

SNF-RAPPORT NR. 46/00

**Evaluering av omstillingsprogrammet for verkstedindustrien i
Sør-Troms og nordre Nordland**

av

**Olav A. Kvitastein
Rune Lines
Trond Hammervoll
Anita Tobiassen
Torstein Nesheim**

SNF- prosjekt nr. 6225:"Evaluering av omstillingsprogrammet for
verkstedindustrien i Sør-Troms og nordre Nordland"
Prosjektet er finansiert av Det Kongelige Kommunal- og regionaldepartement

**STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGS- OG NÆRINGS- OG NÆRINGS- OG NÆRINGS-
BERGEN, SEPTEMBER 2000**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0077-8

ISSN 0803-4036

FORORD

I henhold til utredningsinstruksen, fastsatt ved kongelig resolusjon 16. 1994, heter det i punkt 2.1 om *Plikten til å utrede konsekvenser*: «Hver sak skal inneholde en redegjørelse for antatte konsekvenser. Den instans som setter saken i gang sørger for at en slik redegjørelse blir utarbeidet. Økonomiske og administrative konsekvenser skal alltid inngå i redegjørelsen og skal normalt utgjøre en egen del av utredningen». I økonomireglementet, fastlagt ved kongelig resolusjon 26. januar 1996, heter det i punkt 3.3 at «Departementet må med jevne mellomrom gjennomføre evalueringer for å få informasjon om hvorvidt man oppnår de fastsatte målsettinger med en virksomhet eller en tilskuddsordning, med særlig vekt på de forutsatte samfunnsmessige virkninger».

Kravet om *etterrettelighet* ved offentlig ressursbruk har blitt merkbart klarere i de vestlige demokratier det siste tiår. Særlig i USA og innen EU har dette gitt seg utslag i lover¹ og direktiver som direkte virker inn på forvaltningspraksis. I Norge har vi ikke lovfestede evalueringer av offentlige tiltak. De siste år er likevel evalueringer av offentlige reguleringer og inngrep ved markedssvikt blitt institusjonalisert i departementer og underliggende etater. Bakgrunnen for den nye praksisen er gjerne ønsket om å kunne korrigere kurs underveis i tiltak, samt å gi tilbakemelding til myndigheter og borgere om utfall av tiltak.

Det er gjerne stor interesse knyttet til offentlige tiltak, og omstillingstiltak av denne type har gjerne både sine motstandere og tilhengere, som ønsker å fortolke konklusjoner i samsvar med egne meninger. Evalueringen er gjennomført av en institusjon som stiller seg nøytral i forhold til interessenter i omstillingsarbeidet. Evalueringen er så langt mulig gjennomført på en måte som skal gi uavhengige fortolkninger.

Mange personer har vært hjelpelige med opplysninger. Involverte personer fra næringsliv og lokale politiske myndigheter har stilt sin tid til rådighet for til dels lange intervju og samtaler. Vi takker dem alle. Det Kongelige Kommunal- og Regionaldepartement har gitt oss tilgang til arkivmateriale og annen verdifull bakgrunnsinformasjon. Ledelsen i OMPROV har forsøkt å stille alle relevante opplysninger til vår disposisjon. Vi er tilfreds med den åpenhet som har møtt oss i arbeidet.

¹ Særlig *the Government Performance and Results Act of 1993* (GPRA) i USA fremhever kravet om *accountability*

INNHold

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Innledning | 1 |
| 2 | RETNINGSLINJER FOR EVALUERINGEN | 2 |
| 2.1 | Innledning..... | 2 |
| 2.2 | Programevaluering – en enkel idealmodell..... | 2 |
| 2.3 | Følgeevalueringens begrensninger | 5 |
| 2.4 | Programteori og resonnementskjeder for OMPROV | 5 |
| 3 | OMPROV – EN KORT BESKRIVELSE AV PROSJEKTET | 8 |
| 3.1 | Innledning..... | 8 |
| 3.2 | Organisering | 8 |
| 3.3 | Målsettinger og strategier | 10 |
| 3.4 | Aktivitet | 13 |
| 4 | PROGRAMTEORI 1: STRATEGISK OMSTILLING PÅ BEDRIFTSNIVÅ..... | 16 |
| 4.1 | Innledning..... | 16 |
| 4.2 | Omstilling og strategiske endringsprosesser i bedriftene | 17 |
| 4.3 | Hva menes med begrepet strategi? | 18 |
| 4.4 | Hvorfor er omstilling og strategiske endring i bedriftene så vanskelig?..... | 19 |
| 4.5 | Må omstilling ha krisebakgrunn? | 21 |
| 4.6 | Hvordan skal vi vurdere utfall av omstilling og strategisk endring..... | 23 |
| 5 | PROGRAMTEORI 2: BRUK AV EKSTERNE KONSULENTER | 27 |
| 5.1 | Innledning..... | 27 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.2 | Konsekvenser av konsulentbruk | 27 |
| 6 | PROGRAMTEORI 3: OMSTILLING PÅ REGIONALT NIVÅ | 29 |
| 6.1 | Innledning..... | 29 |
| 6.2 | Forutsetninger og tankemodeller bak regionale omstillingstiltak | 30 |
| 6.3 | Nettverkseffekter og industrielle klynger | 31 |
| 7 | DATATILFANG OG INFORMASJONSKILDER | 33 |
| 7.1 | Bedriftsbesøk, personlige intervju og telefonintervju | 33 |
| 7.2 | Data for økonomiske opplysninger..... | 35 |
| 7.3 | Dokumentgjennomgang | 36 |
| 7.4 | Bruken av innsamlet informasjon i forhold til teori og konklusjoner | 36 |
| 8 | EVALUERING AV OMPROV | 38 |
| 8.1 | Innledning..... | 38 |
| 8.2 | Krisen i verkstedindustrien i Harstad- området: Økonomiske indikatorer | 39 |
| 8.3 | Oppslutningen om de enkelte prosjekter: Hvem deltar? | 45 |
| 8.4 | Vurderinger av de enkelte tiltak: Hvordan oppfattes de ulike prosjekter?..... | 51 |
| 8.5 | Bruk av konsulenter i forbindelse med OMPROV | 54 |
| 8.6 | Generelle vurderinger av OMPROV..... | 57 |
| 8.7 | Resonnementsskjeder for hvordan OMPROV skal nå sine mål..... | 61 |
| 8.7.1 | Initieringsfasen | 63 |
| 8.7.2 | Engasjementsfasen..... | 64 |
| 8.7.3 | Omstillingsfasen | 64 |

| | | |
|-----|---|----|
| 8.8 | Forholdet mellom regionale og bedriftspesifikke målsettinger | 65 |
| 8.9 | Ansvars- og arbeidsfordelingen mellom de styrende institusjoner | 66 |
| 9 | TILRÅDINGER | 70 |
| 9.1 | Innledning..... | 70 |
| 9.2 | Om organiseringen av omstillingsarbeidet..... | 70 |
| 9.3 | Om finansieringsmodellen for omstillingsarbeidet | 71 |
| 9.4 | Om utvidelse av det geografiske området for omstillingstiltaket..... | 71 |
| 9.5 | Om karakteren av OMPROVs aktiviteter | 72 |
| 9.6 | Om omstart av omstillingsprogrammet for verkstedindustrien i Sør-Troms og nordre Nordland | 73 |
| | Litteratur benyttet | 75 |

Tabeller

| | | |
|------------|---|----|
| Tabell 3.1 | Prosjektforslag og kostnadsoverslag fra Asplan Viak A/S (I tusen kroner)..... | 14 |
| Tabell 3.2 | Prosjektportefølje for OMPROV, kostnader for initierte og avsluttede prosjekter..... | 15 |
| Tabell 7.1 | OMPROV: Bedriftskontakter etter bransje | 33 |
| Tabell 7.2 | Virksomheter registrert i OMPROVs database: Geografisk spredning..... | 34 |
| Tabell 7.3 | Virksomheter som oppgir å ha deltatt i OMPROV: Geografisk spredning..... | 34 |
| Tabell 7.4 | Lokalisering av bedrifter som det foreligger økonomiske opplysninger om | 36 |
| Tabell 8.1 | Verdiskaping innen verkstedindustrien, sammenligning av næringer og områder | 40 |
| Tabell 8.2 | Revisoranmerkninger i OMPROV- bedriftene vs. sammenlignbare bedrifter..... | 44 |
| Tabell 8.3 | Bedrifter som har deltatt på ulike programmer og prosjekter | 45 |
| Tabell 8.4 | Deltakelse i ulike tiltak. Multipl respons..... | 46 |
| Tabell 8.5 | Bedriftenes spredning på ulike tiltak- antall respondenter på antall tiltak..... | 47 |
| Tabell 8.6 | Deltakelse på ulike tiltak etter bedriftsstørrelse..... | 47 |
| Tabell 8.7 | Vurderinger av de tiltak en har deltatt i, rangert fra høyeste til laveste score..... | 51 |

| | |
|---|----|
| Tabell 8.8 Vurderinger av prosjektledelsen for tiltakene, rangert fra høyeste til laveste score | 51 |
| Tabell 8.9 Lineær regresjon, vurderinger av kurs og prosjektledelse forklart med antall kurs | 53 |
| Tabell 8.10 Fylkesvis fordeling av utbetalinger for konsulenttenester | 55 |
| Tabell 8.11 Fordeling av utbetalinger for konsulenttenester etter kommune..... | 55 |
| Tabell 8.12 Involverte konsulentselskaper fordelt etter stiftelsesår og kommune | 56 |
| Tabell 8.13 Involverte konsulentselskaper etter bransje | 56 |

Figurer

| | |
|---|----|
| Figur 2.1 Skjematisk oversikt over gangen i en programevaluering. | 3 |
| Figur 2.2 Hypotetisk resonnementskjede for OMPROV | 6 |
| Figur 4.1 Sammenhenger mellom endringsprosess, endring, endringsleder og utfall av endringer | 20 |
| Figur 8.1 Årlig verdiskaping pr. ansatt i Harstad området versus resten av landet | 39 |
| Figur 8.2 Årlig verdiskaping pr. ansatt i de mindre OMPROV- sammenlignet med verdiskapingen i andre mindre bedrifter innen verkstedindustrien. | 41 |
| Figur 8.3 Utviklingen av egenkapitalandel i OMPROV- bedriftene sammenlignet med verkstedindustrien i mindre bedrifter i resten av landet. | 42 |
| Figur 8.4 Likviditetsutviklingen i OMPROV- bedriftene vs. mindre verkstedindustri i resten av landet | 43 |
| Figur 8.5 Prosentvis fordeling av deltakelse etter bransjer | 48 |
| Figur 8.6 Gjennomsnittlig antall tiltak en har deltatt i etter næring. | 49 |
| Figur 8.7 Bredde i bedriftenes deltakelse og vurderinger av tiltakenes kvalitet | 52 |
| Figur 8.8 Bredde i bedriftenes deltakelse og vurderinger av prosjektledernes kvalitet | 52 |
| Figur 8.9 Kontakt med konsulentselskap i forbindelse med OMPROV vs. bedriftsstørrelse | 54 |
| Figur 8.10 Vurderinger av påstander om generelle trekk ved OMPROV | 57 |
| Figur 8.11 Regionale forskjeller i generelle synspunkter på OMPROV | 58 |
| Figur 8.12 Bedriftens kostnader med å delta i OMPROV pr. ansatt. | 59 |
| Figur 8.13 Omfang av deltakelse og initiativ som kan tilskrives OMPROV | 60 |
| Figur 8.14 Resonnementskjeder for regional omstilling | 61 |
| Figur 8.15 Faseinndeling og teoribruk | 62 |

SAMMENDRAG

Omstillingsprogrammet for Sør-Troms og nordre Nordland OMPROV er vurdert etter trekk ved organisering og evne til gjennomføring av tiltak, samt reaksjoner i lokalsamfunnet og bedriftene. Prinsippene for evalueringen har vært å sammenholde empiriske analyser av gjennomføring og reaksjoner, mot teorier om og erfaringer fra lignende tiltak.

Økonomiske indikatorer bekrefter at igangsettingen av omstillingstiltaket var begrunnet, selv om det ikke kan påvises at utviklingen i verkstedindustrien i Harstad er særlig avvikende fra utviklingen i verkstedindustrien i resten landet.

OMPROV kan vise til stort aktivitetsnivå uten at det ennå er mulig eller forventet at vi kan finne pålitelige indikatorer for regionale eller økonomiske resultater av virksomheten.

OMPROV er preget av å ha gjennomgått to ulike faser, den første preget av vekt på direkte støtte til enkeltbedrifter, den andre preget av stor bredde i generelle kompetansetiltak.

Tiltakene i regi av OMPROV har fått blandet mottakelse, særlig har bruken av konsulenter vært kritisert. Vi kan imidlertid ikke dokumentere at denne kritikken er berettiget. Det anbefales at det gjøres tiltak for å sikre at området tilføres stabile kunnskapsressurser.

Organiseringen av OMPROV er kompleks og involverer mange parter med motstridende interesser. Organiseringen gir store administrasjonskostnader og trekker ledelseskapasitet bort fra sentrale oppgaver. Reorganisering i retning av større autonomi for OMPROV vil trolig øke sannsynligheten for at OMPROV kan nå sine målsettinger.

Finansieringsmodellen for OMPROV er lite funksjonell og gir mye sanksjonsmakt til primærkommunene. Det er behov for å finne frem til en annen finansieringsmodell.

Det er ønskelig at det geografiske området for OMPROV utvides. Prinsippene for en slik utvidelse bør være at utvidelser er begrunnet i hensiktsmessig samarbeid mellom regioner og bedrifter, ikke at ekspansjon skjer ved å utvide etter kommunegrenser.

Videreføring av programmet bør ikke gis kortere tidsrammer enn to år. Om ikke resultater tilsier annet, betraktes disse to årene som en periode for styrt avvikling av programmet.

1 INNLEDNING

En programevaluering er gjerne rettet inn mot å måle effekter av tiltak *etter* gjennomføring. En vurderer i hvilken grad det kan bekreftes at tiltakene har tjent sin hensikt og gitt de ønskete resultater. Oppbyggingen av denne rapporten er preget av at dette er en *følgeevaluering*. Vi vurderer et program *underveis*, dvs. vi foretar en evaluering av et program som ennå ikke er fullt ut gjennomført. Det styrende prinsippet er en vurdering av OMPROV på grunnlag av en *programteori*. En programteori er en eller flere teorier eller formeninger om hvordan tiltak fører frem til resultater. Det sentrale spørsmål er hvorvidt OMPROV har gjennomført tiltak som sannsynliggjør at en kan forvente resultater i samsvar med målsettinger. De tenkemåter og teorier vi benytter som programteori bygger på erfaring og empiriske studier av tiltak for strategisk endring i bedrifter og regioner. Den overordnede metodikken går ut på å sammenligne det som er gjort i OMPROV mot de anbefalinger for handling tidligere studier og erfaringer tilsier vil gi det beste resultat. Datainnsamlinger er derfor i hovedsak rettet inn mot berørte parters erfaringer med OMPROV. Gjennom samtaler, telefonintervju og annet materiale har vi forsøkt å danne oss et bilde av *hva* OMPROV har gjennomført og hvordan det er gjennomført.

I kapittel 2 gir vi en oversikt over evalueringens struktur og logikk. I kapittel 3 gir vi en beskrivelse av OMPROV, hva som er gjennomført og planlagt av tiltak, hvordan tiltak er organisert og hva som er den eksplisitt uttrykte intensjon bak tiltakene. Kapittel 4 gir en oversikt over hva vi vil benytte som programteori for *omstilling på bedriftsnivå*, mens kapittel 5 gir oversikt over de teorier og erfaringer som styrer vår forståelse av *omstillingstiltak på regionalt nivå*. Disse to kapitlene er også styrende for hvordan vi oppfatter OMPROV og hvilke endringer vi synes det vil være hensiktsmessig å gjennomføre i omstillingsprogrammet. Kapittel 6 presenterer en programteori for vår forståelse av *bruk av konsulenttjenester i omstillingsarbeidet*, mens kapittel 7 presenterer *informasjonsgrunnlaget* for våre empiriske analyser. Kapittel 8 gir en detaljert vurdering av OMPROVs aktivitet både når det gjelder det enkelte tiltak, og hvordan vi fortolker empiriske funn i lys av de antatt virksomme årsaks-sammenhenger eller *resonnement skjeder*, som vi ut fra programteorien mener må vise veien fra tiltak til resultat. Kapittel 9 konkluderer evalueringen og oppsummerer hvilke kursjusteringer vi finner hensiktsmessige.

2 RETNINGSLINJER FOR EVALUERINGEN

2.1 Innledning

I dette kapitlet gir vi en oversikt over hvordan vi vil kategorisere evalueringen av OMPROV som programevaluering. Først (2.2) gir vi en skjematisk fremstilling av hva vi forstår med en programevaluering (fullevaluering). Deretter (2.3) presiserer vi hvordan vi vil plassere evalueringen av OMPROV og hvilke begrensninger en følgeevaluering² må gi i forhold til en fullevaluering. Til slutt (2.4) gir vi en oversikt over logikken i evalueringen og gjør rede for bruken av programteori og resonnementskjeder i følgeevalueringer.

2.2 Programevaluering – en enkel idealmodell

En programevaluering kan ha flere formål. En kan ønske å

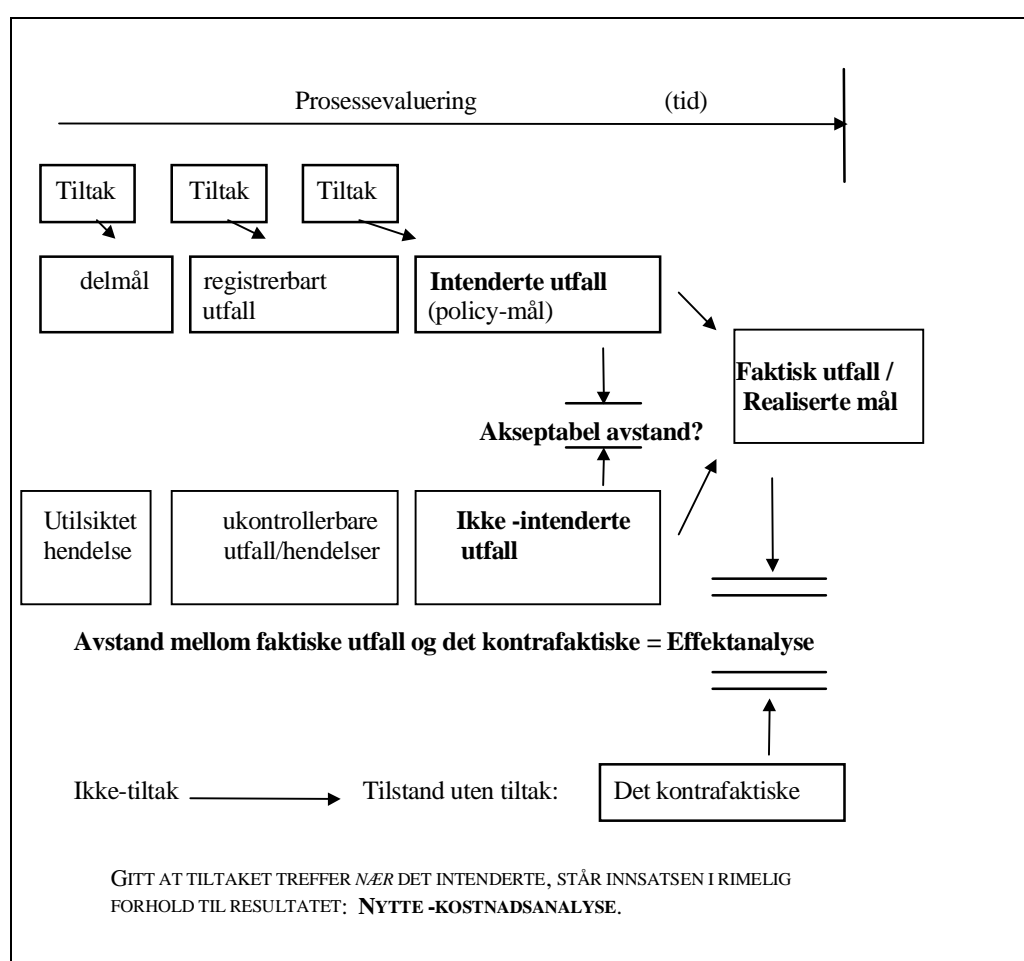
- gi støtte til/korrigere tiltak underveis i iverksettingen
- søke læringsgevinster til nytte for nye tiltak
- vurdere om et tiltak har fungert etter intensjonene
- vurdere om den forbedring tiltaket har gitt står i rimelig forhold til innsatsen

Vi har søkt informasjon om OMPROV med sikte på å dekke flere av disse formålene. Data-innsamlingen er likevel rettet mot de tre første punktene. Vi oppfatter vårt mandat som en *følgeevaluering*, dvs. en evaluering underveis i et program som ikke er avsluttet. Denne tenkemåten har vært styrende for vårt valg av undersøkelsesdesign. *Figur 2.1* viser en skjematisk fremstilling av en helhetlig programevaluering i sin enkleste form. Et program har som regel form av et eller flere kjedete tiltak eller aktiviteter som skal føre frem til det ønskete resultat. Denne rekken av tiltak kalles gjerne for *utfallslinjen* (Mohr, 1992). Det må som hovedregel foreligge en bevisst tanke om hvordan de ulike aktiviteter skal lede frem til det ønskede resultat. Slike tanker eller teorier har i regelen form av mer eller mindre velfunderte forestillinger om hvordan ulike tiltak skal skape reaksjoner, gi læring, forandre atferd eller på annen måte produsere resultater som fører en nærmere det ønskete resultat. En spesifisering av

² Begrepene *følgeevaluering* og *underveisevaluering* brukes begge om evalueringer av prosjekter som ikke er avsluttet. Distinksjonen mellom begrepene blir ofte uklar, men som regel oppfattes en *følgeevaluering* som en mer overordnet og konkluderende vurdering enn en *underveisevaluering* som gjerne er mer rettet mot vurderinger av enkeltprosesser.

slike tanker innebærer at en konstruerer en *programe teori*, helst i form av *resonnementsskjeder* som mest mulig eksplisitt sier hvilke tiltak en tror skal gi hvilke resultat (Torvatn, 1999). Vurderinger av hvorvidt *utfallslinjen* består av velfunderte aktiviteter kalles gjerne *prosessevaluering*. Slike vurderinger av organisering og gjennomføring av et program er av betydelig verdi for *læring og programkorreksjoner* og betegnes gjerne i litteraturen som *formativ evaluering*.

En prosessevaluering langs utfallslinjen er gjerne basert på kvalitative data og anekdotisk informasjon. Målestokk for evalueringen er i all hovedsak *teori* om de prosesser en forsøker å vurdere.



Figur 2.1 Skjematisk oversikt over gangen i en programevaluering

Går vi til høyre langs tidsaksen i Figur 2.1 ser vi at programmet gir delmål og registrerbare utfall underveis mot de intenderte målsettinger. Det er likevel et velkjent fenomen at de fleste tiltak gir ikke-intenderte utfall i form av utilsiktede konsekvenser som ikke alltid er i samsvar med programmets intensjoner. Utilsiktede konsekvenser kan være vanskelig å oppdage, ettersom det som regel ikke foretas analyser med det eksplisitte siktemål å oppdage slike konsekvenser. I tillegg til uønskede konsekvenser, kan det selvfølgelig også oppstå ikke-intenderte positive utfall, som f.eks. dersom nye nettverk som etableres gir tilgang til nye markeder eller en finner nye anvendelser for eksisterende produkter eller tjenester.

Hensikten med programmet bør være så eksplisitt at intensjonene bak tiltaket er identifiserbare, aller helst formulert skriftlig så klart som mulig. Det er ikke enighet mellom evaluatorene om hvorvidt tilfeldige, utilsiktede positive effekter som oppdages i ettertid, bør oppsummeres som en del av det intenderte utfall (Scriven, 1993). Påplussing av tilfeldige positive tilleggseffekter signaliserer som regel at hensikten med programmet ikke var tilstrekkelig klarlagt før iverksetting.

En analyse av programmets *effekter* må ta utgangspunkt i den *kontrafaktiske* situasjonen, dvs. den situasjonen en hadde hatt *dersom programmet ikke hadde vært iverksatt*. En slik analyse er ikke enkel ettersom den forutsetter at vi kan rekonstruere hvordan tilstanden hadde vært uten programmet. Det er likevel avstanden mellom *den kontrafaktiske og den faktiske* situasjon som er grunnlaget for effektanalysen. Hensikten med analysen er å finne de effekter som kan tilskrives programmet, og *samtidig unngå at effekter som ikke skyldes programmet, tilskrives programmet*.

Nytte kostnadsanalysen er nødvendig bare dersom den oppnådde hensikt er dokumenterbar, dvs. når det kan sannsynliggjøres at programmet har hatt effekter *nær* det intenderte. Det har liten hensikt å vurdere nytte mot kostnader, dersom tiltakene ikke har fungert etter intensjonene³.

³ Det er ulike meninger om dette i litteraturen, se for eksempel (Scriven, 1981). Innenfor nytte- kostnads litteraturen er letingen etter spekulative oppsummeringer på nyttesiden mye kritisert.

2.3 Følgeevalueringens begrensninger

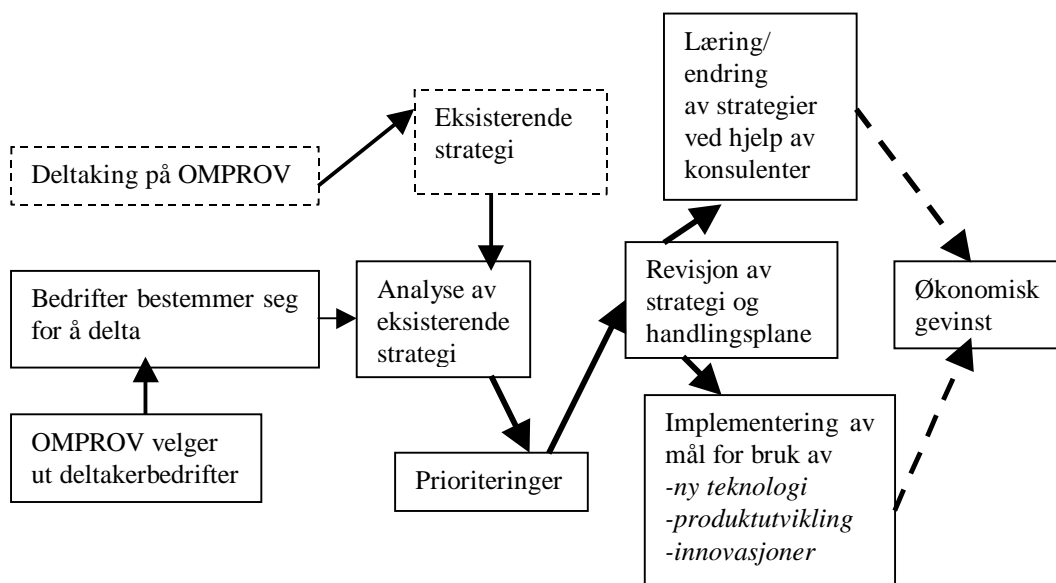
En følgeevaluering, en evaluering av et tiltak som ikke er avsluttet, setter begrensninger. Evalueringer av økonomiske effekter får for eksempel en mindre fremtredende plass, ettersom en vanskelig kan forvente å finne slike effekter på et tidlig stadium i programmet. Evalueringen av OMPROV må oppfattes først og fremst som en *formativ* evaluering. En slik evaluering er typisk rettet mot de som er ansvarlige for programmet. Intensjonen med formative evalueringer er *forbedringer*, dvs. å identifisere hva som kan endres på for at programmet skal fungere bedre etter intensjonene. En slik formativ evaluering fokuserer på variablene *mellom* input og output, selv om en gjerne også er opptatt av input-variablene. Evalueringer med et slikt fokus på det som ligger mellom tiltak og utfall kalles gjerne *prosessevalueringer*. Slike evalueringer innebærer resonnementer som er svært *teoriavhengige*. Vanligvis er prosessevalueringen bare en enkelt komponent i en fullevaluering. Mange vil hevde at det er uforsvarlig å *bare* utføre en prosessevaluering, eller i beste fall et andrevalg, unntatt for de tilfeller der en har forholdsvis sikker kunnskap om forholdet mellom prosessvariable og utfallsvariable (Scriven, 1991). Et annet forhold er at prosessevalueringer har en tendens til å gi en skjevhet mot det negative: Passiv observasjon av prosesser kan gi et legitimt grunnlag for negative evalueringer, men sjelden for positive (Scriven, 1993).

2.4 Programteori og resonnementskjeder for OMPROV

En *programteori* er en spesifisering av hva som må gjøres for å nå ønskede mål. Den omfatter viktige aspekter av hva som må kunne forventes å kunne virke inn på måloppnåelse, samt hvordan aktiviteter som leder mot måloppnåelse kan skapes. (Chen, 1990). En programteori kan inneholde både deskriptive og preskriptive element. Den preskriptive eller normative delen av programteorien forteller hvordan tiltak, ifølge oppdatert relevant teori, ideelt sett bør gjennomføres for å få det beste resultatet. Den deskriptive delen av programteorien forsøker å beskrive de antatt underliggende kausale prosesser som kan forklare utfall (Torvatn, 1999). Bruken av programteori kan være et egnet redskap ved teoribaserte evalueringer og kan benyttes for å styrke validiteten av evalueringer hvor en ikke har tilgang til randomiserte design eller kvasiekperimentelle evalueringdesign (Torvatn, 1999). En slik rent teoribasert evaluering er selvfølgelig langt fra like pålitelig som evalueringer basert på randomiserte eller kvasiekperimentelle design. I en følgeevaluering av OMPROV er likevel trolig en slik rent teoribasert evaluering det beste valg. Programteorien benyttes for identifisering av sentrale

spørsmål, valg av datakilder, forskningsdesign og lignende. Kort sagt er programteorien en modell som beskriver programmets logikk og kontekst og følgelig gjør det mulig for evaluator å kontrollere om utvikling og virkning av programmet er på riktig spor før programmet er ferdig gjennomført (Torvatn, 1999).

Resonnementskjeder er en kombinasjon av tekst og grafikk som presenterer programmets aktiviteter. Resonnementskjeder er kun et egnet hjelpemiddel for fremstilling av programteorien. Et hypotetisk eksempel for OMPROV kan fremstilles omtrent som vist i *Figur 2.2*. En tenker seg at det finnes et sett med bedrifter i regionen som kan være aktuelle for deltaking i et eller annet program i regi av OMPROV (merket med stiplede linjer). Disse bedriftene har, eller har ikke, en mer eller mindre gjennomtenkt strategi eller handlingsplan for fremtiden. Ledelsen i OMPROV velger ut bedrifter, for eksempel ut fra forventning om forbedringspotensiale i bedriftene.



Figur 2.2 Hypotetisk resonnementskjede for OMPROV

Bedriftene bestemmer seg for å delta i et strategiutviklingsprogram. Konsulenter analyserer eksisterende strategi og foreslår prioriteringer. Bedriften reviderer strategi og handlingsplaner i samsvar med råd. Prosessen gir en læringsgevinst i arbeidet med revisjon av strategier og det implementeres resultatmål for nye strategier. Etter en tid kan dette gi en økonomisk gevinst

(stiplede piler). Et kriterium for gevinst ved et slikt markedsinngrep er *addisjonalitet*. Addisjonalitet kan defineres som forskjellen mellom den gevinst en kan tilskrive programmet /markedsinngrepet og den gevinst bedriften hadde hatt ved iverksetting av *det mest sannsynlige* selvvalgte alternativ (Finne & Torvatn, 1996)

En slik enkel resonnementskjede gjør det mulig å relatere teori til aktivitet på hvert enkelt, konkret punkt i den prosess en tenker seg skal lede frem til de ønskete resultat. En resonnementskjede er bare *ett element* i en komplett programteori. En mer komplett programteori må inkludere ting som *programkontekst*, programmets *underliggende rasjonale*, samt erfaring fra lignende programmer.

I evalueringen av OMPROV har vi ikke ambisjoner om å presentere noen komplett programteori. Vi vil benytte resonnementskjeder for å sammenholde teorier om implementering av strategisk endring i bedrifter, samt teorier om regional omstilling, med de tiltak som faktisk er gjennomført i programmet. Preskriptive elementer blir benyttet for å si hva teorier tilsier bør gjøres for å oppnå resultater. Deskriptive elementer vil bli benyttet for å beskrive antatte kausale sammenhenger. Vi bygger med andre ord resonnementskjeder opp av målbeskrivende tekster i tilgjengelig skriftlig materiale om OMPROV, kjeder tiltak sammen slik tilgjengelig skriftlig materiale sier at planlagte og gjennomførte tiltak skal gjøres, og sammenholder dette med teori. Til sammen utgjør dette en følgeevaluering som munner ut i anbefalinger basert både på teori og empirisk materiale.

3 OMPROV – EN KORT BESKRIVELSE AV PROSJEKTET

3.1 Innledning

Verkstedindustrien i Sør-Troms og nordre Nordland hadde i siste halvdel av 80-tallet og første halvdel av 90-tallet en tilbakegang med mer enn en halvering av antall sysselsatte. I Harstad kommune ble antall sysselsatte i vekstedsindustrien redusert fra ca. 800 personer i 1986 til ca. 380 i 1994. I regionen totalt sett har mellom 500 og 550 arbeidsplasser i verkstedindustrien blitt borte i samme periode. Det meste av sysselsettingsnedgangen kom på slutten av 80-tallet. Etter 1991 har sysselsettingsnivået vært mer stabilt.

Utgangspunktet for "Omstillingsprogrammet for verkstedindustrien i Sør-Troms og nordre Nordland" (OMPROV) var søknad fra Harstad kommune om status som omstillingskommune. Behovet for kompensasjon for tapte arbeidsplasser i regionen, både innenfor verkstedindustrien og på grunn av reduserte og nedlagte virksomheter i Forsvaret, var en vesentlig del av søknadens utgangspunkt og argumentasjon. Harstad kommune fikk *ikke* status som omstillingskommune. Harstads betydning som økonomisk drivkraft i regionen var likevel utslagsgivende for at Kommunal- og arbeidsdepartementet (KAD) tilbød et begrenset omstillingsprogram, OMPROV, som skulle gjennomføres i perioden 1997 til og med år 2000. Omstillingsprogrammet omfattet kommunene Harstad, Kvæfjord, Skånland, Ibestad og Bjarkøy i Troms fylke, samt Evenes, Tjeldsund og Lødingen i Nordland fylke.

OMPROV har om lag 25 bedrifter (med om lag 700 ansatte) i de ulike kommunene som sin primære målgruppe.

3.2 Organisering

OMPROV er etter anbefaling fra Kommunal- og Regionaldepartementet (KRD) forankret i Harstad Utviklingsselskap A/S (HUAS). Begrunnelsen for departementets anbefaling er behovet for å bygge opp kompetanse og kapasitet lokalt i løpet av omstillingsperioden. Eierne, KRD, åtte kommuner og 2 fylker, utøver sitt eierskap til OMPROV på to måter: 1) gjennom deltakelse i programrådet og 2) gjennom kommune- fylkestyrenes og KRDs bevilgninger. Programrådet består av et medlem fra hver av de åtte deltakende kommunene (dvs. de åtte ordførerne), en fra hver av de to deltakende fylkeskommunene, samt observatør fra KRD. Programstyret for OMPROV består av seks medlemmer fra industri og offentlig sektor i regionen

(med fire varamedlemmer) samt observatør fra SND-reg (representant for KRD). I 1999 ble styret utvidet med et medlem fra de ansattes organisasjoner.

Innen hvert strategiområde er det etablert styringsgrupper (à 5-10 personer). Hvert enkelt prosjekt har egen prosjektleder. Lederne oppfordres til å gjennomgå PLP- kurs før de tar prosjektlederansvar, men mindre enn halvparten av prosjektledere har gjennomgått slike kurs. SND er ansvarlig for gjennomføring av disse kursene for prosjektledere.

Mange omstillingsstiltak forutsetter bruk av eksterne konsulenttjenester. SND er, i tillegg til sitt opplæringsansvar også i stor grad ansvarlig for valg av konsulenttjenester ved at de har kvalitetsikret visse konsulenter som de så anbefaler.

Den økonomiske rammen for OMPROV er 8-12 millioner kroner årlig. I 1997 og 1999 var den økonomiske rammen 8 millioner kroner, mens den var på 10 millioner kroner i 1998. 50% bevilges av KRD og 50% blir finansiert av Troms Fylkeskommune, Nordland Fylkeskommune samt de åtte kommunene (Ibestad, Evenes, Lødingen, Kvæfjord, Harstad, Bjarkøy, Skånland og Tjeldsund). KRDs bevilgning fastsettes på grunnlag av bevilgninger fra kommuner og fylker innenfor rammen, dvs. 4 til 6 millioner kroner. I tillegg til disse midlene bidrar SND- reg med såkalte frie midler, over perioden 1998- 2000 ca. en million kroner. Disse midlene blir mest benyttet for å styre aktivitetene i omstillingsprogrammet i ønsket retning. For eksempel har SND gått inn med midler for IKT- satsing, samt på en del tiltak rettet mot kvinner.

Fordelingsnøkkelen mellom fylker og primærkommuner er slik at fylkene bevilger 75% og kommunene de resterende 25%. Ordningen innebærer at en "liten" kommune kan blokkere for syv ganger så store bevilgninger til OMPROV fra fylker og SND – eksempelvis ville programmets budsjett i 1998 blitt redusert med 160 000 kroner dersom Bjarkøy ikke hadde bevilget de 20 000 kronene som de gjorde. Videre bevilger fylkene infrastrukturmidler som er underlagt et spesielt regelverk. Fordelingen mellom fylkene er i henhold til det innbyggertall tiltakene berører, ca. 85% for Troms og 15% for Nordland Fylke.

Etableringen av et administrativt apparat for OMPROV tok lang tid. Først var SIVA (Trondheim) inne i bildet, og senere to lokale SND-kontorer (Troms og Nordland).

Etter påtrykk fra KRD ble OMPROV reorganisert under ny ledelse f.o.m. desember 1998.

3.3 Målsettinger og strategier

De overordnede målsettinger for OMPROV var fra starten av (som for de fleste andre omstillingsprogram) å bidra til økt verdiskaping og sysselsetting gjennom:

- styrket konkurransekraft
- økt endringsdyktighet
- økt samarbeid og kompetanseheving

som det fremgår av *HANDLINGSPLAN FOR OMSTILLING I VERKSTEDINDUSTRIEN I SØR-TROMS OG NORDRE NORDLAND*, utarbeidet av Asplan Viak Stavanger as, avgitt 30. juni 1997. Den strategiske avgrensingen for programmet ble spesifisert til å gjelde ”*Konsentrert satsing på kompetanse- og utviklingsprosjekter i verksted- / mekanisk industri, underleverandører til denne og i servicebedrifter tilknyttet industrien. Det skal utvikles tiltak som i hovedsak rettes inn mot flere bedrifter eller nettverk. Midlene kan også benyttes til nettverksbygging ut av regionen*” (Brosjyre fra Harstad Utviklingsselskap (HUAS), 1996).

De endringer i arbeidsmåter og innretning på arbeidet som ble foretatt sommeren 1998 endret ikke disse overordnede målsettingene. Målene for OMPROV ble da formulert som:

Omstillingsprogrammet skal være et utviklingsprogram som styrker kompetansen og utviklingsevnen i den enkelte bedrift, samhandlingsevnen i miljøet og regionens evne til å rekruttere kompetent arbeidskraft. I dette ligger også evnen til å tiltrekke regionen nye virksomheter som kan komplettere/videreutvikle det samlede industrimiljøet.

Videre fremheves to sentrale måleindikatorer:

1. *Økt verdiskaping i industrimiljøet*
2. *Økt utviklingsevne (nye lønnsomme konsepter/produkter i eksisterende og nye bedrifter)*

Målsetningene er langsiktige med en tidshorisont på 3-5 el. 10 år, og rettet mot utviklingsorienterte prosesser som primært er tenkt å involverer bedrifter, deres ansatte og samfunnet. Selv om økt verdiskaping er en viktig målsetting skal OMPROV kun delta i utviklingsprosesser og –tiltak med betydelig nyskapingspotensiale – programmet er med andre ord et supplement til det ordinære virkemiddelapparatet. Ergo faller løpende driftsrelaterede forhold utenfor OM-

PROVs virkeområde. Tanken er at nødvendig omstilling i industrimiljøet skal skje raskere og mer planmessig ved hjelp av dette utviklingsprogrammet.

Som det fremgår av organiseringen av OMPROV er det imidlertid klart at flere målsettinger er implisitt gitt for programmet. Dette gjelder særlig målsettinger om å sikre regional forankring gjennom demokratiske prosesser.

Tabell 3.2 avspeiler endringen i strategi som skjedde høsten 1998. I OMPROV sin første periode var verkstedindustrien det prioriterte satsingsområde. Den valgte strategisk avgrensingen av programmet gav prioritet til fire produktmarkedsområder:

- Skipsbygging
- Skipsreparasjon/-vedlikehold
- Offshore
- Miljø

Videre ble det identifisert seks satsingsområder:

- Strategi/ledelse
- Marked (innkjøp, markedsføring og salg)
- Produkt/-utvikling
- Produksjon
- IT
- Nettverk og samarbeid

Det var betydelig uro og uenighet rundt programmet en tid etter oppstart. I planleggingsfasen av programmet skisserte en del enkeltbedrifter prosjekter med utgangspunkt i egne behov. Ved igangsettingen av programmet, ble OMPROV av enkelte karakterisert som et "mini-SND" som følge av bevilgninger til bedriftsinterne utviklingsprosjekter hvorav mange av en slik karakter som det ordinære virkemiddelapparatet normalt tar seg av. Det ble fra KRDs side stilt spørsmål om hvorvidt OMPROVs aktiviteter innebar brudd på EØS-avtalen. Etter påtrykk fra KRD ble OMPROV reorganisert under ny ledelse. En ny strategi med større fokus på offentlig sektor kom på plass sommeren 1998. Nytt var satsingen på områdene

rekruttering, utvikling av tilretteleggermiljø og tilgang på risikovillig kapital. Seks strategiområder ble prioritert:

- Rekruttering og kompetanseheving
- Bedre samhandling innenfor det samlede industrimiljøet
- Utvikle et solid tilretteleggermiljø
- Bedre strategisk ledelse
- Styrke tilgangen på risikovillig kapital
- Informasjon og markedsføring (av Harstad-regionen som verkstedindustrielt miljø).

I tillegg til disse forandringene ble styret pålagt en mer proaktiv rolle i omstillingsprogrammet. Konkret innebar dette en målsetting om at 2/3 av midlene skal benyttes til prosjekter generert av styret. Nytt styre var på plass fra 15. desember 1998.

En kan i ettertid beskrive dette markerte skiftet i innretning og perspektiver som en overgang fra "OMPROV I" som varte frem til 1998, til "OMPROV II" fra starten på året 1999. Programmet endret helt karakter og ble også mer fleksibelt med omsyn til hvilke bransjer som kunne omfattes av programmet. Sett i et europeisk perspektiv fortøner dette skiftet seg som lite dramatisk. Endringen er helt i samsvar de endringer en finner i resten av Europa for lignende tiltak (Georghiou, 1998). Det er et åpent spørsmål hvorvidt denne trenden over Europa er et resultat av empiriske undersøkelser av hvilke strategier som gir resultater eller om det er et resultat av et ønske om å kontrollere overføringer til industrien innen EU sine medlemsland. EØS-avtalens bestemmelser på området antyder at det siste er den mest sannsynlige forklaringen.

Etter denne overgangen fra "OMPROV I" til "OMPROV II" i 1998 har fremdeles enkelte bedrifter feilaktige oppfatninger om programmet. For eksempel tror noen at en kan få støtte til driftsrelaterte prosjekter som bedriftene ville gjennomført uavhengig av OMPROV. De forventningene som ble skapt i første fase av programmet ("OMPROV I") om muligheter for å få denne type støtte lever med andre ord i beste velgående hos enkelte bedrifter.

3.4 Aktivitet

OMPROV har hatt en betydelig aktivitet i funksjonsperioden. En stor del av de aktivitetene/tiltak som er planlagte eller gjennomførte har sitt utspring i *HANDLINGSPLAN FOR OMSTILLING I VERKSTEDINDUSTRIEN I SØR-TROMS OG NORDRE NORDLAND*, utarbeidet av Asplan Viak Stavanger as, avgitt 30. juni 1997. Handlingsplanen er relativt grundig, skisserer utviklingstrekk og utviklingsmuligheter i regionen, prioriterer satsingsområder og foreslår omstillingstiltak. Handlingsplanen foreslår videre *programmål* og gir konkrete forslag til hvordan tiltak kan utformes som prosjekter. *Tabell 3.1* viser en oversikt over de enkelte forslag fra Asplan Viak a/s med finansieringsbehov for perioden 1997 til 2000.

Ser vi *Tabell 3.1* sammen med *Tabell 3.2* ser vi at en betydelig del av de forslag som ble frem satt av Asplan Viak a/s er fulgt opp, om enn med litt andre navn og innretninger enn opprinnelig foreslått. To vesentlige forskjeller finner en likevel mellom de foreslåtte og de realiserte prosjekter: For det første er den sterke produktorienteringer fra Asplan Viak a/s nedtonet og erstattet med prosjekter som gjelder rekruttering og kompetanseheving. For det andre er det innført en rekke bedriftsrettede prosjekter av ulik karakter. Finansielle ambisjoner er også nedtonet. OMPROV sin samlede prosjektportefølje utgjør vesentlig mindre beløp enn opprinnelig foreslått fra Asplan Viak a/s.

Et særtrekk med prosjektporteføljen som vist i *Tabell 3.2* er det store antallet mindre prosjekter. Det er også verdt å merke seg at det største enkelttiltaket er prosjekt 93002 som er et rent konsulentoppdrag og gjelder undersøkelser av kommunenes serviceinnstilling overfor næringslivet. Dette oppdraget er gjennomført av konsultentselskapet KPMG i alle åtte kommuner.

Tabell 3.1 Prosjektforslag og kostnadsoverslag fra Asplan Viak A/S (I tusen kroner)

| PROSJEKTNAVN | SUM/TOT. | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|--|----------|---------|-------|-------|------|
| STRATEGI / LEDELSE | | | | | |
| Lønnsomhet og strategiavklaring | 1400 | 200 | 1000 | 200 | |
| Kvalitetssikring / HMS | 1900 | 400 | 750 | 750 | |
| Bruk av mobilitetsprogr. SMB-kompetanse | 1200 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Prosjektledelse / - administrasjon | 900 | 200 | 500 | 200 | |
| Løpende evaluering i progr.perioden | 400 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Mellomlederopplæring | 700 | 200 | 300 | 200 | |
| MARKEDSTILTAK | | | | | |
| Markedsføring av Harstad-regionen som skipsregion | 2250 | 150 | 800 | 500 | 800 |
| Markedsnettverk miljø | 1100 | 100 | 400 | 300 | 300 |
| Etablering av overvåkingsorg. Snevit/Nykh. | 500 | 200 | 100 | 100 | 100 |
| Internasjonalisering | 5250 | 450 | | 3300 | 1500 |
| PRODUKTKOMPETANSE-/UTVIKLING | | | | | |
| Forstudie materialteknologi | 100 | 100 | | | |
| Utdanningskapasitet og rekruttering fagarb. | 1200 | 100 | 400 | 400 | 300 |
| Oppgradering fagkomp. i bedriftene | 2400 | 400 | 750 | 750 | 500 |
| Designutvikling | 100 | 100 | | | |
| Utviklingsprosjekt offshore | 2600 | 800 | 800 | 500 | 500 |
| Utviklingsprosjekt nybygg | 8437,5 | 3937,5 | 2500 | 1500 | 500 |
| Vannkvalitet - rensing og beh. av dr.vann | 2200 | 200 | 750 | 750 | 500 |
| Prod. og tekn.forbedr. prod. av modulb. opdr.anl. | 600 | 300 | 300 | | |
| PRODUKSJON / TEKN.ANVENDELSE | | | | | |
| Produksjon og teknologiforbedring | 1320 | 720 | 600 | | |
| Utvikling av verkstedlaboratoriet | 400 | 200 | 200 | | |
| Forstudie overflatebehandling | 100 | 100 | | | |
| Kompetanseheving produksjonsteknologi | 300 | 300 | | | |
| Produktivitetsforbedring reparasjoner | 3250 | | 2250 | 1000 | |
| Utvikling av produksjonsprosesser / styrings syst. | 3900 | 1000 | 900 | 2000 | |
| IT | | | | | |
| Bruk av IT i verkstedbedriftene | 150 | 150 | | | |
| DAK/DAP i bedriftene | 750 | 250 | 250 | 250 | |
| NETTVERKSPROSJEKTER | | | | | |
| Leverandørnettverk offshore | 200 | | 200 | | |
| Leverandørnettverk nybygging | 200 | | 200 | | |
| HMS-tiltak i enkeltbedrifter, samkjøring | 0 | | | | |
| Etablering av Nord-Norsk verkstedsenter | 2400 | 1200 | 500 | 700 | |
| PROFILERINGSOPPG. ADM./STYRE | | | | | |
| Initiering av petroleumsstrategi for Troms | 400 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| ØVRIG | | | | | |
| Prosjektadministrasjon | 5000 | 1250 | 1250 | 1250 | 1250 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| SUM | 51607,5 | 13507,5 | 16200 | 15150 | 6750 |

Tabell 3.2 Prosjektportefølje for OMPROV, kostnader for initierte og avsluttede prosjekter

| Prosjektnr. /navn | Tot.tilsagn OMPROV | År |
|--|-----------------------|------|
| 90 Administrative funksjoner | | |
| 90000 Avsluttede prosjekter | 5 013 381 | |
| 90000 Administrasjon 00 | 2 000 000 | 2000 |
| Sum | 7 013 381 | |
| 91 Rekruttering og kompetanseheving | | |
| 91000 Avsluttede prosjekter | 6 376 715 | |
| 91001 Prosjektleder | 800 000 | 1999 |
| 91002 Prosjektlederutd. Tekn.entrep. | 304 320 | 1999 |
| 91003 Prosjekt basis | 300 000 | 1999 |
| 91005 Bruk av 3D | 68 063 | 2000 |
| 91006 Faglig Forum | - | 2000 |
| 91009 Kurs i Hydraulikk | 35 760 | 2000 |
| 90221 Mellomlederrollen, utvikl.progr. | 661 540 | 1998 |
| 90226 Lærlingeprosjektet | 30 000 | 1999 |
| 90227 Tiltak nye lærlinger i maritim miljø | 43 500 | 1999 |
| 90228 IT-kandidat | 95 000 | 1999 |
| Sum | 8 714 898 | |
| 92 Samhandling i industrimiljøet (IT) | | |
| 92001 Administrasjon | 120 000 | 1999 |
| 92002 Felles IKT-plattform | 201 000 | 1999 |
| 92003 Web-basert info-/komm.verktøy | 112 500 | 1999 |
| Sum | 433 500 | |
| 93 Tilretteleggerfunksjonene (off.sektor) | | |
| 93001 Administrasjon | - | 1999 |
| 93002 Serviceori. Kommuner eff.omstil. | 960 000 | 1999 |
| Sum | 960 000 | |
| *) SND har finansiert 50% av prosjekt 93002 | | |
| 94 Strategisk ledelse | | |
| 94001 Administrasjon | 150 000 | 1999 |
| 94003 Topplederprogrammet | 525 000 | 1999 |
| 90008 Strategisk utviklingsevne.. *) | 310 000 | 1999 |
| Sum | 985 000 | |
| *) SND har finansiert 50% av prosjekt 90008 | | |
| 95 Risikovillig kapital | | |
| 96 Markedsføring | | |
| 96000 Avsluttede prosjekter | 577 886 | |
| 96001 Administrasjon | 150 000 | 1999 |
| 96002 MF verkstedind. Hålogaland | 150 000 | 1999 |
| 96003 Jobbskaping | 180 000 | 1999 |
| 96004 Fregattprosjekt | 50 000 | 1999 |
| Sum | 1 107 886 | |
| 98 Bedriftsrettede prosjekter | | |
| 98000 Avsluttede prosjekter | 4 088 867 | |
| 98001 Administrasjon | - | 1999 |
| 98002 Utvikl. Implement. Kvalitetsikr. | 81 000 | 1999 |
| 98003 Vedlikehold sjøforsv. nye fartøy | 480 000 | 1999 |
| 98004 Utlån folk - forstudie | 10 605 | 1999 |
| 98005 Utlån folk - forprosjekt | 45 700 | 1999 |
| 98006 Verkstedind. - fiskeflåten, forstud. | 68 000 | 1999 |
| 98007 Vedlikehold landbaser/offshoreind. | 141 750 | 1999 |
| 98008 Oppgradering dokk Harstad | 282 000 | 1999 |
| 98009 Forskningsstiftelsen | 100 000 | 1999 |
| 98010 Utvikling verkstedlab. | 50 000 | 1999 |
| 98011 Fryseri i Harstad | - | 2000 |
| 98012 Kvalitetssystemer | 40 864 | 2000 |
| 90109 Oppdrag Portugal | 35 000 | 1999 |
| 90110 Harstad som kommunikasjon... | 144 000 | 1999 |
| 90229 Kompetanseheving., forstudie | 74 500 | 1999 |
| 90230 Arctic Boat Rødskjær, produktiv. | 265 000 | 1999 |
| 90308 Tekno.vurd. ifbm prod av allum. | 440 990 | 1998 |
| 90403 Noweco IT | 61 000 | 1999 |
| 90504 Etabl. av N-N verkstedcenter | - | 1997 |
| Sum | 6 409 276 | |
| TOTALSUM | 25 623 941 | |

4 PROGRAMTEORI 1: STRATEGISK OMSTILLING PÅ BEDRIFTSNIVÅ

4.1 Innledning

Organisasjoner må mestre omstilling for å sikre sin egen overlevelse på lang sikt. En rekke forhold i organisasjonenes omgivelser skaper dette behovet for endringsevne. Fenomener som dereguleringer, ekstern utvikling av ny teknologi, endringer i verdigrunnlag, livsstil og preferanser hos sluttbrukere, endringer i ressurser, kompetanse, antall, form og atferd hos konkurrenter og generelt en kontinuerlig produksjon av nye løsninger på organisasjoners problemer skaper alle muligheter for forbedring gjennom endring og behov for endring for å opprettholde en posisjon sammenliknet med andre aktører. Noen organisatoriske endringer er små, inkrementelle og gjennomføres uten at særlig grad av forsinkelser, motstand eller konflikter oppstår. Andre endringer griper imidlertid dypt inn i organisasjonens struktur, arbeidsmåte og fordeling av makt såvel som dens sentrale normer for atferd og verdier som ligger til grunn for prioritering mellom alternativer. Strategiske endringer kan plasseres i begge disse kategoriene, men assosieres vanligvis med den siste, mer revolusjonære formen for endring.

Mange bedrifter støter på vanskeligheter når de skal forsøke å gjennomføre endringer de har planlagt. Selv i tilfeller hvor behovet for endring synes klart, og hvor sentrale grupper i organisasjonen har nådd enighet om hva endringen bør bestå i, er utfallet høyst usikkert. Jo større og mer sentralstyrt endringen er, desto mindre synes sannsynligheten for å oppnå et vellykket resultat. Dette er i seg selv et paradoks fordi gjeldende normer for iverksetting gjerne anbefaler sentralt koordinerte program som simultant endrer hele systemer heller enn deler av systemene. Strebel (Strebel, 1996) antyder at andelen av større, organisasjonsgjennomgripende endringer som lykkes kan være så lavt som 20 %. Dette er estimat basert på endringsforsøk i noen av verdens største og antatt mest veldrevne organisasjoner. Greiner (Greiner, 1986) var enda mer pessimistisk, og antok at andel vellykkede forsøk på større endringer i formelle organisasjoner er mindre enn 10 %. Som følge av disse og liknende observasjoner har noen resignert i sin helhet, og inntatt det synspunkt at styrt endring er nesten umulig (Hannan, 1986). En slik konklusjon går imidlertid ikke særlig godt sammen med det faktum at omfattende organisatoriske endringer kan observeres daglig: Saga kjøpes opp av Hydro og Statoil, Norwegian Contractors avvikles i sin helhet, Statoil løser opp sin vertikale struktur og avhender tidligere heleide leverandører, Telenor transformeres fra forvaltningsorganisasjon til markedsorientert forretningsorganisasjon.

I dette kapitlet gjennomgår vi eksisterende litteratur innenfor emnet implementering av strategiske endring. Spesielt drøfter vi hvordan innhold i endringene, prosessen som benyttes for å iverksette endringer, endringsleders makt og samspillet mellom disse faktorene påvirker utfall av endring.

4.2 Omstilling og strategiske endringsprosesser i bedriftene

Det finnes en omfattende litteratur om hvordan strategiske endringer blir gjennomført og ikke minst hvordan de bør ledes og gjennomføres (Hrebiniak & Joyce, 1984; Kanter, 1983; Tichy, 1983). Sjelden har en imidlertid innen denne litteraturen *funnet det bryet verdt å definere nøyaktig hva en mener med strategisk endring* og dermed forsøke å gi svar på spørsmål av typen: Er det slik at bare noen endringer er strategiske og finnes det endringer som ikke er strategiske. Hva er det i så fall som gjør at noen endringer er strategiske mens andre endringer ikke er det. Krevs det at endringens strategiske karakter skal være erkjent av organisasjonen før gjennomføringen finner sted, eller tillates det at endringer får betegnelsen strategisk i ettertid når en har erkjent det fulle sett av konsekvenser. Om det første er kravet, må hele organisasjonen erkjenne endringens strategiske karakter eller er det nok at en del organisasjonsmedlemmer, for eksempel toppledelsen, har gjort denne typen erkjennelse? En klargjøring av hva som menes med strategisk endring er viktig av mange årsaker. Fra en praktisk synsvinkel, vil mangel på begrepsklarhet kunne føre til at anbefalinger som gjøres med utgangspunkt i noen bedrifters erfaringer ikke uten videre kan antas å ha gyldighet i andre bedrifter. Flere forhold har vært antatt å karakterisere det en tidligere har forstått ved strategiske endringer (Barczak, Smith, & Wilemon, 1987; Hendry, 1993). Et kjennetegn som ser ut til å gå igjen i mange av bidragene om strategisk endring er at strategiske endringer skiller seg fra andre typer endringer ved at de er *større* i en eller annen forstand. Med størrelse kan en mene antall personer som involveres i eller berøres av endringen, eller de ressurser som går med til å gjennomføre endringen. Et annet kjennetegn som har vært brukt for å avgrense hva en mener med strategiske endringer er at de er *integrerte* i den forstand at de berører og forutsetter endringer, f.eks. i atferd, i store deler av, om ikke alle deler, av organisasjonen. Strategiske endringer er etter dette synet forskjellig fra endringer som bare berører en eller et fåtall organisasjonsenheter. Strategiske endringer har også blitt karakterisert som mer *radikale* enn andre endringer.

4.3 Hva menes med begrepet strategi?

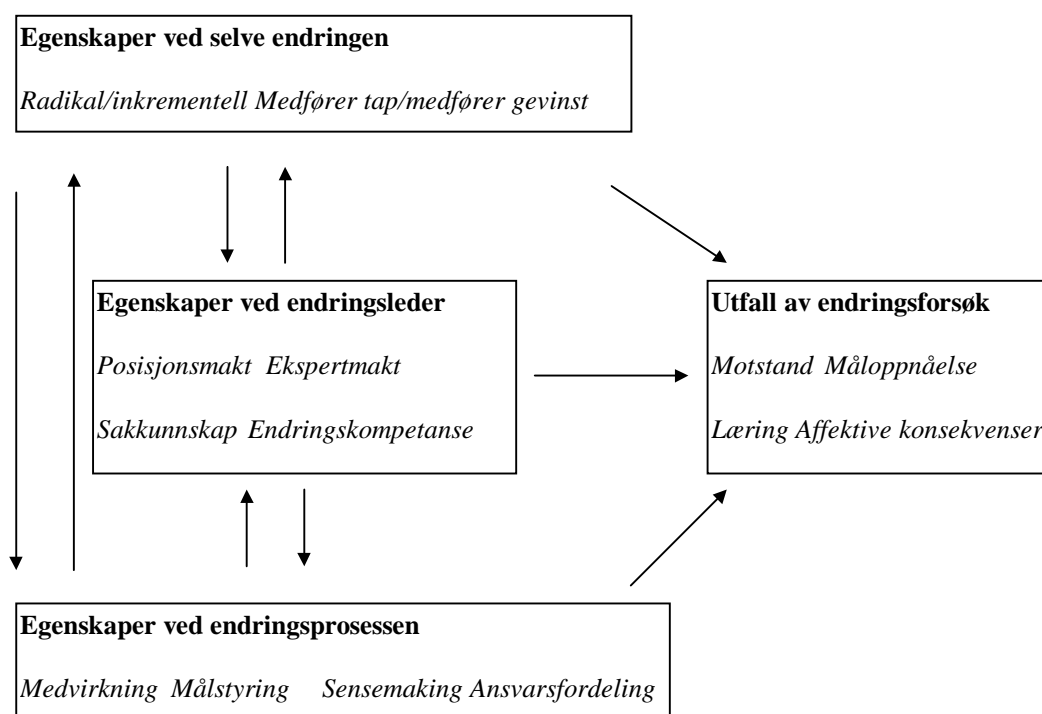
I sin drøfting av strategibegrepet legger flere forfattere vekt på at en organisasjons strategi må omfatte de viktigste av organisasjonens målsetninger. Typisk vil dette være målsetninger om vekst, lønnsomhet, konkurranseposisjon, aktivitetsdomene mm. I tillegg må strategien omfatte et sett retningslinjer som begrenser hvilke valg som kan gjøres og hvilke områder organisasjonen eller deler av denne kan bevege seg inn på. Eksempler på denne typen retningslinjer kan være et sett retningslinjer for hvilke geografiske markeder organisasjonen betrakter som sine. Initiativ utenfor slike markeder vil bli betraktet som ikke å være i tråd med strategien, og dermed må de forvente mindre støtte og entusiasme, selv om prospektene for lønnsomhet eller vekst i disse markedene skulle være positive. Det tredje elementet i en organisasjons strategi er et sett handlingssekvenser eller programmer som har til mål å nå de målsetningene som organisasjonen setter i sin strategi. Handlingssekvensene kan omfatte tiltak for å endre organisasjonen og/eller dens virkemåte, f.eks. ved å redusere den tid det tar før en produktidé når markedet, eller forbedre oppfatning av organisasjonens servicenivå. Begge disse endringene kan i sin tur være initiert for å nå en overordnet målsetning om å vedlikeholde eller minimere nedgang i markedsandel i en fase med ny konkurranse. Handlingssekvensene kan også omfatte tiltak for å endre organisasjonens domene, enten ved inngang på nye områder, eksempelvis gjennom oppkjøp, eller ved at organisasjonen trekker seg ut fra produktmarkeder hvor den tidligere hadde aktiviteter. Mintzberg (Mintzberg, 1979) oppsummerer tidligere måter å betrakte strategi på ved å drøfte fire fasetter eller sider ved strategibegrepet. For det første kan strategi betraktes som (1) en plan for hva organisasjonen ønsker å oppnå, samt i mer eller mindre spesifikke vendinger hvordan organisasjonen vil gå fram for å nå disse overordnede målsetningene. Mintzberg ser denne siden av strategi som 'some sort of consciously intended course of action, a guideline (or a set of guidelines) to deal with a situation'. Dette er kanskje den mest tradisjonelle og utbredte måten å forstå strategi på og beskriver en viktig side ved dette organisasjonsfenomenet. Strategi som plan er imidlertid misvisende i mange tilfeller, særlig fordi strategier i noen sammenhenger oppstår som resultat av handlinger som først i ettertid viser seg å være så betydningsfulle at de endrer organisasjonens målsetninger, domenedefinisjoner og retningslinjer – dvs. dens strategi. Mintzberg ser også strategi som (2) posisjon som et viktig element i hvordan strategibegrepet tidligere har vært brukt og forstått. Strategi som posisjon kan enten dreie seg om en plan eller visjon for hvilken posisjon organisasjonen ønsker å plassere seg i, eller mer i tråd med forestillingen om realisert strategi,

dvs. den posisjon organisasjonen faktisk befinner seg i, enten dette er tilsiktet eller ikke. Strategi som posisjon retter særlig søkelyset mot forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene. Spesielt beskriver denne siden ved strategi hvilke markeder og markedssegmenter som er bedriftens primære, samt hvordan bedriften er posisjonert i forhold til kjøpernes vurderingskriterier og dermed i forhold til viktige konkurrenter. Posisjonering kan også forstås som (3) organisasjonens forhold til videre definerte omgivelser, for eksempel bedriftens forhold til opinion i sin alminnelighet eller i bestemte spørsmål som miljøspørsmål og menneskerettighetsspørsmål, eller i forhold til politisk og offentlig sektor for øvrig. Endelig kan strategi, i følge Mintzberg, i hovedsak ses på som (4) et perspektiv. Med dette mener han at strategi er et fag som inneholder sentrale begrep, teorier og modeller samt bestemte aksepterte og utbredte måter å gjennomføre bestemte arbeidsoppgaver og løse bestemte problemer på. I og med at internalisering og bruk av disse begrep, modeller og teorier vil føre til en bestemt måte å se og begrepsfeste komplekse organisasjonsfenomen og omgivelsesforhold på, kan en med rette si at strategi er et perspektiv som både er en måte å se ting på og samtidig en måte ikke å se de samme tingene på. Strategi som perspektiv ligger nært opp til en kognitiv forståelse av strategibegrepet som innebærer et forsøk på å forstå strategiske valg og strategisk atferd som konsekvens av strategiske ledes delvis idiosynkratiske perspektiv på strategiske situasjoner.

4.4 Hvorfor er omstilling og strategiske endring i bedriftene så vanskelig?

Iverksetting av strategisk endring går ikke alltid smertefritt for seg. Det finnes en rekke rapporter om forsøk på strategisk endring, som selv etter betydelig innsats fra ledelsens side dør hen uten at en har kommet nærmere oppnåelse av de målene en på forhånd satte seg (se for eksempel Pettigrews (Pettigrew, 1985) beskrivelse av forsøk på endring i det britiske storkonsernet ICI). Det synes etterhvert å være bred enighet i fagmiljøene om at gjennomføring av strategisk endring er blant de vanskeligste oppgavene organisasjonsledelsen kan gi seg i kast med, og at det knapt finnes tiltak som i utgangspunktet har mindre sannsynlighet for å lykkes. Pessimister som Greiner (Greiner, 1986) anslår, basert på egen erfaring, at under 10 % av forsøk på styrt strategisk endring virkelig lykkes. I en egen undersøkelse fra et utvalg norske industribedrifter ble sannsynligheten for å mislykkes med strategisk endring anslått til å ligge på 65 %. At hoveddelen av forsøk på endring ikke krones med hell, er faktisk ikke et særtrekk ved strategiske endringer. Forskning fra en annen kontekst, som også omhandler endring, diffusjon av innovasjoner, viser liknende resultater. Til tross for bruk av til dels so-

fistikerte verktøy for reduksjon av usikkerhet før lansering, viser det seg at også introduksjon av kommersielle produkter ofte mislykkes. Samme mønster kan en finne igjen i forskning på introduksjon av ny teknologi, for eksempel informasjonsteknologi. Slike estimat og anslag forteller selvsagt ikke mye om årsakene til at noen forsøk på gjennomføring av strategiske endringer lykkes, mens flertallet mislykkes. For å finne årsakene bak slike vesentlig forskjellige utfall, må en gå til en annen del av forskningslitteraturen, den som eksplisitt og som hovedemne behandler iverksetting av slike endringer. Grovt sett kan faktorene en hittil har behandlet som årsaker til at strategisk endring ikke materialiserer seg, grupperes i tre kategorier: 1) Egenskaper ved endringen i seg selv, 2) egenskaper ved endringsprosessen slik denne utformes og 3) egenskaper ved den eller de personer som får i ansvar å lede gjennomføringen av endringsprosessen. Disse faktorene er illustrert i Figur 4.1 nedenfor.



Figur 4.1 Sammenhenger mellom endringsprosess, endring, endringsleder og utfall av endringer

I store deler av litteraturen om strategisk endring er det egenskaper ved selve endringsprosessen som vises den største oppmerksomheten. Samlet er det nok skrevet mer om denne ene di-

menasjonen ved strategisk endring enn om begge de to andre til sammen. Mye av litteraturen om sammenhenger mellom endringsprosessen og utfall av endringsforsøk kan karakteriseres som normativ, og er egentlig en serie redegjørelser for hvordan personer med ansvar for endringsledelse bør gå fram for å oppnå et ønsket resultat. Et ønsket resultat blir i denne sammenhengen gjerne redusert til en prosess, som uten forsinkelser, forandringer i innhold eller motstand fører til at endringen gjennomføres i henhold til den på forhånd oppsatte plan. Det tas med andre ord relativt lite hensyn til at strategi formuleres under usikkerhet, og at motstand, forandring og forsinkelser kan være uttrykk for at strategien formes og får et mer realistisk uttrykk før hoveddelen av iverksettingshendelsene finner sted. Det finnes kanskje like mange prosessmodeller som det finnes bidrag innen denne litteraturstrømmen, men kommentatorer av den mer skeptiske type har konkludert med at de aller fleste modeller koker ned til varianter over Lewins (Lewin, 1951) klassiske, tredelte endringsmodell, som starter med en eller annen form for tining, spørsmålsstilling eller oppløsning av tidligere tanke- og handlingsmønstre, som fortsetter med at selve endringen kommer på plass, og som avsluttes med at endringen institusjonaliseres gjennom målsetninger, rutiner eller sosialisering i organisasjonens kultur, som omfatter normer og verdier såvel som sentrale antakelser. De fleste normative prosessmodeller inneholder derfor en innledende fase, som har til hensikt å forberede organisasjonen på endring. I et ledelsesperspektiv legges det her vekt på at organisasjoner og individ i utgangspunktet er å betrakte som motstandere av endring, og at en vil motsette seg endring om ikke endringsledelsen gjennomfører eksplisitte tiltak for å nøytralisere denne iboende motstanden.

4.5 Må omstilling ha krisebakgrunn?

Tidlige modeller av strategiprosessen (Ansoff, Bosman, & Storm, 1982) så ut til å forutsette at den strategiske ledelsen kunne benytte sin formelle posisjon til å beordre organisasjonsmedlemmer lavere i hierarkiet til å gjennomføre planer eller utvikle planer i tråd med de formulerte målsetninger. Dette er hva Bourgeois og Brodwin (Bourgeois & Brodwin, 1984) har kalt kommandørmodellen for iverksetting av strategi. Selv om bruk av formell makt fortsatt kan ha sin plass i forbindelse med iverksetting av strategi, så har oppmerksomheten i større grad vendt seg mot rasjonell overtalelse som anbefalt tilnærming når den strategiske ledelsen skal forberede organisasjonen på endring ("unfreezing" i Lewins terminologi). Svært mange innledende faser, slik disse blir anbefalt innenfor den normative litteraturen om implementering av

strategisk endring, dreier seg om å gjennomføre et eller flere tiltak for å overtale eller overbevise organisasjonsmedlemmene om nødvendigheten av å gjennomføre en planlagt endring. De virkemidler og taktikker som har vært foreslått for å lykkes i denne overbevisningen er tallrike. Kotter (Kotter, 1996) skriver at for å lykkes i implementeringsfasen må en få etablert en følelse av hastverk og nødvendighet i organisasjonen ("establishing a sense of urgency", s. 35.). Kotter ser kriser som svært nyttige for å få en sovende organisasjon til å skjerpe seg og forberede seg på den innsats som må til for å bringe organisasjonen gjennom krisen. Selvsagt erkjenner Kotter at en ikke nødvendigvis går rundt og håper på kriser, men hevder at endringsledelsen kan ta i bruk en del taktiske tilnærminger for å oppnå en virkning som likner den som skapes av kriser. Kotter (1996) er langt fra alene om å peke på nytten av en kriseforståelse når en skal mobilisere organisasjonen for endring, og eliminere noen av faktorene som kan blokkere for vellykket endring om de får utvikle seg og virke parallelt med endringstiltakene. Rent empirisk ser det også ut til at bedrifter som opplever kriser endrer holdning til foreslåtte strategiendringer (Pettigrew & University of Warwick. Centre for Corporate Strategy and Change., 1988). Dette betyr selvsagt ikke at kriser er det eneste fenomen som kan skape oppslutning om en foreslått strategi. Tvert i mot, finnes det indikasjoner på at om kriser oppfattes som truende, vil de kunne ha en rekke negative virkninger på informasjonsbehandling og atferd, som i visse tilfeller kan overstige den positive motivasjonsmessige effekten en ønsker å oppnå. En kjenner også lite til om virkninger av kriser som skapes av ledelsen gjennom taktikker, slik som de Kotter foreslår. Kilmann (Kilmann, 1989) presenterer også i sitt "completely integrated program for creating and maintaining organizational success" en initierende fase i programmet som har noe av den samme funksjonen som Kotters og andres kriseforståelse, nemlig å forberede organisasjonen på endring. Kilmann toner imidlertid kriseaspektet kraftig ned, og skriver heller om en analytisk/-pedagogisk tilnærming, hvor endringsleder gjennomfører analyser, som så presenteres for toppledelsen for å gi disse innsikt i behov for endring, hvilket innhold endringen bør ha og hvordan endringen bør gjennomføres. Snarere enn gjennom krise, foreslår derfor Kilmann at det blant organisasjonsmedlemmene skapes en forståelse for behovet for endring gjennom avbalanserte samtaler mellom voksne, likeverdige personer. Kilmanns modell ser i dette henseende ut til å ta lite hensyn til det faktum at organisasjoner består av koalisjoner med reelle interessekonflikter, og at innholdet i en endring kan virke truende på enkelte koalisjoner som derfor i egeninteresse vil kunne motsette seg endringen selv om de på et rasjonelt grunnlag ser at endringen vil bidra til oppnåelse av et eller flere organisatoriske mål. Også Warrick (1994) ser en klargjøring av behovet for endring

som den sentrale oppgaven i første fase av en vellykket endringsprosess. Warrick er imidlertid noe mer tilbakeholden enn Kotter, og advarer mot å skape endring, hvor endring strengt tatt ikke er nødvendig og å skape endring basert på feilaktig grunnlag. Warrick understreker betydningen av først å ta initiativ til endring etter grundige analyser, og å være åpen for at slike analyser kan konkludere med at hva en først så som et behov for radikal endring i ettertid kan vise seg å kunne dekkes gjennom små justeringer av eksisterende organisasjon. Gioia og Chittipeddi (Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994) begrepspar sensemaking/sensegiving kan også ses på som en beskrivelse av hva endringsledere foretar seg for å skape interesse, engasjement, nysgjerrighet, motivasjon for endring og begrense destruktiv motstand mot endring. Sensemakings- og sensegivingsprosesser kan innbefatte konseptualisering og kommunikasjon av en nåværende eller framtidig krise, men behøver ikke ha et så dramatisk innhold. Lederne som Gioia og Chittipeddi (Gioia et al., 1994) studerte fant at det å så tvil om nåværende strategier, prosesser og strukturer i seg selv var nok til å skape debatt om disse spørsmålene, noe som i seg selv gjorde dagens løsninger mindre selvinnløsende, nødvendige og naturgitte (Hardy, 1995). Dette gjorde det i neste omgang mulig å utvikle alternativer en kunne velge blant og *i siste instans* implementere. Behovet for fullt utblomstret eller konstruert krise tones noe ned av Beer, Eisenstadt og Spector (1990). Disse forfatterne understreker også behovet for å mobilisere organisasjonen og skape forpliktende engasjement overfor den strategiske endringen. De tar imidlertid avstand fra de manipulative overtonene som preger Kotters(1996) og andres råd om å konstruere kriser ved selektivt å bruke informasjon som isolert sett er korrekt, men som fortegner organisasjonens situasjon i negativ retning. På samme måte tas det avstand fra den tilbakeholdelse av informasjon som hører sammen med konstruksjon av kriser, slik Kotter ønsker det. Beer, Eisenstadt og Spector (1990) legger heller vekt på at dagens organisasjoner befolkes av velutdannede og velinformerte personer, som har ekspertise på samme nivå, om enn ikke innen samme områder, som den strategiske ledelsen. Dette reduserer mulighetene for å lykkes med manipulasjonsforsøk. Slike forsøk kan slå hardt tilbake fordi nødvendig autoritet og troverdighet tapes om forsøkene avsløres.

4.6 Hvordan skal vi vurdere utfall av omstilling og strategisk endring

Mange tidligere arbeid innenfor forskning på strategisk endring har gått fram som om resultatbegrepet, dvs. det eller de kriterier som skal anvendes for å vurdere effekten av en interven-

sjon var entydig og uproblematisk. Implementeringsforsøk kan imidlertid vurderes langs en lang rekke dimensjoner og konklusjoner om hvor vellykket en implementeringsprosess har vært, vil delvis avhenge av hvilken dimensjon en betrakter. Hva som kanskje er enda viktigere, er at optimalisering av en prosess, for å maksimere oppnåelsen av en type målsetninger, lett kan komme til å lede til en prosess som ikke er særlig velegnet til å nå andre typer målsetninger. Klarhet om hva som er vurderingskriteriene, og hvilke faktorer som påvirker oppnåelsen av ulike, potensielt motstridende, målsetninger, er avgjørende for å kunne bygge opp gyldig kunnskap om effektene av ulike tilnærminger til gjennomføring av strategisk endring. I det følgende redegjør vi for en del dimensjoner som kan benyttes for å vurdere utfall av slike endringsprosesser, som blir benyttet i den empiriske delen av denne studien.

Måloppnåelse. Strategisk endring blir gjerne initiert for å nå bestemte målsetninger slik som bedre kvalitet på bedriftens produkter, reduksjon av kostnader, større markedsandel eller – mer generelt – styrket konkurransevne (se for eksempel Nutt, 1986 eller Bryson og Bromiley, 1993) for hvilke målsetninger som har vært benyttet i forbindelse med iverksetting av strategiske endringer. Endringer kan derfor antas å skape et sett med målsetninger, nært knyttet til motivet for endring og innholdet i endringen i seg selv. Innholdet i dette målsystemet vil derfor variere fra endring til endring, selv innenfor en og samme organisasjon, og selv om organisasjonens strategi ikke nødvendigvis endrer seg. Større endringer i målsystemet kan forventes som følge av kvalitative endringer i organisasjonens omgivelser (preferanser, konkurranse, reguleringer eller teknologi), organisasjonens konkurransestrategi eller antakelser og verdier hos organisasjonens dominerende koalisjon (Hambrick og Mason, 1984; Hambrick, 1988; Kabanoff, Waldersee og Cohen, 1995). Den kanskje oftest forekommende dimensjonen for å vurdere utfall av strategisk endring så langt – enten denne har involvert konsulenter eller ikke – er oppnåelse av endringsrelaterte målsetninger. Tidligere, relatert arbeid har i tillegg til å vurdere endringer i lys av måloppnåelse som sådan, også vurdert i hvilken grad endringer har nådd disse målsetningene i henhold til budsjett og til tidsplan (Bryson og Bromiley, 1993).

Motstand. En annen viktig utfallsdimensjon er i hvilken grad endringen skaper motstand hos dem som berøres av endringsforsøket. I tillegg til å være en utfallsdimensjon i seg selv, kan motstand være en viktig variabel for å forklare hvorfor enkelte endringsforsøk ikke lykkes. Mange av de prosesselementene konsulenter og andre endringsledere gjør bruk av ved gjennomføring av strategisk endring, er spesifikt utviklet for å begrense motstand eller skape en-

tusiasme, motivasjon og mer generelt, positive følelser for endringene. Det er derfor ikke naturlig å vurdere en prosess' vellykkethet ved i hvilken grad den prosessen har forløpt uten større grad av motstand blant organisasjonsmedlemmer som blir berørt av endringen. Motstand i forbindelse med strategisk endring må imidlertid ikke alltid oppfattes som om noe har gått galt, og noe som for enhver pris må søkes unngått. Strategiske endringer formuleres ofte under ekstrem grad av usikkerhet. Selv etter omfattende forarbeid, vil en bare delvis kjenne premissene som burde inngå i grunnlaget for strategiutviklingen. Strategi dreier seg om valg og ressursallokeringer som er vanskelige å reversere, og som vil ha konsekvenser som fordeler seg over år. Dette øker usikkerheten og tvetydigheten dramatisk. Motstand mot denne typen beslutninger kan ikke uten videre tolkes som utslag av redsel for det ukjente og preferanser for det kjente, eller som konsekvens av at noen personer og grupper vil tjene på strategiske endringer, mens andre grupper får fratatt privilegier, ressurser, makt og aksess til toppledergruppen, og dermed motsetter seg endring uavhengig av om denne er til det gode eller det onde for organisasjonen. Motstand kan også oppstå fordi strategiformulererne ikke har kjent godt nok til viktige premisser av intern eller ekstern karakter da strategien ble formulert. Motstand vil da være organisasjonens forsøk på å korrigere feilaktige beslutninger og å stoppe strategiske initiativ, hvor konsekvensene kan være katastrofale om de gjennomføres. I dette perspektivet blir motstand noe positivt og sunt, og reflekterer et godartet engasjement for organisasjonens videre liv (Knights og Vurdubakis, 1994). Det er imidlertid klart at motstand mot strategisk endring kan være entydig negativt og destruktivt overfor konstruktive forsøk på å utvikle en organisasjon og å sikre dens videre eksistens. For eksempel rapporterer LaNuez og Jeremier (1994) om mellomlederes motstand, som får karakter av ren sabotasje, selv om denne atferden vel kan være motivert av frustrasjon over at ens egne syn ikke blir hørt i prosessen. Sett fra et endringslederperspektiv, er motstand viktig fordi forskning har vist at om organisasjonsmedlemmer mangler vilje til samarbeid om implementeringen av en valgt strategi, kan denne bli alvorlig forsinket eller føre til en situasjon hvor implementeringsforsøket forlates i sin helhet (Guth og MacMillan, 1986; Woolridge og Floyd, 1990).

Læring. En strategisk endringsprosess kan ses på som en arena hvor læring finner sted. Faktisk kan det være slik at potensialet for utvikling av ny kunnskap med betydning for organisasjonens konkurranseevne er spesielt stort innenfor rammen av strategisk endring. Mange modeller av hvordan organisasjoner utvikler seg opererer med lange perioder som kjennetegnes ved stor grad av stabilitet i aktiviteter, eksterne domener, organisasjonsstruktur, kultur,

informasjonsbehandling og dominerende (Tushman & Romanelli, 1985). Betingelsene for læring i slike faser er begrensede fordi organisasjonene bare i liten grad søker ny informasjon som kan skape tvil om den eksisterende logikken organisasjonen opererer ut fra. Markeder, teknologi, holdning til ansatte og omgivelser osv. tas for gitt, og læring begrenser seg til perfektjonering av aktiviteter innenfor denne dominerende logikken. I forbindelse med strategisk endring løses det noe på disse etablerte sannhetene, slik at organisasjonen også tillates å utforske nye muligheter, som etter videre elaborering kan bli organisasjonens nye strategi. Strategisk endring blir ofte konseptualisert som en åpen prosess med sterk vekt på læring og tilpasning etterhvert som endringen utfolder og materialiserer seg (Levinthal & March, 1993). Disse perspektiver på strategisk endring tar fullt ut hensyn til vanskelighetene som er forbundet med å gjøre seg gyldige antakelser om framtidige omgivelser, uavklart usikkerhet knyttet til sammenhenger mellom midler og målsetninger, og at kognitive, kulturelle og politiske faktorer gjør det vanskelig å forutsi hvordan ens egen organisasjon vil reagere på endringsforslag. Et verdifullt biprodukt av endringsprosessen er derfor læring som kan produsere kunnskap og ferdigheter som gjør organisasjonen bedre i stand til å håndtere framtidige endringsoppgaver på egen hånd. Særlig kan kompetanser med betydning for effektiv gjennomføring av strategisk endring styrkes, ettersom organisasjonen lærer om sammenhenger mellom innhold i strategier og utfall av strategi, og om hvordan utformingen av en strategiprosess virker innenfor organisasjonens, delvis særegne, interne og eksterne miljø. Utviklingen av strategiske ferdigheter gjennom læring etter en endringsprosess har potensiale i seg til å forbedre organisasjonens evne til å håndtere framtidige endringsprosesser. En annen konsekvens av denne formen for læring er at den ikke bare produserer kunnskap og løsninger i seg selv, oppbyggingen av kompetanse vil også gjøre organisasjonen bedre i stand til å absorbere ny kunnskap om strategisk endring fra omgivelsene. Organisasjons absorpsjonsevne for ny kunnskap innen et felt, antas å være nært knyttet til nivået på eksisterende kunnskap innen samme eller relaterte områder.

5 PROGRAMTEORI 2: BRUK AV EKSTERNE KONSULENTER

5.1 Innledning

Bruk av eksterne konsulenter i forbindelse med større omstillingsprogram har økt kraftig de siste årene. Tidligere skepsis til bruk av eksterne konsulenter synes over de siste 15 år å være endret til nærmest full aksept (Johansen, Lines, & Grønhaug, 1999). Positive effekter av konsulentbruk er påvist, men konsulentbruk kan også svekke organisasjonen. Konsulenten kan tilføre bedrifter ny kunnskap, men bruk av konsulenter har likevel også den effekt at det synliggjør at bedriften ikke har kompetanse til å løse enkelte av sine oppgaver. Slik synliggjøring kan svekke tiltro til ledelsen og skape usikkerhet om fremtiden for ansatte og eiere (Johansen et al., 1999). I OMPROV er kritikken av bruk av eksterne konsulenter et fremtredende trekk. Det er derfor av interesse å vite noe om hva etablert kunnskap om konsulentbruk sier om hva slags sideeffekter vi kan forvente av eksterne konsulentbruk.

5.2 Konsekvenser av konsulentbruk

Negative effekter av konsulentbruk er kjent fra ledelseslitteraturen. En finner påstander både om langsiktige og kortsiktige negative effekter. En gjenganger er påstanden om at konsulenter selger universelle løsninger som i liten grad er tilpasset klientbedriften. En annen er at konsulentene står for gjenbruk av gamle løsninger på nye klienter. Konsulentenes aktivitet skaper gjerne støy i organisasjonen, og trekker oppmerksomhet og ressurser bort fra andre viktige oppgaver i organisasjonen. Løsninger drives frem av konsulentselskapet med liten reell medvirkning fra linjen. Konsulentselskapet trekker seg ut mens iverksettingsarbeidet fremdeles pågår, og tar ikke ansvar for at løsninger ikke fungerer. Konsulenter anklages gjerne for å produsere og selge programmer som bedrifter strengt tatt ikke trenger (Johansen et al., 1999). Usikkerhet hos ledere gir kjøp av eksternt validerte endringsprogrammer, som raskt avløses av ny usikkerhet og nye programmer som skal være enda bedre. Resultatet blir en rekke programmer og løsninger som trekker fokus vekk fra den daglige driften som genererer inntektene for bedriften (Abrahamson, 1996; Meyer & Rowan, 1977). Svake ledere vil kompensere for manglende lederskap og hyre inn konsulenter som kan gå i bresjen for strategiske endringer. Omfattende konsulentbruk bidrar over tid til å erodere vekk ledelsens maktbaser ved at ledelsen forsvinner bak utredninger og forslag fra konsulenter (Lines, Døving, & Johansen, 2000).

Ved å sette ut viktige strategioppgaver, går bedriften glipp av læring: konsulenten lærer av bedriften, men lite formidles tilbake. Interessante oppgaver går til eksterne konsulenter som nyter godt av status og anerkjennelse, mens interne krefter får de mindre interessante oppgavene. Dette kan demotivere sentrale personer i bedriften og føre til at bedriften ikke bare går glipp av læring, men også mister krefter som kunnet bistått ved strategiske endringer.

Bruk av konsulenter genererer mer behov for konsulenter. Ved å øke belastningen på de fast ansatte, oppstår udekkede behov som bare kan fylles av flere konsulenter. Påbegynte prosjekter krever oppfølging og flere konsulenter. Over tid kan virksomheten bidra til å skape konsulentavhengige klienter med svakt utviklet identitet, såkalte *consultant junkies* (Johansen et al., 1999). Brukere av konsulenttenester kan bli avhengige av mer konsulenttenester for å rette opp problemer skapt gjennom tidligere konsulentbruk.

Påstander om positive effekter av konsulentbruk, som det også er godt empirisk belegg for, moderer det negative inntrykket. Organisasjonsuviklingslitteraturen (French & Bell, 1978) viser for eksempel hvordan konsulenter kan spille en viktig rolle ved å rokke ved etablerte forestillinger og klargjøre organisasjonen for endring. Ledelseskonsulenter kan utfordre eksisterende kognitiv orden ved "...å påpeke det åpenbare, stille latterlige spørsmål, så tvil... og slik hjelpe organisasjonsmedlemmer med å trå utenfor seg selv" (Smirich & Stubbart, 1985). Et annet argument er konsulentens manglende binding til tidligere beslutninger. Konsulenten tilbyr fordelen av å være erfaren observatør og analytiker uten den ulempe å være låst til tidligere etablerte posisjoner og tenkesett. Når omgivelser endrer seg raskt, blir evnen til avlæring av tilvante forstillinger og handlemåter viktig. Konsulenter kan fungere som endringsagenter, og kan i enkelte tilfeller være avgjørende for at bedrifter evner å gjøre nødvendige endringer.

Når vi konstruerer våre resonnementskjeder for å sammenholde tiltak og intensjoner om hvordan rekker av tiltak skal gi resultat, vil vi sammenligne scenarier hvor konsulenter er benyttet med scenarier der konsulenter ikke er benyttet. I personlige intervju og mer ustrukturerte samtaler med sentrale, involverte parter, har bruken av eksterne konsulenter vært et gjennomgående tema. Selv når de *ikke* blir spurt om konsulentbruk, bringer flere av respondentene temaet på banen.

6 PROGRAMTEORI 3: OMSTILLING PÅ REGIONALT NIVÅ

6.1 Innledning

I fylkesordføreren i Troms årlige tale for 1999 heter det om regionens rolle når det gjelder det organisatoriske grunnlaget for bedre regional omstilling/utvikling at *De fleste land i den vestlige verden legger om regionalpolitikken fra å være toppstyrt til større vekt på partnerskap mellom politisk og administrativt nivå og mer forpliktende koplinger mellom privat og offentlig sektor.*

I talen til politisk rådgiver Inge Bartnes på konferanse/kontaktmøte i Harstad, 17. februar 1999, *MÅL OG MENING MED OMSTILLINGSPROGRAMMET FOR VERKSTEDINDUSTRIEN*, sier han om målsettingene med OMPROV at *Målet med denne bevilgningen er å styrke næringsgrunnlaget gjennom etablering av lønnsomme arbeidsplasser og økt verdiskaping. Bevilgninga skal på denne måten bidra til en bredere og mer robust næringsstruktur, slik at området kan gi interessant sysselsetting for både menn og kvinner. Samtidig skal omstillingsbevilgningen bidra til å styrke områdets utviklingsevne, slik at området etter at omstillingsperioden er over står enda bedre rustet, både kompetansemessig og organisatorisk, til å føre et langsiktig arbeid videre. Omstillingsbevilgningen skal således bidra til økt profesjonalisering og effektivisering av næringsutviklingsarbeidet, bedre samhandling mellom sentrale aktører i regionen og styrket lokal/regional kompetanse.*

Han konkretiserer og avgrensner dette videre i seks punkter:

Med dette utgangspunktet har målet med det statlige engasjementet i denne regionen vært

- Økt regional verdiskaping
- Økt konkurransekraft for verkstednæringen i Harstad- regionen og Nord-Norge
- Øke og styrke nettverk, kompetanse og samarbeid i verkstednæringen

Det er gitt følgende avgrensning for programmet

- Konsentrert satsing på kompetanse- og utviklingsprosjekter i verksted-/mekanisk industri, underleverandører til denne industrien og til servicebedrifter tilknyttet industrien
- Det skal utvikles tiltak som i hovedsak rettes inn mot flere bedrifter eller nettverk
- Midlene kan også nyttes til nettverksbygging ut av regionen.

6.2 Forutsetninger og tankemodeller bak regionale omstillingstiltak

Sitatene over gir en god beskrivelse av ambisjoner og forventninger, både i OMRPOV og andre omstillingsprogrammer og inneholder de fleste honnørord fra en over 20-års kontinuerlig debatt om programmer for regional omstilling, utvikling og innovasjon. Få tema har vært forsket så mye rundt som forutsetningene for vellykkede intervensjoner for regional utvikling, for eksempel (Amin & Cohendet, 1999; Asheim & al., 1997; Hansen, 1999; Isaksen, 1997; Malmberg & Maskell, 1997; Maskell & al., 1998). Et stort og til dels sprikende teorimangfold gjør det likevel ikke enkelt å finne entydige retningslinjer som vi kan benytte for vurderinger av OMPROV. En del teorier fremhever *kontekstavhengighet*, særegne lokale historiske og kulturelle betingelser som begrenser generalitet, og kompliserer anvendelser av slike teorier. Andre teorier hevder at globale drivkrefter er helt ut *bestemmende* for regional utvikling, noe som heller ikke gjør dem særlig velegnede.

Hansen (Hansen, 1999) sorterer teorier grovt sett i fire skoler; 1) nyschumpeterianere 2) reguleringskolen 3) restruktureringsskolen samt en retning som kalles 4) fleksibel spesialisering. For norsk regionalpolitikk har disse ulike skolene gitt retning til en rekke regionalprogrammer med mer eller mindre eksplisitt forankring i bestemte tenkemåter. Hos Schumpeter stod *entreprenørskapet* sentralt.

En rekke statlige tiltak for å fremme entreprenørskap og nyskaping må sees som avledet av Schumpeters ideer. Ideene om regionale *vekstsentra* er nær beslektet og assosieres gjerne med det Perroux (1955) kalte de dynamiske og innovative vekstpoler. Nyere tiders satsing på program som REGINN, ideer om teknologibasert fornyelse, ideen om *forskningsparken* og lignende, kan alle forstås som former for neoschumpeterianisme. (Hansen, 1999). Denne typen næringspolitikk oppfatter kunnskaps- og teknologipolitikk som den viktigste oppskriften for å fremme entreprenørskap i områder og næringer i krise.

Reguleringskolen kan sees som en form for *nykeynesianisme* der staten griper inn ved markedssvikt og styrer den strategiske kunnskapsutviklingen. Etersom denne typen inngrep gjerne er et kompromiss i et tankesett styrt av ideer om deregulering og liberale markedsoppfatninger, er *nyregulering* et begrep som gjerne benyttes for denne type inngrep. Det er ikke nødvendigvis staten som styrer denne type satsing i detalj; snarere er standarden desentralisering av myndighet for regionale reguleringer. Konkrete satsinger i kriserammede regioner, der

myndigheter og andre aktører i regionen får betydelig autonomi når gjelder utformingen av tiltak er eksempel på satsinger styrt av denne type ideer.

Restruktureringskolen har storforetaket som sin sentrale aktør. Strukturelle endringer kan gi endrete forutsetninger for sentrale bedrifter på ensidige industristeder. Bedriftene tvinges til omstilling som har store konsekvenser lokalt. Hvert sted har sine særegne kulturelle og historiske forutsetninger for finne frem til de omstillinger som gir det beste resultat, både for bedriftene og lokalsamfunnet. Det er de store bedriftene som skal omstille, men det er av stor betydning at omstillinger skjer i nært samarbeid med lokale myndigheter.

Fleksibel spesialisering innebærer en ny forståelse av regionale økonomier, gjerne forbundet med begrep som *industrielle distrikter* og *industrielle kluster*. Ideen om industrielle kluster er nært beslektet med tidligere teorier om agglomerasjoner, en opphoping av foretak som har fordeler av å være samlokaliserte. Et industrielt kluster består likevel ikke bare av bedrifter innen en gitt nisje med sine leverandører. Relaterte næringer som bygger på et felles kunnskapsgrunnlag er av sentral betydning for akkumulerende samspillsgevinster (Reve, Lensberg, & Grønhaug, 1992).

6.3 Nettverkseffekter og industrielle klynger

Endogen vekstteori er den sentrale inspirasjonen for tanken om industrielle kluster (Porter, 1990). Endogen er en botanisk term som betyr noe i retning av *selvgrodd* eller noe som *gror inne i seg selv av seg selv*⁴. Endogen vekstteori assosieres gjerne med Romer, som i sin doktoravhandling og i senere artikler (for eksempel Romer, 1986)⁵ totalt endret forutsetninger og perspektiver fra tradisjonell vekstteori. Romers modell har to forutsetninger som bryter med de tradisjonelle: For det første antas stigende utbytte i den forstand at grenseproduktet av kapital *øker* med kapitalmengden, for det andre antas det *positive eksterne virkninger* mellom produksjonsbedrifter. I tradisjonell vekstteori (gjerne referert til som Solow-modellen⁶ etter Robert Solow, 1956) forutsettes det at grenseproduktet av de ulike innsatsfaktorer *faller* jo mer man får av den gjeldende faktoren. Optimal kapitalmengde i økonomien vil det være når

⁴ I Webster's Dictionary defineres endogen som "originating or produced from within".

⁵ Romer, Paul M. 1986, Increasing returns and long-run growth, *Journal of Political Economy*, 94, 1002-1037

⁶ For en god diskusjon av tradisjonell vekstteori versus nyere endogen vekstteori, se for eksempel Geir Helge Sjøtrø, 1990, Ny Vekstteori: Økonomifagets alkymi? SAF Arbeidsnotat nr. 39/1990

grenseproduktet av kapital er lik kapitalkostnaden, det er ikke tjenlig å fortsette kapitalakkumulasjonen ut over denne optimale kapitalmengden. Positive eksternaliteter mellom produksjonsbedrifter er *ikke inkorporert* som et element innen tradisjonell vekstteori. Antakelsene innenfor tradisjonell vekstteori predikerer at veksten før eller senere vil stoppe opp, Romers vekstteori tillater uendelig økonomisk vekst. Den store tilslutningen til endogen vekstteori skyldes mye at empirien tilsier at veksten *ikke* har stoppet opp.

Endogen vekstteori er av interesse for forståelse av næringstiltak som OMPROV ettersom teorien tilbyr forklaringsmodeller for (nasjonal/regional) økonomisk vekst som er *uavhengige av* (utenriks/innenriks) *handel*. Tradisjonelle vekstteorier fokuserer på handel som motoren bak vekst, endogen vekstteori fokuserer på *utdanning, læringseksTERNALiteter og teknologisk endring* som kilder til vekst. Endogen vekstteori innebærer en kritikk mot at globalisering er helt ut bestemmende for regional utvikling og åpner opp for en ny forståelse av næringstiltak.

De fleste teorier og perspektiver på regional omstilling forutsetter en virkning via nyskaping eller omstilling i eksisterende virksomheter. Omstilling på bedriftsnivå innebærer gjerne strategisk endring av eksisterende innretning på tenkemåter omkring hvilke produkter og markeder som vil gi de beste resultater fremover. Erkjennelsen av at omstilling er nødvendig i en region, henger som regel sammen med at forutsetninger for tradisjonelt virke har forandret seg over tid. Regionens omstillingsevne er derfor i betydelig grad et produkt av bedrifters og næringers omstillingsevne. Når nødvendigheten av endring erkjennes på bedriftsnivå er det gjerne ikke økonomiske ressurser disponible for omstilling. Gjensidig avhengighet mellom næring og region begrunner offentlig støtte til omstillingstiltak. Demokratiske kontrollbehov krever en evaluering av hvorvidt offentlig støtte blir brukt i samsvar med den hensikt som begrunner støtten.

I evalueringen av OMPROV vil trekke inn flere av de perspektivene vi har antydnet over. Teorien om industrielle klynger vil stå sentralt ettersom dette perspektivet er best egnet for å finne mikrobaserte forklaringer på nettopp de effekter en ønsker å oppnå ved omstilling. Vi vil likevel så langt mulig forsøke å konstruere våre resonnementskjeder ut fra de tenkemåter vi *tror* sentrale aktører som HUAS og Asplan Viak har hatt når de har gjennomført konkrete tiltak. Helt konkret vil vi se på det enkelte tiltak og forsøke å konstruere hvordan sentrale aktører har tenkt at gitte tiltak skal føre frem til ønskede resultater.

7 DATATILFANG OG INFORMASJONSKILDER

7.1 Bedriftsbesøk, personlige intervju og telefonintervju

Utgangspunktet for søk etter informasjonskilder har i stor grad vært de bedrifter og kontaktpersoner som er registrert hos OMPROVs sekretær i Harstad Utviklingsselskap (HUAS). Denne listen inneholder 65 registreringer, der 7 er filialer av bedrifter med hovedkontor utenfor regionen, 2 er offentlige institusjoner i regionen og 56 bedrifter hjemmehørende i regionen. 59 av bedriftene lot seg identifisere etter bransje. Alle bedrifter innen verkstedindustrien har blitt kontaktet er blitt kontakt av OMPROV. Tabell 7.1 viser bransjefordelingen.

Tabell 7.1 OMPROV: Bedriftskontakter etter bransje

| Bransje | Deltatt på OMPROV | | |
|--|-------------------|-----------|-----------|
| | Nei | Ja | Totalt |
| Vvs-arbeid | 1 | 1 | 2 |
| Varme,- og kjøleanlegg, installasjon | | 2 | 2 |
| Utvikling og drift av fast eiendom | 1 | | 1 |
| Utleie av bygge- og anleggsmaskiner | 1 | | 1 |
| Tjenester tilknyttet olje- og gassutvinning | 1 | 1 | 2 |
| Telekommunikasjon | 1 | | 1 |
| Støping av jern | 1 | | 1 |
| Sosialtjenester utenfor institusjon ellers | 1 | | 1 |
| Rep. av el. hush.-utstyr, radio og fjernsyn | | 1 | 1 |
| Rengjøringsvirksomhet | 1 | | 1 |
| Produksjon av jern og stål | 1 | | 1 |
| Prod. av metallvarer, unntatt maskiner og utstyr | 1 | 2 | 3 |
| Næringslivs- og arbeidsgiverorganisasjoner | | 1 | 1 |
| Mekanisk verksted | 1 | 1 | 2 |
| Management-holdingselskap | 1 | | 1 |
| Konsulentvirk. tilknyttet system- og programvare | | 1 | 1 |
| Konsulent skipsteknikk | 1 | | 1 |
| Forretningsmessig tjeneste-yting ellers | 1 | | 1 |
| Engroshandel med metaller og metall-holdig malm | 1 | | 1 |
| Engroshandel med byggevarer ikke nevnt annet sted | | 1 | 1 |
| Elektrisk installasjonsarbeid | | 2 | 2 |
| Bygging og rep. av skip og skrog over 100 bruttoto | 1 | 1 | 2 |
| Bygging og rep. av båter under 100 bruttotonn | 1 | 4 | 5 |
| Byggeteknisk konsulentvirksomhet | | 1 | 1 |
| Butikkhandel med jernvarer | 1 | 1 | 2 |
| Butikkh. med el. hush.app., radio og fjernsyn | 1 | 2 | 3 |
| Butikkh. med datamask., kontormask. og telekommuni | | 1 | 1 |
| Annen teknisk konsulentvirksomhet | 1 | | 1 |
| Annen forretningsmessig tjenesteyting | 1 | 1 | 2 |
| Agen.- og eng.handel med deler og uts. til motorkj | 1 | | 1 |
| Opplysninger om bransje mangler | 7 | 6 | 13 |
| Total | 29 | 30 | 59 |

Av de bedriftene som er spesifisert i Tabell 7.1, hadde 30 deltatt på et eller annet tiltak i regi av OMPROV. Som det fremgår av *Tabell 7.3*, hører 11 av de 59 bedriftene vi har vært i kontakt med hjemme i regionen, men er ikke registrert blant de 65 bedriftene i databasen til HUAS. Vi har med andre ord 29 bedrifter som befinner seg i regionen og er intervjuet av oss, uten at de har deltatt i noen aktivitet i regi av OMPROV. For disse bedriftenes vedkommende har det vært sentralt i evalueringen å finne forklaring på hvorfor de *ikke* har deltatt.

Ser vi på den geografiske spredningen av de bedrifter som er registrert hos OMPROV, viser *Tabell 7.2* at over 80 %, er lokalisert i Harstad kommune. Bedriftene utenfor Harstad tilhører alle verkstedindustrien, mens bedriftene i Harstad også omfatter en rekke andre bransjer.

Tabell 7.2 Virksomheter registrert i OMPROVs database: Geografisk spredning

| Lokalisering | Antall Bedrifter | Prosent |
|--------------|---------------------|------------|
| Bjarkøy | 1 | 1,5 |
| Bogen | 1 | 1,5 |
| Borkenes | 2 | 3,1 |
| Grovfjord | 2 | 3,1 |
| Hamnvik | 1 | 1,5 |
| Harstad | 54 | 83,1 |
| Lødingen | 2 | 3,1 |
| Ramsund | 1 | 1,5 |
| Tovik | 1 | 1,5 |
| Total | 65 | 100 |

Tabell 7.3 Virksomheter som oppgir å ha deltatt i OMPROV: Geografisk spredning

| Kommune/nummer | Har deltatt i OMPROV | | |
|---------------------|-------------------------|-----------|-----------|
| | Nei | Ja | Totalt |
| 0 Ikke identifisert | 4 | 7 | 11 |
| 220 Asker | 1 | | 1 |
| 301 Oslo | 1 | | 1 |
| 1851 Lødingen | | 2 | 2 |
| 1853 Evenes | 1 | 1 | 2 |
| 1901 Harstad | 21 | 17 | 38 |
| 1911 Kvæfjord | 1 | 1 | 2 |
| 1913 Skånland | | 2 | 2 |
| Totalt | 29 | 30 | 59 |

Ser vi på de virksomheter som har deltatt i OMPROV viser *Tabell 7.3* at 17 av de bedriftene som er geografisk identifisert, hører hjemme i Harstad. Dette innebærer også at de aller fleste bedrifter som har deltatt i OMPROV hører til i Troms fylke. Bare en mindre andel hører til Nordland fylke.

I tillegg til gjennomføring av personlige intervju og telefonintervju som er referert til i tabellene over, er en rekke politikere og administrativt personell i kommuner og fylkeskommuner intervjuet. Mange av de personlige intervjuene er lange og omfattende. I kommunene er det primært ordførerne som er blitt kontaktet. I fylkene er det først og fremst personer involvert i saksbehandlingen som er blitt kontaktet. Leder og ansatte i OMPROV var de første som ble kontaktet. For bedriftenes vedkommende er både telefonintervju og personlige intervju gjennomført etter en intervjuguide som gjør det mulig å sammenligne et antall variable på tvers av intervjumetode. Ved gjennomgangen av resultater fra samtaler og spørreskjema er alle opplysninger fremstilt på en måte som sikrer anonymitet.

7.2 Data for økonomiske opplysninger

For 48⁷ bedrifter var det mulig å identifisere organisasjonsnummer. For disse bedriftene har vi benyttet oss av registerdata fra Dun & Bradstreet. Registerdatane fra D&B er på foretaksnivå og inneholder nokså utfyllende regnskapsopplysninger, opplysninger om selskapsform, hvorvidt bedriften er en enkeltstående bedrift eller bedrift i et flerbedriftforetak, samt opplysninger om antall ansatte, stiftelsesår og en del andre opplysninger. Nøyaktig halvparten av disse bedriftene, 24 bedrifter, oppgav å ha deltatt i OMPROV på en eller annen måte. Resten av bedriftene kan oppfattes som et kontrollutvalg, selv om de som utvalg ikke utgjør et *tilfeldig* utvalg, ettersom de alle var registrert hos OMPROV og følgelig må oppfattes som bedrifter som OMPROV enten har kontaktet eller som de oppfattet som interessante å få kontakt med. Av de 24 bedriftene som vi har økonomiske opplysninger om, og som har deltatt i OMPROV, hører 3 hjemme i Nordland fylke, mens 21 tilhører Troms fylke. Når det gjelder de andre 24 bedriftene, de som ikke har deltatt i OMPROV, som vi har intervjuet og har økonomiske opplysninger om, er en bedrift registrert i Oslo, en i Akershus, en i Nordland og de

⁷ Nærmere opplysninger om bedriftene i utvalget er gitt i appendix 1.

resterende 21 er registrert i Troms fylke. *Tabell 7.4* viser geografisk spredning for de bedrifter som også finnes i registerdataene fra Dun & Bradstreet.

Tabell 7.4 Lokalisering av bedrifter som det foreligger økonomiske opplysninger om

| Kommune | Antall bedrifter | |
|---------------|------------------|--------------|
| | Antall bedrifter | Prosent |
| 220 Asker | 1 | 2,1 |
| 301 Oslo | 1 | 2,1 |
| 1851 Lødingen | 2 | 4,2 |
| 1853 Evenes | 2 | 4,2 |
| 1901 Harstad | 38 | 79,2 |
| 1911 Kvæfjord | 2 | 4,2 |
| 1913 Skånland | 2 | 4,2 |
| Total | 48 | 100,0 |

7.3 Dokumentgjennomgang

OMPROV stilte stort sett alt tilgjengelig materiale til rådighet for evalueringsgruppen. Dette gjelder både strategidokumenter, søknader, gjennomførte undersøkelser, register over bedrifter de var i kontakt med og regnskaper, både for enkeltprosjekter og OMPROV totalt. I tillegg fikk evalueringsgruppen tilgang til alle dokumenter som var arkivert hos Kommunal – og Regionaldepartementet. Vi har også gjennomgått en rekke dokumenter som gjelder lignende tiltak, rapporter om omstillingsarbeid fra Nordlandsforskning, en del taler, samt offentlige utredninger og annet skriftlig materiell som gjelder offentlig initiativ til regionale omstillingsprogram. OMPROV har alene produsert en betydelig mengde dokumentasjon.

7.4 Bruken av innsamlet informasjon i forhold til teori og konklusjoner

Innsamlet informasjon blir benyttet for å belyse hvorvidt antatte resonnementskjeder holder, dvs. hvorvidt antakelser om hvilke tiltak som skal gi de ønskede resultater er holdbare. Dette er en annen måte å benytte empiri på enn den tradisjonelt hypotesetestende. Datamaterialet består både av registerdata, numerisk arkivmateriale og annet skriftlig arkivmateriale, strukturerte telefonintervju, strukturerte personlige intervjuer og mindre strukturerte samtaler. Flere alternative og supplerende datakilder styrker validiteten av evalueringen. En del materiale er av en slik karakter at hensynet til informasjonskilders anonymitet kan gi et visst infor-

masjonstap. Samtaler/intervjuer er skrevet ut og finnes i egne filer. Verken oppdragsgiver eller andre involverte kan gis tilgang til disse informasjonskildene. For at konklusjoner skal kunne etterprøves, vil disse samtaler/intervjuer likevel kunne gjøres tilgjengelig for andre forskere, og bare for andre forskere, dersom KRD ønsker en evaluering av evalueringen.

Multiple informasjonskilder ikke kan kompensere den begrensning som ligger i det faktum at alle kilder til sammen bare utgjør en tverrsnittsundersøkelse. Informanter kan være preget av rykter, avgrensede grupper oppfatninger og i tillegg være feilinformert. Dette er feilkilder som er vanskelig å unngå. Tverrsnittsundersøkelser har også den svakhet at de griper stemningen i nuet, i vårt tilfelle hvordan OMPROV oppfattes i april/mai 2000. For informanter som er litt perifere i forhold til OMPROV, i dette tilfellet mest de politiske aktørene, skal det trolig lite til for at stemninger skifter. En enkelt suksess kan overskygge det en tidligere har oppfattet som mislykket, høye forventninger kan gi skuffelse selv ved akseptable resultater.

Tallmaterialets statistiske egenskaper er ikke optimale. Liten utvalgsstørrelse begrenser valget av analyseteknikker. Prosedyrer som skal sikre at de bedrifter som er med i utvalget er tilfeldig trukket, er vanskelig anvendbare i en så begrenset totalpopulasjon. Vi anser det ikke som problematisk å gi anslag for grensene for den populasjonen vi ønsker å trekke slutninger om; det er alle bedrifter som er hjemmehørende i de gjeldende kommuner som er, eller kunne ha blitt, omfattet av tiltak i regi av OMPROV. Vi antar at selv om våre prosedyrer for trekning av utvalg ikke er perfekte, er det hensiktsmessig å benytte enkle statistiske tester for å gi anslag på hvilke forskjeller og sammenhenger vi finner interessante. Bruken av nøkkelinformanter (Kumar, Stern, & Anderson, 1993) (bedriftsleder svarer for bedriften) er heller ikke uproblematisk. Vi regner likevel at engasjement og nærhet i tid har gitt oss svar som er representative for bedriftene.

Gitt de begrensninger som ligger i det nokså omfattende empiriske materialet og den metodiske arbeidsmåte som forutsettes innenfor en teoribasert følgeevaluering, blir tolking av resultater sterkere preget av *vurderinger* enn av statistiske testobservatorer. Vi etterstreber etter beste evne mest mulig objektive vurderinger av alt tilgjengelig materiale og er i posisjon til å kunne gjøre det. Vi er likevel oppmerksomme på at involverte parter ville kunne gjøre andre vurderinger. Som ansvarlige for rapporten er våre vurderinger autoritative, men ikke ufeilbarlige.

8 EVALUERING AV OMPROV

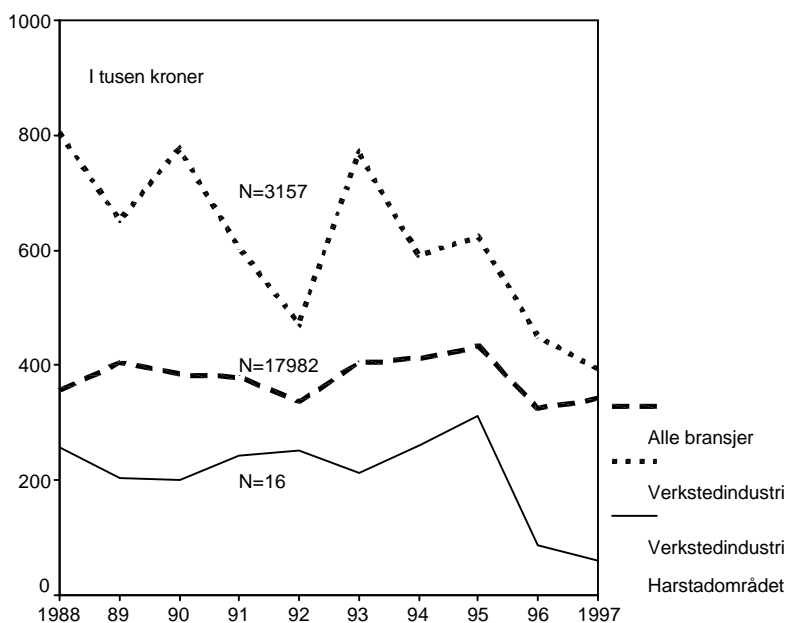
8.1 Innledning

Ved vurderinger av OMPROV er det av sentral betydning å vite om grunnlaget for beslutningen om å gi Harstadorrådet status som omstillingsområde, dvs. om forutsetningene for denne beslutningen var riktige. Det er vel kjent at mange tiltak gjerne viser seg å mangle en saklig begrunnelse. Urovekkende økning i trafikkulykker kan vise seg å være predikerbare sesongsvingninger (Campbell, 1968) som gjentar seg fra år til år, mediaeksponerte kriser kan vise seg å være mer konstruerte enn reelle. Vårt første problem er derfor å vurdere hvorvidt OMPROV i utgangspunktet hadde en saklig begrunnelse. Ved en evaluering, som også omfattet en effektevaluering, ville vurderinger av utgangspunktet for OMPROV vært en integrert del av evalueringen. Initialsituasjonen ville vært vårt utgangspunkt for effektmålinger. I en følgeevaluering er initialsituasjonen av stor betydning, men likevel bare løst koplet til vurderinger av gjennomføringen av omstillingsprogrammet. *Vi kan bare vurdere i hvilken grad tiltak er gjennomført i samsvar med det etablert kunnskap om slike tiltak tilsier.* Vi er avskåret fra å gjøre trekk ved gjennomføringen til *forklaringsvariable* for effekter, vi kjenner ikke den kontrafaktiske situasjonen (situasjonen i skrivende stund om prosjektet *ikke* hadde blitt gjennomført) og det foreligger ikke tilstrekkelig informasjon om initialsituasjonen på de områder som skal omfattes av evalueringen.

Vårt andre problem gjelder konstruksjon av resonnementeskjeder. Vi har empirisk grunnlag for en rekke vurderinger. For å være i stand til å vurdere faktiske tiltak mot teoretiske idealmodeller for slike tiltak, er vi likevel i stor grad avhengige av å konstruere resonnementeskjeder basert på vår fortolkning av *hvordan* ledelsen i OMPROV har tenkt seg at konkrete tiltak skal gi resultater. Det kan sikkert diskuteres hvorvidt vår fortolkning av intensjoner bak det enkelte tiltak er riktig oppfattet. Vi forsøker hele tiden å gi den *mest sannsynlige* forklaring på hvordan tiltak var tenkt å lede til de ønskede resultater, ut fra den enkle forutsetning at de aktiviteter som er igangsatt av OMPROV stort sett er modellert etter tiltak som har vist seg å gi resultater andre steder, eller henter sin inspirasjon fra tiltak som er gjennomført i andre omstillingsprogram.

8.2 Krisen i verkstedindustrien i Harstad- området: Økonomiske indikatorer

En forutsetning for å gi Harstadorrådet status som omstillingsområde må være at 1) krisen i verkstedindustrien var/er større i dette området enn i resten av landet, eller at 2) krisen rammer hardere i Harstad- området på grunn av ensidig næringsstruktur. Tar vi utgangspunkt i det første, indikerer *Figur 8.1* at utviklingen i verdiskaping⁸ pr. ansatt i verkstedindustrien i Harstad- området har vært dårligere enn i resten av landet. Figuren viser også at mens utviklingen innen verkstedindustrien generelt har vært *bedre* enn for gjennomsnittet av *alle andre bransjer*, har utviklingen innen verkstedindustrien i Harstad- området vært *dårligere* over tiårs perioden fra 1988 til 1997. Figuren er basert på tall fra Dun & Bradstreets regnskapsdata-base⁹ og gjelder bare de bedrifter som har komplette regnskapsdata for hele perioden.



Figur 8.1 Årlig verdiskaping pr. ansatt i Harstad området versus resten av landet

⁸ Verdiskaping pr. ansatt er definert som: *Driftsinntekter - vareforbruk - avskrivninger /pr. ansatt*

⁹ De konkrete operasjonaliseringen av økonomiske indikatorer er utformet i samsvar med SND's standarder for bruk av regnskapsdata fra Dun & Bradsteet

Figur 8.1 viser også at mens verkstedindustrien i resten av landet stort sett følger konjunkturrene for utviklingen i andre næringer på landsbasis, men med større utslag i oppgangs- og nedgangår, så svinger utviklingen i Harstad- området nesten motsatt, særlig i perioden frem til 1993. Figur 8.1 indikerer også at nedgangen etter 1995 er mer markert i verkstedindustrien i Harstad- området enn for verkstedindustrien i resten av landet.

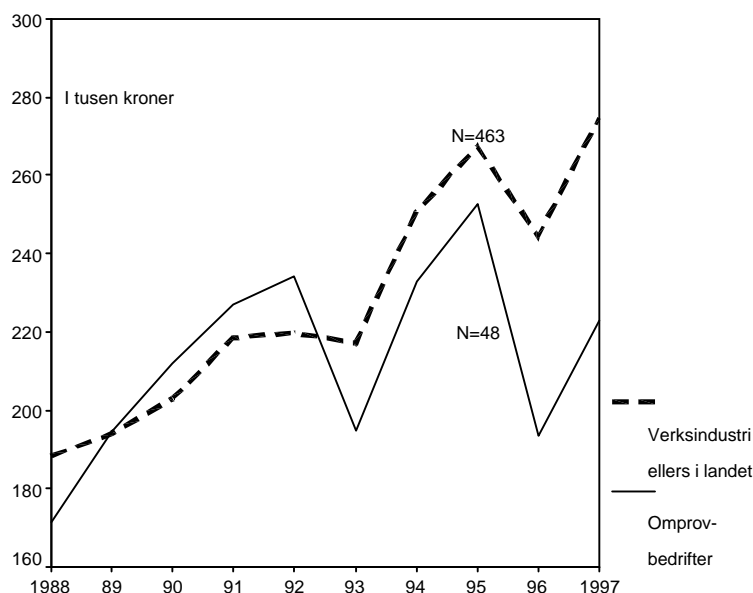
Tabell 8.1 Verdiskaping innen verkstedindustrien, sammenligning av næringer og områder

| År | Bransjer | N | Gjen- nom- snitt verdi- skaping pr. ansatt | Stand- ardfeil for gjennom- snittet. | Forskjell verks- industri og andre bransjer | Stud- dent's t | Sig. t | Forskjell verks- industri Harstad- området og landet førøvrig | Stud- dent's t | Sig. t |
|------|-----------------------|-------|--|--|---|----------------------|--------|---|----------------------|--------|
| 1988 | Verksindustri | 3157 | 804 | 101,70 | | | | | | |
| " | Alle andre bransjer | 17982 | 356 | 14,52 | 448 | 4,36 | 0,000 | | | |
| " | Verksindustri Harstad | 16 | 258 | 86,79 | | | | -546 | -4,09 | 0,000 |
| 1989 | Verksindustri | 3157 | 653 | 102,62 | | | | | | |
| " | Alle andre bransjer | 17982 | 404 | 27,87 | 249 | 2,34 | 0,019 | | | |
| " | Verksindustri Harstad | 16 | 205 | 29,74 | | | | -448 | -4,20 | 0,000 |
| 1990 | Verksindustri | 3157 | 776 | 104,59 | | | | | | |
| " | Alle andre bransjer | 17982 | 384 | 25,29 | 392 | 3,64 | 0,000 | | | |
| " | Verksindustri Harstad | 16 | 201 | 25,41 | | | | -575 | -5,34 | 0,000 |
| 1991 | Verksindustri | 3157 | 604 | 121,32 | | | | | | |
| " | Alle andre bransjer | 17982 | 380 | 15,33 | 224 | 1,84 | 0,066 | | | |
| " | Verksindustri Harstad | 16 | 242 | 37,72 | | | | -362 | -2,85 | 0,004 |
| 1992 | Verksindustri | 3157 | 473 | 109,61 | | | | | | |
| " | Alle andre bransjer | 17982 | 336 | 19,08 | 137 | 1,23 | 0,219 | | | |
| " | Verksindustri Harstad | 16 | 253 | 31,33 | | | | -220 | -1,93 | 0,054 |
| 1993 | Verksindustri | 3157 | 769 | 121,07 | | | | | | |
| " | Alle andre bransjer | 17982 | 404 | 21,74 | 365 | 2,97 | 0,003 | | | |
| " | Verksindustri Harstad | 16 | 213 | 25,28 | | | | -556 | -4,49 | 0,000 |
| 1994 | Verksindustri | 3157 | 591 | 67,38 | | | | | | |
| " | Alle andre bransjer | 17982 | 411 | 27,52 | 180 | 2,48 | 0,013 | | | |
| " | Verksindustri Harstad | 16 | 259 | 26,98 | | | | -332 | -4,57 | 0,000 |
| 1995 | Verksindustri | 3157 | 623 | 72,61 | | | | | | |
| " | Alle andre bransjer | 17982 | 433 | 32,17 | 190 | 2,40 | 0,017 | | | |
| " | Verksindustri Harstad | 16 | 311 | 40,43 | | | | -312 | -3,75 | 0,000 |
| 1996 | Verksindustri | 3157 | 449 | 54,67 | | | | | | |
| " | Alle andre bransjer | 17982 | 324 | 20,87 | 125 | 2,14 | 0,032 | | | |
| " | Verksindustri Harstad | 16 | 87 | 101,82 | | | | -362 | -3,13 | 0,004 |
| 1997 | Verksindustri | 3157 | 394 | 65,54 | | | | | | |
| " | Alle andre bransjer | 17982 | 342 | 18,42 | 52 | 0,76 | 0,448 | | | |
| " | Verksindustri Harstad | 16 | 61 | 138,25 | | | | -333 | -2,17 | 0,041 |

Tabell 8.1 viser at den utviklingen som illustreres i Figur 8.1 stort sett viser statistisk signifikante forskjeller. Verkstedindustrien har på landsbasis (unntatt Harstad- området) stor sett signifikant høyere verdiskaping pr. ansatt enn gjennomsnittet i andre bransjer. Unntakene er

årene 1991, 1992 og 1997 da forskjellene ikke er statistisk signifikante. I samme periode er verdiskapingen pr. ansatt innen verkstedindustrien i Harstad- området signifikant lavere enn gjennomsnittet for næringen på landsbasis. I 1992 er forskjellen bare signifikant på 10% nivået, for alle andre år er forskjellen signifikant på 5% nivået. Det er også verdt å merke seg at verdiskapingen i verkstedindustrien i Harstad er signifikant lavere enn verdiskapingen i andre bransjer over hele perioden, unntatt for 1988.

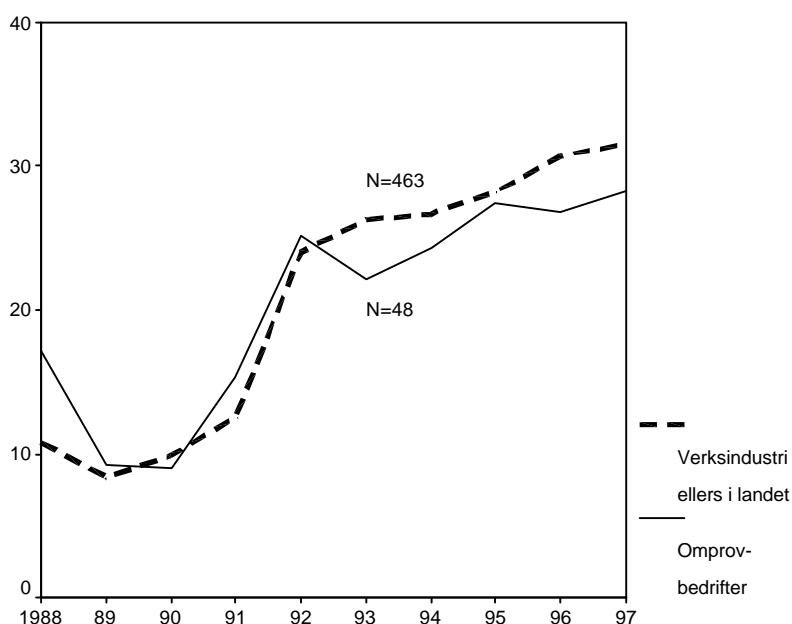
I *Figur 8.1* og *Tabell 8.1* har vi gått ut fra de bedrifter som har fullstendige regnskapsopplysninger i Dun & Bradstreets regnskapsdatabase. Vi sammenligner derfor bedrifter av svært ulik størrelse. Benytter vi et tilfeldig utvalg av bedrifter som er i samme størrelsesorden som bedriftene i Harstad- området (når vi holden den største bedriften i Harstad utenfor) og lokalisert utenfor landets fire største byer, får vi imidlertid et litt annet bilde. *Figur 8.2* viser at verdiskapingen pr. ansatt innen mindre verkstedbedrifter på landsbasis ikke er vesensforskjellig fra verdiskapingen pr. ansatt i Harstad- området. Figuren viser derimot at utviklingen i de mindre bedriftene som inngår i OMPROVs portefølje er svært parallell til utviklingen i mindre bedrifter i resten av landet. Bare for året 1996 og 1997 finner vi forskjeller som er statistisk signifikant på 5% nivået.



Figur 8.2 Årlig verdiskaping pr. ansatt i de mindre OMPROV- sammenlignet med verdiskapingen i andre mindre bedrifter innen verkstedindustrien

Figur 8.2 sammenliknet med Figur 8.1 indikerer at skalaforskjeller kan forklare mye av forskjellene i verdiskaping innen verkstedindustrien. Dersom dette er riktig, er det ikke gitt at mindre bedrifter innen verkstedindustrien i Harstad- området har dårligere forutsetninger enn verkstedindustri andre steder i landet.

Ser vi på utviklingen av egenkapitalandeler, viser også Figur 8.3 små forskjeller mellom OMPROV- bedriftene og utviklingen i verkstedindustrien i resten av landet.



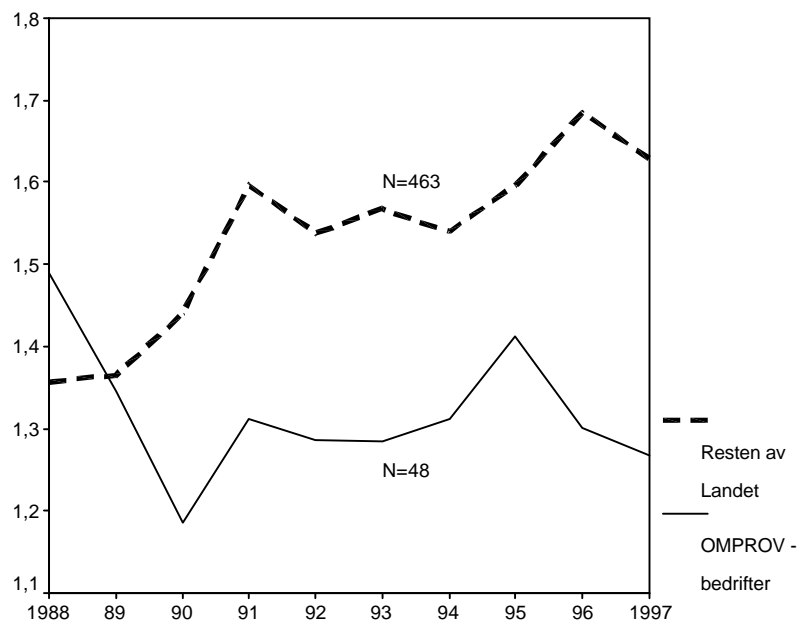
Figur 8.3 Utviklingen av egenkapitalandel¹⁰ i OMPROV- bedriftene sammenliknet med verkstedindustrien i mindre bedrifter i resten av landet

Ser vi på likviditetsutviklingen¹¹ for den samme perioden, kan det i Figur 8.4 se ut som om utviklingen av likviditetsgrad ligger lavere i OMPROV- bedriftene enn i verkstedindustrien i resten av landet. Nærmere analyse av tallene viser likevel ingen statistisk signifikante for-

¹⁰ Egenkapitalandel er definert som (egenkapital/total kapital)*100.

¹¹ Figuren under viser likviditetsgrad 2 som er definert som omløpsmidler/kortsiktig gjeld.

skjeller. Utviklingen i OMPROV- bedriftene er svært parallell til utviklingen for mindre bedrifter innen verkstedindustrien i resten av landet.



Figur 8.4 Likviditetsutviklingen i OMPROV- bedriftene vs. mindre verkstedindustri i resten av landet

Standardkravet, at kassalikviditeten skal være høyere enn 1, er oppfylt, både for OMPROV- bedriftene og mindre bedrifter innen verkstedindustrien i landet for øvrig. Likviditetsgraden (kassalikviditeten eller likviditetsgrad 2) er likevel generelt lav.

Verdiskaping pr. ansatt signaliserer *lønnsomhet*, egenkapitalandel *soliditet* og likviditetstgrad *likviditet*. Figurene indikerer at verkstedindustrien i Harstad- området scorer lavt på alle disse tre sentrale økonomiske indikatorene, men ikke særlig lavere enn mindre virksomheter innen verkstedindustrien i resten av landet. Gitt at de bedriftene vi har med i utvalget fra Harstad- området er av sentral betydning for næringsutviklingen i området, signaliserer de tre økonomiske indikatorene at beslutningen om å gi kommunene i området status som omstillingskommuner kan begrunnes ut fra lav verdiskaping i ensidig industristed. De bedriftene vi har

med i utvalget¹² avviker likevel ikke mye fra mindre bedrifter innen verkstedindustrien i resten av landet.

Ser vi fordelingen av revisoranmerkninger, viser *Tabell 8.2* at prosentandelen som har revisoranmerkninger er noe høyere i OMPROV- bedriftene enn det en finner i sammenlignbare bedrifter i landet for øvrig.

Tabell 8.2 Revisoranmerkninger i OMPROV- bedriftene vs. sammenlignbare bedrifter

| Revisoranmerkninger | <i>Øvrige i samme</i> | <i>Omprov- bedrifter</i> | <i>N</i> |
|---|-----------------------|--------------------------|-------------|
| <i>Prosent anmerkninger i Omprov-bedriftene og øvrig verks- industri i perioden 1992 til 1997</i> | <i>bransjer</i> | | |
| Ingen merknad | 82,8 | 76,9 | 2286 |
| Presiserende bemerkninger i revisors beretning | 10,6 | 12,1 | 298 |
| Merknader om forbehold i revisors beretning | 0,4 | 0,4 | 12 |
| Meknader om forbehold i og presiseringer i revisors beretning | 0,9 | 2,3 | 28 |
| Negative bemerkninger i revisors beretning | 0,1 | 0,0 | 3 |
| Revisor kan ikke uttale seg om årsoppgjøret | 0,0 | 0,0 | 1 |
| Aksjonærlån med manglende sikkerhet | 1,0 | 1,1 | 29 |
| Skattetrekk er ikke innsatt på egen konto | 1,5 | 2,7 | 46 |
| Manglende dokumentasjon og intern kontroll | 0,1 | 0,0 | 3 |
| Aksjekapital er tapt, videre drift forutsetter kapitaltilførsel | 2,5 | 4,5 | 75 |
| Sum prosent | 100 | 100 | |
| N = | 2517 | 264 | 2781 |

** Merk at over 6 år kan det finnes maksimalt $48 \cdot 6 = 288$ anmerkninger
i Omprov- bedriftene og maksimalt $6 \cdot 463 = 2778$ i de øvrige bedriftene*

Slike anmerkninger signaliserer problemer. Tabellen antyder at omstillingsprogrammet befinner seg i et område med flere problembedrifter enn i landet for øvrig.

¹² Mot et slikt resonnement kan det innvendes at også noen bedrifter *utenfor* verkstedindustrien er med i utvalget fra Harstad-området.

8.3 Oppslutningen om de enkelte prosjekter: Hvem deltar?

OMPROV kan oppvise en omfattende mengde programmer og prosjekter. *Tabell 8.3* viser hvor aktive de 48 identifiserte respondentene (bedriftene) vi har funnet frem til ved å benytte OMPROVs bedriftsarkiver, har vært når det gjelder praktisk deltakelse.

Tabell 8.3 Bedrifter som har deltatt på ulike programmer og prosjekter

| Program/prosjekt | <i>Prosent som har deltatt</i> | |
|-------------------------------|--------------------------------|------|
| Topplederprogrammet | 14 | 29,2 |
| Mellomlederprogrammet | 8 | 16,7 |
| Fregattprosjektet | 9 | 18,8 |
| Faglig forum for rekruttering | 4 | 8,3 |
| IKT-prosjektet | 6 | 12,5 |
| DOKK-prosjektet | 1 | 2,1 |
| Markedsprosjektet | 4 | 8,3 |
| Prosjektlederkurs (PLP) | 29 | 60,4 |
| DAK-prosjekt | 1 | 2,1 |
| Hydraulikk-kurs | 6 | 12,5 |
| IT-kandidat | 1 | 2,1 |
| Landbasert industri | 2 | 4,2 |
| Støtte til prototyp | 1 | 2,1 |
| Aluminiumsprosjektet | 1 | 2,1 |
| Kurs for kvinnelige ledere | 1 | 2,1 |
| Kurs i produktutvikling | 1 | 2,1 |
| Offshore-kurs | 1 | 2,1 |
| Utleie-innleie | 1 | 2,1 |
| Vedlikehold | 1 | 2,1 |
| N=48 | | |

Tabellen, som er enkelt prosentuert med utgangspunkt i 48 for hvert enkelt kurs, gir en indikasjon på hva som har vært de mest populære tiltakene. Tabellen sier likevel lite om omfanget av deltakelsen. Vi har intervjuet *en* representant for hver enkelt bedrift. Tabellen sier derfor noe om bedrifters prioritering. Vi har likevel ikke (foreløpig) oversikt over hvor mange personer som har deltatt på det enkelte tiltak¹³.

¹³ En slik oversikt er underutarbeidelse i OMPROV og vil komme som vedlegg senere.

Som vist i *Tabell 8.4* har likevel våre registrerte deltakere deltatt i mer enn ett program/prosjekt. Tabellen er en multippel respons-tabell som prosentuerer med utgangspunkt i både responser og respondenter. Den viser at de 30 personene i utvalget som har deltatt i OMRPOVs aktiviteter, til sammen har deltatt i 92 tiltak, dvs. at de i gjennomsnitt har deltatt i ca. 3 tiltak.

Tabell 8.4 Deltakelse i ulike tiltak. Multippel respons

| Prosjektdeltakelse * | Deltatt på prosjekt | Prosent av responser | Prosent av personer |
|-------------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Topplederprogrammet | 14 | 15,2 | 46,7 |
| Mellomlederprogrammet | 8 | 8,7 | 26,7 |
| Fregattprosjektet | 9 | 9,8 | 30,0 |
| Faglig forum for rekruttering | 4 | 4,3 | 13,3 |
| IKT-prosjektet | 6 | 6,5 | 20,0 |
| DOKK-prosjektet | 1 | 1,1 | 3,3 |
| Markedsprosjektet | 4 | 4,3 | 13,3 |
| Prosjektlederkurs (PLP) | 29 | 31,5 | 96,7 |
| DAK-prosjekt | 1 | 1,1 | 3,3 |
| Hydraulikk-kurs | 6 | 6,5 | 20,0 |
| IT-kandidat | 1 | 1,1 | 3,3 |
| Landbasert industri | 2 | 2,2 | 6,7 |
| Støtte til prototyp | 1 | 1,1 | 3,3 |
| Aluminiumsprosjektet | 1 | 1,1 | 3,3 |
| Kurs for kvinnelige ledere | 1 | 1,1 | 3,3 |
| Kurs i produktutvikling | 1 | 1,1 | 3,3 |
| Offshore-kurs | 1 | 1,1 | 3,3 |
| Utleie-innleie | 1 | 1,1 | 3,3 |
| Vedlikehold | 1 | 1,1 | 3,3 |
| | 92 | 100,0 | 306,7 |

* 29 manglende observasjoner, 30 gyldige observasjoner

At deltakerne i gjennomsnitt deltar på ca. tre tiltak, tildekker likevel at deltakelsen er nokså skjevt fordelt. Som vist i *Tabell 8.5* deltar 11 personer i bare ett prosjekt, 8 personer deltar i fire forskjellige prosjekt, mens en person oppgir å ha deltatt i hele 7 prosjekter.

Tabell 8.5 Bedriftenes spredning på ulike tiltak- antall respondenter på antall tiltak

| | Deltatt på programmet | | |
|---------------|-----------------------|----|--------|
| | Nei | Ja | Totalt |
| | 0 | 29 | 29 |
| | 1 | 11 | 11 |
| | 2 | 2 | 2 |
| Antall tiltak | 3 | 2 | 2 |
| | 4 | 8 | 8 |
| | 5 | 4 | 4 |
| | 6 | 2 | 2 |
| | 7 | 1 | 1 |
| Totalt | 29 | 30 | 59 |

Når det gjelder *hvilke* bedrifter det er som deltar, gir ikke datamaterialet grunnlag for å hevde at bedriftsstørrelse diskriminerer. Gjennomsnittsstørrelsen, målt som antall ansatte, er ca 17 ansatte blant de bedrifter som oppgir å ha deltatt i OMPROVs aktiviteter, mens gjennomsnittsstørrelsen på de som *ikke* har deltatt er ca. 12 ansatte.

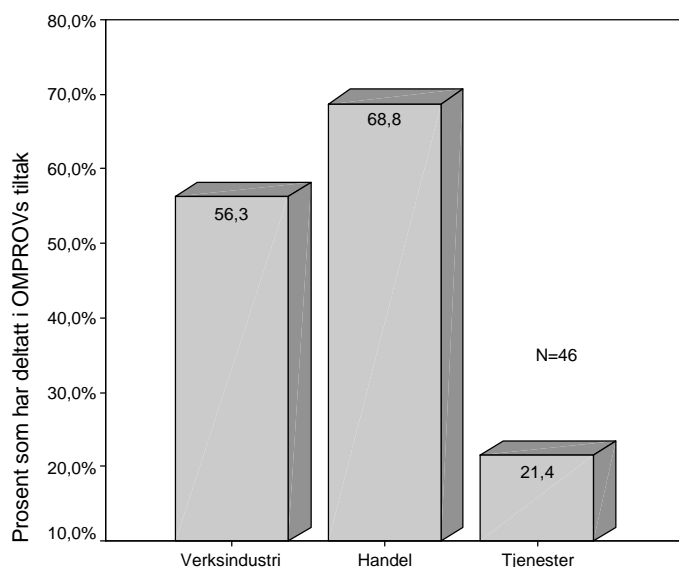
Tabell 8.6 Deltakelse på ulike tiltak etter bedriftsstørrelse

| Tiltak | Antall ansatte i bedrifter som har: | | Antall svar | Student's t |
|-------------------------------|-------------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| | Deltatt | Ikke deltatt | | |
| Topplederprogrammet | 24,4 | 10,9 | 14 | 2,19 |
| Mellomlederprogrammet | 31,3 | 11,7 | 8 | 2,43 |
| Fregattprosjektet | 24,2 | 13,0 | 9 | . |
| Faglig forum for rekruttering | 27,3 | 14,1 | 4 | . |
| IKT-prosjektet | 17,8 | 14,9 | 6 | . |
| DOKK-prosjektet | 5,0 | 15,6 | 1 | . |
| Markedsprosjektet | 38,8 | 12,9 | 4 | . |
| Prosjektlederkurs (PLP) | 17,3 | 11,2 | 29 | . |
| DAK-prosjekt | 20,0 | 15,2 | 1 | . |
| Hydraulikk-kurs | 25,2 | 13,7 | 6 | 2,66 |
| IT-kandidat | 8,0 | 15,5 | 1 | . |
| Landbasert industri | 10,0 | 15,6 | 2 | . |
| Støtte til prototyp | 28,0 | 15,0 | 1 | . |
| Aluminiumsprosjektet | 29,0 | 15,0 | 1 | . |
| Kurs for kvinnelige ledere | 14,0 | 15,4 | 1 | . |
| Kurs i produktutvikling | 20,0 | 15,2 | 1 | . |
| Offshore-kurs | 36,0 | 14,8 | 1 | . |
| Utleie-innleie | 14,0 | 15,4 | 1 | . |
| Vedlikehold | 25,0 | 15,1 | 1 | . |

Differansen på 5 er ikke statistisk signifikant forskjellig fra null, gitt varians og utvalgsstørrelse. Ser vi nærmere på det enkelte tiltak, viser imidlertid Tabell 8.6 at det finnes en del

forskjeller. Tabellen viser at særlig tre tiltak i større grad enn andre har tiltrukket seg større bedrifter. Både for *topplederprogrammet*, *mellomlederprogrammet* og *hydraulikk-kurset* er bedriftene som har deltatt på disse tiltakene signifikant større enn de bedriftene som har valgt å ikke delta på disse programmene. En opplagt svakhet ved *Tabell 8.6* er likevel at vi for mange tiltak sitt vedkommende har så få observasjoner at sammenligninger ikke er mulig. For *fregattprosjektet*, *IKT- prosjektet* og *prosjektlederkurset* er det likevel mulig å trekke den konklusjon at de bedrifter som deltar ikke er signifikant større enn de som ikke deltar. Også samtaler og intervju indikerer at særlig fregattprosjektet har hatt et bredt nedslagsfelt, der flere virksomheter, både større og mindre, har vært involvert. Prosjektlederkurset har en litt annen karakter, ettersom dette kurset i stor grad er rettet inn mot OMPROVs egne behov for prosjektledere til gjennomføring av sine prosjekter.

Ser vi på deltakelse i OMPROVs aktiviteter i forhold til hvilke bransjer respondentene representerer, viser *Figur 8.5* at folk fra handelsnæringen¹⁴ utgjør den største gruppen

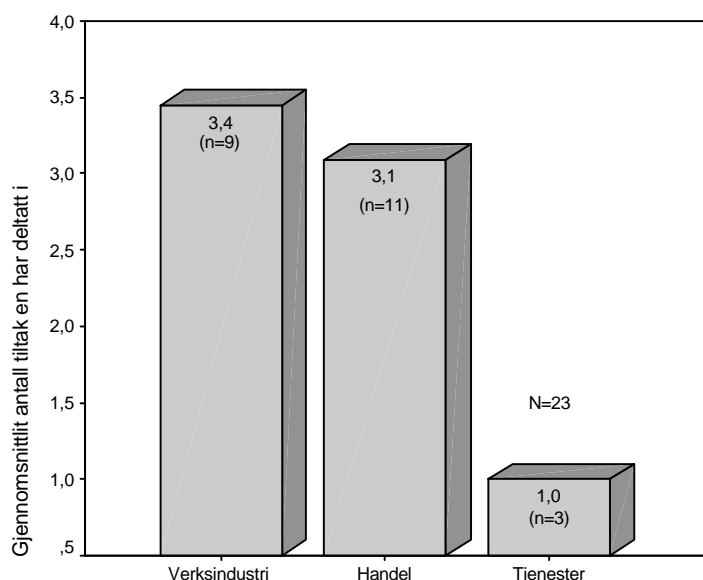


Figur 8.5 Prosentvis fordeling av deltakelse etter bransjer

¹⁴ Inndelingen i næringer som verksindustri, handel og tjenester er nokså grov. Det kan særlig være problematisk å skille mellom handelsvirksomheter og tjenestevirksomheter. Kategorien verksindustri er likevel i dette tilfellet nokså veldefinert.

Verkstedindustrien består imidlertid av bedrifter som stort er større enn bedriftene som er kategorisert som handels eller tjenestebedrifter. Gjennomsnittlig antall ansatte i verkstedindustrien er i utvalget ca. 21 ansatte, mens gjennomsnittet i handel og tjenester er henholdsvis ca. 12 og 13 ansatte. Gitt utvalgets begrensninger er deltakelsen fra verkstedindustrien signifikant høyere enn fra tjenesteytende næringer ($t = 2,02$, med 28 frihetsgradet). Differansen mellom verkstedindustri og handelsvirksomheter er ikke signifikant forskjellig fra null.

Ser vi på *bredden* i deltakelsen, viser *Figur 8.6* at respondenter fra verkstedindustrien har deltatt på *mange* tiltak. I gjennomsnitt har de vi har vært i kontakt med fra verkstedindustrien deltatt på 3,5 tiltak mens de fra tjenestenæringene i gjennomsnitt bare har deltall på ett tiltak.



Figur 8.6 Gjennomsnittlig antall tiltak en har deltatt i etter næring

Forskjellen mellom verkstedindustrien og tjenestenæringene er statistisk signifikant forskjellig fra null ($t=4,6$ med 8 frihetsgrader). Forskjellen mellom verkstedindustrien og handelsnæringen er ikke statistisk signifikant, noe som indikerer at bredden i deltakelsen i handelsnæringen også har vært stor. Handelsnæringen utgjør flere bedrifter enn verkstedindustrien, men har i gjennomsnitt færre ansatte. OMPROV omfatter langt flere tiltak enn de som omfattes av disse analysene (jmf *Tabell 3.2*). I alle intervju og samtaler var de 8 største tiltakene listet eller nevnt eksplisitt. Det ble også gitt anledning for respondentene til å nevne alle tiltak de

hadde vært med på. Analysene omfatter således *alle* tiltak som overhodet er nevnt av respondentene, men listen over tiltak er fortsatt betydelig kortere enn den som er gjengitt i *Tabell 3.2*. Med bare *en* respondent pr. bedrift er det fullt mulig, men ikke særlig sannsynlig, at listen i *Tabell 8.3* er så mye kortere enn listen i *Tabell 3.2*. Dette kan bety at en del prosjekter har vært planlagt, men ikke realisert. *Figur 8.5* og *Figur 8.5* samt *Tabell 8.3* til *Tabell 8.6* antyder likevel at OMPROV har truffet målgruppen sin nokså godt.

8.4 Vurderinger av de enkelte tiltak: Hvordan oppfattes de ulike prosjekter?

Når det gjelder vurderinger av de enkelte kurs, gir utvalgsstørrelsen lite rom for entydige konklusjoner. *Tabell 8.7* viser gjennomsnittsverdier i skala fra 1, *lite fornøyd*, til 7, *meget fornøyd* for alle tiltak der vi har svar fra mer enn to personer. *Tabell 8.7* viser at et praktisk rettet kurs, *hydraulikk-kurset*, får den beste score, mens også store tiltak som *Mellomlederprogrammet* og *Prosjektlederkurset* får høy score. Dette samsvarer nokså godt med det inntrykk vi har fått gjennom personlige samtaler og intervjuer med personer som enten selv har deltatt på disse to siste tiltakene, eller har god kjennskap til personer som har deltatt.

Tabell 8.7 Vurderinger av de tiltak en har deltatt i, rangert fra høyeste til laveste score

| Vurderinger rangert | Gjennom- | | Standard- |
|-------------------------|----------|-------|-----------|
| | N | snitt | |
| Hydraulikk-kurs | 6 | 5,9 | 1,1 |
| Mellomlederprogrammet | 8 | 5,4 | 0,4 |
| Prosjektlederkurs (PLP) | 12 | 5,3 | 1,0 |
| Fregattprosjektet | 9 | 4,8 | 1,4 |
| Topplederprogrammet | 12 | 4,5 | 0,9 |
| Markedsprosjektet | 3 | 4,0 | 1,0 |
| IKT-prosjektet | 5 | 3,2 | 1,3 |

Skala 1 til 7

Ser vi på vurderinger av prosjektledelsen av de enkelte tiltak, viser *Tabell 8.8* at rangeringen av tiltaket (*Tabell 8.7*) er svært sammenfallende med vurderingene av prosjektledelsen av tiltakene. Tiltakene er faktisk perfekt rangkorrelert dersom vi regner over de seks tiltakene i *Tabell 8.8*, dvs. alle tiltak i *Tabell 8.7* unntatt Markedsprosjektet.

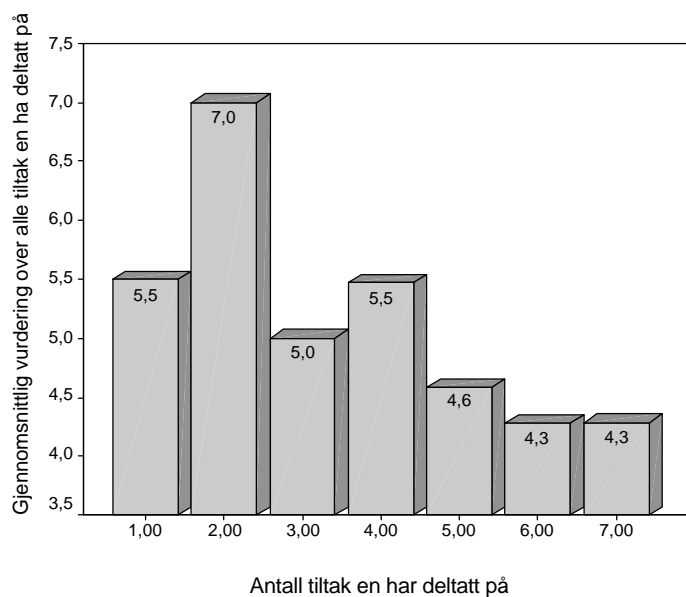
Tabell 8.8 Vurderinger av prosjektledelsen for tiltakene, rangert fra høyeste til laveste score

| Prosjektledelse rangert | Gjennom- | | Standard- |
|-------------------------|----------|-------|-----------|
| | N | snitt | |
| Hydraulikk-kurs | 3 | 6,3 | 1,2 |
| Mellomlederprogrammet | 7 | 5,6 | 0,9 |
| Prosjektlederkurs (PLP) | 9 | 5,2 | 0,9 |
| Fregattprosjektet | 6 | 5,0 | 1,4 |
| Topplederprogrammet | 10 | 4,1 | 1,3 |
| IKT-prosjektet | 3 | 3,7 | 1,5 |

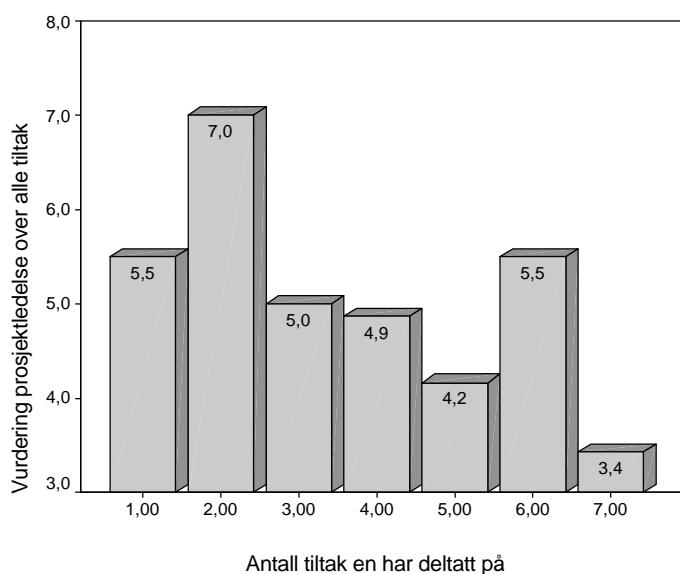
Skala 1 til 7

Dette sammenfallet i rangering indikerer at *ledelsen* av de enkelte tiltak er svært kritisk for hvordan tiltak oppfattes av de som deltar.

Ser vi på forholdet mellom kursdeltakelse og vurderinger, er det en ikke urimelig hypotese å anta at vurderingen av tiltakenes og prosjektledernes kvalitet skulle være stigende med antall tiltak bedriftene deltok i. *Figur 8.7* og *Figur 8.8* antyder at det motsatte er tilfelle; dess flere tiltak en deltar på, dess lavere er vurderingene av kursenes innhold og prosjektledernes kvalitet.



Figur 8.7 Bredde i bedriftenes deltakelse og vurderinger av tiltakenes kvalitet



Figur 8.8 Bredde i bedriftenes deltakelse og vurderinger av prosjektledernes kvalitet

Enkle regresjonsanalyser viser at antall kurs en har deltatt i er en signifikant forklaringsvariabel for hvordan en vurderer kursene. *Tabell 8.9* viser at vurderinger av tiltakenes kvalitet er en lineært fallende funksjon av antall kurs. Med forbehold for de begrensninger som ligger i utvalgets størrelse og mulige skjevheter i bortfallet, kan dette antyde at de bedrifter som har deltatt på mange tiltak får et dårligere inntrykk av tiltakenes innhold, eller blir mer kritiske til tiltakene dess flere de blir eksponert for. Dette er kontraintuitivt ettersom en skulle anta at grunnen til at en deltar på flere tiltak er at deltakelse har gitt mersmak. Et slikt resonnement forutsetter at deltakelse skjer etter egen vilje.

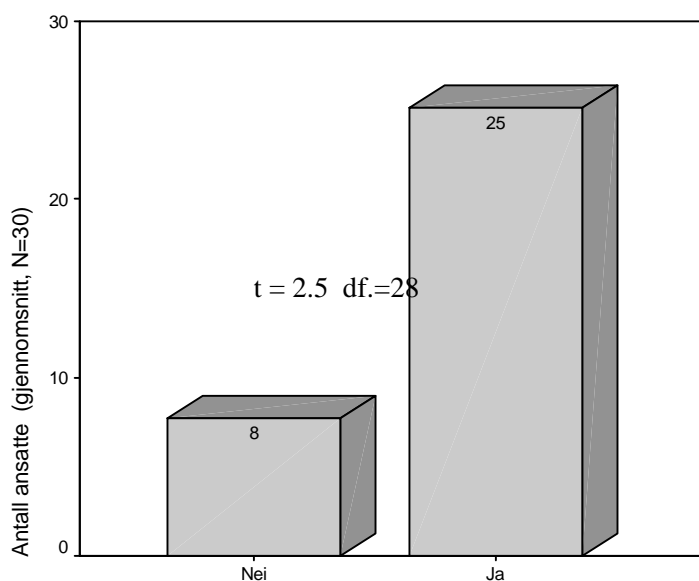
Tabell 8.9 Lineær regresjon, vurderinger av kurs og prosjektledelse forklart med antall kurs

| Uavhengig variable | Avhengig variabel | Avhengig variabel |
|--|---|---|
| | <i>Vurderinger av tiltakenes kvalitet</i> | <i>Vurderinger av prosjektleders kvalitet</i> |
| Antall kurs (Ustandardisert koeffisient, standardfeil i parantes) | -0.37 (0.11) ** | -0.29 (0.20) |
| Forklart varians | $R^2 = 0.39$ | $R^2 = 0.12$ |

** Sig. < 0.05 tohaletest, N = 19

8.5 Bruk av konsulenter i forbindelse med OMPROV

18 av 30 bedrifter, dvs. 60%, oppgir å ha vært i kontakt med konsulentselskaper i forbindelse med sin deltakelse i OMPROV. Det er ingen forskjeller mellom de bedrifter som har vært i kontakt med konsulenter og de som ikke har hatt slik kontakt, når det gjelder i hvilken grad de er fornøyd med de enkelte tiltak. Som vist i *Figur 8.9* finnes det imidlertid en markert forskjell mellom de bedrifter som har vært i kontakt med konsulentselskaper og de som ikke har hatt slik kontakt.



Figur 8.9 Kontakt med konsulentselskap i forbindelse med OMPROV vs. bedriftsstørrelse

I gjennomsnitt er det en forskjell på 17 ansatte mellom de bedrifter som har hatt kontakt med konsulentselskap og de som ikke har hatt slik kontakt. Dette er en forskjell som er statistisk signifikant ($t=2,5$, $df.=28$). Kontakten har med andre ord rettet seg mot de største bedriftene.

Ingen respondent var i stand til huske de nøyaktige navnet på det konsulentselskapet han mente var involvert. Det ble likevel gitt en rekke karakteristikk av typen "to fra Oslo", "to pensjonerte herremenn fra Oslo", "en sørfra" og lignende. Ser vi på de konkrete utbetalingene til konsulent tjenester¹⁵, viser *Tabell 8.10* og *Tabell 8.11* at over halvparten av utbetalingene går til konsulentselskaper hjemmehørende i Oslo og Akershus. Tabellene viser

¹⁵ Tallene er fremskaffet av Econ Consult as som har ansvar for føring av regnskap for OMPROV. En fullstendig oversikt er gitt i Appendix III.

likevel av over 30% havner i Troms Fylke, mens ca 5% havner i Nordland Fylke og litt over 2% havner i Finnmark Fylke. Ser vi på fordelingen etter kommune, viser *Tabell 8.11* at av de utbetalinger som går til konsulenttjenester innenfor OMPROV- regionen, går størsteparten til Harstad kommune.

Tabell 8.10 Fylkesvis fordeling av utbetalinger for konsulenttjenester

| Fylke | Kroner | Prosent | Antall |
|---------------|----------------|----------------|---------------|
| Akershus | 440147 | 14,8 | 2 |
| Oslo | 1421553 | 47,7 | 3 |
| Nordland | 140442 | 4,7 | 3 |
| Troms | 908885 | 30,5 | 10 |
| Finnmark | 68161 | 2,3 | 1 |
| Totalt | 2979188 | 100.0 | 19 |

Tabell 8.11 Fordeling av utbetalinger for konsulenttjenester etter kommune

| Kommune | Kroner | Prosent | Antall |
|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Bærum | 198272 | 6,7 | 1 |
| Asker | 241875 | 8,1 | 1 |
| Oslo | 1421553 | 47,7 | 3 |
| Narvik | 140442 | 4,7 | 3 |
| Harstad | 600485 | 20,2 | 8 |
| Skånland | 42900 | 1,4 | 1 |
| Dyrøy | 265500 | 8,9 | 1 |
| Hammerfest | 68161 | 2,3 | 1 |
| Totalt | 2979188 | 100.0 | 19 |

Det er også verdt å merke seg at over 40% av midlene som blir utbetalt til fylkene Troms, Nordland og Finnmark går til selskaper som er registrert i Brønnøysundregisteret i 1998 eller senere. Dette kan indikere at ambisjonene om at kompetanse som utvikles i programmet sikres for regionen, blir forsøkt realisert. Som vist i *Tabell 8.12* er stort sett alle involverte konsulentselskaper av relativt ny dato. De eldste befinner seg i Oslo og Akershus, mens de senest etablerte selskapene er registrert i Harstad eller Narvik.

Tabell 8.12 Involverte konsulentselskaper fordelt etter stiftelsesår¹⁶ og kommune

| | | |
|--------------|------|----|
| Bærum | 1987 | 1 |
| Asker | 1987 | 1 |
| Oslo | 1984 | 1 |
| Oslo | 1988 | 1 |
| Oslo | 1996 | 1 |
| Narvik | 1993 | 1 |
| Narvik | 1995 | 1 |
| Narvik | 1999 | 1 |
| Harstad | 1990 | 1 |
| Harstad | 1994 | 2 |
| Harstad | 1995 | 1 |
| Harstad | 1998 | 2 |
| Harstad | 1999 | 1 |
| Harstad | 2000 | 1 |
| Skånland | 1995 | 1 |
| Dyrøy | 1989 | 1 |
| Hammerfest | 1989 | 1 |
| Gjennomsnitt | 1993 | 19 |

Som det fremgår av *Tabell 8.13* befinner de fleste konsulentfirmaene seg innenfor kategorien bedriftsrådgivning. Vi må anta at de fleste involverte prosesskonsulenter kommer fra disse 8 selskapene, mens de som er engasjert fra andre typer selskaper gjerne er mer involvert i teknisk rådgivning.

Tabell 8.13 Involverte konsulentselskaper etter bransje

| NACE | Bransje for selskaper som har fått betalt for konsulenttenester | N | Prosent |
|---|--|-----------|----------------|
| 00000 | Ikke oppgitt | 1 | 1,4 |
| 31200 | Prod. av elektriske fordelings- og kontrolltavler og panele | 1 | 8,9 |
| 51652 | Engroshandel med skipsutstyr og fiskeredskap | 1 | 2,5 |
| 70202 | Utleie av egen fast eiendom ellers | 1 | 3,8 |
| 74121 | Regnskap og bokføring | 1 | 2,8 |
| 74122 | Revisjon | 1 | 37,7 |
| 74140 | Bedriftsrådgivning | 8 | 35,8 |
| 74202 | Byggeteknisk konsulentvirksomhet | 1 | 0,1 |
| 74300 | Teknisk testing og analyse | 1 | 1,4 |
| 74840 | Forretningsmessig tjenesteyting ikke nevnt annet sted | 3 | 5,4 |
| <i>Totalt antall selskaper / sum prosent av utbetalingene</i> | | <i>19</i> | <i>100,0</i> |

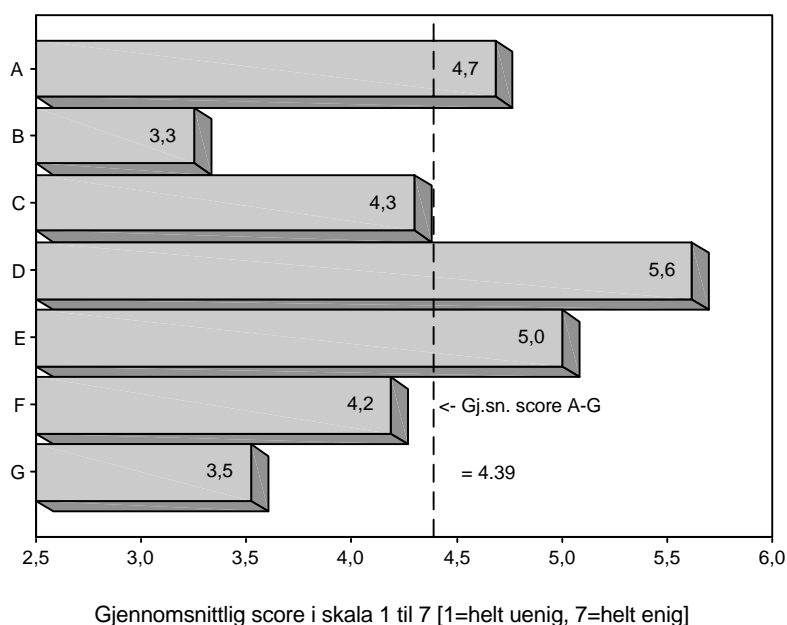
¹⁶ Der stiftelsesår ikke er oppgitt er årstall for registrering i Brønnøysundregisteret benyttet.

8.6 Generelle vurderinger av OMPROV

Utenom de spørsmål vi har stilt i intervju og samtaler som gjelder det enkelte, konkrete tiltak har vi også stilt en del spørsmål som gjelder generelle trekk ved omstillingstiltaket. Konkret har vi bedt alle bedrifter i utvalget om å ta stilling til følgende sju påstander:

- A. OMPROV har vært flinke til å informere om aktuelle tiltak
- B. Vi har fått god støtte fra OMPROV
- C. OMPROV har fanget opp viktige utfordringer i næringslivet i Harstad- regionen
- D. Det er viktig for Harstad- regionen at tiltakene blir videreført
- E. OMPROV virker svært byråkratisk og omstendelig
- F. Vi har brukt mye tid på OMPROV
- G. Tiden vi har benyttet på OMPROV har svart seg

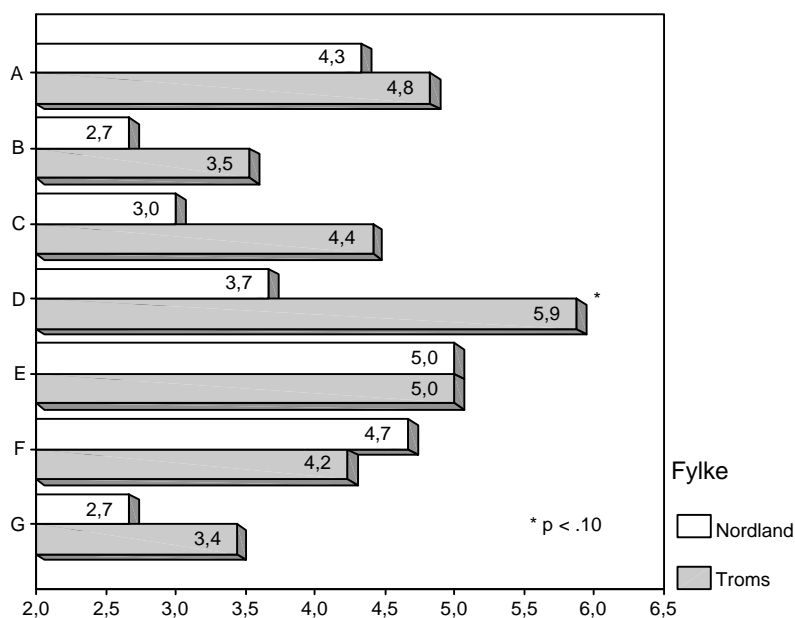
Figur 8.10 viser at det er stor variasjon i gjennomsnittlig score for de ulike påstandene.



Figur 8.10 Vurderinger av påstander om generelle trekk ved OMPROV

Sammenligner vi med gjennomsnittet for alle sju påstander (vist med stiplede linje i figuren), viser enkle tester for forskjeller i gjennomsnitt at påstand B, med score 3.3, og påstand G, med

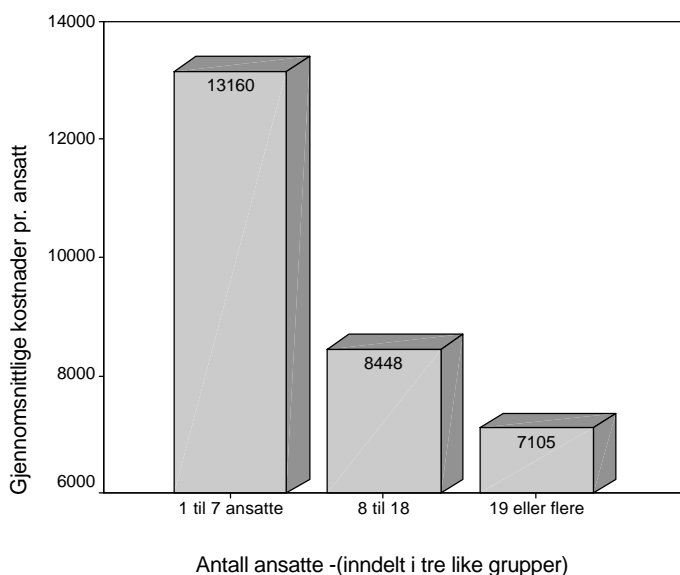
score 3.5, ligger signifikant lavere enn gjennomsnittet ($t =$ hhv. 6.4 og 4.1) mens påstand D, med score 5.6, ligger signifikant høyere enn gjennomstittet ($t = 5.7$). Sett under ett sier dette at mens svært få mener at de har fått god støtte fra OMPROV og svært få mener at tiden de har benyttet på OMPROV har svart seg, så mener de fleste i utvalget at det er viktig for Harstad-regionen at tiltakene blir videreført. Enkle statistiske tester viser at det er ingen forskjell mellom store og små bedrifter. Den mest nærliggende grunnen til dette tilsynelatende paradokset er trolig *tidshorisonten*: I samtaler og intervjuer blir det gitt uttrykk for at selv om omstillingsprogrammet *hittil* ikke har gitt de store resultater så har mange god tro på at tiltakene vil gi resultater på litt lengre sikt.



Figur 8.11 Regionale forskjeller i generelle synspunkter på OMPROV

Figur 8.11 viser en del interessante regionale forskjeller. Utvalgsstørrelsen ($N=23$) gir imidlertid lite grunnlag for statistisk signifikante forskjeller. For påstand D, *Det er viktig for Harstad-regionen at tiltakene blir videreført*, er det likevel en signifikant forskjell mellom de to fylkene ($t = 1.93$, $df. = 17$). Det er tydelig at respondentene fra Nordland fylke i mindre grad enn respondentene fra Troms fylke er enige i denne påstanden. Denne forskjellen er sammenfallende med det inntrykk vi har fra en rekke samtaler med involverte enkeltpersoner, både fra næringsliv og politiske myndigheter.

Ser vi de nokså tvetydige resultatene i *Figur 8.10* og *Figur 8.11* i lys av hvilke kostnader deltaking i OMPROV har hatt for bedriftene, indikerer *Figur 8.12* at det er relativt dyrere for de mindre bedriftene å delta på programmet.

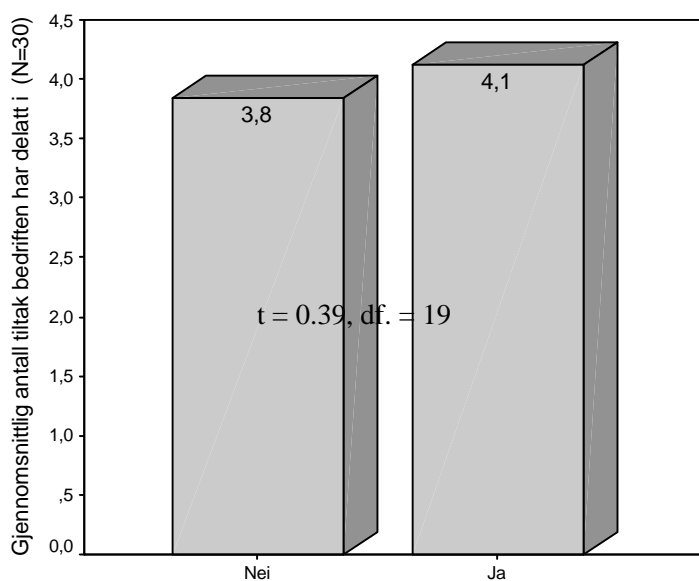


Figur 8.12 Bedriftens kostnader med å delta i OMPROV pr. ansatt

Med liten utvalgsstørrelse ($n=21$) og nokså tilfeldig inndeling etter størrelse kan figuren gi et noe mer dramatisk bilde enn det som er tilfelle. Med en så betydelig andel av de aktuelle bedriftene i området representert i utvalget, er det likevel grunn til å anta at figuren gir et riktig bilde når den antar at deltakelse i OMPROV blir relativt dyrere for de mindre bedriftene. Ser vi på kostnader som prosent av omsetningen blir bildet nokså tilsvarende. Mens de minste bedriftene i gjennomsnitt oppgir å ha brukt ca. 5.2% av omsetningen på sin deltakelse, er tallene for de mellomstore (8 til 18 ansatte) og de største bedriftene (18 eller flere ansatte) henholdsvis 1.2% og 1.7% av omsetningen. Bare 15 bedrifter er inkludert i denne siste beregningen, noe som gjør estimatene usikre. Generelt virker oppgitte kostnader med deltakelse noe høyere enn det som virker sannsynlig. Det er gode grunner til å anta at estimatene er skjeve oppover på grunn av metodiske svakheter forbundet med selvrapporing av antall timer benyttet og anslag på egen timepris. Det er utvilsomt betydelig kostnader forbundet med deltakelse, ingen bedrift har likevel oppgitt dette som et viktig hinder for deltakelse.

Ser vi på hvilke initiativ programmet har utløst, har 21 bedrifter, som alle oppgav å ha deltatt i OMPROV besvart følgende spørsmål: "Hvis det ikke hadde vært for selve programmet og den økonomiske støtten fra OMPROV, vil bedriften likevel gjennomført tilsvarende tiltak selv, eller i samarbeid med andre?" 8 bedrifter svarte bekreftende på spørsmålet, mens 13 bedrifter svarte nei. Tallene indikerer at nesten 40% av de som har deltatt mener de har gjort noe i egen bedrift som ellers ikke ville ha blitt gjennomført, mens over 60% mener at tiltak i egen regi er gjort uavhengig av inspirasjon fra OMPROV. Ved spesifisering av *hva* de har gjort, viser de fleste til sin deltakelse på ulike tiltak i regi av OMPROV. Det er ingen spesifisering av hva tiltaket i egen bedrift dreier seg om.

Relaterer vi initiativ til omfang av deltakelse i OMPROV, viser *Figur 8.13* at svarene

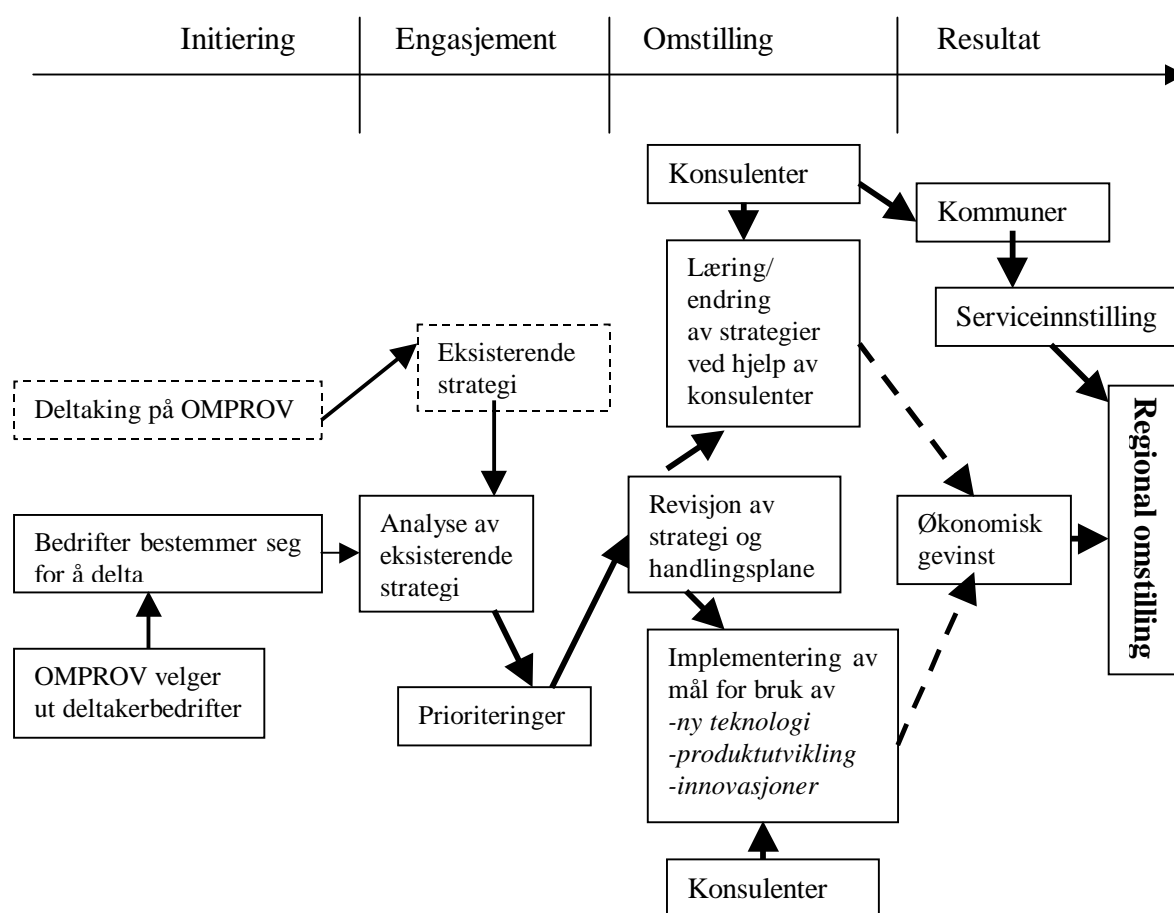


Figur 8.13 Omfang av deltakelse og initiativ som kan tilskrives OMPROV

på vårt hypotetiske, kontrafaktiske spørsmål, ikke skyldes omfanget av deltakelse i OMPROV. Det er ingen sammenheng mellom omfanget av deltakelse og forekomsten av initiativ som kan tilskrives OMPROV.

8.7 Resonnementskjeder for hvordan OMPROV skal nå sine mål

Figur 8.14 viser en skjematisk fremstilling av hvordan en kan tenke seg at OMPROVs aktiviteter skal gi regional omstilling. Slik OMPROV er organisert og innrettet er hovedideen at veien til regional omstilling går via omstilling av næringslivet, her konkretisert til bedriftene.

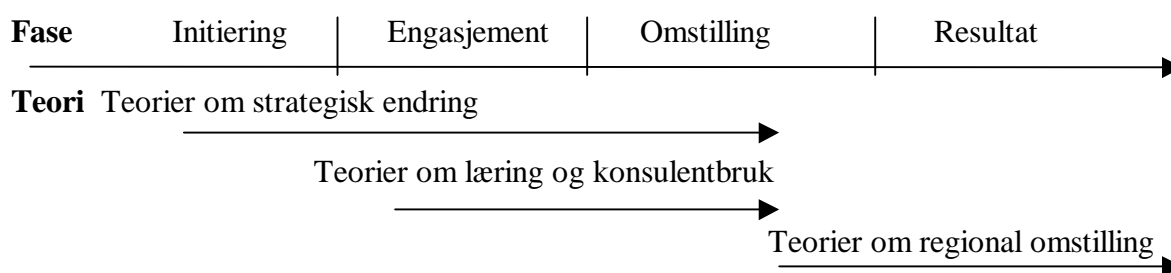


Figur 8.14 Resonnementskjeder for regional omstilling

OMPROV går aktivt ut med invitasjoner til bedrifter med tilbud om en rekke tiltak rettet mot kompetanseheving og omstilling. I figuren er dette fremstilt som initiering av strategiske endringer i bedriftene. En tenker seg at tiltak skal føre til at bedriftene foretar en kritisk gjennomgang av eksisterende handlingsplaner og *strategier*, gjennomgår og eventuelt endrer sine *prioriteringer*, *reviderer* sine strategier og handlingsplaner når de på egen hånd eller hjulpet har funnet hva de vil satse på. I denne fasen kan eksterne konsulenter være engasjerte,

eller bedriften engasjerer konsulenter først i senere faser. I *Figur 8.14* har vi forutsatt at konsulenter i all hovedsak kommer inn ved implementering av nye strategier, dvs. i selve omstillingsfasen. Bedriften implementerer mål for utvikling av ny teknologi og lignende og gjennomgår en endringsprosess som kan gi læreeffekter. Er hele prosessen vellykket, forventer bedriften at tiltakene, på kort eller lengre sikt, skal gi økonomisk gevinst. Samtidig er konsulenter også engasjert for å undersøke hvorvidt kommunene gir bedriftene tilfredsstillende handlingsbetingelser. Konsulenter utreder kommunenes serviceinnstilling overfor næringslivet. Summen av kommunenes endrede serviceinnstilling overfor næringslivet og næringslivet omstilling mot bedre inntjening/markedskontakt, skal gi den regionale omstilling som var målet for omstillingsprogrammet.

For å forenkle resonnementskjeden deler vi figuren opp i fire faser; *initiering, engasjement, omstilling og resultat*. Dette er en grov forenkling som *ikke* innebærer at vi tror at omstillingsarbeidet skjer rett frem sekvensielt. Tvert imot antar vi at det er mange kontaktpunkter frem og tilbake i veien frem mot en fruktbar omstillingsprosess, at færre enn ønskelig kommer inn i initieringssfasen og at mange aktører stopper opp underveis i kjeden. Resonnementsskjeden danner likevel vel en sekvens av aktiviteter, som om de ble fulgt opp *kan* føre til ønskede resultater. Inndelingen i fire faser er en hensiktsmessig måte å gruppere problemer på, ettersom hver enkelt fase byr på sine spesifikke utfordringer og er eksplisitt omtalt i teori og erfaringer fra andre strategi / omstillingsprogram.



Figur 8.15 Faseinndeling og teoribruk

Figuren viser grovt sett hvor i resonnementkjeden de ulike teoriblokker anvendes.

8.7.1 Initieringsfasen

OMPROVs liste over bedrifter som var aktuelle for deltaking inneholdt 65 adresser, (se Tabell 7.2) de fleste i Harstad kommune. Vi har gjennomført personlige intervju eller telefonintervju med respondenter fra 59 bedrifter i regionen. 48 av disse var registrert i OMPROVs dataregister, 11 var ikke registrert. Av de 59 bedriftene hadde 30 deltatt i et eller annet tiltak i regi av OMPROV. Dette betyr at over halvparten av de bedriftene OMPROV har registrert i sine register som aktuelle for deltakelse, av en eller annen grunn har valgt å ikke delta.

Alle som *ikke* hadde deltatt i OMPROV ble spurt om hvorfor de hadde valgt å stå utenfor. Det mest vanlige svaret var *mangel på tid og kapasitet*. På en andre plass var svaret *ikke relevant*. To svarte at de ikke hadde råd til å delta. To svarte at de regnet *bedriften for liten* for delta. Tre svarte at *de så ikke hensikten* med programmet og at de oppfattet det som en *masse tøys*. To var i gang med *egen omstilling og hadde nok med det*. To trodde *det ville koste mer å delta enn de ville få ut av det*. En *viste ikke om programmet* og en hadde *meldt sin interesse uten å få tilbakemelding*. En svarte at bedriften *ikke hadde noen udekkede behov*. To lokale konsulenter sa at de *følte seg ikke tatt på alvor*. De hadde meldt sin interesse, men ble ikke kontaktet tilbake eller innkalt til relevante møter.

Kommandørmodellen for implementering av strategier (Bourgeois & Brodwin, 1987) har vist seg å fungere dårlig, selv når nye tiltak skal iverksettes innen organisasjonen og formell autoritet er på plass ved at initiativ kommer fra organisasjonens ledelse. Det er liten grunn til å anta at initiativ fra OMPROV oppfattes som signal fra en høyere autoritet enn bedriftens ledelse. Derimot er det grunner til å anta at halvhjertet entusiasme fra bedriftsledelsen har en overproposjonal negativ effekt på sannsynligheten for få resten av bedriften velvillig innstilt overfor endringstiltak. Det er også påpekt i litteraturen at det er av sentral betydning at *behovet for endring* formidles tydelig (Kotter, 1996) eller at det blir etablert en forståelse av at ting haster (Kilmann, 1989). Det er liten grunn til å tro at signaler om behovet for endring som formidles av OMPROV har noe særlig gjennomslag innad i bedriftene.

Samtaler med bedriftsledere og andre involverte tyder på at initieringsfasen ikke har vært tilstrekkelig forberedt. Lite er gjort for å kartlegge bedriftenes behov i forkant og lite er gjort for å fange opp initiativ fra bedriftene. Både teorier om iverksetting og teorier om strategisk endring tilsier bedriftene var svært dårlig forberedt både for deltagelse i OMPROV og for å ta inn over seg konsekvenser av mulige erkjennelser om nødvendige omstillingstiltak.

8.7.2 Engasjementsfasen

Teorier om implementering av strategisk endring tilsier at mangelen på forarbeid i initieringsfasen har konsekvenser. Den mest sannsynlige reaksjon er at det bygger seg opp motstand mot tiltaket innad i bedriften, for eksempel ved at mellomledere vender seg mot prosjektet (LaNuez & Jeremier, 1994). Slike problemer i engasjementsfasen er en direkte effekt av arbeidet i initieringsfasen. Motstanden trenger likevel ikke være usunn. Det kan for eksempel være riktig å yte motstand mot strategiformuleringer som avslører av viktige premisser av bedriftsintern karakter er ukjent eller misforstått av de som forsøker å formulere nye strategier for bedriften. Motstand er da organisasjonens forsøk på å korrigere feilaktige beslutninger og stoppe initiativ som oppfattes som skadelige. I følge flere informanter er det gode grunner til å anta at regimeskiftet i OMPROV i 1998 førte til store kommunikasjonsproblemer for omstillingsprogrammet. Kontakten mot en del bedrifter ble brutt, og det ble vanskelig å formidle hva bedriftene ble tilbudt i det nye programmet. Det er gode grunner til å anta det ble vanskelig for bedriftene å formidle sine behov til OMPROV. OMPROV måtte prioritere å begrunne sin aktivitet overfor omverdenen, tiltakene ble mange, men skjematiske og ikke bygget på differensiert analyser av hvilke tiltak som var mest relevante for hvilke bedrifter. Det er ikke uventet at bedriftene er mindre engasjert i generelle tiltak som startes opp uten forutgående dialog. Det er heller ikke uventet at bedriftene er mindre engasjert i generelle tiltak enn i tiltak som spesifikt retter seg mot identifiserbare problemer i eksisterende bedrifter eller næringer.

8.7.3 Omstillingsfasen

I omstillingsfasen er særlig bruk av eksterne konsulenter et kritisk punkt. Det kan diskuteres hvorvidt det er relevant å diskutere omstillingsfasen i forhold til empiri, ettersom det så langt vi kan se, ikke er gjennomført tiltak som kan karakteriseres som omstillingstiltak. Intervjuer og samtaler indikerer likevel at eksterne konsulenter i noen grad anviste og anbefalte som om forholdene lå til rette for konkrete tiltak. Samtaler og intervjuer tyder på at det bygget seg opp en betydelig motstand mot bruk av eksterne prosesskonsulenter. Denne motstanden kan til dels sies å være saklig begrunnet, ettersom konsulentbruken bygget på naive forestillinger om premissene for at bedriftene skulle kunne dra nytte av eksterne konsulenter. Det kan virke som om konsulentbruken har vært tilfeldig og bidratt mer til oppbygging av motstand mot OMPROV enn den har bidratt til læring i bedriftene. Konsulentene som ble benyttet var i stor

grad anbefalt av SND etter forutgående kvalitetssikringstiltak. Om konsulentene som ble benyttet var dyktige, er likevel av underordnet betydning, når forutsetningene for at de kunne yte positive bidrag ikke var til stede.

8.8 Forholdet mellom regionale og bedriftspesifikke målsettinger

Departementet (KRD) skiller mellom *kriseskapt* og *beredskapsbasert* omstilling. Kriseskapt omstilling oppstår når en hjørnestensbedrift helt eller delvis skal avvikles, mens beredskapsbasert omstilling utløses av langvarige strukturelle endringer som oppfattes som viktige for å opprettholde et livskraftig lokalt næringsliv og lokalsamfunn (Pran, 1998). Vi velger å kategorisere OMPROV som beredskapsbasert omstilling. Departementet påpeker at ”*Dersom omstillingsarbeidet blir utelukkende bedriftsrettet, er det større sjanse for å utvikle en reaktiv arbeidsform som har større preg av fondsforvaltning enn om stillingsarbeidet bygger på et helhetlig perspektiv med fokus på både næringsliv og lokalsamfunn*” (ibid, s. 17). Som departementet påpeker, er skillet mellom tiltak rettet mot næringslivet og tiltak rettet mot lokalsamfunnet ikke uproblematisk. Mens for eksempel *topplederprogrammet* må karakteriseres som et tiltak rettet mot næringslivet, er det nettopp programmets kontaktskapende effekt som blir fremhevet av informanter, *ikke* dets faglige innhold. Det kan diskuteres om dette skal karakteriseres som en lokalsamfunnseffekt eller en bedriftseffekt. Når det gjelder tiltak av type *hydraulikkurset* har dette like mye karakter av et generelt utdanningstiltak til fordel for det enkelte individ, som et tiltak rettet mot bedriftene. I grenseoppgangen av ansvarsfordelingen mellom KRD og SND gjenstår det et betydelig arbeid for å avklare hva en ønsker. Mangelen på slike avklaringer avspeiles i organiseringen av OMPROV der både lokalpolitiske interesser er tatt med, i samsvar med KRD tenkemåte, og næringsinteresser er tatt med i samsvar med SNDs tenkemåte. Det virker som om det bred enighet om at omstillingsmidlene må benyttes i samsvar med regelverket i EØS- avtalen. Det er likevel problematisk at regelverket ikke er tilstrekkelig fortolket og formidlet. Informanter gir inntrykk for at myndighetene, i dette tilfellet KRD, i stedet for å formidle konkrete konsekvenser av regelverket, *tar høyde* for hva som er riktig, dvs. sørger for å være på den

sikre siden. Om dette er riktig innebærer det at nasjonal handlingsfrihet begrenses mer enn nødvendig og i verste fall gir konkurransevridning i forhold til Europa¹⁷.

Det er åpenbart at en del nyere teori om fleksibel spesialisering, nettverkseffekter og endogen vekst i industrielle klynger implisitt ligger til grunn for KRDs tenkemåter, mens SND er noe mer preget av tradisjonelle bedriftsøkonomiske perspektiver. Problemet med dette er at det finnes ingen teori om *hvordan man skaper* industrielle klynger, bare om hvordan de fungerer når de eksisterer. KRDs implisitte teorigrunnlag bygger følgelig mer på håp enn erfaring. Politiske premisser for omstillingstiltaket stiller likevel klare krav om lokal forankring. For SNDs vedkommende er det implisitte grunnlaget velkjente teorier for den individuelle virksomhet. Det er vel kjent at et fortrinn for den ene bedrift kan være en hemsko for en annen bedrift. Direkte støtte kan øke inngangsbarrierer for nye virksomheter og gi uønskede og konfliktskapende konkurransevridninger mellom bedrifter innen samme region eller marked.

Både SND og KRD er trolig enige om at regional omstilling blant annet skal virke gjennom omstilling i bedrifter, helst slik at bedriftene blir mer effektive i sin markedsadferd, øker sin verdiskapning og skaper flere arbeidsplasser. For den enkelte bedrift som møter et program som OMPROV oppleves den todelte målsettingen, utvikling både regionalt og på bedriftsnivå som forvirrende. På den ene side får de en sjanse til egenutvikling, på den annen side opplever de at de pådrar seg et ansvar for utvikling i lokalsamfunnet. Flere informanter sier at de ikke opplever dette ansvaret som kostnadsfritt og at de ikke føler at de har råd til dette. Flere oppgir også at det føler at deltakelse i program som OMPROV er belastende i kundeforhold. De føler seg stemplet som hjelpetrengende, noe som er et dårlig markedssignal, særlig i markeder der leverandørpålitelighet er en kritisk faktor.

8.9 Ansvars- og arbeidsfordelingen mellom de styrende institusjoner

OMPROV er innvevd i et komplekst nett av besluttede institusjoner med til dels uavklart status og ansvar. Etter anbefaling fra departementet (KRD) er administrasjonen av OMPROV forankret i Harstad Utviklingsselskap (HUAS). Eierne av OMPROV; KRD, åtte kommuner og to fylker, utøver sitt eierskap gjennom 1) *programrådet*, som består av et medlem fra hvert av de åtte deltakende kommunene, samt en fra hvert av de to fylkene og en observatør fra KRD

¹⁷ Se for eksempel artikkel i Dagens Næringsliv 29. mai 2000 med tittel "Mer enn penger".

og 2) gjennom kommune- og fylkestyrenes *bevilgninger*. I tillegg til programrådet kommer *programstyret*, som består av seks medlemmer fra industri og offentlig sektor i regionen, samt en observatør fra SND- reg. som er representant for KRD. Denne organisasjonsmodellen gir betydelige administrasjonskostnader, både i form av utbetalinger av kompensasjon for tapt arbeidsfortjeneste og reiser for de mange personer som er involvert samt betydelige tidstap i form av høy møtefrekvens for sentrale aktører. I tillegg innebærer modellen ett sett med innebygde konflikter:

- Regionale konflikter som aksentueres ved at medlemmer av programrådet ser det å ivareta lokale interesser som sin primære oppgave.
- Kompetansekonflikter som skyldes uavklarte ansvarsforhold mellom KRD og SND.
- Konkurransekonflikter som skyldes at representanter for næringslivet ikke ser noen verdi i å samarbeide med konkurrenter.

Regionale konflikter forsterkes gjennom det spesielle finansieringssystemet. Den økonomiske rammen for OMPROV er 8 til 12 millioner årlig, men hvilken sum som kan påregnes er svært sensitiv for finansieringsmåten. Finansieringsnøkkelen mellom fylker og primærkommuner som betinger at fylkene bevilger 75% og kommunene de resterende 25% har klare negative effekter og gir kommuner som er uenig i OMPROVs prioriteringer stor sanksjoneringsmuligheter. KRDs bevilgning via SND tilsvare summen fra fylker og primærkommuner, mens summen fra fylkene er avhengig av bevilgninger fra kommunene. Ordningen innebærer for eksempel at en liten kommune kan blokkere for syv ganger den summen de lar være å bevilge. Eksempelvis ville programmets budsjett i 1998 blitt redusert med 160 000 kroner dersom Bjarkøy kommune ikke hadde bevilget sine 20 000 kroner. I sum innebærer finansieringsordningen at primærkommunene har et effektivt redskap for å gi velvilje eller misnøye konsekvenser. Fordelingen mellom de to fylkene er i henhold til innbyggertall, hhv. 85% for Troms og 15% for Nordland Fylke. Den skeive fordelingen gjør at Troms får tilsvarende større tilførsel av statlige midler, samt at OMPROV og HUAS er lokalisert i Troms Fylke. En konsekvens av dette er at engasjementet for OMPROV i Nordland Fylke må karakteriseres som moderat. Utbetalinger av midler fra fylkene er i tillegg som regel forsinket, noe som skaper generell misnøye hos involverte parter.

Kompetansekonflikter mellom beslutningsparter innen OMPROV kan skyldes manglende avklaringer av ansvarsområder mellom KRD og SND, som gjør at regionalpolitisk avdeling i KRD oppfatter *regional omstilling* som sin primære oppgave, mens SND oppfatter *omstilling i bedriftene* som sitt primære ansvar. Denne typen teigdeling av ansvar institusjonaliseres gjerne over tid, uavhengig av formelle myndighetsforhold. Den omfattende organiseringen av tunge beslutningsinstitusjoner rundt omstillingstiltaket er i stor grad et produkt av forholdet mellom KRD og SND. Mens begge har en oppfatning av at omstillingsprosessen regionalt skal virke via omstilling i bedriftene, ser KRD det som sitt ansvar å sørge for at det lokale politiske styringsnivå blir involvert. SND ser det som sin oppgave å bygge beslutningsorganer som utgår fra lokalt næringsliv. Enigheten om at regional omstilling skal skje via omstilling på bedriftsnivå reflekterer ingen klar ide om *hvordan* dette skal foregå. Et mye benyttet begrep som regional *omstillingsevne* mangler innhold som kan gi en operasjonell definisjon.

Et konkret eksempel på uavklarte ansvarsforhold mellom KRD og SND er bruken av eksterne konsulenttjenester. KRD ønsker primært at lokale konsulenter benyttes for å sikre at tilført kompetanse fester seg i regionen. SND har sitt eget system for kvalitetssikring av konsulenttjenester som gjør at bare godkjente, etablerte konsulentselskaper kan benyttes. Ettersom SND-reg er lokalisert nærmere OMPROV enn KRD og i tillegg regner bruk av eksterne konsulenter og opplæring av prosjektledere (PLP-kurs) som sitt ansvarsområde, har konsekvenser vært at OMPROV er preget av prosesskonsulenter fra landsdekkende selskap lokalisert i østlandsområdet. Selv for profesjonelle prosesskonsulenter er inngangen i en ny bedrift kritisk. Det er svært sannsynlig at en møter motstand når en skal initiere endring. I flere intervjuer og samtaler blir det bemerket at det har vært betydelig utskifting av konsulenter som kommer fra sentrale østlandsområder. Det har også blitt nevnt av flere, at mens konsulentselskapet er vel kjent og velrennomert, virker gjerne konsulentene uerfarne. Dersom dette skyldes at SND kvalitetssikrer selskaper istedenfor den enkelte konsulent, kan det virke som om konsulentselskapene sender sine mindre erfarne medarbeidere til slike omstillingsjobber. Vi har ikke empirisk belegg for at dette skjer, men det er svært uheldig om SNDs kvalitetssikringsrutiner åpner for at statlige omstillingsprogram blir treningsprogram for konsulentselskapenes juniorer.

Konkurransekonflikter er naturlig utfall der samarbeid pålegges bedriftene som følge av en litt enkel oppfatning av regionale effekter av industrielle klynger. En vesentlig betingelse for

samarbeid, nemlig tillit, blir ikke nødvendigvis etablert ved at initiativet til samarbeid kommer fra et offentlig finansiert selskap. I samtaler og intervjuer er det en rekke personer fra bedriftene som gir klart uttrykk for at de ikke forstår hvorfor de skal samarbeide med sine konkurrenter. Bildet er likevel ikke entydig. Særlig de som er involvert i *fregattprosjektet*, ser ut til å ha funnet frem til at det er mulig å samarbeide om konkrete markedsføringstiltak, selv på områder der de er potensielle konkurrenter. På en del felter, slik som kompetansehevingstiltak for arbeidskraft, har bedriftene små problemer med å støtte felles tiltak i regi av OMPROV. For en del tiltak som involverte bedrifter har vært svært interessert i, slik som *hydraulikk- kurs* og sveisekurs, har problemet vært mer at OMPROV ikke umiddelbart oppfattet slike tiltak som innenfor det OMPROV skulle drive med. En må forvente av konkurransekonflikter oppstår i forbindelse med tiltak som OMPROV. Dersom slike konflikter blir så fremtredende at de blir et hinder for fremdriften av omstillingstiltaket, skyldes dette gjerne at en har tatt for lett på arbeidet i *initieringsfasen* av omstillingsprosjektet.

9 TILRÅDINGER

9.1 Innledning

I det følgende vil vi oppsummere våre anbefalinger. Dette er skjønnsmessige anbefalinger basert på evalueringsarbeidet. Anbefalingene bygger på det inntrykk vi sitter igjen med etter gjennomgang av empirisk materiale og gjelder tiltak vi tror øker sannsynligheten for at OMPROV skal lykkes i de ambisjoner som var utgangspunktet for prosjektet.

9.2 Om organiseringen av omstillingsarbeidet

Organiseringen av arbeidet er for mye preget av motstridende målsettinger: Det er vanskelig å opprettholde myndighet og autonomi i ledelsen av OMPROV og samtidig ivareta demokratisk innflytelse fra lokale og regionale politiske interesser. Det er også vanskelig å ivareta innflytelse fra lokalt næringsliv uten at dette samtidig skaper store lojalitetskonflikter for de involverte. Ønsket om å ivareta regional omstillingsevne ved å påvirke evnen til omstilling i bedriftene krever at involverte parter har evne til å distansere seg fra egeninteresser. Slik arbeidet er organisert nå, oppfatter kommunenes representanter det som sin oppgave å ivareta sine regionale interesser. Det kan også virke som om motivasjonen for næringslivets representanter er potensielle fordeler for egen bedrift. Veien ut av disse representative dilemma må være å etablere større autonomi for OMPROV. Vi anbefaler derfor følgende:

- OMPROV får større selvstendighet, kapasitet og myndighet til å ta beslutninger ut fra egne vurderinger.
- SND får lokalt større myndighet som gjør det mulig for OMPROV å trekke mer direkte på kompetanse og myndighet fra SND.

Dette innebærer at KRD og SND gir OMPROVs ledelse fornyet og større tillit ut fra den erkjennelse at dagens organisasjonsmodell trekker for mye administrativ kapasitet (nesten all) ut fra OMPROV og vanskeliggjør fokus på det arbeidet som er OMPROVs hensikt. En slik reorganisering innebærer en kalkulert risiko. Vurdert mot en forventning om ingen sannsynlige resultat med dagens modell, anbefaler vi at KRD er villige til å gi ledelsen i OMPROV slik tillit.

SND har lokal kapasitet til å ta større ansvar for regional omstilling. Mangelen på autonomi hos SND lokalt er i betydelig grad en konsekvens av manglende avklaring av oppgave- og ansvarsforhold mellom KRD og SND sentralt, samt mellom SND-REKK og SND lokalkontor. Det anbefales at KRD tar ansvar for en ny avklaring av ansvarsforholdene mellom SND og de departementer som direkte oppfatter SND som sitt redskap i næringspolitikken.

9.3 Om finansieringsmodellen for omstillingsarbeidet

Finansieringsmodellen for OMPROV er lite hensiktsmessig og innebærer en konstruksjon av sanksjonsmuligheter som bør erstattes med en konstruksjon av belønningsmuligheter. Hvordan dette best kan gjøres, er ikke enkelt å bestemme. Prinsipielt bør finansieringsmodellen bygge på positive insentiver, dvs. at midler utløses når en lykkes med tiltak¹⁸. En mulig modell er å kople tilskudd til de kommunale næringsfondene opp mot vellykkede initiativ, slik at egeninnsats belønnes med nye muligheter. Det bør tenkes nøye gjennom om ikke påvirkningsmulighetene for det enkelte kommunestyre bør reduseres, eventuelt endres i retning av andre former for innflytelse enn direkte økonomisk. Rutinene for bruk av fylkeskommunale midler bør også gjennomgås for å etablere kontrollrutiner som krever mindre administrative kapasitet.

Sammenlignet med andre omstillingstiltak (tall fra 1995, se (Andersen & al., 1997) side 126-127) er OMPROV ikke av de større omstillingstiltak. Sett i sammenheng med en eventuell utvidelse av det geografiske området for OMRPOV bør det vurderes å øke rammen, gitt at en får på plass en insentivbasert finansieringsmodell som gjør det mulig å holde tilbake midler som kan benyttes for å premiere resultater i den enkelte kommune, for eksempel via en styrking av de kommunale næringsfondene.

9.4 Om utvidelse av det geografiske området for omstillingstiltaket

Delingen mellom to fylker i hhv. 15% og 85% viser seg å være uheldig. Mens Troms Fylke med sine 85% virker engasjert og opptatt av det som skjer med OMPROV, er inntrykket av Nordland Fylke stort sett manglende engasjement. Det er ikke intuitivt at noe så enkelt som en ulik prosentfordeling skal styre engasjement. Det er likevel vårt inntrykk at Nordland Fylke

¹⁸ Vi er villige til å komme tilbake til konkretisering av en slik modell.

ikke forventer å få noe igjen for sine investeringer. I intervjuer og samtaler gis det inntrykk av at de strengt tatt bevilger penger til utvikling i nabofylket. De gjør dette av administrativ plikt overfor KRD, men føler at dette er bortkastede midler som bevilges av hensyn til nabofylket, som heller ikke får noe særlig igjen for sitt engasjement.

Vi anbefaler at det geografiske området for OMPROV utvides. Harstad regionen er historisk sett (Gulowsen, 1995) regionens økonomisk lokomotiv, uavhengig av fylkesgrenser. Det er gode grunner til å anta at en utvidelse av det geografiske området kan bidra til å dempe de regionale konflikter som eksisterer. Eksisterende geografiske grenser for OMPROV har i dag ikke noen god begrunnelse. Prinsippene for utvidelsen av området bør bygge på funksjonelt samarbeid mellom bedrifter, ikke på kommunegrenser.

En må være oppmerksom på at tilknytningen OMPROV har til Harstad Utviklingsselskap (HUAS) kan bli problematisk ved en utvidelse av det geografiske området. En så eksplisitt regional tilknytning kan skape konflikt dersom området utvides slik at de omfatter minst ett annet større regionalt senter.

9.5 Om karakteren av OMPROVs aktiviteter

OMPROVs aktiviteter er sterkt preget av OMPROVs historie. Gjennom sine to faser, fra ”mini- SND” til pådriver for kompetanseoppbygging og omstilling, har OMPROV gått fra den ene ytterlighet til den andre. Konklusjonen om at OMPROV i første fase handlet i strid med EØS- reglementet er ikke, så langt vi kan se av dokumentgjennomgangen, forankret i en tilvist fortolkning av regelverket. At man faktisk trodde det, gav i imidlertid klare utslag i en reorientering mot en altfor bred aktivitetsportefølje. Et av de første tiltak må være å redusere denne tiltaksporteføljen til noe realistisk overkommelig.

Det er av stor betydning at det gjennomføres tiltak som sikrer at kompetansetilførsel blir av mer langsiktig verdi for regionen. Det bør være et ansvar for OMPROV å sikre at det gjøres konkrete tiltak for å sikre at det bygges opp ekspertise lokalt. Dette kan gjøres ved å kople sammen eksterne konsulenter og lokale konsulenter. Som ledd i en mer langsiktig strategi for å tilføre regionen kompetanse er det også ønskelig at OMPROV inngår et tettere samarbeid med de høyere læresteder i regionen, som Høgskolen i Harstad og eventuelt Høgskolen i Narvik.

9.6 Om omstart av omstillingsprogrammet for verkstedindustrien i Sør-Troms og nordre Nordland

Vi anbefaler en omstart av OMPROV. Med omstart mener vi en fullstendig, ny gjennomgang av initieringsfasen, dvs. en ny gjennomgang av hva slags omstilling som kan gi resultater, både i etablerte virksomheter og i form av ny aktivitet. Slik programmet står nå, vil en nedtrapping eller en avslutning innebære tapte investeringer som er vanskelig å forsvare. Det er likevel grunn til å tro at det arbeid som faktisk er gjennomført har hatt en læringsgevinst som er omsettelig til resultater. Det kan diskuteres hvorvidt en så famlende start har vært en kostbar læringsprosess. Det er likevel utvilsomt bedre å dra nytte av den læringen investeringen har gitt, enn å gå inn i en situasjon der en ikke trekker ut gevinster av læringsprosessen. OMPROV har gjennom sitt virke opparbeidet en betydelig innsikt om lokale næringsforhold. Det er utført et relasjonsbyggingsarbeid som under alle omstendigheter hadde tatt tid og ressurser. Dette er innsikter som ikke enkelt lar seg overføre til andre regioner eller steder. Mange involverte parter og mye medieoppmerksomhet gjør at OMPROV er godt kjent i regionen. Dette kan betraktes som investeringer i markedsføring av prosjektet.

Det viktigste ved en omstart er ny initiering av kontakt mot bedriftene. Det er fortsatt uklart for mange bedrifter hva en kan forvente å få ut av deltakelse i OMPROV. Det må signaliseres klart at OMPROV innebærer muligheter for utvikling av egen bedrift, særlig dersom det kan sannsynliggjøres at tiltak kan gi uttelling i form av arbeidsplasser eller finansiell styrking i regionen. Dette er arbeid som må gjennomføres av OMPROV, gjerne i samarbeid med lokale konsulentfirma som styrker sin kompetanse og eksistensberettigelse gjennom vilje til egen kompetanseoppbygging. Teori tilsier at det er vanskelig for bedriftene å dra nytte av konsulenthjelp. Erfaringer, bl.a. med hvilken nytte bedrifter av lokale regnskapsbyrå (Nordhaug, 2000) viser at geografisk nærhet og lokalkunnskap betyr mye. Dette innebærer at det er en sentral oppgave for OMPROV å bidra med oppbygging av regional kompetanse.

Kommunal serviceinnstilling til næringsaktivitet er knyttet til forventninger om aktivitet. Kundemetaforen som ligger til grunn for KPMGs analyser forutsetter av gode service tiltrekker kunder. I kommunalt tiltaksarbeid er det kanskje like nærliggende å tro at "kunden" får god service når han kommer, mens fraværet av "kunder" gjør en negativt innstilt til "kunder". I det siste er det kommet fram at flere kommuner har besluttet å trekke seg fra samarbeidet med OMPROV. En finansieringsordning som styrker kommunale næringsfond når tiltak

lykkes betyr trolig mye for kommunenes serviceinstilling og støtte til OMPROV. Samtidig har 15 bedrifter i regionen kommet med en pressemelding der de sier at de ønsker at OMPROV skal fortsette. For bedriftenes vedkommende er det grunn til å anta at signaler som denne pressemeldingen varsler at det er godt klima for en ny giv for OMPROV.

Ved eventuell videreføring av programmet er det av stor betydning at det blir gitt en tidsramme som gir muligheter planlegging og konsentrasjon om oppgavene, samt muligheter for en styrt avvikling av programmet. Minimum bevilgningsperiode bør derfor være minst to år. Det er lite trolig at kortere periode gir muligheter for å utvikle tiltak som kan gi effekter i samsvar med målsettinger for programmet.

LITTERATUR BENYTTET

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Amin, A., & Cohendet, P. (1999). Learning and adaptation in decentralised business networks. *Environment and Planning*, 17, 87-104.
- Andersen, & al., e. (1997). *Evaluering av arbeidet med omstilling i kommuner/regioner med ensidig næringsgrunnlag (5/97)*. Bodø: Nordlandsforskning.
- Ansoff, H. I., Bosman, A., & Storm, P. M. (1982). *Understanding and managing strategic change : contributions to the theory and practice of general management*. Amsterdam ; New York
New York: North-Holland Pub. Co. ;
Sole distributors for the U.S.A. and Canada.
- Asheim, B. T., & al., e. (1997). *Omstilling og regional utvikling (21/97)*. Bodø: Nordlandsforskning.
- Barczak, G., Smith, C., & Wilemon, D. (1987). Managing large-scale organizational change. *Organizational Dynamics*, 16(2), 22-35.
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*(5), 241-264.
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. (1987). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5, 241-264.
- Campbell, D. T. R., H.L. (1968). Tje Conncticut Crackdown on Speding: Time Series Data in Quasi-Experimental Analysis. *Law & Society Review*, 3, 33-53.
- Finne, H., & Torvatn, H. (1996). *Evaluation of MINT in Norway (STF38A96514)*. Trondheim: SINTEF IFIM.

- French, W. L., & Bell, C. H. (1978). *Organizational Development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Georghiou, L. (1998). Issues in the evaluation of innovation and technology policy. *Evaluation*, 4(1), 37-51.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. Special Issue: Cognition within and between organizations: Five key questions. *Organization Science*, 5(3), 363-383.
- Greiner, R. (1986). *Learning by understanding analogies*. , Stanford U.
- Gulowsen, J. (1995). *Nordnorsk - og for egen maskin*. Harstad: Kaarbøverkstedet.
- Hannan, M. T. (1986). Uncertainty, diversity, and organizational change. In D. R. G. Neil J. Smelser (Ed.), *Behavioral and social science: Fifty years of discovery: In commemoration of the fiftieth anniversary of the "Ogburn Report: Recent Social Trends in the United States."* (pp. 73-94): National Academy Press, Washington, DC, US.
- Hansen, J. C. o. S., T. (1999). *Regional omstilling - strukturbestemt eller styrbar?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Hendry, C. (1993). Personnel leadership in technical and human resource change. In C. Jon (Ed.), *Human resource management and technical change*. (pp. 78-100): Sage Publications, Inc, London, England.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1984). *Implementing strategy*. New York: MacMillan.
- Isaksen, A. r. (1997). *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johansen, S. T., Lines, R., & Grønhaug, K. (1999). *Konsulentbruk og strategisk endringsevne i foretak* (51/1999). Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters : innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.

- Kilmann, R. H. (1989). A Completely Integrated Program for Organizational Change. In A. M. e. a. Mohrmannet (Ed.), *Large-Scale Organizational Change*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*(14), 95-112.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lines, R., Døving, E., & Johansen, S. T. (2000). *Organizational learning in the context of strategic reorientation*. Paper presented at the Academy of Management annual meeting, Toronto.
- Malmberg, A., & Maskell, P. (1997). Towards an Explanation of Regional Specialization and Industry Agglomeration. *European Planning Studies*, 5(1), 25-41.
- Maskell, P., & al., e. (1998). *Competitiveness, Localized Learning and Regional Development*. London: Routledge.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Nordhaug, O. (2000). Regnskapsbyråer og bedriftsutvikling. *Magma*, 3(3), 103-108.
- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist Research: A Natural way to Link Theory and Practice. In E. E. e. a. Lawler III (Ed.), *Doing Research That Is Useful for Theory and Practice*. . San Francisco: Jossey-Bass.
- Pettigrew, A. M., & University of Warwick. Centre for Corporate Strategy and Change. (1988). *The Management of strategic change*. Oxford: B. Blackwell.

- Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Pran, T. O. r. (1998). *Utvikling gjennom samhandling. Ledelsesutfordringer i omstillingsområder*. Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet.
- Reve, T., Lensberg, T., & Grønhaug, K. (1992). *Et konkurransedyktig Norge*. Oslo: TANO.
- Scriven, M. (1981). *The logic of evaluation*. (2nd print., corr. ed.). Inverness, Calif.: Edgepress.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. (4th ed.). Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Scriven, M. (1993). *Hard-won lessons in program evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smirich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10(5), 1442-1465.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(3), 86-.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, political and cultural dynamics*. New York: John Wiley & Sons.
- Torvatn, H. (1999). Using program theory models in evaluation of industrial modernization programs: three case studies. *Evaluation and Program Planning*, 22(1), 73-82.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.

Appendix I Oversikt over bedrifter i utvalget

| <u>Bedriftsnavn</u> | <u>Adresse</u> | <u>P.b.</u> | <u>P.nr.</u> | <u>P. Adresse</u> | <u>tlf</u> | <u>fax</u> |
|--------------------------------------|--------------------------|-------------|--------------|-------------------|------------|------------|
| ARCTIC BOAT RØDSKJÆR AS | RØDSKJÆR | | 9430 | SANDTORG | 77072335 | 77072334 |
| BORKENES MEK VERSTED AS | SVANEMV 2 | 70 | 9410 | BORKENES | 77093171 | 77093802 |
| BYGGESYSTEMER HARSTAD AS | KLUBBHOLMEN 7 | 870 | 9401 | HARSTAD | 77073188 | 77070296 |
| COMPARTNER A/S | STORG 34 | 1036 | 9401 | HARSTAD | 77013100 | 77065125 |
| DS ELEKTROKOMPETANSE AS | SKOLEV 2 | 889 | 9401 | HARSTAD | 77066288 | 77066456 |
| E A SMITH HARSTAD AS | HAVNEG 2 E | 371 | 9400 | HARSTAD | 77062040 | 77066398 |
| ECON CONSULT AS | HAVNEG 4 | 688 | 9401 | HARSTAD | 77061198 | 77061140 |
| EL INSTALLATØREN AS HARSTAD | SELJESTADV 30 | 2233 | 9401 | HARSTAD | 77062005 | 77062004 |
| ENTEK HARSTAD AS | MAGNUSG 6 | 1113 | 9401 | HARSTAD | 77066733 | 77064969 |
| FAKTUM KVALITET AS | STORÅKEREN 11 | 2178 | 9400 | HARSTAD | | |
| GROVFJORD BÅTBYGGERI AS | MOA GROV | 19 | 9446 | GROVFJORD | 77088210 | 77088210 |
| GROVFJORD MEK VERKSTED AS | | | 9446 | GROVFJORD | 77088115 | 77088424 |
| GUMMI AS K LUND & CO | STANSEV 30 | 174 | 903 | OSLO | 22164050 | 22250146 |
| HARSTAD ELEKTRO AS | MARGRETHE JØRGENSENSV 3 | 607 | 9401 | HARSTAD | 77064066 | 77067027 |
| HARSTAD ELEKTRONIKK AS | MARGRETHE JØRGENSENS V 3 | 999 | 9401 | HARSTAD | 77064050 | 77061950 |
| HARSTAD MEK VERKSTED AS | SAMASJØV 22 | 948 | 9401 | HARSTAD | 77018800 | 77018808 |
| HARSTAD SHIP & OFFSHORE SERVICES AS | SAMASJØV 8 | 961 | 9401 | HARSTAD | 77066722 | 77066730 |
| HARSTAD SKIPSINDUSTRI AS | KLUBBV 3 | 688 | 9401 | HARSTAD | 77064520 | 77064633 |
| HAY MARITIM AS | VERKSTEDV 1 | 463 | 9401 | HARSTAD | 77018880 | 77018890 |
| HOBAS MEKANISKE INDUSTRI AS | | 44 | 8533 | BOGEN I OFOTEN | 77083405 | |
| INDUSTRI & ANLEGG AS | MERCURV. 33 | 229 | 9401 | HARSTAD | 77073344 | 77073280 |
| INGENIØRFIRMA HARSTAD LUFTTEKNIKK AS | SELJESTADV 10 | 987 | 9401 | HARSTAD | 77066017 | 77062732 |
| KAARBØVERKSTEDET AS | KLUBBV 3 | 70 | 9401 | HARSTAD | 77064520 | 77064526 |
| LØDINGEN MEKANISKE AS | SJØV 38 | 11 | 8551 | LØDINGEN | 76931511 | |
| MARCUSSENS METALLSTØPERI AS | ANDREAS LINDSG 9 | 403 | 9401 | HARSTAD | 77062491 | 77061711 |
| MATHIASSEN EIENDOM A/S | SKOLEV 12/14 | 641 | 9401 | HARSTAD | 77062120 | |
| MATHIASSEN MEK VERKSTED AS | SKOLEV. 12 | 641 | 9401 | HARSTAD | 77062120 | 77064390 |
| MERCUR SUBSEA PRODUCTS ASA | HAVNEG 1 | 521 | 9401 | HARSTAD | 77059300 | 77059302 |
| NORDVIK MEK VERKSTED AS | NORDVIK | | 9433 | SØRVIK | 77076313 | 77076440 |
| NORSK STÅL AS | NYE VAKÅSV 80 | 123 | 1360 | NESBRU | 66842800 | 66842850 |
| NORSUPPORT AS | HANS EGEDESG 12 | 448 | 9401 | HARSTAD | 77064380 | 77064382 |
| OFFSHORE ISOLERING AS | RINGBERG | 5460 | 9401 | HARSTAD | 77066615 | 77017151 |
| OFFSHORE ISOLERING DAG LARSEN | BERGSENG | | 9400 | HARSTAD | 77066615 | |
| PAK AGENTUR AS | STORG 34 | 1040 | 9401 | HARSTAD | 77061192 | 77067027 |
| POLARKONSULT AS | VERKSTEDV. 3 | 877 | 9401 | HARSTAD | 77058400 | 77058401 |
| RAGNAR HANSEN AS | LILJEV 6 | | 9400 | HARSTAD | 77062965 | |
| REALPROSJEKT AS | KILHUSV 112 B | 5568 | 9401 | HARSTAD | 77017475 | |
| RØRTEKNIKK AS | ANDR LINDS G 9 | 1007 | 9401 | HARSTAD | 77065333 | |
| SIVERT EIDNES AS | HAVNEG. 16 | 892 | 9401 | HARSTAD | 77062046 | 77067712 |
| SOLHAUG AS | STORG 5 | | 9400 | HARSTAD | 77063152 | 77064980 |
| STØPERI NOR AS | INDUSTRIV 16 | | 8533 | BOGEN I OFOTEN | 77083418 | 77083707 |
| SYSTEMUTLEIE AS | KLUBBHOLMEN 7 | 870 | 9401 | HARSTAD | 77073188 | 77070296 |
| TELENOR INSTRUMENT AS | TELEV 3 | | 8550 | LØDINGEN | 76934920 | 76931064 |
| THRANE MILJØINDUSTRI A/S | MERCURV 31 | 2108 | 9400 | HARSTAD | 77074836 | 77070753 |
| TRANSPORTSENTRALEN AL | VERKSTEDV. 2 | | 9400 | HARSTAD | 77067555 | 77062587 |
| TRASTAD PRODUKTER AS | | 143 | 9410 | BORKENES | 77093820 | 77093789 |
| UNIK KOMPETANSE AS | STORG 49 | 273 | 9401 | HARSTAD | 77062900 | |
| VANN OG VARME NORD AS | STORG. 63 | 832 | 9401 | HARSTAD | 77063950 | 77064847 |

Appendix II Aktivitetsoversikt

| Pr.nr. | Kategori | Tekst | Utbet. | År |
|--------------|-------------------|---|--------|------|
| 90000 | Programansvarlig | Arne Quam | | |
| 90000 | Prosjektnavn | Administrasjon | | |
| 90000 | Utbetalinger til: | Omstillingsprogrammet | 391676 | 2000 |
| 90001 | Konsulent | Maximite + Ragnar Hansen AS | | |
| 90001 | Programansvarlig | Karl Wilhelm Sirkka | | |
| 90001 | Prosjektnavn | Lønnsomhet og strategiavklaring | | |
| 90001 | Utbetalinger til: | Maximite + Ragnar Hansen AS | | |
| 90002 | Bedrift | Mercur | | |
| 90002 | Programansvarlig | Trygve Nordby | | |
| 90002 | Prosjektnavn | Kvalitetssikring i Mercur | | |
| 90002 | Utbetalinger til: | Mercur | | |
| 90007 | Bedrift | Borkenes mek. Verksted AS | | |
| 90007 | Programansvarlig | Jann Rich. Aronsen | | |
| 90007 | Prosjektnavn | Økt verdiskapning og konkurransekraft ved Borkenes mv AS | | |
| 90007 | Utbetalinger til: | Borkenes Mek. Verksted AS | | |
| 90008 | Bedrift | Alle bedrifter i Omstillingsprogrammet | | |
| 90008 | Konsulent | Interforum Partners AS | | |
| 90008 | Programansvarlig | Svein Haukebøe | | |
| 90008 | Prosjektnavn | Utviklingsevnen i SMBV-bedriftene | | |
| 90008 | Utbetalinger til: | Interforum Partners AS | 307010 | 1999 |
| 90104 | Bedrift | Mercur | | |
| 90104 | Programansvarlig | Olav Frantzen | | |
| 90104 | Prosjektnavn | Internasjonalisering CE-merking | | |
| 90104 | Utbetalinger til: | Mercur | | |
| 90105 | Bedrift | Mercur | | |
| 90105 | Programansvarlig | Trygve Nordby | | |
| 90105 | Prosjektnavn | Internasjonalisering - Miljøprodukter | | |
| 90105 | Utbetalinger til: | Mercur | | |
| 90106 | Bedrift | Huas + 15 deltakende bedrifter | | |
| 90106 | Programansvarlig | Trine-Lise W. Fosslund | | |
| 90106 | Prosjektnavn | Regional deltakelse med fellesstand på messen Nor-Fishing '98 | | |
| 90106 | Utbetalinger til: | Harstad Utviklingsselskap AS | | |
| 90107 | Bedrift | Harstadbotn vg. skole + 14 elever | | |
| 90107 | Programansvarlig | Øystein Neramo | | |
| 90107 | Prosjektnavn | Dekning av skolemateriell - Harstadbotn vg. skole | | |
| 90107 | Utbetalinger til: | Harstadbotn vg. skole | | |
| 90108 | Bedrift | Alle bedrifter i Omstillingsprogrammet | | |
| 90108 | Programansvarlig | Svein Haukebøe | | |
| 90108 | Prosjektnavn | Ungdommens utdanningsvalg | | |
| 90108 | Utbetalinger til: | Fafo | | |
| 90206 | Bedrift | 7 deltakende bedrifter i Omstillingsprogrammet | | |
| 90206 | Konsulent | Polarkonsult AS | | |
| 90206 | Programansvarlig | Håvard Aas Hansen | | |
| 90206 | Prosjektnavn | Leverandørnettverk nybygg 149 | | |
| 90206 | Utbetalinger til: | Polarkonsult AS | | |
| 90209 | Bedrift | Hobas Mekaniske AS | | |
| 90209 | Programansvarlig | Bengt Olsen | | |
| 90209 | Prosjektnavn | Teknologiforbedring i modulbaserte oppdrettsanlegg | | |
| 90209 | Utbetalinger til: | Hobas Mekaniske AS | | |

| Pr.nr. | Kategori | Tekst | Utbet. | År |
|--------------|-------------------|---|--------|------|
| 90210 | Bedrift | Polar Tronic AS | | |
| 90210 | Programansvarlig | John Sch. Olaisen | | |
| 90210 | Prosjektnavn | Forretningsutvikling Polar Tronic/Dove | | |
| 90210 | Utbetalinger til: | Polar Tronic AS | | |
| 90211 | Bedrift | Grovfjord Mek. Verksted AS | | |
| 90211 | Programansvarlig | Hans Henrik Hansen | | |
| 90211 | Prosjektnavn | Utviklingsprosjekt katamaran skrog | | |
| 90211 | Utbetalinger til: | Grovfjord Mek. Verksted AS | | |
| 90212 | Bedrift | Borkenes mek. Verksted AS | | |
| 90212 | Programansvarlig | Jan-Richard Aronsen | | |
| 90212 | Prosjektnavn | Produktutviklingsprosjekt Vanntankflak | | |
| 90212 | Utbetalinger til: | Borkenes Mek. Verksted AS | | |
| 90214 | Bedrift | 10 deltakere fra bedrifter i Omstillingsprogrammet | | |
| 90214 | Konsulent | OPUS | | |
| 90214 | Programansvarlig | Øystein Neramo | | |
| 90214 | Prosjektnavn | Stillasbygging | | |
| 90214 | Utbetalinger til: | OPUS Sør-Troms | | |
| 90215 | Prosjektnavn | Prod.utv. Mercur-riggen for brønnvedlikehold | | |
| 90215 | Utbetalinger til: | Mercur | | |
| 90216 | Bedrift | Megalux AS | | |
| 90216 | Programansvarlig | Håkon C. Arntzen | | |
| 90216 | Prosjektnavn | Maritim belysning, tekniske krav, marked og anvendelse, forprosjekt | | |
| 90216 | Utbetalinger til: | Megalux AS | | |
| 90217 | Bedrift | Norsk Sveiseteknisk forening, avd. Nord-Norge + 8 deltakere | | |
| 90217 | Programansvarlig | Hans Peder Olsen | | |
| 90217 | Prosjektnavn | NM i sveising | | |
| 90217 | Utbetalinger til: | Norsk Sveiseteknisk forening, avd. Nord-Norge | | |
| 90218 | Programansvarlig | Svein Haukebøe | | |
| 90218 | Prosjektnavn | Rekruttering og kvalifisering av lærlinger, nyansatte operatører og nyansatt adm. Og tekn. Personell til verkstedindustri | | |
| 90218 | Utbetalinger til: | Harstad Verftet AS | | |
| 90221 | Bedrift | Deltakere fra bedriftene | | |
| 90221 | Konsulent | Veiledningsinstituttet i Nord-Norge, Harstad Utviklingselskap As, Olav Andreassen AS, BS utviklingspartner | | |
| 90221 | Programansvarlig | Stein G. Moksness | | |
| 90221 | Prosjektnavn | Lederutvikling for mellomledere i etablerte stillinger | | |
| 90221 | Utbetalinger til: | Veiledningsinstituttet i Nord-Norge | 496155 | 1998 |
| 90222 | Bedrift | Alle bedrifter i Omstillingsprogrammet | | |
| 90222 | Programansvarlig | Vidar Mortensen | | |
| 90222 | Prosjektnavn | Kartlegging av arbeidsmiljøutvikling i verkstedindustrien som nøkkelfaktor mot fravær og for rekruttering - forprosjekt | | |
| 90222 | Utbetalinger til: | Skånland Bedriftshelsetjeneste | | |
| 90229 | Bedrift | Noweco AS | | |
| 90229 | Programansvarlig | Hans Peder Olsen | | |
| 90229 | Prosjektnavn | Forstudie, kompetanseheving offshore | | |
| 90229 | Utbetalinger til: | Noweco | 55875 | 1999 |
| 90230 | Bedrift | Arctic Boat Rødskjær AS | | |
| 90230 | Programansvarlig | Erik Ianssen | | |
| 90230 | Prosjektnavn | Forprosjekt, Produktutvikling Arctic 1200 Arctic 1400 | | |
| 90230 | Utbetalinger til: | Arctic Boat Rødskjær AS | 198750 | 1999 |
| 90302 | Bedrift | VerkstedLaboratoriet | | |
| 90302 | Programansvarlig | Øystein Neramo | | |
| 90302 | Prosjektnavn | Utvikling av Verkstedlaboratoriet | | |
| 90302 | Utbetalinger til: | VerkstedLaboratoriet | | |

| Pr.nr. | Kategori | Tekst | Utbet. | År |
|--------------|-------------------|--|--------|------|
| 90308 | Bedrift | Grovfjord Mek. Verksted A/S - Lødingen Mek. A/S - Mathiassen Mek. Verksted A/S - erkstedLaboratoriet | | |
| 90308 | Programansvarlig | Hans Henrik Hansen | | |
| 90308 | Prosjektnavn | Teknologivurdering - Produksjon i aluminium | | |
| 90308 | Utbetalinger til: | VerkstedLaboratoriet | 440990 | 1998 |
| 90403 | Bedrift | Noweco AS | | |
| 90403 | Programansvarlig | Hans Peder Olsen | | |
| 90403 | Prosjektnavn | Bruk av database i forbindelse med dok av sveiearbeider | | |
| 90403 | Utbetalinger til: | Noweco | 45750 | 1999 |
| 90501 | Programansvarlig | Øystein Neremo | | |
| 90501 | Prosjektnavn | Forankring og alliansebygging | | |
| 90502 | Bedrift | 7 deltakende bedrifter i Omstillingsprogrammet | | |
| 90502 | Konsulent | Polarkonsult AS | | |
| 90502 | Programansvarlig | Håvard Aas Hansen | | |
| 90502 | Prosjektnavn | Leverandørnettverk nybygg forprosjekt | | |
| 90502 | Utbetalinger til: | Polarkonsult AS | | |
| 90505 | Bedrift | VerkstedLaboratoriet | | |
| 90505 | Programansvarlig | Øystein Neremo | | |
| 90505 | Prosjektnavn | Nord-Norsk Verkstedsenter i Harstad | | |
| 90505 | Utbetalinger til: | VerkstedLaboratoriet | | |
| 92002 | Programansvarlig | Geir Øverland | | |
| 92002 | Prosjektnavn | Felles IKT-plattform for verkstedindustrien, forstudie | | |
| 92003 | Bedrift | Styret og bedriftene i Omstillingsprogrammet | | |
| 92003 | Konsulent | Edb Intech AS | | |
| 92003 | Programansvarlig | Andreas Bergland | | |
| 92003 | Prosjektnavn | Web-basert info og kommunikasjonsverktøy | | |
| 92003 | Utbetalinger til: | Harstad Utviklingsselskap AS | 85375 | 1999 |
| 92004 | Bedrift | Harstad Tidende, Mercur Subsea Produkts ASA, Høyskolen i Harstad, Harstad Skipsindustri og Natech | | |
| 92004 | Konsulent | Harstad Utviklingsselskap AS | | |
| 92004 | Programansvarlig | Geir Øverland | | |
| 92004 | Prosjektnavn | Forretningsplan IKT drift & kompetansesenter, forprosjekt | | |
| 92004 | Utbetalinger til: | Harstad Utviklingsselskap AS | | |
| 92005 | Prosjektnavn | IKT Hålogaland, forprosjekt | | |
| 94003 | Programansvarlig | Åge Lamo | | |
| 94003 | Prosjektnavn | Topplederprogrammet | | |
| 94003 | Utbetalinger til: | Høgskolen i Harstad og Omstillingsprogrammet | 118365 | 1999 |
| 96001 | Programansvarlig | Hobas Management AS | | |
| 96001 | Prosjektnavn | Markedsgruppen | | |
| 96002 | Programansvarlig | Håvard Aas Hansen | | |
| 96002 | Prosjektnavn | Markedsføring av verkstedindustrien i Hålogaland, forstudie | | |
| 96003 | Bedrift | Kaarbøverkstedet | | |
| 96003 | Konsulent | Harstad Utviklingsselskap AS | | |
| 96003 | Programansvarlig | Harstad Utviklingsselskap AS | | |
| 96003 | Prosjektnavn | Jobbskaping | | |
| 96003 | Utbetalinger til: | Kaarbøverkstedet AS og Harstad Utviklingsselskap AS | 0 | 1999 |
| 96004 | Programansvarlig | Arne Quam | | |
| 96004 | Prosjektnavn | Lobbyprosjekt fregatt | | |
| 96005 | Bedrift | FINN, Harstad Kulturhus, Harstad kommune, Hoarr, Huas og Statoil | | |
| 96005 | Programansvarlig | Andreas Bergland | | |
| 96005 | Prosjektnavn | Markering av Harstad under ONS 2000 | | |
| 96005 | Utbetalinger til: | Harstad Utviklingsselskap AS | | |

| Pr.nr. | Kategori | Tekst | Utbet. | År |
|--------------|-------------------|---|--------|------|
| 96006 | Bedrift | Deltakende bedrifter | | |
| 96006 | Konsulent | Harstad Utviklingsselskap AS | | |
| 96006 | Programansvarlig | Andreas Bergland | | |
| 96006 | Prosjektnavn | Nor-Fishing 2000 | | |
| 96006 | Utbetalinger til: | Harstad Utviklingsselskap AS | | |
| 96007 | Bedrift | Mercur Subsea Products ASA | | |
| 96007 | Programansvarlig | Ole Dagfinn Jensen | | |
| 96007 | Prosjektnavn | Deltakelse ONS 2000 | | |
| 96007 | Utbetalinger til: | Mercur Subsea Products ASA | | |
| 98002 | Bedrift | Borkenes mek. Verksted AS | | |
| 98002 | Programansvarlig | Jann-Richard Aronsen | | |
| 98002 | Prosjektnavn | Utvikling og implementering av kvalitetssikringssystem | | |
| 98002 | Utbetalinger til: | Borkenes mek. Verksted AS | 60750 | 1999 |
| 98003 | Bedrift | Bedrifter i Hålogalandsregionen | | |
| 98003 | Konsulent | Institutt for organisasjonsutvikling | | |
| 98003 | Programansvarlig | Karstein Utheim | | |
| 98003 | Prosjektnavn | Vedlikehold sjøforsvarets nye fartøyer | | |
| 98003 | Utbetalinger til: | Institutt for organisasjonsutvikling + 15 bedrifter i Hålogalandsregionen | 221916 | 1999 |
| 98004 | Bedrift | 7 bedrifter i programmet | | |
| 98004 | Programansvarlig | Ole Sande | | |
| 98004 | Prosjektnavn | Utlån av folk, praktisk samarbeid, forstudie+prosjekt | | |
| 98004 | Utbetalinger til: | Harstad Utviklingsselskap AS | 10605 | 1999 |
| 98006 | Programansvarlig | Bjørn Rasmussen | | |
| 98006 | Prosjektnavn | Verkstedindustrien - fiskeflåten, forstudie | | |
| 98007 | Programansvarlig | Hans P. Olsen | | |
| 98007 | Prosjektnavn | Vedlikehold innen landbasert og offshore industri, forstudie | | |
| 98008 | Bedrift | Harstad Tørrdøkk AS | | |
| 98008 | Programansvarlig | Lars Weyer Larsen | | |
| 98008 | Prosjektnavn | Oppgradering av dokk i Harstad | | |
| 98008 | Utbetalinger til: | Harstad Skipsindustri AS | 282000 | 1999 |
| 98009 | Bedrift | Forskningsstiftelsen i Harstad | | |
| 98009 | Programansvarlig | Kjell Joachimsen | | |
| 98009 | Prosjektnavn | Forskningsstiftelsen | | |
| 98009 | Utbetalinger til: | Forskningsstiftelsen i Harstad | 0 | 1999 |
| 98010 | Bedrift | VerkstedLaboratoriet | | |
| 98010 | Programansvarlig | Svein Haukebøe | | |
| 98010 | Prosjektnavn | Utvikling av Verkstedlaboratoriet i det regionale og nasjonale marked | | |
| 98010 | Utbetalinger til: | VINN | 50000 | 1999 |
| 98011 | Programansvarlig | Andreas Bergland | | |
| 98011 | Prosjektnavn | Utvidet mottak av fisk | | |
| 98011 | Utbetalinger til: | Econ Consult | 30000 | 2000 |
| 98012 | Bedrift | 6 deltakende bedrifter fra programmet | | |
| 98012 | Programansvarlig | Svein Haukebøe | | |
| 98012 | Prosjektnavn | Etablere Grunnlag for Innføring av Kvalitetssystemer, forstudie | | |
| 98012 | Utbetalinger til: | Gunnar Arne Finjord | 40000 | 2000 |
| 98013 | Bedrift | OVDS og Kaarbøverkstedet AS | | |
| 98013 | Programansvarlig | Henry Rikard Iversen | | |
| 98013 | Prosjektnavn | Kostnadseffektivt vedlikehold, hovedprosjekt | | |
| 98013 | Utbetalinger til: | Kaarbøverkstedet AS og OVDS | | |
| 98014 | Programansvarlig | Andreas Bergland | | |
| 98014 | Prosjektnavn | Fysehotell, utvidet mottak av fisk | | |
| 98015 | Bedrift | Skånland kommune | | |
| 98015 | Programansvarlig | Birger Strøm | | |
| 98015 | Prosjektnavn | Utviklingsprosess Grovfjord | | |
| 98015 | Utbetalinger til: | Skånland kommune | | |

Appendix III Utbetalinger til konsulenttenester

| Bedrift | Sum kroner | Kommune | Fortnr | P.B. | Poststed |
|--------------------------------------|-------------------|----------------|---------------|-------------|-----------------|
| Bedriftskompetanse AS | 68161 | HAMMERFES | 958779194 | 9600 | HAMMERFEST |
| Data Process Automasjon AS | 75192 | NARVIK | 866867542 | 8517 | NARVIK |
| Demas AS | 265500 | DYRØY | 951320552 | 9311 | BRØSTADBOTN |
| Econ Consult AS | 101515 | HARSTAD | 957806848 | 9404 | HARSTAD |
| FK Bedriftsutvikling AS | 12000 | OSLO | 976719972 | 112 | OSLO |
| Harstad Utviklingsselskap AS | 19800 | HARSTAD | 971070021 | 9487 | HARSTAD |
| Hobas Management AS | 84430 | HARSTAD | 970950109 | 9497 | HARSTAD |
| Institutt for Organisasjonsutvikling | 198272 | BÆRUM | 943404429 | 1366 | LYSAKER |
| Interforum Partner AS | 241875 | ASKER | 941673740 | 1384 | ASKER |
| JnC Consult | 187600 | HARSTAD | 980112659 | 9402 | HARSTAD |
| KPMG | 1122553 | Oslo | 935174627 | 611 | OSLO |
| Makaga Consult AS | 287000 | OSLO | 948189046 | 371 | OSLO |
| Natech AS | 42750 | NARVIK | 972424595 | 8517 | NARVIK |
| Olav Soleng | 22500 | NARVIK | 981003578 | 8516 | NARVIK |
| Prosjekt og Ledelse AS | 52800 | HARSTAD | 981585062 | 9414 | HARSTAD |
| Ragnar Hansen AS | 42900 | SKÅNLAND | 871516472 | 9446 | GROVFJORD |
| Siv.ing. Odd H. Pedersen AS | 3960 | HARSTAD | 974538040 | 9489 | HARSTAD |
| Trine-Lise W. Fosslund | 38100 | HARSTAD | 981080882 | 9403 | HARSTAD |
| Øverland Vekst AS | 112280 | HARSTAD | 979727755 | 9486 | HARSTAD |