedent, og ikke større enn at det løses gjennom dialog virkemiddelaktørene imellom.

3. En endret organisering kan potensielt effektivisere virkemiddelapparatet ved at kostnader knyttet til unødige tungvint samhandling mellom ulike enheter, blir enklere. Våre intervjuer og spørreundersøkelse rettet mot virkemiddelaktørene tyder imidlertid ikke på at de foreslåtte organisasjonsmodellene vil bedre situasjonen. Det er mer sannsynlig at samhandlingskostnadene vil øke enn synke, uansett modell.

4. En endret organisasjonsmodell kan potensielt forenkle styringen av det samlede virkemiddelapparatet. Vår vurdering er likevel at de foreslåtte modellene risikerer å svekke autonomien til flere av aktørene som leverer viktige brukerrettede tjenester. Det kan være uheldig for kompetanseutviklingen hos virkemiddelaktørene. Vi vurderer en omorganisering som undergraver autonomien til spesielt innovasjonsselskapene som uheldig.

5. Det er påvist at enkelte av organisasjonene er meget små, som gir en sårbarhet i virkemiddelapparatet som bør håndteres. I tråd med Oxford (2020) anbefaler vi at dette håndteres ved å søke å slå sammen EVA-senteret og Etablerersenteret IKS.

6. Agder kan vinne på å forsterke mobiliseringen for deltakelse i EUs rammeprogram for forskning og innovasjon, Horisont Europa, samt andre EU-programmer som Norge nylig har sluttet seg til. Arbeidet krever både nettverkskunnskap og kompetanse på EU-systemet. Det tilsier å samle fagmiljøer som arbeider med dette et sted. Vi anbefaler at dette gjøres ved å samle bevilgninger og fagmiljøer organisatorisk hos Forskningsrådet i Agder.

7. Oxford (2020) peker på at det nasjonalt arbeides det med å utvikle en felles digital virkemiddelportal. Denne skal sørge for en samlet oversikt for brukerne av næringsrettede virkemidler. Våre intervjuer tyder på dette også er ønskelig for Agder. Vår vurdering er at dette er en såkalt «lavhengende frukt» for å forenkle tilgangen og informasjonen om virkemiddelapparatet. Fylkeskommunen kan med fordel ta på seg denne oppgaven for Agder og utvikle en samlet oversikt over alle tilgjengelige bedriftsrettede virkemidler i fylket, hva som er retningslinjene for bistand og digitale lenker/innganger til kontakt og søknader.

Innhold

Forord	III
Sammendrag	IV
1 Innledning	7
1.1 Tre forslag til ny organisering	7
1.2 Datagrunnlag og metode	8
1.3 Leseveiledning	8
2 Utviklingstrekk i Agder	10
2.1 Innbyggervekst som i Norge utenfor Oslo	10
2.2 Stor variasjon i sysselsetting mellom regioner i Agder	11
2.3 Agder har tydelige næringsmessige styrker innen ulike typer industri	12
2.4 Agder har lavere omfang av FoU enn gjennomsnittet i Norge, men veksten nærmere gjennomsnitt	14
3 Regionalt virkemiddelapparat og eksisterende organisering	15
3.1 Eksisterende organisering	15
3.1.1 Kort omtale av utvalgte aktører	15
3.1.2 Aktørene opererer ofte innenfor samme virkemidler	16
3.2 De ulike virkemiddelaktørene har i stor grad forskjellige brukere	17
3.3 Virksomheter opplever høy nytte av virkemiddelbruken	22
4 Ulike alternativer for organisering	23
4.1 Foreslåtte organisasjonsmodeller for virkemiddelapparatet i Agder	24
4.1.1 Alternativ A: Nettverksmodellen	24
4.1.2 Alternativ B: Delvis integrasjon	24
4.1.3 Alternativ C: Fullstendig integrasjon	24
4.2 Ulike organisasjonsmodeller har ulike egenskaper	25
4.3 Data fra spørreundersøkelse	27
4.4 Styring via direktiv eller bevilgning påvirker oppgaveløsning	30
4.5 Behov for å forsterke små enheter	32
4.6 Behov for regional mobilisering for deltagelse i EU-forskning	33
5 Fylkeskommunal næringsstrategi kan gi retning for koordinert næringspolitisk innsats	35
6 Samlet vurdering og anbefaling	36
7 Referanser	38
Vedlegg 1: Virkemiddelaktørene	39
Vedlegg 2: Gjennomførte intervju	40

1 Innledning

Fylkeetinget i Agder fylkeskommune har vedtatt at det skal gjennomføres en gjennomgang av det regionale næringsrettede virkemiddelapparatet. Som en del av denne gjennomgangen har Oxford Research AS utarbeidet en rapport. Oxford Research (2020) peker særlig på at flere aktører i det regionale virkemiddelapparatet utfører likeartede oppgaver, og at det eksisterer høye transaksjonskostnader.

For å bidra til å løse de identifiserte utfordringer har Oxford Research foreslått en rekke tiltak, og tilhørende modeller for organisering av virkemiddelapparatet. Oxford Research (2020) peker på at modellene kan forbedre mulighetene til strategisk styring, redusere transaksjonskostnadene, forbedre virkemiddelaktørenes treffsikkerhet og øke sannsynligheten for at de riktige brukerne får støtte til sin virksomhet.

Konsekvensene ved innføring av de foreslåtte tiltakene og de ulike modellene og konsekvensene er i begrenset grad utredet. Det er derfor et behov for en konsekvensanalyse som mer inngående undersøker kostnadene ved eksisterende og alternativ organiseringer.

Denne rapporten drøfter hvilke kostnadsvirkninger som kan følge av alternative organisasjonsmodeller. Rapporten drøfter både hvordan ulike organisasjonsmodeller påvirker tidsbruk i de ulike organisasjonene og hvordan ulike modeller kan tenkes å påvirke kompetanseutvikling og oppgaveløsning på lengre sikt.

1.1 Tre forslag til ny organisering

Oxford (2020) har analysert det regionale næringsrettede virkemiddelapparatet i Agder. De finner at det er utfordringer knyttet til overlapp innenfor de forskjellige virkemiddelkategoriene. Oxford (2020) peker på at problemene med overlapp er spesielt

gjeldende der enkelte virkemiddelaktører har en tendens til å utvikle tjenester innenfor andre virkemiddelkategorier enn de tradisjonelt opererer i, og som potensielt ligger under andre aktørers virkeområde.

Videre peker de på at det brukes uhensiktsmessig mye ressurser til koordinering av virkemiddelbruken i Agder. Dermed blir transaksjonskostnadene uforholdsmessig høye. Behovet for koordinering kan igjen være begrunnet av en overlapp i virkemiddelbruk.

For å løse de identifiserte utfordringene har Oxford (2020) foreslått en tiltaksmeny bestående av 10 ulike tiltak, ment å forenkle koordinering og redusere overlapp. Tiltakene som er foreslått inkluderer:

- Felles førstelinjetjeneste for levebrødsetableringer
- En næringshage for hele Agder
- Felles internasjoniseringsenhet
- Forskningsmobilisering som en del av forskningsdrevet innovasjon
- Felles portal – en dør inn
- Rendyrke Agder fylkeskommune som oppdragsgiver
- Nye samhandlingsreformer
- Bruke kompetansen i klyngene i omstillingsarbeidet
- Slå sammen kompetansefondene
- Et innovasjonsselskap for hele Agder

Tiltakene kombineres på ulike måter i tre modeller, som ifølge Oxford kan forbedre mulighetene til strategisk styring, redusere transaksjonskostnadene, forbedre virkemiddelaktørenes treffsikkerhet og øke sannsynligheten for at de riktige brukerne får støtte til sin virksomhet. De tre modellene som beskrives og foreslås utredet er:

- En nettverksmodell – sammenslåing av næringshagene og av førstelinjetjenesten for levebrødsetableringer
- En integrert modell – sammenslåing av flere aktører og virkemidler
- En fullintegrert modell – slå sammen alt

Nettverksmodellen tar sikte på å gi en ny form for samarbeid mellom dagens aktører. Dette innebærer et tettere koordinert samarbeid mellom aktørene som har virkemidler innenfor de tre kategoriene forretningsdrevet innovasjon og vekst, forskningsdrevet innovasjon og internasjonalisering. Koordineringen forenkles gjennom færre arenaer enn i dag, og arbeidet gis en tydeligere strategisk retning.

Den integrerte modellen innebærer en overbygning for forretningsdrevet innovasjon og vekst, forskningsdrevet innovasjon og internasjonalisering. Dette innebærer opprettelsen av et konsern som har ansvaret for det regionale nivået i virkemiddelapparatet.

Den fullintegrerte modellen går lengst i å foreslå sammenslåing av aktører og deres virkemidler. Her foreslås det et fullintegrert konsern med ansvar for virkemidler for forretningsdrevet innovasjon og vekst, forskningsdrevet innovasjon og internasjonalisering. Konsernet vil ha ansvaret for alle aktiviteter både på det regionale nivået og på kommuneregionnivået.

1.2 Datagrunnlag og metode

Rapporten er bygget opp etter trinnene i en samfunnsøkonomisk analyse. De sentrale metodene i konsekvensanalysen er intervjuer, spørreundersøkelse og data fra Samfunnsøkonomisk analyses Samspillsdatabase (SSDB).

Vi har gjennomført totalt 27 intervjuer, med både virkemiddelaktører og brukere av virkemiddelapparatet,

jf. vedlegg 2. Formålet med intervjuene er å framskaffe en detaljert oversikt over virkemiddelapparatet, hovedsakelig gjennom hvilke virkemidler aktørene i det regionale virkemiddelapparatet opererer med, samhandling mellom aktørene, for å avdekke samarbeid, grenseflater og mulig overlapp blant aktørene i forvaltningen av virkemidler.

Spørreundersøkelsen er sendt til alle virkemiddelaktørene, og har som formål å kartlegge tidsbruk til forskjellige aktiviteter innenfor dagens organisering, og tenkte endringer i tidsbruk ved innføring av alternative modeller for organisering. På den måten kan vi undersøke omfanget av ulike kostnader knyttet til aktivitetene i dagens organisering og hvordan kostnadene endres ved å innføre lanserte modeller.

Videre er Samspillsdatabasen (SSDB) benyttet for å undersøke brukersiden av virkemiddelapparatet, herunder bl.a. kjennetegn ved virksomhetene som benytter seg av virkemidlene. Hovedformålet med bruken av SSDB er å undersøke hvilke virksomheter som har fått støtte fra hvilke aktører, for å undersøke omfanget av overlapp i virkemiddelapparatet.

Videre legger vi til grunn at dagens virkemiddelportefølje og (fylkeskommunens) samlede ramme for næringsrettede virkemidler ligger fast i dagens modell og de foreslåtte modellene. Det å holde de samlede rammer og oppgaver fast, innebærer at drøftingen av konsekvenser følger av strukturelle endringer i transaksjonskostnader og ikke budsjettmessige prioriteringer.

1.3 Leseveiledning

I kapittel 2 gis en gjennomgang av utviklingen i økonomiske nøkkeltall for Agder, som sysselsetting, bosetting og nærings sammensetning. Formålet med kapitlet er å gi leseren et overblikk som kan være nyttig for når organisering av næringsrettet virkemiddelbruk diskuteres.

Kapittel 3 beskriver kort det regionale virkemiddelapparatet, inkludert virkemiddelaktører og tilhørende virkemidler. Videre drøftes omfanget av overlapp i det regionale virkemiddelapparatet.

I kapittel 4 gjennomgås tiltakene og de tre ulike alternative modellene for organisasjonsendringer, og utfordringer knyttet til å verdsette endringene. Her presenteres også organisasjonsteorien som ligger til grunn for vår analyse. Videre presenteres våre vurderinger av innføring av lanserte modeller.

Kapittel 5 drøfter behovet for en tydelig næringspolitisk strategi, sett i sammenheng med dette oppdragets konsekvensanalyse.

I kapittel 6 gir vi vår samlede vurdering og anbefalinger for hvordan det regionale virkemiddelapparatet i Agder bør organiseres fra et samfunnsøkonomisk perspektiv. Eksisterende organisering (basisalternativet) blir vurdert opp mot de alternative foreslåtte modeller og tiltak.

2 Utviklingstrekk i Agder

En sentral målsetning for det regionale virkemiddelapparatet er å fremme næringsutvikling i Agder gjennom økt sysselsetting og verdiskaping.

I praksis vil en betydelig del av sysselsettingen følge utviklingen i hvor befolkningen bor. Det følger av at om lag to tredjedeler av samlet sysselsetting har form av tjenester til husholdningene, alt fra varehandel og personlig tjenesteyting, til omsorgstjenester og kommunale tjenester for øvrig.

Omfanget av husholdningsrettede tjenester er ikke spesiell for Agder, men gjelder generelt for både landet som helhet og for de fleste utviklede land. I de aller fleste regioner finner vi lignende fordeling av husholdningsrettede tjenester, hvor variasjoner mest har å gjøre med hvor mange mennesker som bor i regionen. Regioner med mange mennesker har mer varierte husholdningsrettede tjenester enn regioner med relativt få mennesker. Forskjellene gjenspeiler primært at det er lettere å utvikle diversifiserte tjenester der kundegrunnet er stort. Husholdningsrettede tjenester omtales ofte i litteraturen om næringsutvikling som lokalnæringer.

Basisnæringer, som kan defineres som næringer hvor virksomhetene produserer varer, tjenester og teknologi som kan handles over lange avstander. Dette er næringer som primærnæringer, industri, kunnskapsbaserte teknologiske næringer, reiseliv o.a. Omfanget av hva som produseres og utviklingen i slike næringer varierer betydelig mellom regioner. Det henger primært sammen med at både naturgitte og kompetansemessige komparative fortrinn varierer mellom land og regioner. Også vedlikehold og oppgradering av komparative fortrinn varierer. I tillegg varierer rammebetingelsene for slike næringer, slik som tilgang til relevant infrastruktur innen kunnskapsproduksjon og transport, samt tilgang til kapital.

Hvilke typer basisnæringer som utvikles i en region kan ha stor formende betydning for langsiktig økonomisk vekst i regionen. Betydningen følger av at basisnæringene skaper rammer for inntektsmulighetene til den enkelte region gjennom handel med andre regioner. Utdypende diskusjoner av denne forståelsen av regional vekst finnes bl.a. i teori om økonomisk base, eller 'economic base' (Moretti, 2010; Moretti & Thulin, 2013). Se også SØA (2020) for en gjennomgang av norske verdikjeder innenfor ulike basisnæringer.

Inntektsutviklingen i slike næringer er normalt viktige også for utviklingen i øvrige næringer, spesielt alle næringer som selger tjenester til husholdningene. For regionen (og landet) som helhet er det er samspillet mellom – og effektiviteten i – husholdningsrettede tjenester og basisnæringer som forklarer hvilken næringsstruktur og -utvikling en region har.

Det næringspolitiske virkemiddelapparatet kan påvirke både hvilke komparative fortrinn en region kan utvikle, så vel som tilgang til innsatsvarer og infrastruktur. Også samspillet mellom ulike typer virksomheter blir påvirket av hvordan virkemiddelapparatet fungerer.

Organiseringen av virkemiddelapparatet i Agder bør gjenspeile de eksisterende og framtidige behovene næringslivet i Agder har. Vi ser det derfor som nyttig først å beskrive den næringsmessige utviklingen i Agder. Dette kapitlet gir en kortfattet beskrivelse av utviklingen i bosetting, sysselsetting og nærings sammensetning i Agder. Kapitlet skal forstås som bakgrunnsinformasjon. Se også Regionplan Agder 2030 (Agder fylkeskommune, 2019) for en utdyping.

2.1 Innbyggervekst som i Norge utenfor Oslo

Agder består av 25 kommuner, fordelt på ni større bo- og arbeidsmarkedsregioner. Det er bosatt 308

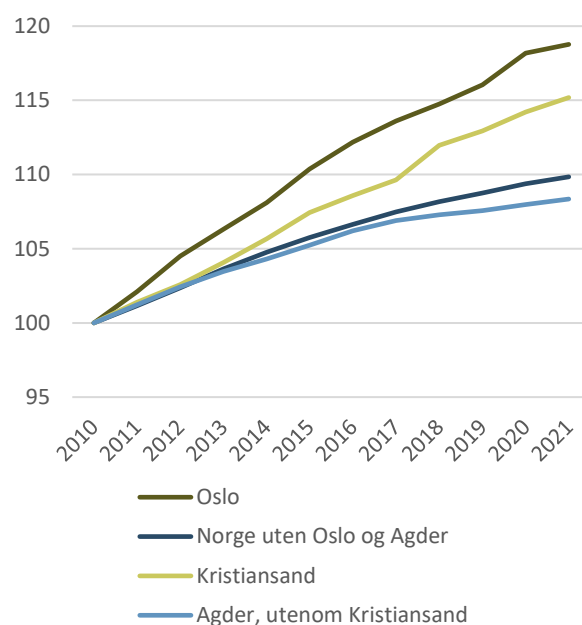
843 personer i Agder i dag, om lag 6 prosent av Norges befolkning.¹ Innbyggertallet i Agder har økt jevnt det siste tiåret, og Agder vært en av de landets raskest voksende regioner i folketall (Regionplan Agder 2030).

Figur 2.1 sammenligner utviklingen i antall bosatte fra 2010 til 2021 for utvalgte områder. I denne perioden har folketallet økt med 11 prosent. Sammenligner vi utviklingen i det utvalgte området ser vi at befolkningsutviklingen i Agder i stor grad følger utviklingen i Norge utenom Oslo og Agder. Befolkningsutviklingen tilsier derfor at Agder vil ha vekst i husholdningsrettede tjenester om lag som landet for øvrig, når vi holder Oslo utenfor.²

Videre har Kristiansand hatt en kraftigere befolkningsvekst enn resten av Agder, men noe lavere vekst enn Oslo.

Ser vi nærmere på Agder, finner vi flere betydelige forskjeller innad i fylket, hvor spesielt innlandet i fylket har en svakere befolkningsutvikling enn kysten.

Figur 2.1 Bosatte i fire utvalgte geografiske områder ved inngang til angitte år. Indeksert, 2010=100



Kilde: SSB tabell 07459. Bearbejdet av SØA

Befolkningsutviklingen viser også at Agder, som i resten av landet, har hatt og vil trolig fortsatt få en større andel eldre personer. For det regionale virkemiddelapparatet er det viktig å forholde seg til at en aldrende befolkning vil begrense veksten i arbeidsstyrken framover.

2.2 Stor variasjon i sysselsetting mellom regioner i Agder

I Agder er det betydelige regionale variasjoner i tilgangen på arbeidskraft og nærings sammensetning. Figur 2.2 viser en sammenligning av sysselsettingsutviklingen for et utvalg forskjellige bo- og arbeids-

¹ Per 1. 2021, SSB-tabell 07459.

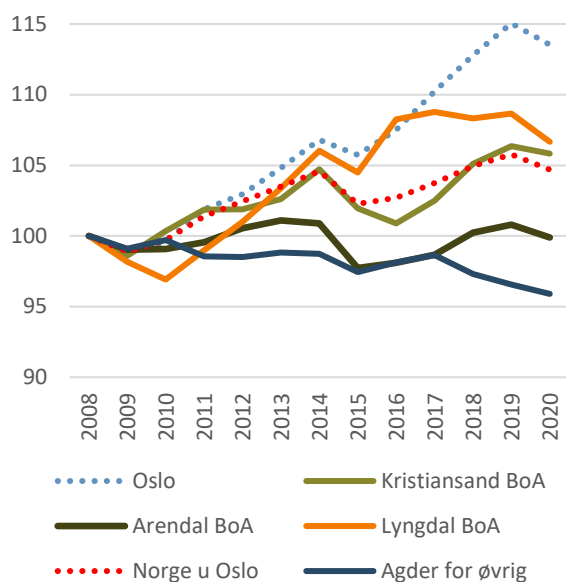
² I sammenligningen med landet har vi skilt ut Oslo fordi Oslo har mange særtrekk som påvirker gjennomsnittstall for hele landet. Oslo har både langt høyere befolkningsvekst, annen befolkningsstruktur (yngre) og langt

større innslag av kunnskapsbaserte tjenester. For alle andre regioner gir det derfor mer innsikt i å sammenligne seg med Norge utenom Oslo.

markedsregionene i Agder, Oslo, Norge unntatt Oslo, og Agder for øvrig, i perioden fra 2008 til 2020.

Lyngdal BoA³ og Kristiansand BoA⁴ har i perioden 2008-2020 hatt en vekst i sysselsetting på henholdsvis 6,7 og 5,8 prosent, mens sysselsettingsutviklingen har holdt seg omtrent på samme nivå for Arendal BoA⁵. I samme periode har sysselsettingen blitt redusert med om lag 4 prosent i Agder for øvrig.

Figur 2.2 Utvikling i antall sysselsatte, fordelt på utvalgte geografiske områder



Kilde: SSB. Bearbejdet av SØA

2.3 Agder har tydelige næringsmessige styrker innen ulike typer industri

Figur 2.3 sammenligner sysselsettingsandeler i Agder og Norge, utenom Oslo innenfor ulike nærings-

aggregater i 2020, samt vekst i sysselsetting i perioden fra 2008 til 2020.

Innenfor de fleste husholdningsrettede tjenester viser næringsutviklingen i Agder om lag samme andel og utvikling som i landet for øvrig (utenom Oslo). Næringer som hovedsakelig består av husholdningsrettede tjenester er farget brunt. Vi gjør oppmerksom på at næringene er aggregater, som i noen tilfeller omfatter både husholdningsrettede tjenester og basisnæringer. Det gjelder spesielt 'andre forretningsrettede tjenester' og 'transport'.

Innenfor gruppen av basisnæringer har en tydelig høyere andel sysselsatte innen petroleumsrettet verkstedindustri, og annen industri. Samtidig har fylket en lavere andel innenfor ulike typer kunnskapsbaserte tjenester, som bl.a. omfatter IKT-tjenester.

Styrkepunktene kan sies å representere både viktige utfordringer og muligheter for Agder, som trolig vil påvirke virkemiddelbruken i årene framover. Samtidig kan det være behov for noen bestemte typer virkemidler for å omstille næringslivet. Generelt står leverandørvirksomheter til petroleumssektoren overfor store omstillingsutfordringer som følge av sannsynlig reduksjon i investeringene i Nordsjøen. Reduksjonen skyldes både færre funn og vil muligens bli påvirket også av klimatiltak.

Utviklingen innen annen industri er bl.a. avhengig av om etterspørselen etter deres sluttprodukter trefrer internasjonale behov. Industrien i Agder har stor produktvariasjon. Det er likevel interessant å framheve mulighetene som følger av økende etterspørsel etter nye løsninger knyttet til klimareducerende eller -nøytrale produkter gir økt etterspørsel etter alt

³ Lyngdal BoA består av kommunene Farsund, Lyngdal og Hægebostad.
⁴ Kristiansand BoA består av kommunene Kristiansand, Lindesnes, Lillesand, Birkenes, Iveland og Vennessla.

⁵ Arendal BoA består av kommunene Arendal, Grimstad, Vegårshei, Tvedestrand og Froland.

som bidrar til det, alt fra materialer (som trebaserte produkter) til teknologiske nyvinninger (som batterier). Industrien i Agder er allerede påvirket positivt av denne etterspørselstrenden, og vil trolig i enda større grad bli det i årene framover

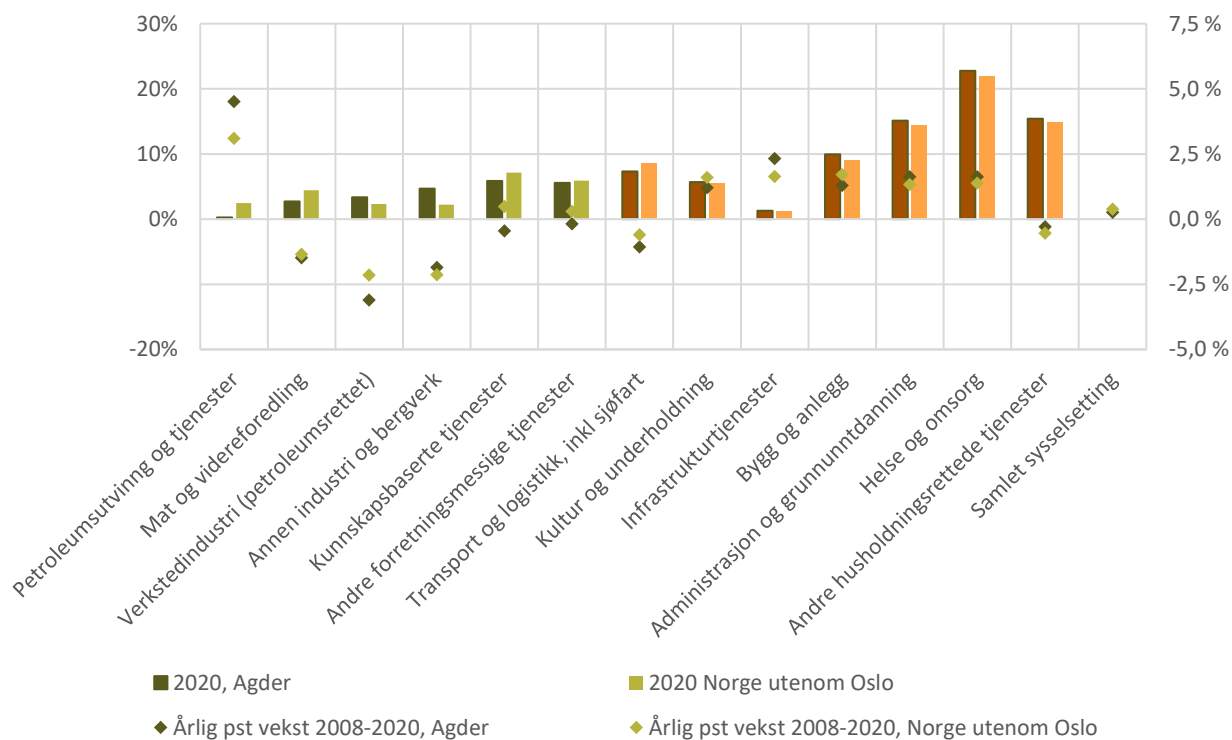
Mens også stor og økende etterspørsel etter produkter og løsninger knyttet til legemidler og helseprodukter påvirker industrien i Agder, bl.a. ved tilstedeværelsen av GE Healthcares kontrastmiddelproduksjon i Lindesnes.

Vi legger imidlertid også merke til at Agder har et mindre innslag av kunnskapsbaserte næringer, som omfatter både IKT, FoU, ingeniør og juridiske tjenester og finansielle tjenester. I sysselsetting, er det

trolig slike virksomheter som vil øke mest blant basisnæringer, både på grunn av vekst i etterspørsel etter nye teknologiske løsninger og som følge verdikjeder generelt preges av økende kompleksitet og arbeidsdeling. Det er trolig et uforløst potensial for vekst i slike virksomheter i Agder.

Videre har Agder noe lavere sysselsettingsandel sammenlignet med Norge utenom Oslo innen mat og videreføring. Videreføring inkluderer næringsmiddelindustri. De aggregerte tallene får imidlertid ikke fram at flere kystkommuner har en betydelig vekst innen oppdrett og fiske.

Figur 2.3 Sysselsettingsfordeling som andel av samlet sysselsetting i 2020 (venstre) og sysselsettingsvekst i perioden 2008-2020 (høyre) for Agder og Norge (ekskl. Oslo), fordelt på næringsgrupper. Oransje søyler indikerer næringer som retter seg mot lokalbefolkningens behov



Note: Oslo er ekskludert fordi sysselsettingsmønsteret avviker i stor grad fra landet ellers og er ikke relevant for sammenligning
Kilde: SSB

2.4 Agder har lavere omfang av FoU enn gjennomsnittet i Norge, men veksten nærmere gjennomsnitt

Omfanget av FoU i Agders næringsliv gir god indikasjon på om Agders næringsliv har mange virksomheter i kunnskapsfronten på sine områder. Når FoU er vellykket, vil FoU også gi mulighet til framtidige kunnskapsbaserte styrkepunkter.

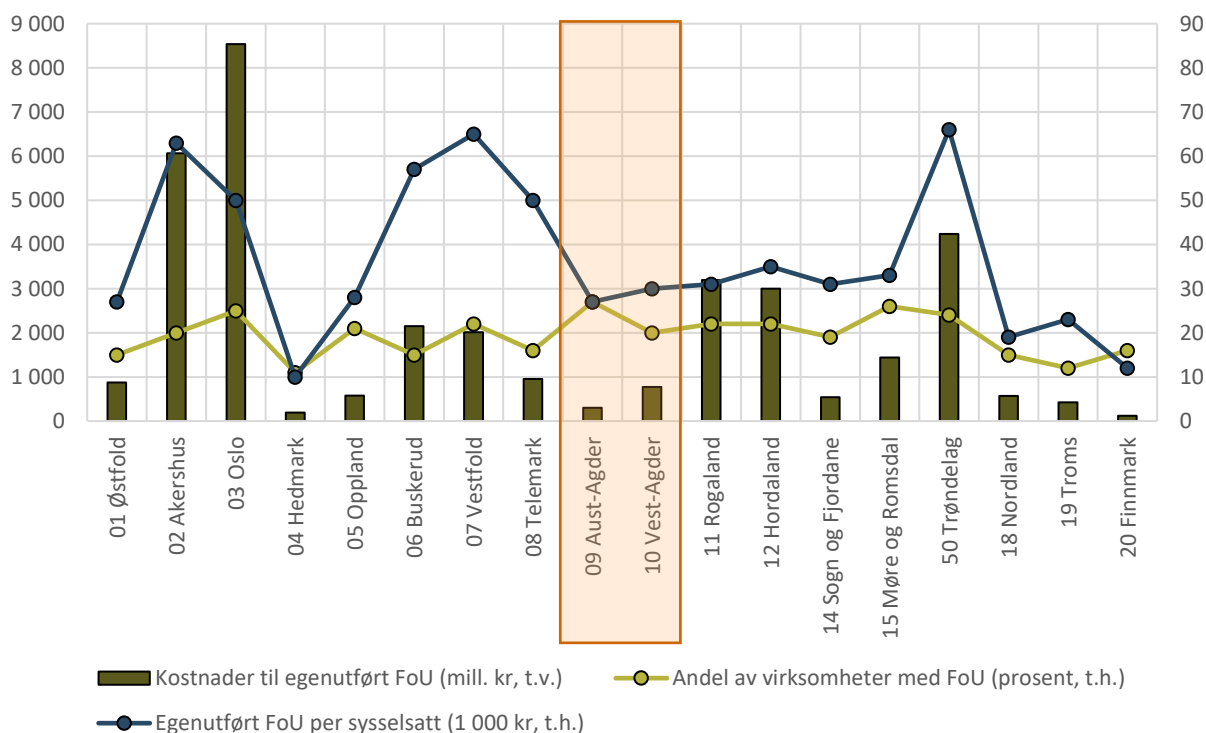
Aust- og Vest-Agder (nå Agder) utgjorde 3 pst. av samlede kostnader til egenutført FoU i næringslivet i 2019.

For landet samlet, utgjorde kostnader til egenutført FoU i gjennomsnitt 37 000 kroner per sysselsatt i 2019. Til sammenlikning var gjennomsnittlig kostnad til egenutført FoU 27 000 kroner i Aust-Agder og 30 000 kroner i Vest-Agder samme år, jf. Figur

2.4. Nivået om investeringer i FoU i Agder var dermed lavere enn gjennomsnittet for norsk næringsliv.

Veksten i næringslivets kostnader til egenutført FoU i Agder var imidlertid nærmere gjennomsnittet. I perioden 2010-2019, var årlig vekst i FoU-kostnader var 7 pst. i Agder, sammenliknet med 8 pst. for landet som helhet. Vi legger til grunn at fremme av FoU i Agders næringsliv er en viktig oppgave for virkemiddelapparatet i årene framover.

Figur 2.4 Forskning og utvikling i næringslivet etter fylke. 2019



Note: Statistikken dekker foretak med minst 10 sysselsatte
Kilde: SSB (Tabell 11145)

3 Regionalt virkemiddelapparat og eksisterende organisering

I dette kapittelet beskriver vi dagens virkemiddelapparat og dets aktører. Videre gis det en oversikt over kjennetegn ved virksomhetene som benytter seg av tilbudet av virkemidler. Beskrivelsen av virkemiddelapparatet tar utgangspunkt i Oxford Research (2020) sin gjennomgang, og suppleres av intervju-data og skriftlige dokumenter som årsrapporter o.l.

For å drøfte konsekvenser av tiltak og alternative modeller for organisering av det regionale virkemiddelapparatet er det nødvendig med en grundig redegjørelse for alle aktører og virkemidler som inngår, samt for hvordan det regionale virkemiddelapparatet er organisert i dag.

Dagens modell skal forstås som «nullalternativet» de lanserte modellene sammenlignes med i konsekvensanalysen.

3.1 Eksisterende organisering

Totalt er det identifisert 39 aktører i det regionale næringsrettede virkemiddelapparatet i Agder, som råder over en rekke ulike virkemidler, tilpasset ulike utfordringer og målgrupper. Vedlegg 1 gir en oversikt over aktørene og hvilke virkemidler de opererer innenfor.

3.1.1 Kort omtale av utvalgte aktører

Innovasjon Norge (IN) forvalter en rekke programmer for å støtte næringsutvikling og innovasjon, herunder; innovasjonskontrakter, miljøteknologiordningen, innovasjonslån, lavrisikolån og klyngeprogrammene. IN opererer innen det regionale apparatet gjennom sitt regionskontor.

Forskningsrådet (NFR) er en nasjonal forvalter av tilskudd til forskning og utvikling med flere typer tjenester. Viktigst for næringslivet er trolig tjenestetypene 'innovasjonsprosjekt næringsliv' og 'kompetanse og samarbeidsprosjekt næringsliv'. FoU støtte gis etter nasjonal konkurranse i henhold til

ulike utlysninger. Forskningsrådets regionansvarlige i Agder driver omfattende mobiliseringsaktivitet for å øke FoU innsatsen i bedrifter og forskningsmiljøer. Forskningsrådet samarbeider i utstrakt grad med øvrig virkemiddelapparat med ovenstående som formål.

Regionalt forskningsfond (RFF) i Agder er en av 11 regionale forskningsfond, som finansieres av kunnskapsdepartementet (KD) over egen post i statsbudsjettet. RFF muliggjør kanalisering av forskningsstøtte forbeholdt prosjekter i Agder, men med samme kriterier for støtte som Forskningsrådet benytter nasjonalt. Også RFF har en viktig rolle i mobilisering til økt FoU-innsats.

Agder har flere klynger som skal bidra til å utløse og forsterke samarbeidsbaserte utviklingsaktiviteter, med sikte på å øke klyngenes dynamikk og attraktivitet, og å øke den enkelte bedrifts innovasjonsevne. Klyngene gjenspeiler nærings sammensetningen i fylke. GCE NODE og NCE Eyde driver blant annet med rådgivings- og kompetansetjenester til virksomheter i Agder. Førstnevnte er et nettverk for leverandørindustrien til olje og gass, energi og maritim industri og består av 90 bedrifter. Sistnevnte er prosessindustriens klynge og består av 72 medlemsvirksomheter (Forskningsrådet, 2020).

Innoventus Sør er et innovasjonsselskap, deleid av Siva, og er en inkubator i Sivas inkubasjonsprogram. Inkubasjonsprogrammet skal utvikle framtidens næringsliv gjennom å identifisere, videreutvikle og kommersialisere gode ideer til nye bedrifter, og gi ny vekst i etablert næringsliv. Innoventus Sør

er også forvalter av Forskningsrådets FORNY-program i Agder⁶ og presåknorsordningen for IN.

Det eksisterer tre næringshager i Agder; Lister nyskaping, Pågang næringshage og Lindesnesregionen næringshage. Næringshagene karakteriseres ofte også som innovasjonsselskaper. Næringshagene finansieres bl.a. via tilskudd fra Sivas næringshageprogram, og har som formål å tilrettelegge for utvikling av bedrifter og kunnskapsarbeidsplasser i distriktene (Oxford Research, 2020).

Regionale næringsfond, samt EVA-senteret og Etablerersenteret IKS er en del av den kommunale forvaltningen av virkemidlene. Kommunene forvalter de regionale næringsfondene i samarbeid med fylkeskommunen, og hvert enkelt næringsfond har dermed forskjellige geografiske nedslagsfelt. Fondene tilbyr midler til etablering av nye bedrifter og videreutvikling av eksisterende bedrifter i samråd med Innovasjon Norge.

Videre finnes det flere private aktører som opererer innen virkemiddelapparatet. Det er identifisert 14 private aktører i virkemiddelapparat i Agder, som grupperes hovedsakelig etter rådgivere, veiledere og tilretteleggere, samt organisering, rådgiving, profilering i bedriftsnettverk, jf. Vedlegg 1.

3.1.2 Aktørene opererer ofte innenfor samme virkemidler

Virkemiddelapparatet og dets aktører råder over flere virkemidler som har til formål å øke innovasjon og verdiskaping i næringslivet. Enkelte aktører opererer kun et virkemiddel, mens andre tar i bruk flere.

Virkemidlene er av ulike typer, og det er vanlig å differensiere dem i fire kategorier:⁷

- 1) Lån, garantier og egenkapitalinvesteringer,
- 2) Bedriftsstøtte,
- 3) Samhandlingsvirkemidler,
- 4) Profilering og markedsføring.

I vedlegg 1 listes det opp hvilke virkemidler de enkelte virkemiddelaktørene tilbyr. Oppstillingen er beskrevet mer utførlig i Oxford (2020).

At flere aktører tilbyr mange av de samme tjenestene til de samme målbedriftene, er en kilde til overlapp i virkemiddelapparatet. Noe av denne overlappen er av Oxford (2020) karakterisert som uproblematisk, i den forstand at de ikke påvirker transaksjonskostnader i nevneverdig grad.

Oxford (2020) nevner spesielt at det er uproblematisk når målbedrifter er i forskjellige geografiske områder og/eller virkemiddelaktørene retter seg mot ulike segmenter med sine tjenester. Det siste er tilfelle når virkemiddelaktørene differensierer målgruppen seg imellom ved at de støtter prosjekter med ulik innovasjonshøyde.

Problematisk overlapp kan imidlertid oppstå dersom virkemiddelaktørene har et stort antall av de samme kundene/brukerne og tjenestene som tilbys samtidig er forholdvis likartede. Ordet 'og' er her viktig. Dersom de tilbyr ulike tjenester er overlapp ikke problematisk, men kan fungere utfyllende.

Et eksempel på mulig problematisk overlapp er når samme type veiledning tilbys fra flere aktører til samme type brukere i samme geografiske område,

⁶ FORNY er Forskningsrådets program for økt kommersialisering og nyskaping fra offentlig finansierte forskningsinstitusjoner.

⁷ Inndelingen benyttes både av Deloitte (2019) og Oxford (2020).

f.eks. gründerveiledning. Oxford (2020) peker på at det særlig er innenfor virkemiddelbruk knyttet til rådgiving, samt profilering og markedsføring, hvor det er sannsynlig problematisk overlapp.

For å forstå bedre hvor stort potensielt overlapp det er mellom virkemiddelaktørene i praksis, ønsker vi å undersøke hvor mange bedrifter som bruker flere virkemiddelaktører med samme type tjeneste. Hvis betydelig sambruk er tilfelle er det en indikasjon på at enten bedriftene utnytter et uoversiktlig virkemiddelapparat eller at det tar tid å finne fram til den rette. Hvis det ikke er tilfelle, kan det tilsi at virkemiddelaktørenes nedslagsfelt i praksis er preget av arbeidsdeling. Arbeidsdelingen kan enten være geografisk eller næringsmessige betinget.

For å undersøke ovenstående benytter vi Samspillsdatabasen (SSDB) for å kartlegge hvilke brukere som har mottatt støtte (i form av tilskudd og/eller rådgiving) fra flere av de regionale virkemiddelaktørene.

3.2 De ulike virkemiddelaktørene har i stor grad forskjellige brukere

Samspillsdatabasen (SSDB) muliggjør en analyse av omfanget av overlapp i virkemiddelapparatet og hvorvidt den kan karakteriseres som uproblematisk eller problematisk.

Problematisk blir det dersom overlapp enten bidrar til at brukerne bruker unødig mye ressurser på å finne fram til rett virkemiddel. Problematisk blir det også om «konkurranse» mellom virkemiddelaktørene gjør at utvelgelsen av brukere (bedrifter) ikke treffer de bedriftene virkemidlene er ment for. Upro-

blematisk overlapp er det når samlet virkemiddelbruk blir bedre ved at virkemidlene treffer ulike faser i prosjekter eller bedrifters liv.

For å forstå omfang av problematisk eller uproblematisk overlapp, trenger vi først å vite noe om faktisk overlapp i virkemiddelbruk. Tilnærming for identifisering av overlapp innebærer en analyse av hvorvidt virkemiddelaktørene retter seg inn mot mange av de samme bedriftene, i den forstand at mange virksomheter mottar bistand flere steder. Dersom det eksisterer et stort antall av bedrifter som mottar støtte fra flere ulike aktører er graden av overlapp stor, relativt til en situasjon der aktørene har få felles brukere.

Siden vi her skal se på graden av overlapp blant virkemiddelaktørene i Agder, har vi i denne analysen tatt utgangspunkt i de største regionale aktørene (se omtale i kapittel 3.1.1). For hver aktør har vi identifisert hvem som har mottatt bistand/støtte i årene vi har data for den aktuelle aktøren. For alle aktørene har vi fjernet brukere/mottakere som ikke er lokalisert i Agder.⁸

Når de aktuelle aktørenes «portefølje» er identifisert, har vi kartlagt hvilke andre aktører disse virksomhetene har fått støtte fra i perioden 2010-2019. Eksempelvis finner vi i våre data at Innoventus Sør har hatt 177 målbedrifter i perioden 2013-2019. Av disse er/har 9 vært medlem av klyngen GCE NODE. Innoventus Sør er for øvrig selv medlem av GCE NODE.

Tabell 1 gir en oversikt over antall felles brukere på tvers av aktørene vi har sett på i denne analysen. Overordnet indikerer kysstabellen at det er lite om-

⁸ For klyngene har vi kun beholdt kjernebedrifter, mens vi for inkubatoren og næringsshagene kun har beholdt såkalte målbedrifter. Dette for å av-

grense mot medlemmer som i liten eller ingen grad er aktive i klyngen/inkubatoren/næringshagen.

fang av problematisk overlapp. Få felles brukere mellom to aktører er en indikasjon på lite omfang av problematisk overlapp.

Mellom enkelte aktører eksisterer det tydelig overlapp, men uten at vi vil karakterisere overlappet som problematisk. Det er typisk tilfellet der rådgiverorganisasjoner forholder seg til virksomheter som også forholder seg til virkemiddelaktører som gir tilskudd eller lån til forskjellige typer aktiviteter, som innovasjonsprosjekter og lignende. Dette er imidlertid i tråd med virkemiddelaktørenes mandat og nasjonale føringer.

For eksempel anser vi det ikke som problematisk at 118 av 177 målbedrifter i inkubatoren Innoventus Sør også har fått enten tilskudd eller lån fra Innovasjon Norge, som er i tråd med inkubasjonsprogrammet mål om bl.a. å bistå gründere med forretningsutvikling (f.eks. bistå gründere med å skaffe nødvendig oppstartsmidler). De fleste av Innoventus Sør sine målbedrifter har fått støtte fra Innovasjon Norges landsdekkende ordninger.

Enkelte av Innoventus Sør sine målbedrifter har også mottatt tilskudd fra RRF Agder. Her synes imidlertid overlappet å være av svært beskjeden omfang (4 av 177 målbedrifter har mottatt forskningsmidler fra RFF Agder).

En betydelig andel av kjernemedlemmene i de to klyngene GCE NODE og NCE Eyde har mottatt forskningsmidler fra det regionale forskningsfondet i Agder (hhv. 26 og 40 pst.). Blant klyngenes oppgaver er å bygge kompetanse, øke innovasjonsevnen og styrke FoU-samarbeid med nasjonale og internasjonale partnere. At en betydelig andel av klyngemedlemmene i Agder har fått støtte fra RFF Agder kan derfor også anses som uproblematisk overlapp.

Videre undersøker vi enhetene som primært tilbyr rådgivningstjenester, bl.a. næringshagene. Formålet er å undersøke hvorvidt ulike rådgiverne forholder seg til de samme virksomhetene. Heller ikke i dette tilfellet er det stort omfang av det vi anser som problematisk overlapp. Flere av målbedriftene i de to næringshagene (Lindesnes og Lister) har også mottatt økonomisk støtte fra de tilhørende kommunale næringsfondene, som i høyeste grad må anses som ønskelig.

Det er verdt å nevne at for alle aktørene vi ser på her (listet i tabell 1), er det en viss andel av deres kunder/brukere som også har mottatt SkatteFUNN. Med tanke på at SkatteFUNN er en rettighetsbasert ordning for alle som kan dokumentere FoU-aktivitet er dette hverken overraskende eller problematisk etter vår vurdering. Vi har derfor også holdt denne ordningen utenfor tabellen.

Basert på gjennomgangen av de ulike regionale aktørenes kundeporteføljer er det vår vurdering at det er lite, om noe, problematisk overlapp på kunde-/brukersiden i Agder. Det er også verdt å nevne at det er viktig å skille på hvorvidt en virksomhet henter støtte til samme prosjekt/aktivitet fra ulike aktører, eller om virksomheten følger den såkalte «forskningstrappen»; ulik støtte fra ulike aktører i ulike faser av et prosjekt. Graden av overlapp mellom aktører illustrert i tabell 1 indikerer at det er nettopp det siste som er tilfellet.

Tabell 1 Krysstabell for felles kunder/brukere av virkemiddelaktører i Agder i perioden 2010-2019. Diagonalen (merket i grønt) angir antall kunder/brukere av nevnte aktør. Graden av overlapp for cellene under diagonalen er i raden over (samme aktørene som krysses). Aktører hvor overlappet er 10 prosent eller høyere er merket i blått, mens aktører uten noe overlapp indikeres med «-»

	Innoventus Sør	GCE NODE	NCE Eyde	Digin	SFI Offshore Mechatronics	Lindesnes-regionen næringshage	Lister nyskaping	Pågang næringshage	RFF Agder	Regionalt næringsfond for Birkenes, Iveland og Lillesand	Lindesnes- og Listerfondet	Innovasjon Norge
Innoventus Sør	Inkubator. 177 målbedrifter 2013-2019 ¹	9 felles (5%). Innoventus Sør er også medlem av klyngen	2 felles	7 felles (4%)	-	6 felles	1 felles	2 felles	4 felles	3 felles	-	118 felles (67%)
GCE NODE		Klynge. 77 kjernebedrifter i Agder i 2005-2019 ²	9 felles (12%)	5 felles	7 felles (9%). GCE NODE er også partner i sentret	4 felles ³	4 felles ³	2 felles	20 felles (26%)	-	-	46 felles (60%)
NCE Eyde			Klynge. 15 kjernebedrifter i Agder i 2007-2019 ²	-	-	-	-	-	6 felles (40%)	-	-	10 felles (67%)
Digin				Klynge (tidl. Arena). 60 medlemmer i Agder i 2009-2015 ⁴	1 felles	-	2 felles ³	-	4 felles (7%)	-	-	26 felles (43%)

1) Ekskludert målbedrifter som bare har hatt status «alumni» og som aldri har mottatt innovasjonsstøtte.

2) Kjernebedrifter som definert av klyngen selv, men ekskl. virksomheter utenfor Agder.

3) Skiller ikke på mål- og medlemsbedrift i næringshagene.

4) Alle medlemmer i Agder er inkludert.

	Innoventus Sør	GCE NODE	NCE Eyde	Digin	SFI Offshore Mechatronics	Lindesnes-regionen næringshage	Lister nyskaping	Pågang næringshage	RFF Agder	Regionalt næringsfond for Birkenes, Iveland og Lillesand	Lindesnes- og Listerfondet	Innovasjon Norge
SFI Offshore Mechatronics					Senter for forskningsdrevet innovasjon i 2015-2023. Ledes av UiA med 9 partnere i Agder	-	-	-	7 felles (78%)	-	1 felles (11%) Lindesnesfondet	9 felles (100%)
Lindesnes-regionen næringshage						Næringshage. 81 målbedrifter i 2013-2019	-	-	3 felles	-	10 felles (12%) Lindesnesfondet	41 felles (51%)
Lister nyskaping							Næringshage. 107 målbedrifter i Agder i 2013-2019	-	5 felles	-	21 felles (20%) Listerfondet	40 felles (37%)
Pågang næringshage								Næringshage. 73 målbedrifter i Agder i 2013-2019	2 felles	-	-	33 felles (45%)

	Innoventus Sør	GCE NODE	NCE Eyde	Digin	SFI Offshore Mechatronics	Lindesnes-regionen næringshage	Lister nyskaping	Pågang næringshage	RFF Agder	Regionalt næringsfond for Birkenes, Iveland og Lillesand	Lindesnes- og Listerfondet	Innovasjon Norge
RFF Agder									Forskningsfond. 158 mottakere i Agder i 2010-2020 ⁵	2 felles	5 felles (3%) Listerfondet	83 felles (53%)
Regionalt næringsfond for Birkenes, Iveland og Lillesand										57 mottakere i Agder i 2015-2020	-	12 felles (21%)
Lindesnes- og Listerfondet											Kommunale næringsfond. 71 mottakere i Agder i 2014-2019	27 felles (38%)

5) Prosjektledere/-eiere og partnere.
Kilde: Samspillsdatabasen (SSDB)

3.3 Virksomheter opplever høy nytte av virkemiddelbruken

Vi har intervjuet tre virksomheter som har benyttet seg av det regionale virkemiddelapparatet, samt NHO, jf. vedlegg 2. Hensikten med intervjuene er innhente kvalitative data på hvordan aktørene vurderer nytten av virkemidlene, herunder addisjonaliteten til virkemidlene, samt deres vurderinger av organiseringen av virkemiddelapparatet fra deres ståsted med henblikk på hvorvidt apparatet oppleves som oversiktlig eller ikke. Det er viktig å påpeke at dette prosjektet ikke er en evaluering av effekten av virkemiddelapparatet, men de kvalitative dataene er likevel nyttig i konteksten av problemstillingen i denne konsekvensanalysen.

Felles for virksomhetene er at virkemiddelbruken oppleves som nyttig i form av at der er viktig for gjennomføringen av prosjektene. Med andre ord blir virkemiddelene overordnet sett vurdert til å ha høy addisjonell virkning, men med noe variasjon mellom prosjekter og hvilke virkemidler som er blitt benyttet.

Videre trekkes det fram at kjennskap og kontaktpunkter med personer som jobber innen virkemiddelapparatet er viktig for virksomhetene for å lykkes med å orientere seg i eksisterende tilbud av virkemidler og hva som er relevant for deres virksomhet.

Virksomhetene vi har intervjuet opplyser om at de har benyttet flere typer av virkemidler, og at de på den måten derfor er godt kjent med virkemidlene. De opplyser videre om at det har kjennskap til kontaktpersoner som jobber innen virkemiddelappara-

tet, og at det slikt sett er enkelt for dem å vite hva som er relevant for dem.

Det påpekes imidlertid at arbeidet med å orientere seg innen det regionale virkemiddelapparatet kunne vært gjort enklere ved å innføre en felles portal for virkemiddelapparatet, og at dette tiltaket bør ansees som «lavhengende frukt».⁹

⁹Tiltaket med felles portal er drøftet på nasjonalt hold, og er i tillegg foreslått av Oxford Research (2020). Vi drøfter tiltaket nærmere i kapittel 6.

4 Ulike alternativer for organisering

Oxford (2020) har foreslått tre ulike alternativene for organisering av virkemiddelapparatet i Agder. Utgangspunktet for forslagene er følgende påpekning:

«...et fremtidig virkemiddelapparat må:

- Evne å håndtere omstillings- og bærekraftsutfordringene (missions) samtidig som de daglige oppgavene (f.eks. gründerveiledning) ivaretas på en effektiv og brukervennlig måte.
- Legge til rette for godt samspill mellom aktører og virkemidler på lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Dette er viktig for å kunne realisere synergieffekter mellom aktører (f.eks. kompetanse) og virkemidler (gjensidig forsterkende effekt). Dette samspillet må involvere privat initiativ og næringsliv samt kommunene i Agder.
- Ha avklarte roller og mandater og tydelige bestillinger.
- Være brukervennlig og i stand til å nå alle gründere, etablerte bedrifter, næringsmiljøer og offentlige aktører som har behov for hjelp.
- Ha en klar tanke om hva virkemiddelapparatet skal oppnå. Det må derfor ta utgangspunkt i en tydelig næringspolitikk for Agder. Dagens Region- og VINN-planer er ikke konkrete nok og gir ikke tilstrekkelig grunnlag for prioritering mellom satsingsområder.
- Ha fokus på å holde transaksjonskostnadene så lave som mulig. Disse omfatter både eierne og oppdragsgiverne, virkemiddelaktørene og brukerne.»

Oxford (2020) nevner følgende typer kostnader som viktige transaksjonskostnader:

- Ressursbruk knyttet til *eier- og oppdragsstyringen*

- Ressursbruk knyttet til *utvikling og forvaltning* av virkemidlene, samt aktørens ledelses- og administrasjonskostnader
- Ressursbruk knyttet til *søknadsprosess og rapportering*, samt eventuelle verdireduerende tilpasninger av prosjekter for å tilfredsstillende søknadskriterier

Vi deler i hovedsak utgangspunktet til Oxford (2020). Det er likevel ikke opplagt at forslagene som fremmes følger av påpekningene i førstnevnte liste over.

Oxford (2020) foreslår både en tiltaksmeny og tre alternative organisasjonsmodeller som er ment å inkorporere de ulike forslagene i tiltaksmenyen. Vi ser først på virkningene av de alternative organisasjonsmodellene, før vi kommenterer enkelte av forslagene i tiltaksmenyen isolert.

Forslagene til nye organisatoriske modeller vil primært påvirke de administrative transaksjonskostnadene i det samlede virkemiddelapparatet. Transaksjonskostnader er reelle samfunnsøkonomiske kostnader, som det er ønskelig å holde så lavt som mulig, jf. drøfting i Oxford (2020). Det er derfor nødvendig å kartlegge og tenke gjennom i hvilken grad de faktiske forslagene til organisatoriske modeller reduserer disse.

Forslagene er også ment å påvirke virkemiddelapparatets evne til å utvikle egen kompetanse og å være relevante for brukerne. Det er derfor nødvendig også å vurdere hvordan forslagene påvirker kunnskapsutviklingen i virkemiddelapparatet.

Oxford (2020) peker videre på viktigheten av at virkemiddelapparatet tar utgangspunkt i og bidrar til realisering av en tydelig næringspolitikk for Agder. Hvordan de foreslåtte modellene for virkemiddelorganisering er koblet til utviklingen av en tydelig næ-

ringspolitikk for Agder er uklart. Vi har derfor valgt å kommentere dette særskilt i neste kapittel.

Videre i dette kapitlet beskriver vi først de tre modellene foreslått av Oxford (2020).

Deretter presenterer vi enkelte viktige innsikter fra etablert organisasjonsteori, som kan kaste lys over hvilke dilemmaer som oppstår i valg mellom ulike organisasjonsmodeller.

Vi presenterer så data fra vår spørreundersøkelse til dagens virkemiddelaktører om hvordan de vurderer de foreslåtte modellenes sannsynlige påvirkning av egne administrasjonskostnader.

Derneft vurderer vi de samlede virkningene av endret organisering opp mot dagens organisering.

4.1 Foreslåtte organisasjonsmodeller for virkemiddelapparatet i Agder

De tre alternative organisasjonsmodellene foreslått av Oxford (2020) er som følger.

4.1.1 Alternativ A: Nettverksmodellen

Nettverksmodellen er i prinsippet en ny form for samarbeid mellom dagens aktører. Dette innebærer et tettere koordinert samarbeid mellom aktørene som har virkemidler innenfor de tre kategoriene forretningsdrevet innovasjon og vekst, forskningsdrevet innovasjon og internasjonalisering.

Selv om oppmerksomheten er på samarbeid, er det verdt å merke seg at alle modellene, og dermed også denne, forutsetter sammenslåing av næringshagene og aktørene som i dag er involvert i førstelinjetjenesten for levebrødsetableringer.

Oxford (2020) mener at sammenlignet med dagens situasjon vil nettverksmodellen føre til en reduksjon av transaksjonskostnader, først og fremst knyttet til oppdragsstyringen. Det antas at den i noe mindre

grad vil redusere kostnader knyttet til utvikling og forvaltning av virkemidlene, samt aktørenes ledelses- og administrasjonskostnader. Dette fordi det fortsatt vil være behov for koordinering mellom aktørene og virkemidlene.

Brukerne antas også oppleve noe lavere kostnader i forbindelse med søknadsprosessene enn tilfellet er i dag.

4.1.2 Alternativ B: Delvis integrasjon

Denne modellen går lengre i å foreslå sammenslåing av aktører og deres virkemidler. Her foreslås det en overbygning for forretningsdrevet innovasjon og vekst, forskningsdrevet innovasjon og internasjonalisering.

Dette innebærer opprettelsen av et konsern som har ansvaret for det regionale nivået, det vil si Agder-nivået, samt for flere av aktivitetene på kommuneregionnivået.

Det opprettes et samlet innovasjonsselskap som består av næringshagene og Innoventus Sør AS.

4.1.3 Alternativ C: Fullstendig integrasjon

Denne modellen går lengst i å foreslå sammenslåing av aktører og deres virkemidler.

Her foreslås det et fullintegrert konsern med ansvar for forretningsdrevet innovasjon og vekst, forskningsdrevet innovasjon og internasjonalisering. Konsernet vil ha ansvaret for alle aktiviteter både på det regionale nivået, det vil si Agder-nivået, og på kommuneregionnivået.

Både det samlede innovasjonsselskapet, som består av næringshagene og Innoventus Sør AS, og førstelinjetjenesten for levebrødsetableringer integreres i konsernet.

Oxford (2020) presiserte at de ikke tok stilling til hvordan modellene skal følges opp med tanke på eierskap.

4.2 Ulike organisasjonsmodeller har ulike egenskaper

Når vi skal vurdere ulike måter å organisere det næringspolitiske virkemiddelapparatet på, er det nyttig å ta utgangspunkt i hvordan organiseringen av apparatet påvirker både administrasjon, styring og samhandling i og mellom enhetene. Teorier for organisasjonsdesign gir innsikt i disse mekanismene.¹⁰

Organisasjonsdesign diskuterer vanligvis organisering av organisasjoner med et felles juridisk eierskap, men prinsippene kan anvendes også for å forstå organiseringsvalg på tvers av juridiske enheter, spesielt når det er snakk om å ta stilling til sammenheng og nye organisasjonsmodeller. Organisasjonsdesign analyserer bl.a.:

- a) **Enhetsinndeling** – valg av kriterier for samorganisering av funksjoner og oppgaver
- b) **Lokalisering** – prinsipper for valg av hva som bør samlokaliseres og hva som bør utføres nær brukere og/eller innsatsfaktorer
- c) **Ansvar og myndighet** – prinsipper for hva som bør delegeres og hva som bør løses på sentralt nivå (hovedkontor i en juridisk felles innramming).
- d) **Koordinering** – hvordan effektiv koordinering kan oppnås på tvers av enhetsgrenser og fysiske lokasjoner

Disse fire elementene kan kombineres i tre *idealtypiske* organisasjonsmodeller som rendyrker hensynet til tre ulike målsettinger:

- 1) **Bruker-/markedsorientert** organisering; med organisering rundt brukergrupper, stor grad av desentralisering og lokalisering av enheter nær sentrale brukergrupper
- 2) **Kostnads-/effektivitetsorientert** organisering; samorganisering av felles enheter for å realisere standardisering og spesialisering, samlokalisering for å oppnå skala-gevinster og sentralisert myndighet for å oppnå standardisering.
- 3) **Læringsorientert** organisering; samorganisering av faggrupper, desentralisert ansvar og myndighet til faglige enheter, prosjekter og bilaterale strukturer for å fremme tverrfaglighet og læring mellom faggrupper

I korthet handler teorien om hvordan ulike organisatoriske modeller er egnet til å realisere ulike mål. Det er selvsagt mulig å kombinere elementer fra disse tre «ideallmodellene».

Vår vurdering er at virkemiddelapparatet har elementer av alle disse idealtypene.

En endret organisering kan imidlertid tenkes å forsterke eller svekke tilstedeværelsen av de ulike idealtypene, noe som igjen påvirker administrasjon, styring og oppgaveløsning. Nedenfor diskuterer vi kort vår vurdering av hvordan de foreslåtte modellene påvirker sammensetningen av idealtypene.¹¹

¹⁰ Se Jakobsen E. W. og L. B. Lien (2015) og Kates, A., G. Kesler and M. Dimartino (2021).

¹¹ Se en tidligere norsk anvendelse i Damvad Norge og Menon Business Economics (2012).

Enhetene som primært driver *rådgivning og inkubasjon* er *brukerorganisert*. Enhetene utøver best oppgaveløsning når det blir enkelt å samhandle med brukerne. Fordi oppgaveløsninger krever menneskelig dialog vil det normalt bety at det er enkelt for brukerne å komme i dialog med enheten, herunder menneskelig møter. For slike enheter vil det være hensiktsmessig å være lokalisert der det er mange potensielle brukere.

Hele virkemiddelapparatet har betydelig innslag av *læringsorienterte* oppgaver. Virkemiddelaktørene skal ikke bare være rådgivere, men skal også vurdere søknader, samhandlingsaktiviteter og kompetanseutvikling. Dette er alle oppgaver som trekker i retning av at enhetene organiseres som faglige selvstyrte enheter.

Enhetene med mer rendyrkede myndighetsoppgaver har en tilleggsdimensjon, ved at de skal sikre at tilskudd, långivning og annet gis i tråd med målsettingen ved nasjonale programmer og regelverk. Dette gjelder spesielt Agders avdelinger av Innovasjon Norge, Forskningsrådet, samt Regionalt forskningsfond i Agder. Selv om disse avdelingene er læringsorienterte som de øvrige, tilsier deres oppgaver at disse enhetene må ha en god og avklart arbeidsdeling seg imellom for å sikre kostnadseffektiv saksbehandling. Avdelingenes tilstedeværelse i Agder følger av de nasjonale organisasjonenes behov for et regionalt apparat, og tilstedeværelsen avhenger at de nasjonale organisasjonene opplever lokale avdelinger som mest kostnadseffektivt.

Samlet er det like fullt vår vurdering at den oppdelingen av virkemiddelapparatet vi ser i Agder, primært er et uttrykk for behov for et nettverk av brukerrettede organisasjoner.

En organisasjonsendring utelukkende begrunnet i å redusere transaksjonskostnadene, kan risikere å overse at også i en ny organisering av virkemiddel-

apparatet vil det være behov for at enheten er nær brukerne. En organisering som svekker nærheten til brukerne, risikerer derfor å øke brukernes kostnader ved å benytte virkemiddelapparatet.

Ovenstående betyr ikke at virkemiddelaktørene skal sikres «evig liv» eller ikke kan reorganiseres. Men begrunnelsen bør i så fall heller være at enhetene ikke løser sine oppgaver som brukerrettede organisasjoner.

Samtidig er det behov for at alle enheter har en viss størrelse på egen organisasjon. Dette er ikke i motsetning til poengene over, men skyldes at størrelse er viktig for å kunne tilby ulike typer kompetanse og bistand, og være læringsorienterte. Samling av flere medarbeidere er også normalt viktig for kompetanseutvikling og utveksling av erfaringer, samt for å skape en kapasitet som er robust også i situasjoner hvor enkeltmedarbeidere ikke lenger kan delta i oppgaveløsningen. Det er derfor nødvendig å gå gjennom de ulike enheten for å tenke gjennom om størrelsen i seg selv svekker muligheten til å løse enhetens oppgaver.

Utover ovenstående er det viktig å peke på at enhver organisasjonsendring skaper nye kostnader i form av usikkerhet, posisjonering og annen adferd (omstillingskostnader) så lenge organisasjonsdiskusjon pågår. Erfaringer fra en rekke fusjoner i både offentlige og private organisasjoner tyder på at det tar tid før tidligere selvstendige enheter tilpasser seg en ny struktur og kultur.

En organisasjonsendring krever derfor tydelige gevinster som er større enn omstillingskostnader for å være lønnsomme. Etter vår vurdering er dette et viktig poeng, som tilsier at en ikke bør iverksette større omorganiseringer uten en klar forventning om at omorganiseringen vil gi enten kostnadsbesparelser for gitt oppgaveløsning eller bedre oppgaveløsning.

4.3 Data fra spørreundersøkelse

De samfunnsøkonomiske gevinstene ved å endre organisering av virkemiddelapparatet er primært knyttet til reduserte administrasjonskostnader hos virkemiddelaktørene, gitt at hjelpen til brukerne forblir uendret. Administrasjonskostnader inngår i begrepet transaksjonskostnader som ble brukt av Oxford (2020), og omfatter både styring av det enkelte selskap/den enkelte enhet, dialog og samarbeid med andre aktører, samt dialog med eiere og bevilgende myndigheter.

I intervju med virkemiddelaktørene og andre aktører er det drøftet hvordan endret organisering kan påvirke både oppgaveløsning og administrasjonskostnader. For å få et bedre kvantitativt uttrykk for konsekvenser for de samlede administrasjonskostnadene, har vi gjennomført en spørreundersøkelse til alle virkemiddelaktørene i Agder, identifisert i vedlegg 1.

For å teste om hvorvidt tidsbruken, og dermed kostnadene, øker eller reduseres ved innføring av en ny organiseringsmodell ble aktørene spurt om å anslå cirka tidsbruk i et normalår på en rekke forskjellige aktiviteter, som andel av samlede årsverk.

Når vi er opptatt av tidsbruk, er det fordi transaksjonskostnadene arter seg nettopp som tidsbruk, med tilhørende betaling. Tid brukt på administrasjon, styring og samhandling internt i virkemiddelapparatet representerer samfunnsøkonomiske kostnader. Tidsbruken kan være helt nødvendig for å kunne levere gode tjenester, men dersom en organisasjonsendring endres uten at oppgaveløsningen endres, vil det bety at tjenestene får økte samfunnsøkonomiske kostnader.

I våre intervjuer har vi ikke identifisert at de ulike organisasjonsmodellene vil medføre endringer i oppgaveløsningen. Vår vurdering er derfor at de fore-

slåtte organisasjonsendringene primært har betydning for tidsbruken, og dermed kostnadene ved tjenestene.

I spørreundersøkelsen, ble virkemiddelenhetene bedt om å anslå om tidsbruken ville endret seg i de alternative modellene. Aktivitetene de får oppgitt er:

- Koordinere og samtale med andre virkemiddelaktører
- Koordinere og samtale med bevilgende organer
- Virksomhetsintern ledelse- og administrasjon
- Saksbehandling og håndtering av henvendelser og søknader
- Kontakt med brukere utover første henvendelse
- Annet.

Oxford Research (2020) legger til grunn at transaksjonskostnadene i form av tidsbruk til intern administrasjon og koordinering med andre virkemiddelaktører reduseres ved omorganisering, som drøftet over. Annen type ressursbruk som kontakt med brukere utover første henvendelse er ønskelig at øker.

Tidsbruk innen dagens organisering er utgangspunkt for vurderingen av omorganisering. Figur 4.1-Figur 4.3 viser hvordan aktørene vurderer at tidsbruken endres ved innføring henholdsvis nettverksmodellen, integrert modell og fullintegrert modell.

Overordnet sett illustrerer figurene at flertallet av respondentene vurderer at en endring av organisasjonsmodell ikke påvirker fordeling av tidsbruk til de overnevnte aktivitetene.

Samtidig viser resultatene fra undersøkelsen at det er en lik eller større andel av respondenter som svarer at en endring av organisasjonsmodell medfører at tidsbruken *øker framfor å reduseres*. Det er imid-

lertid noen nevneverdige variasjoner på tvers av lanserte modeller og aktiviteter.

For nettverksmodellen (alternativ A) svarer en relativt stor andel av respondentene at tidsbruken holdes uendret. I tillegg svarer mange at tidsbruken til koordinering og samtale med andre virkemiddelaktører vil øke, mens få svarer at tidsbruken reduseres uavhengig av type aktivitet.

Vi ser tilsvarende mønster i resultatene for integrert modell (alternativ B). En stor andel svarer uendret tidsbruk på tvers av aktiviteter, mens en større andel svarer at tidsbruken reduseres enn økes.

For den fullintegrerte modellen (alternativ C) svarer også en relativt stor andel av respondentene at tidsbruken holdes uendret. Samtidig svarer noen flere at tidsbruken øker enn reduseres, med unntak for aktiviteten 'koordinering og samtale med andre virkemiddelaktører'. I tillegg er det en stor andel av respondentene som svarer 'vet ikke/ikke relevant' for denne modellen, sammenlignet med de andre alternative modellene.

Sammenlignes resultatene å tvers av aktiviteter er det en størst andel av respondentene som mener at tidsbruken knyttet til virksomhetsintern ledelse- og administrasjon øker ved innføring av en av de lanserte nye modellene virkemiddelapparatet.

22 aktører har gjennomført hele undersøkelsen, som tilsvarer en svarprosent på 55 prosent.¹² 1 respondent har i tillegg besvart deler av undersøkelsen, og er medregnet på relevante spørsmål. Antallet besvarelser av undersøkelsen er få, som reflekterer at målgruppen for undersøkelsen er relativt li-

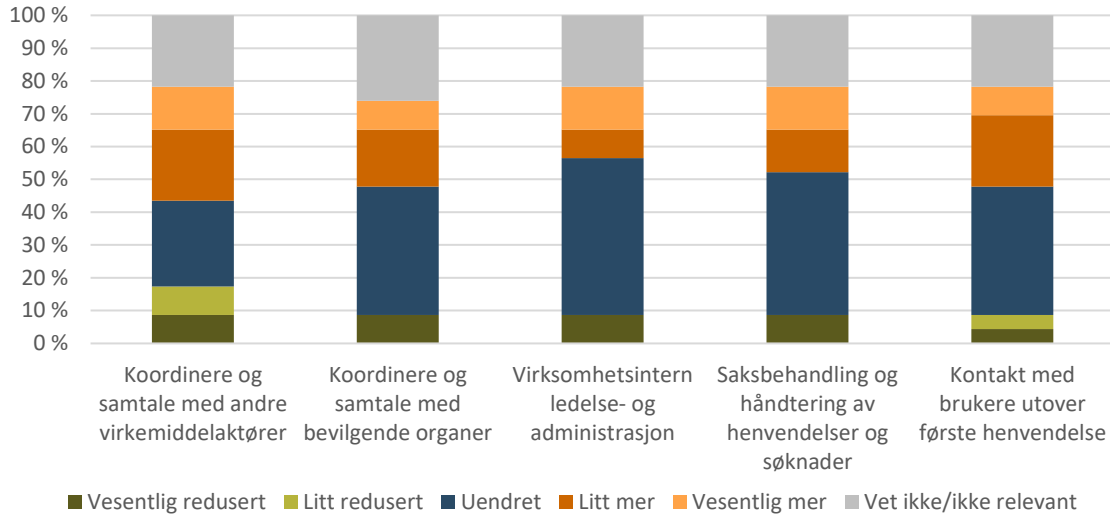
ten. Retningen på funnene samsvarer imidlertid med vurderinger vi har innhentet i intervju.

Respondentene av undersøkelsen representerer mange av de samme virkemiddelaktørene vi har gjennomført intervju med, som må ansees som sentrale aktører i denne konsekvensanalysens sammenheng.

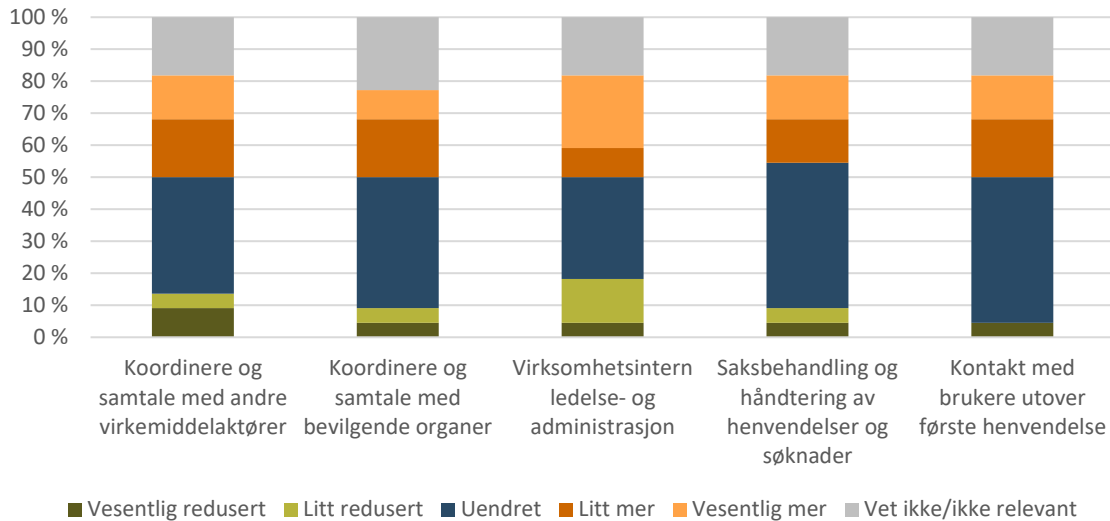
¹² For å øke svarprosenten har vi gjennomført tre runder med purring. De første to rundene sendte vi ut mail med påminnelse. Den siste runden

ble gjennomført ved å ringe aktører som enda ikke hadde svart, med forespørsel om de hadde mulighet til å svare.

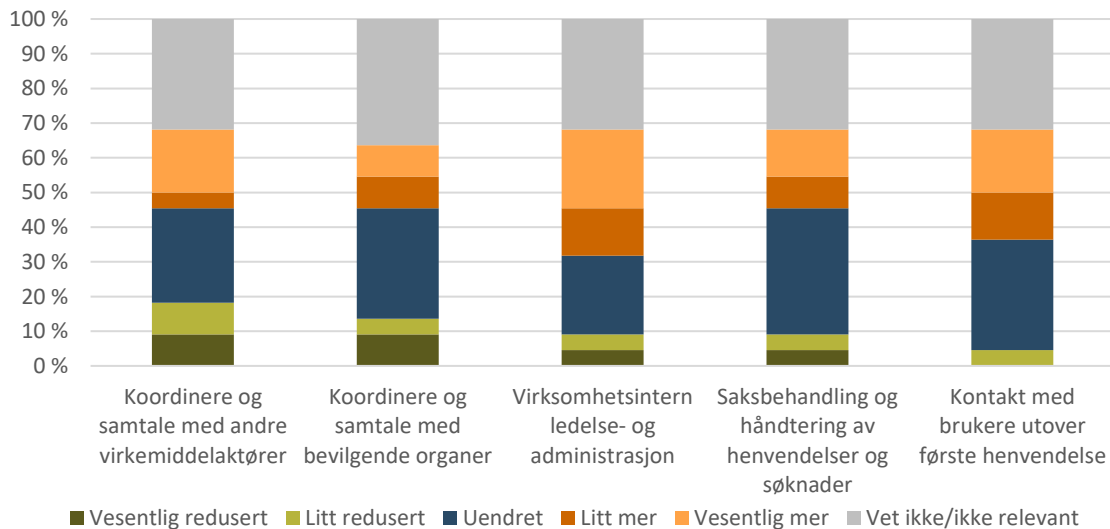
Figur 4.1 Hvordan ville tidsbruken til følgende aktiviteter endret seg ved innføring av nettverksmodellen (N=23)



Figur 4.2 Hvordan ville tidsbruken til følgende aktiviteter endret seg ved innføring av integrert modell (N=20)



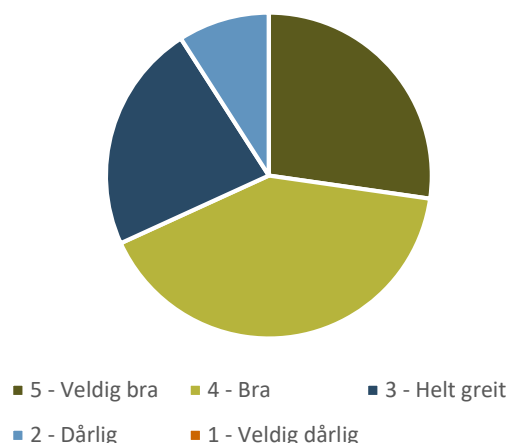
Figur 4.3 Hvordan ville tidsbruken til følgende aktiviteter endret seg ved innføring av fullintegrert modell (N=22)



Kilde: SØA

Videre er aktørene bedt om å vurdere samspillet mellom dem og andre virkemiddelaktørene slik det er i dagens virkemiddelapparat. Figur 4.4 viser at omtrent 68 prosent av respondentene mener at samhandlingen er enten bra (41 prosent) eller veldig bra (27 prosent).

Figur 4.4 På en skala fra 1 til 5, der 1 er veldig dårlig og 5 er veldig bra, hvordan vurderer du samspeillet mellom dere og andre aktører i dagens virkemiddelapparat? N=22



Kilde: SØA

Vurderingen samsvarer med det våre intervjudata, der de fleste intervjuobjekter overordnet sett mener at samhandlingen og samarbeid med andre aktører fungerer godt.

Resultatene fra spørreundersøkelsen peker i retning av at endret organisering har liten betydning for tidsbruken, men med en risiko for økt tidsbruk uansett modell. Tar vi hensyn til at det er forbundet kostnader ved en omorganisering i seg selv, trekker svarene i spørreundersøkelsen i retning av at det er

lite å hente i sparte administrasjonskostnader ved de ulike organisasjonsmodellene som er lansert.

4.4 Styring via direktiv eller bevilgning påvirker oppgaveløsning

Oxford (2020) løfter fram ressursbruk knyttet til eier- og oppdragsstyringen som en viktig transaksjonskostnad. Vi deler den oppfatningen. I denne sammenhengen er det imidlertid nyttig å tenke gjennom hvordan ulike organisasjonsmodeller kan påvirke disse kostnadene.

Eier- og oppdragsstyringen kan prinsipielt gjøres på to måter, med litt ulike egenskaper.

- A. Når politiske myndigheter eier utførende enheter direkte (enhet i virkemiddelapparatet) kan oppdrag gis som en form for direktiv. Enheten skal gjennomføre bestemte aktiviteter for å oppnå f.eks. flere nyetableringer, mer innovasjon eller mer verdiskaping rent generelt. Myndighetene setter av nødvendige midler til drift og bistand¹³ til virksomheter. De politiske myndighetene kan være kommuner, fylket eller nasjonale myndigheter.
- B. Når en politisk myndighet ikke eier en utførende enhet direkte, kan de likevel benytte enhetene til å utføre de samme næringsrettede oppdragene. I så fall må midlene gis som et tilskudd til den utførende enheten og bruken av tilskuddene (til drift og bistand) til disse blir regulert i kontrakt.

I praksis behøver det ikke være stor forskjell på A eller B, men noen forskjeller er det. I situasjon A løper som regel oppgaven videre til den stoppes eller

¹³ Bistand kan være så vel rådgivning, som bevilgning av tilskudd, lån o.a.

endres. Utførende enhet er en del av myndighetssektorene, med både relativ sikkerhet for egen arbeidsplass og forstår seg normalt som nettopp en del av myndighetsapparatet. Formidlingene av politiske mål og eventuelt justeringer av oppdraget kan i prinsippet gjennomføres raskt.

I situasjon B må formidlingene av oppdrag og målsettinger nødvendigvis skje på en form som gjør det klart at den utførende enheten får et oppdrag for en periode. De ansatte i den utførende enheten vet at bevilgningen knyttet til oppdraget forutsetter at oppdragsgiver – den politiske enheten som gir oppdraget – er fornøyd med oppdraget.

Sammenlignes disse to situasjonene kan A gi mest styringseffektivitet, både ved rask formidling av styringssignaler og ved mindre behov for utlysning av oppdrag og forhandlinger. På den annen side er det krevende å avvikle offentlig eide enheter, dersom det ikke er behov å prioritere annerledes. Ressursene og menneskene involvert må normalt i stedet anvendes andre steder.

Situasjonen B gir tydeligere incentiver til den utførende enheten om å gjøre «en god jobb». Incentivene følger rett og slett av at uten god oppgaveløsning vil myndighetene søke etter (eller velge en) annen utførende enhet, når det er kontraktsmessig mulig.

Hva som er «en god jobb» er ikke opplagt og krever gode indikatorer og evalueringer med jevne mellomrom. Det gjelder for både situasjon A og B. Men motivet for å gjøre seg dyktig, er trolig sterkere for utførende enheter i situasjon B. Det bør også nevnes at det samme incentivet gir motiv for å «framheve seg selv», også selv når det ikke er så godt grunnlag for det.

Poenget her er imidlertid at gitt at myndigheten følger med på oppgaveløsningen, er det trolig lettere å

skifte utførende enhet i situasjon B, rett og slett ved å la være å fornye kontrakten/oppdraget.

En annen forskjell på situasjon A og B er knyttet til kompetanseutvikling. En rekke steder i landet har ulike typer private virksomheter spesialisert seg i å være gode til å forvalte og gjennomføre offentlige programmer, som næringshageprogrammer og inkubatorprogrammet til SIVA, samt ulike nettverks-, samhandlingsprogram, klyngeprogram og kommersialiseringsprogram finansiert av Innovasjon Norge og Forskningsrådet.

Over tid har flere av disse organisasjonene utviklet robuste organisasjoner som håndterer ulike typer programmer og kompetanser, noe som igjen også tiltrekker private investorer. Kompetanseutviklingen i disse organisasjonene er knyttet til nettopp evnen til å gjennomføre offentlige programmer på en god måte. Over tid vil dyktig oppgaveløsning også gi god kunnskap om næringslivets behov, som igjen styrker oppgaveløsningen. De som ikke får det til, vil imidlertid bli avviklet. De beste blir, og kan ta på seg nye oppgaver.

I forhold til vår diskusjon om organisering av virkemiddelapparatet i Agder, vil vi peke på at det kan være nyttig å ha et innslag av autonome utførende enheter som utfører oppgaver på kontrakt, og som kan ta på seg oppgaver for ulike typer oppdragsgivere. Det gir kontinuerlige incentiver til å gjøre en god jobb for oppdragsgiver. Spesielt gjelder dette alle enhetene som på ulike måter skal bistå virksomheter med råd og praktisk hjelp.

Ovenstående trekker etter vår vurdering i retning av at organisasjonsmodeller som søker å samle mange (eller alle) utførende enheter under Agder fylkeskommune som politisk ledelse, risikerer å vanskeliggjøre fylkeskommunens handlingsrom. Dersom det over tid er behov for å endre enten oppgaver eller utførende enheter, er det trolig enklere i

situasjon B, i form av å stoppe eller endre kontrakter.

Det kan heller ikke utelukkes at organisasjonsmodeller som reduserer innslaget av autonome enheter også svekker incentivene til god oppgaveløsning.

4.5 Behov for å forsterke små enheter

Flere av enhetene i virkemiddelapparatet i Agder er små, i noen tilfeller bare en person. Så små enheter er åpenbart sårbare dersom ansatte slutter eller får problemer. Små enheter er også kritisk avhengig av at den eller de ansatte i utgangspunktet har rett kompetanse og evner å videreutvikle denne.

I praksis er denne størrelsesutfordringen gjeldene for veiledningstjenesten for levebrødsetableringer og enkelte av næringshagene.

Størrelsesproblemet kan møtes på ulike måter, f.eks.:

- a) samarbeid eller sammenslåing med likartede enheter i andre deler av fylket
- b) fusjonering med en annen enhet med komplementære oppgaver
- c) tilføring av flere oppgaver og ressurser.

Oxford (2020) anbefaler at veiledningstjenestene for levebrødsetableringer (førstelinjetjenesten) slås sammen til en organisasjon. Det betyr sammenslåing av EVA-senteret og Etablerersenteret IKS. Oxford (2020) anbefaler også å involvere NAV i denne tjenesten. Den sammenslåtte tjenesten bør gjøres tilgjengelig for alle kommunene i Agder og at tjenesten fullfinansieres av Agder fylkeskommune.

Oxfords forslag er i tråd med problemløsningsmetoden a) over.

Vår intervjuer underbygger at sammenslåing av disse enheten vil gi gevinster som påpekt av Oxford (2020). Behovene nystartede selskaper og etablerer står overfor ved oppstart er relativt like for levebrødforetak. Det handler mye om å få kontroll på eget forretningskonsept og forstå hvilke typer bistand som kan hjelpe dem videre. Denne tjenesten kan trolig standardiseres og tilbys alle virksomheter i Agder digitalt eller ved fysisk oppmøte.

En felles organisasjon vil også skape større robusthet ved at det blir flere ansatte som kan dele på oppgaver og utveksle erfaringer, som igjen bidrar til kompetanseutvikling.

Samtidig tyder våre intervju at det er behov for å begrense denne felles organiseringen til nettopp EVA-senteret og Etablerersenteret IKS.

Også næringshagene tar på seg veiledningsoppgaver for etablerere. Næringshagene har imidlertid flere oppgaver innenfor Sivas næringshageprogram, hvor bl.a. nettverksbygging inngår. Videre avlastet i flere tilfeller næringshagene eierkommuner med andre tilretteleggingsoppgaver for næringsutvikling. Næringshagene har dermed løst sitt smådriftsproblem med metode c) nevnt over. Næringshagene har derfor en robusthet ved å være relevante hjelpere også for kommunenes næringsavdelinger. En endring i organiseringen av disse organisasjonene risikerer å skape nye utfordringer for kommunenes næringsutviklingsarbeid. Det er derfor ikke opplagt at å inkludere næringshagene i en ny organisasjon vil effektivisere det samlede næringsutviklingsarbeidet. For næringshagene er det bedre at det gis anledning til å vise seg som dyktige forvaltere av ordninger de kan søke på. Er de det vil de vokse. Er de ikke det, vil de reduseres og deres oppgaver vil da overtas av andre.

Vår vurdering, basert på både intervju og data for overlapp i oppgaver og data for overlapp i brukere,

er at fylkeskommunen tar initiativ overfor øvrige eiere av EVA-senteret og Etablerersenteret IKS om å etablere en felles førstelinjetjeneste for Agder.

Begrunnelsen er for å redusere sårbarheten i meget små organisasjoner. Endringene kan gjøres uten større endringer i organiseringen av øvrig virkemiddelapparat.

En felles førstelinjetjeneste kan organiseres som et *tilbud* til alle i Agder, men bruken vil ventelig være størst i de områdene som i dag er nedslagsfeltet for EVA-senteret og Etablerersenteret IKS.

Også etter en slik eventuell sammenslåing vil det være noe overlapp i oppgaver med næringshagene, og med kommuner som tilbyr veiledningstjeneste selv. Dette kan etter vår vurdering løses enkelt gjennom formelle eller uformelle arbeidsdelingsavtaler. Våre intervju tilsier at dette gjøres i dag og bør gjøres også framover.

Utover ovenstående kan det være relevant å tenke gjennom at fylkeskommunene fra 2020 har overtatt oppdragsgiveransvaret for Sivas næringshageprogram. Det betyr at fylkeskommunen med jevne mellomrom må ta stilling hvilke næringshager som skal være forvaltere av dette programmet i Agder.

Det er mulig å tenke alle midlene til veiledning av etablerere skal samles innenfor en felles næringshage og veiledningsspott. I så fall kan denne potten benyttes til tilskudd til de enheter som er best egnet til å utføre oppgaven, det vil si at et nytt sammenslått

EVA-senteret og Etablerersenteret IKS og dagens næringshager må konkurrere om å bli relevante veiledningsaktører. Dersom fylkeskommunen etablerer gode evalueringsrutiner, er det mulig å benytte næringshageprogrammet og veiledningstilskudd til å oppgradere de beste tilbyderne av veiledningstjenester og fase ut de mindre gode. Vi bemerker dette primært som noe fylkeskommunen selv kan vurdere.

4.6 Behov for regional mobilisering for deltaelse i EU-forskning

Oxford (2020) anbefaler at det utvikles en felles internasjonaliseringsenhet innenfor virkemiddelapparatet. Innenfor flere deler av virkemiddelapparatet er det personer som arbeider med internasjonalisering, men Oxford (2020) peker på at tilbudet blir fragmentert og lite koordinert.

Viktigste regionale internasjonaliseringsenhet er i dag Sørlandets Europakontor.

Nasjonalt legges det stor vekt på å styrke norske virksomheters deltagelse i EU rammeprogram for forskning og innovasjon, Horisont Europa. Norge bidrar finansielt med betydelige midler til Horisont Europa og innenfor forskningspolitikken er det et mål at norske forskningsmiljøer vinner fram på disse forskningsarenaene.¹⁴ Horisont Europa har en sterk næringsprofil og gir gode muligheter for forskningsrettede virksomheter til å få støtte til og få delta i store viktige forskning- og innovasjonsprosjekter.

¹⁴ Se for øvrig evalueringen av den norske deltagelsen i EUs rammeprogram [her](#). Se også Tildelingsbrevet til Norges forskningsråd, hvor det bl.a. påpekes at: «EUs rammeprogram for forskning og innovasjon Regjeringen har klare forventninger om at norske fagmiljøer, inkludert næringslivet, deltar aktivt i samarbeidet knyttet til EUs rammeprogram for forskning og innovasjon, og at de på noen områder har som ambisjon å være ledende på den europeiske konkurransearenaen. Mobilisering og støtte til deltakelse i Horisont Europa krever et tett og godt samarbeid med Innovasjon Norge

(jf. samarbeidsavtalen om Horisont Europa). Departementet forutsetter derfor at dette samarbeidet fortsetter i 2021, både nasjonalt og ved Kunnskapskontoret i Brussel, og at Forskningsrådet og Innovasjon Norge fortsetter arbeidet med å videreutvikle det nasjonale støtteapparatet for Horisont Europa. Departementet forventer at norske aktører møter et godt koordinert virkemiddelapparat.»

Norge har nå også bestemt at det skal delta i det Europeiske programmet for digitalt Europa (Digital). Programmet er et nytt investerings- og kapasitetsbyggingsprogram for digital omstilling og bruk av innovative digitale teknologier i samfunn og næringsliv.¹⁵

For Agders næringsliv er det både en utfordring og et potensial i å styrke den næringsrettede forskningen og øke innslaget av forskningsrettede virksomheter, jf. kapittel 2. Kompetent veiledning og bistand til partnerskapsetablering vil hjelpe Agders virksomheter til å realisere mulighetene innenfor Horisont Europa.

Våre bedriftsintervju tyder på at Sørlandets Europa-kontor nettopp har bidratt til dette. Også private aktører bistår virksomheter i å koble seg til europeiske forskningsnettverk med suksess.

Vi deler vurderingene i Oxford (2020) om at det er gevinster i å samordne den offentlige bistand i å nå fram innenfor Horisont Europa. Vi vil imidlertid peke på at dette er en nasjonal målsetting og at det bevilges betydelig midler både innenfor Forskningsrådet og Innovasjon Norge for å mobilisere og stimulere til slik deltagelse.

For Agder kan det være gevinster i å forsterke dette arbeidet, med å konsentrere fylkeskommunal støtte til deltakelse i EU-forskning til den regionale avdelingen av Forskningsrådet, heller enn i et eget organ.

Ved å samle all fylkeskommunal støtte til mobilisering for EU-forskning til Agders forskningsrådskontor, vil det være mulig både å forsterke fagmiljøene

knyttet til EU-forskning, forsterke mobiliserings- og veiledningsinnsatsen i Agder og samordne den regionale og nasjonale innsatsen.

Det er etter vår vurdering både mulig og fornuftig å forsterke regional mobilisering til EU-forskning, uten vesentlige endringer i øvrig virkemiddelapparat.

¹⁵ Vi viser til pressemelding fra 9.april 2021 om Norsk deltakelse i EUs programmer 2021-2027

https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/eu_programmer/id2843246/

5 Fylkeskommunal næringsstrategi kan gi retning for koordinert næringspolitisk innsats

Både i Oxford (2020) og i flere av våre intervjuer har det blitt framhevet at det er behov for en tydeligere næringspolitisk strategi for Agder. Behovet blir begrunnet både med at fylkets ledende teknologivirksomheter står over flere typer omstillingsutfordringer knytte til det grønne skiftet og til at Agder trolig har gode muligheter til å øke regional verdiskaping gjennom vekst innenfor flere næringer med økende internasjonal etterspørsel.

Det ligger utenfor dette prosjektet å gå inn i denne diskusjonen, men vi vil peke på et par momenter som er relevant i forhold til organiseringen av det næringspolitiske virkemiddelapparatet.

For det første er det ikke opplagt hvordan en fylkeskommune kan utforme en næringspolitisk strategi for hele fylket. Det er rimelig å tenke på dette som en strategi hvor fylkeskommunen peker ut en retning for hvordan næringslivet kan vokse og hva som kreves for å realisere vekst.

For det andre er det sannsynlig at en slik strategi krever god forankring. Skal en næringspolitisk strategi få følger, må både investorer, eksisterende virksomheter, ulike kommuner og flere offentlige etater finne strategien meningsfull og rette sin egen virksomhet inn slik at den bidrar til vekstmulighetene strategien har pekt ut. Det er neppe mulig å utforme en slik strategi uten både grundig analysearbeid og ikke minst omfattende prosessarbeid med en rekke relevante aktører involvert. Slike prosesser vil nødvendigvis ta tid. Deretter må strategien ligge fast over lengre tid for å virke.

For det tredje er det klart at fylkeskommunen bare i begrenset grad selv har virkemidler som kan virke-
liggjøre en næringspolitisk strategi. Som nevnt er det de manges bidrag som gir resultater. Fylkeskommunen må derfor være tydelig på både hvordan deres ansvarsområder (som f.eks. kompetanseutvikling) er en del av strategi, og at dette bare er en

delmengde av hva fylket samlet har som mål og strategi.

Vår vurdering er at utforming av en næringspolitisk strategi for et fylke er meget krevende, men kan gi god mening med god omforent forankring.

Det er derimot lite som tyder på at organisasjonsendringene som er temaet for denne rapporten vil påvirke utfall av arbeidet med en slik strategi. Snarer er det heller motsatt. Dersom fylkeskommunen ønsker å utvikle en tydelig næringspolitisk strategi for Agder, kan strategivalg få betydning for både ressursbruk, oppgaver og organisering av virkemiddelapparatet. I så fall framstår det som bedre å starte med strategiarbeidet og vente med organisasjonsendringer, til det er mulig å vurdere om det er behov for endringer.

6 Samlet vurdering og anbefaling

Vi har i denne rapporten vurdert organiseringen av det næringsrettede virkemiddelapparatet i Agder. Utgangspunktet har vært forslag presentert i Oxford (2020) og vi har vurdert det empiriske grunnlaget for om det er behov for organisasjonsendringer og konsekvensene av mulige endringer.

Våre vurderinger og anbefalinger kan sammenfattes i syv punkter. Punktene inkluderer en egen anbefaling knyttet til hvordan inngangen til virkemiddelapparatet kan gjøres enda mer tilgjengelig.

1. Omorganisering gir kostnader. Det er omfattende empiri om at endringer i organisasjoner medfører flere typer kostnader knyttet til sammenslåing av kulturer, posisjoneringer og tilpasninger til nye ledelsessystemer. Kostnadene vil være særlig store når omorganiseringen innebære forhandlinger mellom mange ulike typer eiere, slik tilfellet er for virkemiddelapparatet i Agder. For at en omorganisering skal skape merverdi, bør potensielle gevinster være relativt store.

2. Et problem som omorganiseringen er ment å løse er problematisk overlapp mellom ulike virkemiddelenheter. Vår kartlegging av overlapp på brukersiden tyder imidlertid ikke på at det er et stort problem i praksis. Tvert imot synes problematisk overlapp å være meget beskjedent, og ikke større enn at det løses gjennom dialog virkemiddelaktørene imellom.

3. En endret organisering kan potensielt effektivisere virkemiddelapparatet ved at kostnader knyttet til unødige tungvint samhandling mellom ulike enheter, blir enklere. Våre intervjuer og spørreundersøkelse rettet mot virkemiddelaktørene tyder imidlertid ikke på at de foreslåtte organisasjonsmodellene vil bedre situasjonen. Det er mer sannsynlig at samhandlingskostnadene vil øke enn synke, uansett modell.

4. En endret organisasjonsmodell kan potensielt forenkle styringen av det samlede virkemiddelapparatet. Vår vurdering er likevel at de foreslåtte modellene risikerer å svekke autonomien til flere av aktørene som leverer viktige brukerrettede tjenester. Det kan være uheldig for kompetanseutviklingen hos virkemiddelaktørene. Vi vurderer en omorganisering som undergraver autonomien til spesielt innovasjonsselskapene som uheldig.

5. Det er påvist at enkelte at organisasjonen er meget små, som gir en sårbarhet i virkemiddelapparatet som bør håndteres. I tråd med Oxford (2020) anbefaler vi at dette håndteres ved å søke å slå sammen EVA-senteret og Etablerersenteret IKS.

6. Agder kan vinne på å forsterke mobiliseringen for deltakelse i EUs rammeprogram for forskning og innovasjon, Horisont Europa, samt andre EU-programmer som Norge nylig har sluttet seg til. Arbeidet krever både nettverkskunnskap og kompetanse på EU-systemet. Det tilsier å samle fagmiljøer som arbeider med dette et sted. Vi anbefaler at dette gjøres ved å samle bevilgninger og fagmiljøer organisatorisk hos Forskningsrådet i Agder.

7. Oxford (2020) peker på at det nasjonalt arbeides med å utvikle en felles digital virkemiddelportal. Denne skal sørge for en samlet oversikt for brukerne av næringsrettede virkemidler. Våre intervjuer tyder på at dette også er ønskelig for Agder.

Vår vurdering er at dette er en såkalt «lavhengende frukt» for å forenkle tilgangen og informasjonen om virkemiddelapparatet.

Fylkeskommunen kan med fordel ta på seg denne oppgaven for Agder og utvikle en samlet oversikt over alle tilgjengelige bedriftsrettede virkemidler i fylket, hva som er retningslinjene for bistand og digitale lenker/innganger til kontakt og søknader.

En slik enhetlig oversikt over all virkemiddelbruk i fylket vil også synliggjøre fylkeskommunens utviklingsansvar for det næringsrettede virkemiddelapparatet.

Etableringen av en slik digital port til all virkemiddelbruk, kan etableres helt uavhengig av organisasjonsmodell.

Det vurderes som uproblematisk om det finnes andre lenker og innganger parallelt. Poenget er at dersom fylkeskommunen har etablert en totaloversikt og felles inngangsportal for alt, vil alle som er usikker på hvilken del av virkemiddelapparatet være trygg på at det finnes minst ett sted med total oversikt. For at en slik portal skal fungere, må portalen nødvendigvis vedlikeholdes av ansvarlige personer i fylkeskommunen, som sørger for oppdatering av informasjon og lenker til enhver tid.

Konklusjon

Samlet er vår konklusjon at det ikke er behov for større omorganisering av virkemiddelapparatet i Agder. Organisasjonsproblemet er for lite til at potensielle gevinster overstiger kostnadene ved omorganisering. Det er likevel behov for to avgrensede endringer, knyttet til:

- Slå sammen EVA-senteret og Etablerersenteret IKS.
- Samle mobiliseringsarbeidet for økt deltakelse i EUs rammeprogram for forskning hos Forskningsrådet Agder.
- Etablere en enhetlig digital port til all virkemiddelbruk i Agder i fylkeskommunal regi.

7 Referanser

Agder fylkeskommune. (2019). *Regionplan Agder 2030*.

Damvad Norge og Menon Business Economics. (2012). *Samfunnsøkonomisk analyse av alternativ organisasjonsstruktur for LMDs instituttsektor*.

Deloitte. (2019). *Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet*.

Forskningsrådet. (2020, Oktober 19). *Fylkesvise kunnskapsgrunnlag - Agder*. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/Statistikk-og-evalueringer/statistikk-og-evalueringer/forskning-og-innovasjon-i-norge/fylkesvise-kunnskapsgrunnlag/agder/>

Kates, A., Kesler, G., & DiMartino, M. (2021). *Networked, Scaled, and Agile: A Design Strategy for Complex Organizations*. Kogan Page Publishers.

Lien, L., & Jakobsen, E. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi*. Gyldendal akademisk.

Moretti, E. (2010). Local multipliers. *American Economic Review*, , ss. 100(2), 373-77.

Moretti, E., & Thulin, P. (2013). Local multipliers and human capital in the United States and Sweden. , . *Industrial and Corporate Change*, ss. 22(1), 339-362.

Oxford Research. (2020). *Rigget for omstilling – et mer kraftfullt og brukervennlig virkemiddelapparat i Agder*.

SØA. (2020). *Verdikjeder i Norge*. Samfunnsøkonomisk analyse, R16-2020.

Vedlegg 1: Virkemiddelaktørene

Virkemiddelaktør	Virkemiddel
Regionalt Forskningsfond	FoU-tilskudd
GCE Node	Organisering, rådgivning, profilering
Innoventus Sør	Regionalt innovasjonsselskap Siva-inkubator FORNY-aktør (har rollen som kommersialiseringsaktør for Universitetet i Agder) Preså Kornforvalter som representerer Sørlandet
Lindenesregionen næringshage	Organisering, rådgivning, profilering
Regionalt næringsfond for Arendal, Grimstad og Froland	Bedriftstilskudd
Sørlandets kompetansefond	Tilskudd til kompetanse og utvikling
Lindenesfondet	Bedriftstilskudd - Lindenes og Åseral
Forskningsrådet avd. Agder	FoU-tilskudd
Agder fylkeskommune	Bedriftsintern opplæring i forbindelse med større omstillinger (BIO-ordningen) ¹
Pågang næringshage	Organisering, rådgivning, profilering
Sørlandets Europakontor	Veilednings- og kompetanseutviklingstjenester knyttet til internasjonalisering
Aust-Agder utviklings- og kompetansefond	Tilskudd til kompetanse og utvikling
Cultiva	Tilskudd til kultur og kreative næringer i Kristiansand
Regionalt fond for Setesdalsregionen	Bedriftstilskudd - Bykle, Valle, Bygland, Evje og Hornnes og Åseral
Etablerersenter Vest-Agder (EVA)	Gratis rådgivning for Vest-Agder, Lillesand, Birkenes og Iveland.
Listerfondet	Bedriftstilskudd - Flekkefjord, Kvinesdal, Sirdal, Hægebostad, Lyngdal og Farsund
Lister nyskaping	Rådgivning og veiledning
Regionalt næringsfond for Lillesand, Birkenes og Iveland	Bedriftstilskudd
Forskningsmobilisering	FoU-tilskudd
Etablerersenteret IKS	Rådgivning - For virksomheter i eierkommunene
Invest in Agder	Profilering
Agder Næringssselskap (AANS)	Investeringssselskap
Regionalt næringsfond for Østregionen	Bedriftstilskudd - Tvedestrand, Risør, Gjerstad, Vegårshei og Åmli
NCE Eyde	Organisering, rådgivning, profilering
Coworx	Private rådgivere, veiledere og tilretteleggere
Moment	Private rådgivere, veiledere og tilretteleggere
Connect Sør	Private rådgivere, veiledere og tilretteleggere
Tenk	Private rådgivere, veiledere og tilretteleggere
Skagerak/Maturoi	Private finansører og investormiljøer, i tillegg til banker
Agder Energi Venture AS	Private finansører og investormiljøer, i tillegg til banker
J.B. Ugland	Private finansører og investormiljøer, i tillegg til banker
USUS	Bedriftsnettverk - Organisering, rådgivning, profilering
Innakva	Bedriftsnettverk - Organisering, rådgivning, profilering
DIGIN	Bedriftsnettverk - Organisering, rådgivning, profilering
Tre på Agder/ Agder tresenter	Bedriftsnettverk - Organisering, rådgivning, profilering
Sørlandsporten teknologinettverk	Bedriftsnettverk - Organisering, rådgivning, profilering
SINPRO	Bedriftsnettverk - Organisering, rådgivning, profilering
Klimapartnere	Bedriftsnettverk - Organisering, rådgivning, profilering
Innovasjon Norge	Flere

Note: 1) Agder fylkeskommune opererer innenfor flere virkemidler. BIO-ordningen er imidlertid det eneste bedriftsrettede virkemiddelet som Agder fylkeskommune tilbyr direkte.

Vedlegg 2: Gjennomførte intervju

Virkemiddelaktør	Navn
Agder fylkeskommune	Wenche Fresvik
Agder fylkeskommune (BIO-ordningen)	Benny Andre Johansen
Aust-Agder utviklings- og kompetansefond	John G. Bergh
Cultiva	Kirsti Mathiesen Hjemdahl
Etablerersenter Vest-Agder (EVA)	Atle Tjelflaat
Etablerersenteret IKS	Inge Juul-Pettersen
Forskningsmobilisering	Bjarne Sverkeli
Forskningsrådet avd. Agder	Siren Marcussen Neset
GCE Node	Tom Fidjeland
Innoventus Sør	Kamilla Sharma
Invest in Agder	Nora Rosenberg Grobæk
Lindesnesfondet	Kjell Rune Olsen
Lindesnesregionen næringshage	Are Østmo
Lister nyskaping og Listerfondet	Christiane Skage og Svein Vangen
Moment	Tom Lund
Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO)	Høye Gerhard Høyesen
Oxford Research	Tor Borgar Hansen (leder nå Forskningsrådet avd. Agder) og Bjørn Brastad
Pågang næringshage	Camilla Grantham
Regionalt fond for Setesdalsregionen	Signe Sollien Haugå
Regionalt Forskningsfond	Tone Haraldsen
Regionalt næringsfond for Arendal, Grimstad og Froland	Ole Tom Tjuslia
Regionalt næringsfond for Lillesand, Birkenes og Iveland	Egil Mølland
Sørlandets Europakontor	Stig Marthinsen
Sørlandets kompetansefond	Peter Klemsdal

Virksomhet	Navn
MacGregor AS	Eivind Gimming Stensland
Nymo AS	Ingvar Apeland og Marie Borgen
Otechos AS	Frode Larsen



SAMFUNNSØKONOMISK ANALYSE