



International Research Institute of Stavanger
www.iris.no

Ann Karin Tennås Holmen og Einar Leknes

Evaluering av Greater Stavanger

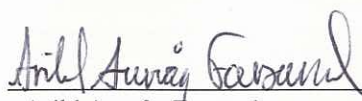
Rapport IRIS – 2010/163

Prosjektnummer: 7252262
Prosjektets tittel: Evaluering av Greater Stavanger
Oppdragsgiver(e): Greater Stavanger
Forskningsprogram:
ISBN: 978-82-490-0709-7
Gradering: Åpen


Stavanger, 12.11.2010


Einar Leknes
Prosjektleder

12/11-2010
Sign.dato


Arild Aurvåg Farsund
Kvalitetssikrer

12.11-2010
Sign.dato


Gottfried Heinzerling
Senterleder
Samfunns- og næringsutvikling

12/11-2010
Sign.dato

Forord

IRIS har på oppdrag fra Greater Stavanger gjennomført en evaluering av Greater Stavangers aktiviteter i perioden 2007 – 2010. Evalueringen er gjennomført via dokumentstudier og informantintervju og har karakter av en brukerevaluering.

Det har vært to møter med oppdragsgiver, et ved oppstart av evalueringen der siktemålet med evalueringen ble gjennomgått og forslag til intervjuguide diskutert og et der utkast til rapport ble gjennomgått.

Mange informanter har bidratt med sine kunnskaper og synspunkter på Greater Stavangers virksomhet. Dette omfatter administrativ ledelse og sentrale politikere i partnerkommunene og i Rogaland fylkeskommune, men også representanter fra næringslivet, virkemiddelapparatet, og FoU-virksomheter. Vi vil takke alle bidragsytere og spesielt de næringsansvarlige i kommunene som har tilrettelagt for gruppeintervju.

Innholdet i rapporten står for forfatterens egen regning og de konklusjoner og drøftinger av utfordringer og dilemmaer kan ikke oppfattes som et uttrykk for informantenes eller Greater Stavangers synspunkter.

Stavanger, 12. november 2010

Einar Leknes, prosjektleder

Innhold

1	INNLEDNING.....	1
2	GJENNOMFØRING OG METODE	3
2.1	Evalueringens fem faser	3
2.2	Datakilder og metode	4
2.3	Erfaringer fra gjennomføring av evalueringen	6
3	GREATER STAVANGERS ORGANISERING.....	9
3.1	Eiere, styre og partnere.....	9
3.2	Administrativ organisering	10
3.3	Økonomi	10
3.4	Organisering av tilsvarende virksomheter i Norge	13
4	GREATER STAVANGERS KONTAKT OG SAMHANDLING MED KOMMUNENE	21
4.1	Kontakt.....	21
4.2	Informasjon.....	23
4.3	Tilgjengelighet	24
4.4	Kommunenes interne rutiner og kapasitet	24
4.5	Oppsummering.....	25
5	KVALITET PÅ OG NYTTE AV GREATER STAVANGERS AKTIVITETER	27
5.1	Plan- og strategiaktiviteter.....	27
5.2	Politikkovervåkning og lobbyaktiviteter	31
5.3	Merkevarebygging og profileringsaktiviteter	33
5.4	Rådgivnings- og utviklingsaktiviteter	35
5.5	Kunnskapsutredninger og analyseaktiviteter	36
5.6	Samlet vurdering av kvalitet og nytte	38
6	GREATER STAVANGERS EFFEKTER PÅ TRIPPEL HELIX SAMARBEID	41
6.1	Prosjektarbeid	41
6.2	Kopling av aktører.....	43
6.3	Prosjektdeltakeres forslag til videreutvikling av Greater Stavanger.....	44
6.4	Oppsummering.....	45
7	GREATER STAVANGERS EFFEKTER PÅ REGIONBYGGING	47

7.1	Perspektiver på utvikling av byregioner	47
7.2	Kommunenes vurdering av Greater Stavangers effekter for regionbygging innenfor næringsutviklingsområdet	51
7.3	Oppsummering.....	58
8	SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER	59
8.1	Evalueringsresultater	59
8.2	Utfordringer og dilemmaer for Greater Stavanger.....	61

1 Innledning

Greater Stavanger Economic Development er i dag et selvstendig selskap med 15 kommuner i Stavangerregionen og Rogaland fylkekommune som partnere. Selskapet har til hensikt å levere tjenester innen feltet næringsutvikling og drive markedsføring for Stavangerregionen.

Styret behandlet 14.10.2009 saken om evaluering av Greater Stavanger. Direktøren viste til partnerskapsavtalens forutsetning om evaluering av virksomheten før avtalens utløp ved utgangen av 2011, og skisserte enkelte problemstillinger til evalueringen. Styret fattet slikt vedtak:

”Styret ber administrasjonen arbeide videre med opplegg for evaluering av SrN¹, basert på styrets vurdering av hva som skal være viktige tema. Ny sak framlegges for styret medio 2010.”

Greater Stavanger lyste ut et konsulentoppdrag om evaluering av Greater Stavanger 07.05.2010 der både evalueringens hensikt, perspektiver og kartleggingsmetodikk var presisert i kravspesifikasjonen. IRIS, som vant oppdraget om evaluering av Greater Stavanger etter en konkurranse med flere andre tilbydere, har lagt opp denne evalueringen i tråd med kravspesifikasjonen. Dette innebærer blant annet følgende innretning av evalueringen:

- *Hensikten* med evalueringen er å danne grunnlag for vurderingen Greater Stavangers partnere skal gjøre for kommende avtaleperiode (2011 – 2015). Dette innebærer at evalueringen i tillegg til å være tilbakeskuende også omfatter innspill for kommende avtaleperiode.
- *Perspektivene* eller tema for evalueringen er: (1) Greater Stavangers virksomhet slik den er beskrevet i sentrale styringsdokumenter, deriblant partnerskapsavtalene, (2) Greater Stavangers effekter i forhold til ”regionbygging” innenfor næringsutviklingsområdet og (3) Greater Stavangers bidrag til Triple Helix; her forstått som samhandling mellom offentlige myndigheter, næringsliv og FoU-miljøer. I tillegg inngår (4) en enkel sammenstilling av Greater Stavangers profil med liknende selskapers profil i øvrige storbyregioner i landet. I den senere tid har det vært betydelig oppmerksomhet blant annet i media om konflikt mellom Greater Stavanger og Rogaland fylkeskommune om hvem som skal ha ansvar og oppgaver innenfor næringsutviklingsområdet. Denne konflikten er også trukket fram av flere av våre informanter, men er ikke en egen problemstilling i denne evalueringen.

¹ SrN er forkortelsen for *Stavanger-regionen Næringsutvikling* som var navnet på selskapet i perioden 2005 – 2009.

- *Metodisk* sett er evalueringen i hovedsak basert på kvalitative metoder; datainnsamling via intervju, skriftlig dokumentasjon, bl.a. tertialrapporter, årsmeldinger og questback, og den påfølgende vurdering av problemstillingene er basert på disse dataene. Administrative og politiske representanter for alle partnerne, samt enkelte deltakere i trippel helix samarbeid er i tråd med kravspesifikasjonen intervjuet. Dette innebærer at evalueringen vektlegger partnernes og enkelte andre samarbeidspartneres synspunkter, mens synspunkter fra næringslivet på Greater Stavangers virksomhet i noe mindre grad kommer fram gjennom denne evalueringen. Denne evalueringen av Greater Stavanger blir dermed *på mange måter en brukerevaluering*, og har i motsetning til en resultatevaluering noe mindre systematisk fokus på håndfaste resultater av virksomheten.

Denne evalueringsrapporten er bygd opp på følgende måte:

I kapittel 2 redegjøres det for datakilder, opplegg for intervju og analyse, samt hvordan gjennomføringen av evalueringen gikk sett i forhold til det som var planlagt. Kapittel 3 er en beskrivelse av Greater Stavanger som organisasjon og utgjør bakgrunnsmateriale i forhold til evalueringen. Her gis også en kortfattet beskrivelse av liknende selskaper i Oslo, Kristiansand, Bergen og Trondheim og en vurdering av forskjeller i forhold til Greater Stavanger.

I kapittel 4 beskrives og drøftes Greater Stavangers kontakt og samhandling med partnerkommunene. Kapittel 5 inneholder en vurdering av kvaliteten på Greater Stavangers aktiviteter, samt en gjennomgang av den nytte partnerkommunene opplever i forhold til disse aktivitetene. Begge kapitlene er basert på gjennomgang og analyse av skriftlige dokumenter fra Greater Stavanger, samt intervjuer med informanter i kommunene.

Kapittel 6 dreier seg om Greater Stavangers effekter på trippel helix samarbeidet i regionen. Det baserer seg på gjennomgang og analyse av dokumenter fra utvalgte prosjekter og intervju med aktørene i samarbeidet. I kapittel 7 drøftes Greater Stavangers effekter i forhold til regionbygging. Dette baserer seg dels på intervjuer med partnerne og dels på tidligere forskning. Avslutningsvis i kapittel 8, gis et sammendrag av evalueringens resultater, samt at de gis noen innspill til videreutvikling av Greater Stavanger.

2 Gjennomføring og metode

Evalueringen ble gjennomført høsten 2010, og omfatter perioden juni 2007 til og med juni 2010. I det følgende vil vi gi en kort oversikt over fremgangsmåte og datakilder som ligger til grunn for evalueringen.

2.1 Evalueringens fem faser

Evalueringen er gjennomført i fire faser som samlet dannet grunnlag for å besvare problemstillingene evalueringen tok utgangspunkt i.

Fase 1 var basert på dokumentstudier og etablerte et kunnskapsgrunnlag om hvordan virksomheten arbeider. Arbeidet omfattet en kartlegging av aktiviteter som Greater Stavanger er og har vært involvert i gjennom evalueringsperioden. Dette gjaldt både de aktiviteter virksomheten var involvert i på vegne av sine partnere (kommunene og fylkeskommunen), samt de aktiviteter som involverte statlige-, kunnskaps-, og private aktører. Kartleggingen ga grunnlag for å vurdere virksomhetens gjennomføringsevne og om realisering av planlagte prosjekter var skjedd som forutsatt.

Fase 2 hadde til hensikt å få frem partnerkommunenes vurderinger av Greater Stavanger sin virksomhet og aktiviteter. Vi var her opptatt av å avdekke kommunenes og fylkeskommunens vurderinger av:

- kontakt og samhandling med Greater Stavanger
- aktiviteter som Greater Stavanger har tatt initiativ til eller var involvert i både med hensyn til kvaliteten på arbeidet og nytten aktivitetene hadde for kommunen.
- aktivitetenes og virksomhetens betydning for styrking av Stavangerregionen innenfor næringslivsområdet

Fase 3 hadde som mål å fange opp erfaringer og vurderinger fra aktører i næringsliv, virkemiddelapparatet og FoU-virksomheter i regionen. I denne sammenheng var vi opptatt av:

- erfaringer fra konkret prosjektarbeid med Greater Stavanger
- Greater Stavangers betydning for trippel helix samarbeid
- Greater Stavangers betydning for styrking av Stavanger regionen.

Fase 4 av evalueringen var en kartlegging og vurdering av lignende byregionale samarbeidsorganer innenfor næringslivsfeltet i Norge. Hensikten var å gi oppdragsgiver mulighet for å se Greater Stavangers virksomhet i en bredere kontekst og peke på mulige felt der en kan lære av andres erfaringer og organiseringsmåter.

Fase 5 omfatter analyse og utarbeidelse av innspill til videreutvikling av Greater Stavanger.

2.2 Datakilder og metode

I evalueringen har vi benyttet intervjuer og dokumenter som de mest sentrale datakilder. Dokumentene har fungert som grunnlagsdata i kartleggingen av planer og aktiviteter. I tillegg er dokumenter anvendt i tilfeller hvor kjennskap til enkeltprosjekter var nødvendig og i kartleggingen av tilsvarende virksomheter i Norge. Intervju er anvendt for å få frem kommunenes, fylkeskommunens og representanter fra næringsliv, FoU- virksomheter og virkemiddelapparatet sine erfaringer med og vurderinger av Greater Stavangers virksomhet og aktiviteter.

Dokumentgjennomgang

Dokumentgjennomgangen la grunnlaget for en systematisk kartlegging i fase 1. Primært dreier det seg om strategi-, plan- og rapporteringsdokumenter som samlet bidrar til en oversikt over aktivitetene i evalueringsperioden. Tabellen under gir en oversikt over de mest sentrale dokumenter som er anvendt i fase 1.

Tabell 2.1: Dokumentoversikt

1	Strategisk næringsplan(er) for Stavangeregionen 2005-2020 / 2009-2020
2	Handlingsplan for Greater Stavanger 2007 / 2008 / 2009 / 2010
3	Årsrapport for Greater Stavanger 2007 / 2008 / 2009
4	Tertialrapporter for Greater Stavanger 2007 / 2008 / 2009
5	Styreprotokoller Greater Stavanger 2007 / 2008 / 2009 / 2010
6	Partnerskapsavtaler med kommunene og Rogaland fylkeskommune

Aktivitetene som kom frem i de ulike rapporteringene, ble systematisert ut fra de tjenester og aktiviteter som Greater Stavanger har forpliktet seg til gjennom partnerskapsavtalen. Kartleggingen bidro til å vurdere om det er samsvar mellom hva Greater Stavanger planlegger å utføre gjennom strategi- og handlingsplaner og hva de rapporterer er gjort. Videre har dokumentene gitt innsikt i hvordan virksomheten har arbeidet med gjennomføringen av disse aktivitetene og hvilke andre aktører som har vært involvert.

Sekundære analyser er også anvendt som datagrunnlag. Dette gjelder spesielt tilbakemeldinger Greater Stavanger har fått gjennom Questbacks² på arrangerte delegasjonsreiser. Disse dataene supplerer vurderingene av trippel helix samarbeidet (se kapittel 6.3).

I vurderingen av Greater Stavanger profil i forhold til andre næringsutviklings- virksomheter valgte vi å fokusere på enkelte virksomheter med tilsvarende eller liknende funksjon som Greater Stavanger. I den sammenheng er det på sin plass å

2 Vi har hatt tilgang til 4 rapporteringer: Delegasjonsreise til Houston i 2009 og 2010, til Shanghai og EXPO 2010 og Rio 2010. I disse rapporteringene har deltakere evaluert opplegget og organiseringen.

påpeke at en sammenlikning i utgangspunktet er utfordrende, da de ulike byregioner har forskjellige regionale rammebetingelser, behov og derfor ulike løsninger på organisering. Kartlegging av liknende virksomheter gir imidlertid muligheter for læring. Dette var også hensikten med denne fjerde fasen av evalueringen som er innlemmet i kapittel 3.

For øvrig har vi trukket veksler på andre forsknings- og evalueringsprosjekter i denne evalueringen. Blant annet var prosjektet ”Det nye regionale Norge” en sentral kilde for å få kunnskap om tilsvarende virksomheter. Forskningsprosjekt ble finansiert av Norges Forskningsråd i perioden 2006-2010. Her ble det kartlagt og dokumenter hvem som var involvert og hvordan arbeidet med næringsutvikling og større regionale prosjekter i de større byene i Norge foregikk (Bjelland og Leknes 2008). En annen sentral kilde var ”Evaluering av Storbyprosjektet” som gjennom SWOT-analyser fulgte storbyenes arbeid med strategier for innovasjon (Farsund og Holmen 2007). Nettsider og andre offisielle sider som omtaler de utvalgte virksomhetene har også vært viktige informasjonskilder.

Gruppeintervju med representanter for partnerne

Gruppeintervju er gjennomført i 14 av de 15 kommunene og i Rogaland fylkeskommune. En av kommune ønsket kun å uttale seg via e-post. Det var ønskelig at ordfører, rådmann, næringsansvarlig og opposisjonspolitiker(e) kunne delta i gruppeintervjuene. Næringsansvarlig i hver av kommunene ble kontaktet for å bistå i den interne koordineringen av informanter. Intervjuguide ble sendt ut i forkant av gruppeintervjuene. Hensikten med gruppeintervju som metode var å stimulere til samtale mellom informantene for å få mest mulig konsistent og utfyllende informasjon fra hver av kommunene. Gruppeintervjuene hadde en gjennomsnittlig varighet på 1,5 time.

I to tilfeller ble det gjennomført flere gruppeintervjuer i hver kommune. I fylkeskommunen ble intervjuene med politikerne gjennomført som individuelle intervju. Årsaken var dels utfordringen med å finne felles tidspunkter, men det var også etter ønske og anbefaling fra informantene. To av gruppeintervjuene ble gjennomført på telefon. Alle gruppeintervjuene ble tatt opp på bånd og skrevet ut som referater. Disse var tilgjengelig og ble tilsendt til de kommunene som etterspurte dette.

Manglende kjennskap til Greater Stavanger som virksomhet og manglende kunnskap om Greater Stavangers aktiviteter blant en del av representantene for partnerne er en sentral observasjon. Dette er interessant i seg selv, men det svekker også grunnlaget for å kunne nytte informantintervjuene som grunnlag for å vurdere *kvaliteten* på Greater Stavangers virksomhet. Manglende pålitelighet til en del av dataene fra gruppeintervjuene representerer en mulig feilkilde i evalueringen av kvalitet. Dette har vi søkt å bøte på ved å legge mindre vekt på utsagn fra informanter som tilkjenner at de ikke kjenner Greater Stavanger så godt.

En annen sak var at noen av informantene var mer opptatt av å gi kommentarer til kompetansestriden mellom fylkeskommunen og Greater Stavanger eller å fortelle om sin egen politikk på dette feltet enn å gi vurderinger av Greater Stavangers aktiviteter.

Som en avslutning på hver av de tre delene av intervjuet ((1) kontakt og samhandling, (2) kvalitet og nytte av aktivitetene og (3) effekter i forhold til regionbygging) ble gruppen bedt om, på bakgrunn av intervjusamtalen så langt, å sette karakter der 1 var dårlig og 5 var meget god. I tilknytning til denne vurderingen ble det gitt begrunnelser som også er referert i gjennomgangen under. I de fleste gruppeintervjuene fikk vi en slik skalavurdering for del 1 og del 2 av intervjuet, mens det var få av gruppene som gav karakter når det gjaldt del 3 av intervjuet. Vi oppfattet at forskjellen i villigheten til å angi karakter mellom de tre delene hang sammen med at problemstillingen i del 3 var diffus, og at gruppen var usikker på hva de skulle sette karakter på. For del 1 og del 2 oppfattet vi at karaktergivningen i all hovedsak var i overensstemmelse med de vurderingene som var gitt på spørsmålene forut for karaktergivningen.

I presentasjonen av vurderingene av kvalitet og nytte av aktivitetene og av vurdering av effektene av Greater Stavanger for regionbygging har vi valgt å ta med svært mange utsagn. Begrunnelsen for å ta med så mange utsagn som en del av evalueringen, er å speile den store variasjonen det er mellom kommunene, men også å vise nyanser og for å gi et bredt tilfang når det gjelder ideer for å videreutvikle de ulike aktivitetene. Vi har ikke satt kommunenavn under de ulike utsagnene. Gjennom å ta med så mange utsagn blir svært mye av datagrunnlaget for våre vurderinger og konklusjoner tilgjengelig for leserne. Dette gir også mulighet for å etterprøve våre fortolkninger og det styrker også troverdigheten til evalueringen.

Individuelle intervju

Intervju med enkeltpersoner ble gjennomført i fase tre, hvor vi ønsket vurderinger fra næringsliv, FoU-aktører og virkemiddelapparatet. Intervjuene tok utgangspunkt i spesifikke prosjekter som Greater Stavanger og informanten hadde vært involvert i. Vi etterspurte informantens erfaringer med Greater Stavanger i prosjektet og spesielt erfaringer med koplingen av ulike aktører i et trippel helix nettverk. Informantene ble også bedt om å reflektere rundt Greater Stavanger sin betydning for regionbyggingen.

Valg av informanter ble gjort på bakgrunn av aktiviteter innenfor Greater Stavangers to hovedsatsningsområder mat og energi. Fem prosjekter fra hvert av satsingsområdene ble valgt. Det ble lagt vekt på at de valgte prosjektene skulle representere en spredning i tid, omfang og tematisk innretning. En eller to personer som hadde deltatt i de valgte prosjektene ble kontaktet og intervjuet. Det ble lagt vekt på å få like mange informanter fra næringsliv, FoU og offentlige myndigheter/virkemiddelapparat.

Informantene ble først kontaktet gjennom e-post, hvor de ble gjort oppmerksom på prosjektet og fikk tilsendt en intervjuguide. Videre ble det gjennomført telefonintervju med en gjennomsnittlig varighet på 20 minutter. Hvert intervju ble i etterkant oppsummert i et referat. Referatet ble tilsendt informanten i de tilfeller hvor det var ønsket.

2.3 Erfaringer fra gjennomføring av evalueringen

Inndeling av evalueringen i fem påfølgende faser gav en passende ramme for å evaluere virksomheten Greater Stavanger. Dokumentstudiene ga et solid grunnlag til å skape oversikt over hva virksomheten har arbeidet med de siste årene. De gav også grunnlaget

for utarbeidelse av intervjuguider til kommunene (gruppeintervjuer), næringsliv, kunnskapsvirksomheter og virkemiddelapparat (individuelle intervju).

Intervjuene i kommunene ga et bredt bilde på hvordan partnerne oppfattet styrker og utfordringer ved Greater Stavanger. I de fleste intervjuene fungerte intervjuguiden godt, mens i enkelte tilfeller var denne rammen upassende. Spesielt vil vi trekke frem det varierende kunnskaps- og erfaringsgrunnlaget kommunene hadde om aktiviteter og funksjoner som Greater Stavanger har. Dette medførte at det i en rekke kommuner var vanskelig å få pålitelige vurderinger av kvaliteten på aktivitetene.

De individuelle intervjuene (telefonintervju) var på mange måter stikkprøver i en større portefølje av prosjekter. Vi valgte prosjekter ut fra tid og type prosjekt, noe vi mener styrker datagrunnlaget i denne delen. Ulike aktører, men ulik erfaringer og grad av involvering gir et mangesidig blikk på hvordan Greater Stavanger bidrar inn i prosjekter og kopler ulike aktører sammen.

Samlet sett er vår erfaring at evalueringsopplegget i det store og hele har fungert etter hensikten. Vi har forsøkt å ikke la oss forstyrre av medieoppslag og den pågående diskusjonen om ansvarsfordeling på næringsutviklingsområdet gjennom å fokusere på evalueringens siktemål.

3 Greater Stavangers organisering

Greater Stavanger består, slik virksomheten fremstår i dag, av eiere, et styre, partnere og en operativ stab. Organiseringen har vært relativt stabil i perioden 2007 – 2010, men med noen endringer underveis. Strategisk næringsplan for Stavangerregionen har fungert som et viktig styringsdokument for virksomheten. Den er operasjonalisert gjennom årlige handlingsplaner for virksomheten.

3.1 Eiere, styre og partnere

Stavanger-regionen Næringsutvikling AS (nåværende Greater Stavanger) ble stiftet 20. juni 2007 etter at 13 kommuner hadde sluttet seg til det framlagte forslaget til partnerskapsavtale. Hå kommune knyttet seg til virksomheten i slutten av oktober 2007 med utgangspunkt i en partnerskapsavtale som skilte seg noe fra de andre partnerkommunene. Det samme gjaldt Rogaland fylkeskommune.

Greater Stavanger er formelt eid av Forus Næringspark AS som igjen er eid av Stavanger kommune, Sandnes kommune og Sola kommune.³ Styret i Greater Stavanger har gjennom hele evalueringsperioden vært ledet av Stavanger kommunes ordfører Leif Johan Sevland med Sandnes ordfører Norunn Ø. Koksvik som nestleder. Styresammensetningen har vært stabil med fire representanter (i tillegg til leder og nestleder) fra partnerkommunene, fire representanter fra næringsliv og en representant fra henholdsvis Universitetet i Stavanger og Rogaland fylkeskommune.

Tabell 3.1: Styresammensetning i Greater Stavanger 2007 - 2010

Representant fra kommune/virksomhet	2008	2009	2010
	Stavanger	Leif Johan Sevland	Leif Johan Sevland
Sandnes	Norunn Ø. Koksvik	Norunn Ø. Koksvik	Norunn Ø. Koksvik
Sola	Håkon Rege	Håkon Rege	Håkon Rege
Klepp	Elfinn Lea	Elfinn Lea	Elfinn Lea
Randaberg	Tone T. Nybø	Tone T. Nybø	Tone T. Nybø
Strand/Hjelmeland	Helge Steinsvåg	Helge Steinsvåg	Bjørn Laugaland
Rog. fylkeskommune	Tom Tvedt	Tom Tvedt	Tom Tvedt
Næringsfor. i Stav.reg	Rasmus Kvassheim	Rasmus Kvassheim	Siri Skaar
Privat Næringsliv	Brit Rugland	Brit Rugland	Brit Rugland
Privat næringsliv	Johanne Brendehaug	Johanne Brendehaug	Johanne Brendehaug
UiS	Aslaug Mikkelsen	Aslaug Mikkelsen	Aslaug Mikkelsen
LO	Einar Risa	Einar Risa	Einar Risa

³ Selskapets aksjekapital er kr. 15 100 000, fordelt med 15100 aksjer a kr. 1000. Forus Næringspark har tre aksjonærer: Stavanger kommune (7400 aksjer), Sandnes kommune (7400 aksjer) og Sola kommune (300 aksjer).

Det har vært mindre endringer når det gjelder partnerkommunene. Hå kommune valgte i 2009 å trekke seg ut av samarbeidet, og ved den siste planprosessen i 2008 ble Sirdal og Suldal kommune innlemmet i Greater Stavanger. Alle de 15 kommunene i tillegg til Rogaland fylkeskommune forplikter seg gjennom partnerskapsavtalene på lik linje som Greater Stavanger forplikter å utføre sine oppgaver og tjenester i henhold til avtalen (se aktiviteter i kapittel 5).

Partnerskapsavtalene er relativt like for hver av kommunene og er gyldig til 31. desember 2011. Avtalen kan fornyes for etterfølgende 4-årsperiode etter en evaluering av virksomheten, behandling av virksomhetens resultater og godkjenning av ny aksjonæravtale 4. kvartal 2011. I partnerskapsavtalen forplikter Greater Stavanger seg til å utvikle, levere og fornye nærmere angitte aktiviteter og tjenester som skal bidra til å styrke verdiskapningsevnen for Stavangerregionen.

Partnerskapsavtalen med Rogaland fylkeskommune har til hensikt å samordne og optimalisere ressursbruken mellom partene for å legge til rette for næringsutvikling i Stavangerregionen. Avtalen er mindre konkret sammenliknet med kommunenes partnerskapsavtale. Et konkret punkt omfatter koordinering og samarbeid om ulike planverk der tilrettelegging for innovasjon og verdiskaping prioriteres. Partnerskapsavtalen har også her gyldighet frem til 31. desember 2011.

3.2 Administrativ organisering

Greater Stavanger har vokst i løpet av perioden. Antall ansatte i virksomheten har økt fra åtte i 2007 til 12 i 2010. I tillegg har virksomheten leid inn prosjektrelatert kompetanse. De siste tre årene har Elin Schanche vært administrerende direktør. I tillegg til administrerende direktør har Greater Stavanger 11 ansatte:

- 2 stillinger som arbeider med internasjonalisering (internasjonal leder, internasjonal rådgiver).
- 5 mulighetsutviklere innenfor ansvarsområdene: Europa, nyskaping og markedsføring, energi og infrastruktur og offentlig sektor.
- 2 rådgiverstillinger (kommunikasjon og Universitetsfond)
- 2 administrative stillinger (webredaktør og administrativ koordinator)

En av rådgiverstillingene arbeider med Universitetsfondet som også er innlemmet i virksomheten. Stavanger regionens EU-kontor er også underlagt virksomheten. Samtidig som antall ansatte har økt er også arbeidsoppgavene blitt klarere formulert og avgrenset i handlingsplanen for virksomheten.

3.3 Økonomi

Bevilgninger fra Forus Næringspark, partnerkommunene og Rogaland fylkeskommune er de primære inntektskildene til Greater Stavanger. I tillegg genererer virksomheten selv inntekter fra prosjekter de er involvert i. Styret og ledelsen har i evalueringsperioden uttrykt tilfredshet med årsresultatet ut fra de budsjetter som har vært fastsatt.

Et forhold som påvirker finansieringen, må imidlertid etter regnskapsreglene holdes utenom budsjettet. Dette gjelder den eventuelle underskuddsdekningen fra eierselskapet, Forus Næringspark AS, som har en øvre ramme på 9 millioner kroner. For 2009 var det behov for å utløse nær 5,8 millioner kroner av dekningen. Regnskapsavslutningen for 2010 vil vise hvor stort behovet eventuelt vil bli for inneværende år. Den øvre rammen innebærer en fordeling mellom eierkommunene hvor Stavanger og Sandnes bistår med inntil 4 410 000 kroner hver, mens Sola bistår med inntil 180 000 kroner gjennom selskapet Forus Næringspark AS.

I følge partnerskapsavtalene skal kommunene kjøpe næringsutviklingstjenester fra Greater Stavanger for kr. 40 pr. innbygger pr år. Kommunene Stavanger, Sandnes, Sola, Forsand og Sirdal vedtok å bidra med kr. 40 pr innbygger fra og med 2008, mens de øvrige vedtok forslaget om en opptrapping fra kr. 20 de to første årene til kr 40 fra 2010. Det betyr at 2010 er det første driftsår hvor det er full utbetaling fra alle kommunene. Inntektsbudsjett som viser kommunenes bidrag for 2010 vises under:

Tabell 3.2: Greater Stavangers salgsinntekter fra kommunene i 2010

Jær-kommunene		Ryfylke + Sirdal	
Stavanger	4 929 040	Rennesøy	159 700
Sandnes	2 574 100	Strand	446 540
Sola	906 360	Suldal	153 800
Randaberg	399 240	Finnøy	112 920
Gjesdal	406 980	Hjelmeland	109 580
Klepp	671 680	Forsand	45 920
Time	640 440	Kvitsøy	21 260
		Sirdal	71 300
Samlet for Jæren	10 688 540	Ryfylke og Sirdal	960 320
Totale salgsinntekter fra kommunene		11 648 860	

Rogaland fylkeskommune forplikter seg gjennom partnerskapsavtalen til en årlig grunnbevilgning på 1,25 mill. kr og årlig bevilgning til prosjektfinansiering etter nærmere avtale.

De største inntektskildene samlet sett kommer fra kommunene Stavanger, Sandnes, Sola og Randaberg som bidrar med 81 % av de ikke-prosjektgenererte inntektene. Fylkeskommunen bidrar med om lag 6 % av inntektene. Kommunene fra Jæren bidrar med 8,6 % av inntektene og kommunene i Ryfylke med 4,4 % De prosjektgenererte inntektene kommer primært gjennom konkrete prosjekter finansiert av RUP-midler fra fylket, tilskudd fra Innovasjon Norge og andre.

Samlet sett kan inntektsbudsjettet for 2010 når alle partnerkommunene bidrar med kr. 40 pr. innbygger oppsummeres som følger:

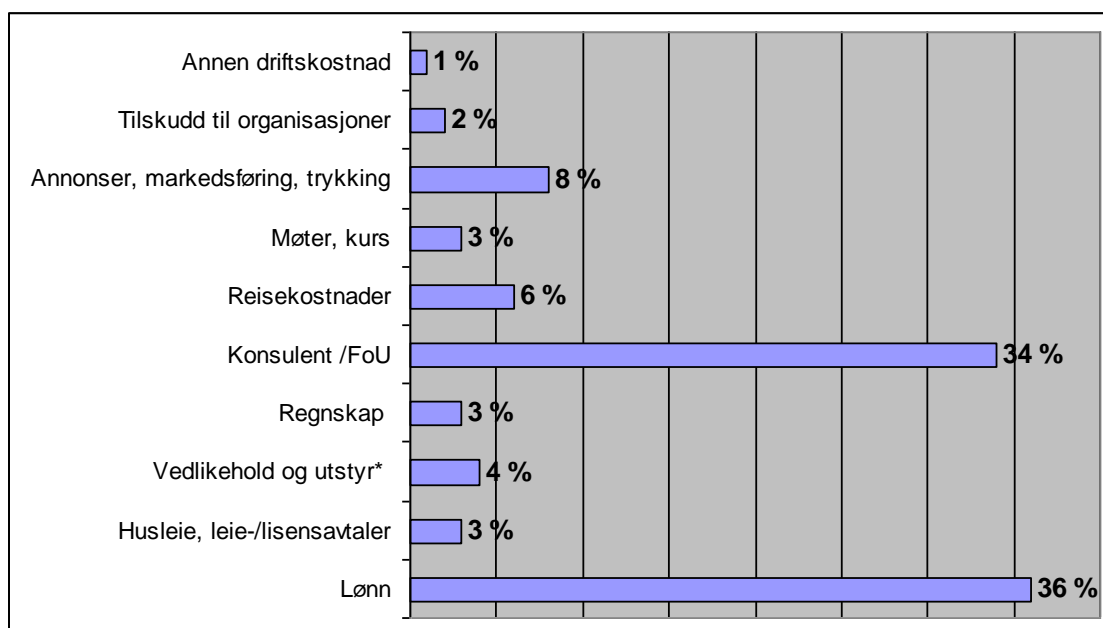
Tabell 3.3: Hovedinntektskilder Greater Stavanger 2010

<i>Inntektskilder (ikke – prosjekt generert)</i>	<i>Kroner</i>	<i>Andel</i>
Stavanger, Sandnes, Sola, Randaberg	8 808 740	68,3 %
Jæren	1 878 800	14,6 %
Ryfylke + Sirdal	960 320	7,4 %
Fylkeskommunen	1 250 000	9,7 %
Totalt*)	12 897 860	

*) Dette omfatter ikke de prosjektgenererte inntekter

I tillegg har som nevnt morselskapet satt en øvre ramme på 9 millioner kroner for dekking av eventuelle driftsunderskudd. Dersom hele denne rammen skulle bli benyttet for 2010, vil kommunene som eier Forus Næringspark (Stavanger, Sandnes og Sola) bidra med 80 % av inntektene som ikke er generert gjennom prosjektene.

I figuren nedenfor oppgis fordelingen av virksomhetens utgifter. Fordelingen er utarbeidet fra regnskapet for 2009⁴. Prosentandelene gir en indikasjon på hvordan utgiftene årlig fordeles seg.

**Figur 3.1 Utgiftsfordeling Greater Stavanger⁵**

Utgiftene i Greater Stavanger er hovedsakelig lønnskostnader og utgifter til FoU- og konsulentoppdrag. Totalt ligger disse utgiftspostene på om lag 70 % av de totale utgifter. Markedsføringskostnader og reisekostnader er tilleggsposter som utgjør 14 %

4 Driftskostnader 2009 i følge årsregnskap: 23 millioner kroner. Driftskostnader 2008 i følge årsregnskap: 22 millioner kroner

5 Posten vedlikehold og utstyr omfatter: inventar, utstyr, vedlikehold, data- og telefonanlegg, kontorrekvisita, telefoni, internett og porto.

av de totale utgifter. Utgiftspostene gjenspeiler og står i forhold til de strategiske prioriteringer i handlingsplanene og de aktiviteter som er gjennomført.

3.4 Organisering av tilsvarende virksomheter i Norge

Det er etablert en rekke tilsvarende virksomheter innenfor samme felt i landets øvrige storbyregioner. Sjurelv (2009) omtaler i sin rapport om storbykommunens roller i innovasjonssystemet følgende om organisering av arbeidet med næringsutvikling i de ulike storbyregioner:

”Storbykommunene eksperimenterer med ulike måter å organisere arbeidet med næringsutvikling og innovasjon. Stadig flere velger å følge Stavangers eksempel, hvor i alt 16 kommuner og fylkeskommunen deltar i et næringsutviklingselskap. I Oslo har man i samarbeid med Akershus fylkeskommune valgt å etablere det interkommunale selskapet Oslo Teknopol, med ansvar for næringsutvikling og profilering. Bergen har nylig etablert et selskap kalt Business Region Bergen i samarbeid med nabokommuner og fylkeskommunen. I Tromsø har man utviklet en strategisk næringsplan i samarbeid med åtte kommuner. I Trondheim er det et nært samarbeid mellom byen og Trøndelagsfylkene. Sluttelig samarbeider Kristiansand nært med nabokommunene gjennom knutepunkt Sørlandet” (Sjurelv 2009:55).

Sjurelvs resultater er basert på en survey-undersøkelse og kvalitative intervju med politisk og administrativ ledelse i kommunene, ledere innenfor FoU, bedriftsledere, ledere i Innovasjon Norge og i fylkeskommunene tilknyttet de seks storbyregionene: Oslo, Kristiansand, Stavanger, Bergen, Trondheim og Tromsø. Resultater knyttet til organisering oppsummeres på følgende måte:

”Undersøkelsen synliggjør gjennomgående at respondentene i Stavanger er mest tilfreds med det innovasjonsrettete arbeidet i kommuneregi, mens respondentene i Trondheimsregionen er minst tilfredse. Vi ser også at mange av de kommuneansatte rangerer kommunens innovasjonsarbeid høyere enn aktørene i privat næringsliv. For Oslos del er det ting som tyder på at næringslivet ikke har så tette koblinger mot kommunen. Dette kan forklares med at respondentene er store og veletablerte aktører. I Tromsø og Kristiansand er avhengigheten av kommunen noe større enn i de andre byene. Vi tror at dette kan forklares med størrelsen på næringsaktørene, hvor det er mindre aktører i Tromsø og Kristiansand enn i de andre byene.

Storbyene er arenabygger for næringsliv, FOU og virkemiddelapparat. De får også ansvar for å profilere og representere regionen nasjonalt og internasjonalt. I den enkelte storby arbeides det med å definere denne rollen til beste for næringslivet. Det kan synes som at satsingen på å bygge lokale og regionale nettverk har lyktes godt for storbykommunene. Samtidig er det et hull knyttet til arbeidet med nasjonale og internasjonale nettverk. Her er det Stavanger som i noen grad har fått til dette arbeidet” (Sjurelv 2009:55).

På bakgrunn av tidligere studier vil vi beskrive liknende virksomheter i Oslo, Kristiansand, Bergen, og Trondheim. (Farsund og Leknes 2010, Ellingsen 2008, Leknes

og Thygesen 2008) Beskrivelsen omfatter a) arbeidsområde og avgrensning, b) økonomi og organisering (ressurser) og c) prosjektilfang og samarbeidspartnere. Formålet med denne gjennomgangen er å legge grunnlag for å dra nytte av erfaringer i andre virksomheter.

Oslo Teknopol

Arbeidsområde og avgrensning: Oslo Teknopol IKS (www.osloteknopol.no) er et interkommunalt selskap som er eid av Oslo kommune og Akershus fylkeskommune. Oslo kommune er i denne sammenheng å betrakte som en fylkeskommune. Virksomheten ble etablert i 2001. Oslo Teknopol IKS arbeider med regional næringsutvikling og profilerer Osloregionen som en internasjonal nærings- og kunnskapsregion. Dette gjøres i samarbeid med private og offentlige aktører.

Organisering og økonomi: Representantskapet, som er det øverste organ, består av 6 politiske representanter fra henholdsvis Oslo kommune og Akershus fylkeskommune. Styret velges av representantskapet og består av fem medlemmer. Pr. 31.12.09 hadde virksomheten ni fast ansatte og 13 engasjementstillinger. Oslo Teknopol finansierer sin virksomhet gjennom inntekter fra egne prosjekter (ca 70 % av inntektene i 2009) og tilskudd fra eiere og andre (25 % av inntektene i 2009). De hadde i 2009 inntekter på om lag kr. 24 millioner og tilsvarende i utgifter.

Prosjektilfang og samarbeidspartnere: Prosjektene som Oslo Teknopol i hovedsak arbeider med har sitt utgangspunkt i tre hovedområder: a) profilering av Osloregionen, dens næringsklynger og særlige fortrinn, b) servicekontor for utenlandske henvendelser og c) sekretariat for Næringslivsrådet for Oslo og Akershus⁶. Oslo Teknopol har en rekke samarbeidspartnere. De næringspolitiske utfordringene i Osloregionen er sammenfallende, og regionen har derfor felles strategier gjennom det Regionale innovasjonsprogrammet for Oslo og Akershus (RIP). Oslo Teknopol er en del av RIP-samarbeidet i regionen sammen med en rekke andre aktører⁷.

Samarbeid gjennom "Triple Helix" i regionale klyngenettverk er også sentralt i Oslo Teknopols arbeid. Osloregionen har definert fem sentrale næringsklynger med potensial for økt innovasjon, internasjonalisering og fremtidig vekst: maritim, energi og miljø, IKT, Life science og kultur. Innen disse er det etablert egne nettverk med ledende aktører fra næringsliv, forskning, utdanning og organisasjoner som skal bidra til å utnytte de muligheter for økt innovasjon, synlighet og konkurransekraft som et tettere samarbeid og samordning kan gi. Oslo Teknopol har vært en pådriver for å etablere nettverkene og har diverse sekretariatsfunksjoner, ofte i samarbeid med andre organisasjoner.

6 Næringslivsrådet for Oslo og Akershus er et kontakt- og samarbeidsforum for næringsutvikling i Osloregionen, opprettet av Oslo kommune og Akershus fylkeskommune. Rådet kan avgi uttalelser om næringspolitiske spørsmål

7 Oslo kommune, Akershus Fylkeskommune, Fylkesmannen i Oslo og Akershus, Innovasjon Norge Oslo og Akershus, LO Oslo og Akershus, NHO Oslo og Akershus, NAV Oslo og Akershus, Norges Forskningsråd og Samarbeidsalliansen Osloregionen.

Områder for oppfølging og erfaringslæring: Oslo Teknopol har mange likhetstrekk med Greater Stavanger, både i form av arbeidsområde og prosjektprioritering gjennom klynger, men og i organiseringen av det operative arbeidet gjennom en sterk administrativ stab. Det er imidlertid to momenter som skiller seg fra Greater Stavanger sin virksomhet og som kan være nyttig å følge utviklingen av og eventuelt lære av. For det første har Oslo Teknopol sammenfallende strategier med hele Osloregionen gjennom det regionale innovasjonsprogrammet for Oslo og Akershus fylkeskommuner (RIP). Dette danner grunnlag for en bred regional forankring av næringspolitiske prioriteringer. For det andre arbeider Oslo Teknopol prosjektbasert og finansierer en stor del av virksomheten gjennom inntekter fra prosjekter. Dette er en alternativ finansieringsmodell til Greater Stavangers modell.

Knutepunkt Sørlandet

Arbeidsområde og avgrensning: Knutepunkt Sørlandet er et interkommunalt samarbeidsorgan for kommunene Birkenes, Iveland, Kristiansand, Lillesand, Sogndalen, Søgne og Vennesla. Samarbeidsorganet ble etablert i sin nåværende form i 2008, hvor målet var å etablere et representativt samarbeidsorgan. Knutepunkt Sørlandet arbeider ikke bare med næringsutvikling men har en bredere tilnærming. Målet er en sterkere region, økt kvalitet, forenkling av forvaltningen, økonomiske handlefrihet og bedre arbeidsplasser og større muligheter for de ansatte. Samarbeidsorganet skal bidra til at kommunene blir en felles utviklingsaktør og bidra til stordriftsfordeler. De skal også ta hånd om spesielle tjenester med store krav til faglig dyktighet.

Organisering og økonomi: Representantskapet er virksomhetens øverste politiske organ og består av folkevalgte fra medlemskommunene (43 personer). Representantskapet skal sette dagsorden for samarbeidet og være en aktiv bestiller ovenfor administrasjonen. Representantskapet kan oppnevne underutvalg og delegerer myndighet til disse i forbindelse med den daglige drift av samarbeidet, eller i forbindelse med enkeltoppgaver. Det viktigste utvalget er Arbeidsutvalget, som består av den til enhver tid fungerende ordfører i hver deltakerkommune. De ansattes organisasjoner deltar på saker som angår de ansatte med en representant fra hver av hovedsammenslutningene som har avtale med KS. Fylkesordførerne fra Aust- og Vest Agder har observatørstatus med stemmerett. Rådmennene utgjør det administrative samarbeidsorgan i Knutepunkt Sørlandet, hvor også fylkesrådmennene er faste observatører. Utvalget har ansvar for å behandle saker til representantskap og arbeidsutvalg, og utarbeider forslag til samarbeidsavtaler og budsjett. Rådmannsutvalget er også styringsgruppe for nettverkene og prosjektene i Knutepunkt Sørlandet. Administrasjonen i Knutepunkt Sørlandet består av tre faste stillinger og tre prosjektstillinger. Daglig leder har ansvaret for at oppgaver utføres i overensstemmelse med vedtak fattet av representantskapet. Daglig leder er sekretær for rådmannsutvalget, representantskapet og arbeidsutvalget.

Hver kommune bevilger 28 kroner per innbygger til Knutepunkt Sørlandet. I tillegg mottar de prosjektskjønnsmidler blant annet fra Fylkesmannen i begge fylkene (Aust- og Vest Agder). Internasjonale prosjekter som Knutepunkt Sørlandet deltar i tilfører også virksomheten betydelige midler. Nivået på tilskuddet vurderes imidlertid løpende, slik at virksomheten settes i stand til å løse utfordringene deltakerkommunene ønsker. I

2008 hadde virksomheten inntekter på om lag 10 millioner kroner og utgifter på 8 millioner kroner.

Prosjektilfang og samarbeidspartnere: Prosjektilfanget i Knutepunkt Sørlandet gjenspeiler deres brede arbeidsområde. Samarbeid og prosjekter initieres som hovedregel fra nettverk. Nettverkene deles inn i primærnettverk og støttenettverk, med samarbeidsområder som dekker politiske tema, velferdstjenester, støtteoppgaver og utviklingsoppgaver. Det er også gjennomført omfattende regionale planprosesser på ulike områder (transport, areal, klima). Gjennom nettverkene foregår det utstrakt samarbeid med andre parter i regionen (FoU, næringsliv, fylkeskommuner og interesseorganisasjoner).

Områder for oppfølging og erfaringslæring: Finansiering gjennom kommunebevilgning per innbygger er ett av likhetstrekkene mellom Greater Stavanger og Knutepunkt Sørlandet. Det er imidlertid flere momenter som skiller seg fra Greater Stavanger sin virksomhet. For det første har Knutepunkt Sørlandet endret sin organiseringsmodell for å sikre organisasjonens demokratiske legitimitet. Dette er gjort ved at folkevalgte politikere fra ulike partier er representert i virksomhetens øverste organ. For det andre har virksomheten et breiere fokus enn Greater Stavanger som går ut over næringsutvikling. Samarbeid på ulike tjenesteområder skal gjennom samarbeidet gi stordriftsfordeler. For det tredje er administrasjonen liten og mye av det operative arbeidet gjøres av kommunene selv. Hvorvidt det forblir på denne måten er usikkert. Valg av ny organiseringsmodell i Knutepunkt Sørlandet gir grunnlag for å følge utviklingen og konsekvensene av dette i tiden fremover.

Business Region Bergen

Arbeidsområde og avgrensning: Business Region Bergen (BRB) ble stiftet 31. oktober 2007 etter at 11 kommuner⁸, Hordaland fylkeskommune og Regionrådet Nord-Hordaland IKS⁹ hadde godkjent selskapets vedtekter. BRB driver regional næringsutvikling, etablerersenter, profilering og markedsføring av Bergensregionen. BRB har også det overordnede ansvar for Vest-Norges Brusselkontor.

Organisering og økonomi: Styret består av åtte personer fra næringslivet i Bergensregionen og Universitetet i Bergen. Virksomheten har ni ansatte inkludert administrerende direktør, hvor to arbeider med etablererservice. Hordaland fylkeskommune og Bergen kommune eier hver 35 prosent (350 aksjer x 2) av aksjene i selskapet. De resterende 30 prosentene av aksjene er fordelt på de andre kommunene. Kommuner med mer enn 10.000 innbyggere eier 36 aksjer hver. Kommuner med mindre enn 10.000 innbyggere eier 20 aksjer hver. Aksjonærene bevilger hvert år et generelt tilskudd og prosjekterelaterte tilskudd basert på andel og innbyggertall. I 2009 hadde virksomheten inntekter på om lag kr. 20 millioner og utgifter på kr. 18 millioner.

⁸ Kommunene: Øygarden, Osterøy, Vaksdal, Bergen, Fjell, Sund, Os, Fusa, Austevoll, Samnanger, Askøy og Stord.

⁹ Omfatter kommunene: Austrheim, Fedje, Masfjorden, Meland, Radøy, Lindås, Modalen, Osterøy og Gulen.

Prosjektilfang og samarbeidspartnere: BRB arbeider i denne begynnende fasen med fem områder: 1) markedsføring og profilering av regionen, 2) kompetansebygging på flere ulike arena, 3) infrastruktur, 4) felles strategisk næringsplan og 5) nye næringsarealer i regionen. I følge selskapets vedtekter skal BRB ha et aktivt forhold til regionens nettverksorganisasjoner innen utvalgte næringssegmenter. Nettverksorganisasjonene har oppgaver innenfor en rekke felt og fungerer som policyorganer for kommunen og fylket. Nettverksorganisasjonene er som følger: Fiskeriforum Vest, Maritimt Forum Bergensregionen, HOG-energi, Bergen Reiselivslag, Utdanning i Bergen, Bergen Media BY, Design Region Bergen og Bergens Rockaktører (BRAK). De fleste av policyorganene ble etablert i etterkant av Bergen kommune sin første strategiske næringsplan i 1995. Andre sentrale samarbeidspartnere er Næringsalliansen, Bergen Næringsråd og NHO Hordaland. Også regionens øvrige næringsforeninger har vært sentrale blant annet i arbeidet med Strategisk næringsplan.

Områder for oppfølging og erfaringslæring: Business Region Bergen og Greater Stavanger har svært mange likhetstrekk i profilen.¹⁰ De har relativt like arbeidsområder og satsningsområder, liknende finansieringsmodell, størrelse på administrasjon og samarbeidspartnere. Det er imidlertid tre forhold som klart skiller seg fra Greater Stavanger sin virksomhet. For det første gjelder dette styresammensettingen som i dag består av næringslivsaktører og FoU. Den politiske forankringen finner vi i eierskapet, men altså ikke i det operative styret. Hvorvidt dette vil påvirke den demokratiske legitimitet (jf. organisering i Knutepunkt Sørlandet) er for tidlige å si. Den andre forskjellen er at Hordaland fylkeskommune har en stor eierandel i BRB. Den tredje forskjellen er nettverksorganisasjonene som BRB støtter seg til. Dette er stabile næringslivsnettverk som representerer ulike bransjer og som anvendes aktivt av BRB og gir en tett kopling til det regionale næringsliv.

Trondheimsregionen – samarbeid for utvikling

Arbeidsområde og avgrensning: Trondheimsregionen – samarbeid for utvikling (tidligere Samarbeidsutvalget for Trondheimsregionen) er et felles samarbeidsorgan for kommunene Stjørdal, Malvik, Trondheim, Klæbu, Melhus, Skaun, Orkdal, Midtre Gauldal, Rissa og Leksvik samt Sør-Trøndelag fylkeskommune som ble etablert våren 2009. Samarbeidsalliansen har som formål å ivareta felles interesser og å styrke regionens utvikling i en nasjonal og internasjonal konkurransesituasjon. Samarbeidsalliansen kan selv initiere handlingsprogram, prosjekter og utredninger i saker av regional karakter, herunder fastsette og følge opp intensjonsavtaler om interkommunalt samarbeid.

Organisering og økonomi: Ordfører og en representant for opposisjonen oppnevnes av kommunene for valgperioden som medlemmer i Trondheimsregionen. Det politiske flertallet i den enkelte kommune, ved ordføreren, forvalter kommunens stemmerett, representanten for opposisjonen deltar med møte- og talerett. Leder og nestleder velges for valgperioden blant ordførerne. Det velges arbeidsutvalg bestående av leder,

10 Greater Stavanger var sammen med Business Region Göteborg et viktig forbilde for BRB.

nestleder og inntil to ordførere fra medlemmene. Kommunenes og fylkeskommunens rådmenn deltar i virksomhetens møter med møte- og talerett. Nord-Trøndelag fylkeskommune, Fylkesmannen i Sør Trøndelag samt representant for næringslivet og FoU-institusjonene innkalles som observatører. Konsensusprinsippet legges til grunn. Fra 2010 etablerte Trondheimsregionen en egen sekretariatsordning som i samråd med leder sørger for møteinnkallinger og referat/protokoller. Trondheim kommune administrerer sekretariatet på vegne av medlemskommunene.

Medlemmene i samarbeidsalliansen betaler en nærmere fastsatt årlig kontingent. Foruten eksterne midler, bærer medlemskommunene selv kostnadene for sine egne representanters og egen administrasjons medvirkning i Trondheimsregionen. Trondheim kommune bidrar med 2 millioner, mens de øvrige bidrar med en samlet sum på 2 mill. fordelt etter folketall i kommunene.

Prosjektilfang og samarbeidspartner: Trondheimsregionen har gjennom utviklingsplanen for 2010 forespeilet betydelige endringer for alliansen. Endringene omfatter blant annet et økt aktivitetsnivå gjennom styrking av sekretariatsfunksjonen og nærmere avklaring av medlemmenes stemme-, møte- og talerett. Utviklingsplanen tydeliggjør også satsingsområder innenfor fem programområder: a) videreføring av Strategisk næringsplan og iverksetting av denne, b) videreføring av interkommunal arealplan (IKAP), c) profilering og informasjonsarbeid, d) videreføring av det interkommunale tjenestesamarbeidet og e) videreorganisering og operasjonisering av Trondheimsregionen som virksomhet. Endringen innebærer også en avklaring av ressursgrunnlag for virksomheten, det er klargjort totalt 5,3 mill kr til drift og prosjekt, samt at det også er avsatt næringsfond på 2,3 mill kr. Innenfor disse fem programområdene vil det være et tett samarbeid med FoU-aktører, næringsliv og andre offentlige institusjoner i regionen.

Områder for oppfølging og erfaringslæring: Samarbeidsalliansen for Trondheimsregionen skiller seg fra Greater Stavanger på de fleste områder. Det er relativt nyetablert og under utvikling samtidig som det er en løsere organisering rundt samarbeidet enn i samarbeidet i Stavangerregionen. Det meste av arbeidet foregår i hver enkelt av kommunene. Det er imidlertid grunnlag for å følge utviklingen i alliansen, og da spesielt i forhold til enkelte prosjekter. Arbeidet med den interkommunale arealplanen er blant annet interessant ut fra at dette er ledet av kommunene selv og at det tas sikte på prioriteringer og vurdering av arealene egnethet for ulike formål uavhengig av hvilken kommune det ligger i.

Oppsummering

Sammenlikning mellom byregionale næringsutviklingsvirksomheter er interessant i første rekke ut fra muligheten til å lære av andres erfaringer og som referanserammer for Greater Stavanger. Det er i mindre grad interessant med en tradisjonell benchmarking av virksomhetene fordi konteksten er forskjellig, det er ulike målsetninger med virksomhetene, de har forskjellige eiere og også ulik organisering og prosjektportefølje. Greater Stavanger har kommet langt i utviklingen av virksomheten sammenliknet med andre tilsvarende virksomheter i Norge. Andre byregioner har søkt å lære av de to pionerene Oslo og i særlig grad Stavanger (Farsund og Holmen 2007).

Et kjennetegn ved denne type virksomhet som ikke er en ordinær del av den tradisjonelle forvaltningsorganiseringen, er at den hele tiden må legitimere sin tilstedeværelse i det regionale landskap. Dette gjelder også Greater Stavanger som til enhver tid må vurdere aktivitetene ut fra regionens behov og etterspørsel. Endringer i etterspørsel etter tjenestene og i kommunenes økonomi vil virke inn på Greater Stavangers funksjon og arbeidsområde. Fram til nå har Greater Stavanger vært først ute i Norge på en rekke felt og andre storbyregioner har trukket lærdommer fra Stavangerregionen. Denne korte oversikten over andre liknende virksomheter i Norge gir Greater Stavanger et utgangspunkt for å drøfte virksomheten i lys av andres erfaringer.

4 Greater Stavangers kontakt og samhandling med kommunene

Greater Stavangers virksomhet er et samarbeidsprosjekt hvor partnerkommunene er oppdragsgivere. For at samarbeidet skal fungere optimalt, er god kontakt og samhandling mellom partene sentralt. Vi har i evalueringen valgt å vurdere graden av integrasjon ut fra fire momenter: a) type og omfang av kontakt, b) type og omfang av informasjon, c) Greater Stavangers tilgjengelighet og d) Kommunens interne rutiner og kapasiteter. Momentene gjenspeiler også spørsmålene som ble stilt under gruppeintervjuene med kommunene, og vil uttypes ytterligere i gjennomgangen under.

Gruppeintervjuene med kommunene er hovedkilden for evalueringen. Utvalgte informanter fra kommunene ga deres vurdering av kontakten og samhandlingen mellom Greater Stavanger og kommunen. I tillegg til intervjuene har vi benyttet dokumenter fra Greater Stavanger som underlag for vurderingen.

4.1 Kontakt

Type kontakt og omfanget av kontakten mellom kommunene og Greater Stavanger er mangfoldig og består av både formelle så vel som uformelle kontaktformer. Formelle kontaktpunkter mellom kommunene, Rogaland fylkeskommune og Greater Stavanger er som følger:

- styremøter (4 ganger i året)
- rådsmøter (halvdagsmøter 3 ganger i året)
- møter med næringsansvarlig (ca. annen hver måned)
- årsmøte / årskonferanse
- prosjektrelaterte møter (varierende frekvens og deltakelse)

De formelle møtene er rutiniserte og det er faste representanter som møter. Kommunene er gjennom partnerskapsavtalen forpliktet til å delta på rådsmøtene og oppfordres sterkt til å være representert på de andre møtearenaer.

Styrearbeidet er ett av kontaktpunktene. I styret sitter ordførere fra seks kommuner i Stavangerregionen sammen med en representant fra fylkeskommunen og flere representanter fra næringslivet.

Rådsmøte arrangeres tre ganger i året og her møter ordførere, rådmenn og til dels næringsansvarlig. De fleste av partnerkommunene møter med en eller to representanter. De formelle møtene omtales og vurderes av majoriteten av kommunene som en effektiv, viktig og konstruktiv møtearena. Kombinasjonen på disse møtene av én sesjon med innlegg og én arbeidssesjon på rådsmøtene fremheves spesielt som vellykket. Flere av partnerkommunene i Ryfylke har ikke prioritert denne møtearenaen. Dels skyldes dette at agendaen ikke oppfattes som nyttig/relevant, dels at avstander og kapasitet i form av tid og personell er utfordrende. Enkelte rådmenn har ytret ønske om et eget forum.

Rådmannsforum var en arena som tidligere (før 2007) fungerte godt, men som nå er avviklet.

Samtlige kommuner vurderer møtene for de næringsansvarlig¹¹ som en viktig arena for de næringsansvarlige. De næringsansvarlige har den tetteste kontakten med Greater Stavanger og fungerer i stor grad som et kontaktpunkt inn til og ut av kommunene. Møtene arrangeres som regel annen hver måned og fungerer i følge de næringsansvarlige som en arena hvor like og ulike problemstillinger, erfaringer, løsninger og utfordringer utveksles og diskuteres.

Årsmøtet avholdes i løpet av 1. kvartal hvert år før formell generalforsamling blir avviklet. Her har partnerne rett til å delta med inntil tre representanter. Hver kommune har en stemme i voteringer eller avstemminger. Årskonferansen har vært arrangert de siste to årene (2009/2010).

Andre formelle kontaktpunkter etableres i forbindelse med strategiprosesser eller prosjekter hvor grupper arbeider sammen for en avgrenset periode eller i forbindelse med spesifikke satsninger. Her varierer kontakten i forhold til kommunens engasjement og prioritering av prosesser og prosjekter. Enkelte av kommunene har svært hyppig kontakt gjennom flere prosjekter. Dette gjelder spesielt de største kommunene Stavanger, Sandnes og Sola. I de brede strategiprosessene eksempelvis i arbeidet med strategisk næringsplan og kulturplan har imidlertid de fleste av kommunene vært representert.

De uformelle kontaktpunktene er spontane. Kontaktformen er vanligvis e-post eller telefon. Det er store forskjeller både mellom kommunene, men og i kommunen på formen for uformell kontakt. De fleste kommunene tar kontakt ved behov. Spesielt gjelder dette de sentrumsnære kommunene og kommunene på Jæren. Det som kjennetegner disse kommunene er erfaring med og kjennskap både til virksomheten og de forskjellige ansattes funksjoner. De kommuner som ikke benytter en slik kontaktform, refererer til at de ikke helt vet hva Greater Stavanger kan tilby og i hvilke situasjoner det er hensiktsmessig å ta kontakt.

Kontakten mellom Greater Stavanger og Rogaland fylkeskommune oppfattes som begrenset. Den er basert på samme formelle kontaktpunkter som partnerkommunene. De har i følge partnerskapsavtalen tilgang til alle typer kontaktmøter. Fylkesordfører er representert i styret. For øvrig er det kontakt fra sak til sak på de prosjektene som fylkeskommunen deltar med finansiering av. Fylkesordfører, fylkesvaraordfører og fylkesrådmann får innkalling til rådsmøter, men møter i begrenset grad. Nærings sjefen får også innkalling til møter med de næringsansvarlige, og har deltatt i samme omfang som de kommunale næringsansvarlige.

¹¹ Svært få av kommunene har en nærings sjef, men hver kommune oppnevner en næringsansvarlig som er det formelle kontaktpunktet mellom Greater Stavanger og kommunen. I noen tilfeller kan dette være rådmann eller en annen oppnevnt person i kommuneorganisasjonen.

4.2 Informasjon

God informasjon fra Greater Stavanger til partnerkommunene er en viktig premisse for samhandlingen. De mest sentrale og regulære informasjonskildene er som følger:

- årsrapporter
- tertialrapporteringer
- orienteringer fra administrerende direktør i kommunestyre / formannskap.
- nyhetsbrev
- Greater Stavangers nettside

Årsrapport og tertialrapporteringene er regulære informasjonskilder som sendes til partnerne kvartalsvis. Tertialrapporteringene oppsummerer fremdrift i prosjekter innenfor hver av satsnings- og arbeidsområdene. Årsrapportene oppsummerer for hele året inkludert regnskapstall. I følge kommunene er dette en viktig informasjonskilde som gir oppdatert oversikt over hva Greater Stavanger arbeider med. Det er imidlertid ulik anvendelse i kommunene av disse rapporteringene. Dette omtales nærmere i 4.4.

Alle kommunene og fylkeskommunen har jevnlig fått tilbud om orienteringer om Greater Stavanger sine aktiviteter. Stavanger kommune har benyttet seg av dette tilbudet ofte, og da i møte med kommunalutvalget, mens de andre kommunene har benyttet dette tilbudet ulik grad. I Stavanger kommune gir administrerende direktør en orientering ved hver tertialrapportering. De andre kommunene har blitt besøkt med et slikt formål en til to ganger årlig. Fylkeskommunen har ikke benyttet seg av dette tilbudet. Kommunene uttrykker at dette er en viktig kanal for å informere politikerne og deler av administrasjon som ikke har jevnlig kontakt med Greater Stavanger. Samtlige av kommunene sier at de har satt stor pris på og hatt stor nytte av besøkene fra administrerende direktør i Greater Stavanger.

Nettsiden til Greater Stavanger fungerer også som en viktig informasjonskanal. Der blir referater, presentasjoner, prosjektinformasjon og utredninger gjort tilgjengelig. Nyhetsbrevene og e-post utveksling fra Greater Stavanger supplerer også denne kilden, men de benyttes mest av næringssjef, ordfører og rådmann, samt personer involvert i spesifikke prosjekter. I de fleste kommunene får politikere informasjonen om Greater Stavanger gjennom media og de orienteringer som blir gitt av administrerende direktør i kommunestyrene/formannskapet.

Informasjon fra Greater Stavanger til Rogaland fylkeskommunen skjer gjennom de samme kanaler som kommunene; årsrapporter, tertialrapporter, nettside og prosjektrelatert informasjon. Fylkeskommunen etterspør imidlertid en mer regulær og strukturert informasjonsavhandling, samtidig som de fremhever at Greater Stavanger er åpne om de ønsker informasjon.

Tilstrekkelig informasjon er for kommunene fundamentalt i samarbeidet. Det påpekes fra kommunene at informasjonen til en hver tid må være ”god nok” og i god tid. ”God nok” er for kommunene spisset ut fra kommunens preferanser og behov. Det er imidlertid viktig at Greater Stavanger kommuniserer til enhver tid hva de holder på med

gjennom flere informasjonskanaler for å sikre at relevant informasjon når frem til ulike deler av kommunenes og fylkeskommunens virksomhet.

4.3 Tilgjengelighet

Greater Stavanger oppfattes av samtlige kommuner som en åpen og tilgjengelig virksomhet. De blir fremstilt som ”partnere” heller enn ”formyndere”, som har kapasiteter og kompetanser til å bistå kommunene med ressurser de i mange tilfeller ikke har selv. De omtales som hele tiden å være på tilbudssiden og at de møter initiativer, spørsmål og forespørsler med en positiv tilnærming.

Det påpekes imidlertid at det er viktig for en virksomhet som Greater Stavanger å være lyttende og besitte oppdatert kunnskap om kommunenes individuelle behov. Flere av de ”ytre” kommunene i Stavangerregionen påpeker at Greater Stavanger kan øke sin tilgjengelighet fysisk ved at noen aktiviteter, møter, arenaer og lignende i regi av Greater Stavanger legges utenfor Stavanger. Fylkeskommunen oppfatter også Greater Stavanger som tilgjengelig, men at det er vanskelig å få tak på mangfoldet av prosjektaktiviteter.

4.4 Kommunenes interne rutiner og kapasitet

Kontakt og samhandling betinger at partene har rutiner og kapasitet til å ta imot og anvende den informasjon og de ressurser som gjøres tilgjengelig. Interne rutiner i kommunen for å informere om Greater Stavanger sine aktiviteter og kommunens interne kapasiteter til å møte forespørsler og delta i regionale samarbeidsfora, gir et innblikk i nettopp dette.

Kommunens og fylkeskommunens interne rutiner for å informere om Greater Stavangers aktiviteter varierer. Årsmelding og tertialmelding blir stort sett rapportert til kommunestyrene/formannskapene, men i ulikt omfang. I Stavanger kommune får de rapportering gjennom administrerende direktør i Greater Stavanger ved hver tertialrapportering. Rapporteringen er da i utgangspunktet lagt ved sakslisten og blir debattert i møtet. De andre kommunene, bortsett fra kommunene i Ryfylke, melder om at Greater Stavangers rapporteringer blir lagt ved sakslisten som en orienteringssak eller referatsak. Administrerende direktørs orientering i kommunene er derfor i mange av kommunene den eneste orientering kommunestyrene/formannskapene får rundt Greater Stavangers aktivitetene. Alle kommunene har imidlertid tatt opp strategisk næringsplan til politisk behandling.

Næringsansvarlig, ordfører og rådmann er hovedmottakere av informasjonen fra Greater Stavanger. Det er også gjennom disse personene og da spesielt næringsansvarlig at informasjon blir formidlet videre inn i kommuneorganisasjonen. I de fleste kommunene mangler rutiner for å informere internt i organisasjonen om Greater Stavanger ut over de formelle rapporteringene. Dette gjelder for alle kommunene (og fylkeskommunen), bortsett fra Stavanger. Konsekvensen er at verken politikere eller administrasjon lengre ute i organisasjonen får regulær informasjon om aktivitetene som kontaktpersonene får kjennskap til på de ulike møtearenaene.

Kommunenes kapasitet til å delta på aktiviteter i regi av Greater Stavanger er svært varierende. I følge partnerskapsavtalen forplikter kommunene seg til å gi arbeidet med næringsutvikling tydelig prioritet. De skal organisere sitt engasjement med en fast ressursperson tilknyttet rådmannen stab som skal delta i felles aktiviteter, utredninger og prosjekter tilsvarende 10 % av ett årsverk. De er og forpliktet til å delta i de regelmessige kontaktmøtene som rådsmøter og møter for næringsansvarlig. De største kommunene har bedre kapasitet til å engasjere seg i og følge opp aktiviteter i Greater Stavanger. Stavanger kommune bruker over et årsverk til denne funksjonen, mens Sandnes også rapporterer betydelig ressursbruk inn mot Greater Stavanger. Dette er i følge disse kommunene nødvendig for å få mest mulig nytte av virksomheten. Flere av kommunene i Ryfylke sier de ikke har kapasitet til å følge opp partnerskapsavtalen tilsvarende 10 % av et årsverk. Mangel på intern kapasitet bidrar på denne måten til at mange av kommunene ikke får nyttiggjort seg de muligheter som ligger i Greater Stavanger. De største kommunene som har interne kapasiteter til å følge opp og benytte seg av Greater Stavanger sine tjenester, får derfor også best utbytte av virksomheten.

4.5 Oppsummering

Generelt oppfattes kontakten og informasjonen mellom Greater Stavanger og kommunene som meget god. Informanter i Rogaland fylkeskommune ønsker imidlertid mer regulære kontakt- og informasjonspunkter enn det som finnes i dag. Greater Stavanger oppfattes av samtlige kommuner (og fylkeskommunen) å være et åpent og tilgjengelig organ med relevant kompetanse.

Kommunenes interne rutiner og kapasitetsutfordringer legger imidlertid begrensninger på hvor langt kontakt og informasjon strekker seg ut i kommuneorganisasjonen. Det er i dag mangel på interne rutiner i kommunene som sikrer forankring av aktiviteter og at informasjon når ut til hele kommuneorganisasjonen. De minste kommunene har svært begrensede interne ressurser til å innfri sine forpliktelser i partnerskapet og til å utnytte de muligheter som medlemskapet gir fullt ut.

De fleste kommunene benyttet anledningen til å gi en oppsummerende vurdering av kontakt og samhandling (fra 1(dårlig) – 5 (meget bra)). Vurderingene viser at kommunene er svært fornøyd med kontakten de har og informasjonen de får fra Greater Stavanger. Dette resulterer i en gjennomsnittlig høy vurdering på 4 og 5. Kommunens interne rutiner og kapasitetsutfordringer gjør imidlertid at vurderingene trekkes ned til 3 i enkelte av kommunene. Samlet sett ligger derfor den totale gjennomsnittlige vurdering fra kommunene på 4.

5 Kvalitet på og nytte av Greater Stavangers aktiviteter

Med 12 ansatte og et budsjett på over 20 millioner kroner er Greater Stavangers aktiviteter innenfor næringsutviklingsfeltet omfattende og samtidig mangfoldig. Dette er også et uttrykk for at det er mange forskjellige aktiviteter som må gjennomføres for å kunne yte service og tjenester både til næringslivet og til kommunene i regionen. For å kunne gjennomføre en vurdering av kvalitet på og nytte av Greater Stavangers aktiviteter har vi delt inn i fem aktivitetsgrupper. Inndelingen i aktivitetsgrupper bygger dels på oppgaver som trekkes fram i partnerskapsavtalene og omfatter (1) plan- og strategi, (2) politikkovertvåkning og lobbying, (3) merkevarebygging og profilering, (4) rådgivning og utvikling og (5) kunnskapsutredninger og analyse.

Hovedkilden for evalueringen er intervjuene med kommunene. Utvalgte informanter fra kommunene er intervjuet basert på en forhåndsutsendt intervjuguide om deres vurderinger av kvalitet på Greater Stavangers gjennomføring av aktivitetene og også om nytten av aktivitetene for kommunen. I tillegg til intervjuene har vi benyttet dokumenter fra Greater Stavanger som underlag for vurderingen.

For den første aktiviteten har vi gått gjennom kvalitet og nytte hver for seg fordi denne aktiviteten har særlig sterk kobling til kommunene (planene vedtas blant annet i kommunene) mens for de andre aktivitetene har vi tatt gjennomgangen av kvalitet og nytte samlet.

5.1 Plan- og strategiaktiviteter

Greater Stavangers plan- og strategiaktiviteter har i perioden etter 2007 omfattet blant annet utarbeidelse av:

- Strategisk Næringsplan for Stavangerregionen 2009 – 2020 (SNP)
- Kulturnæringene i Stavanger-regionen – strategi- og handlingsplan for 2010 – 2013

Utarbeidelse og oppfyllding av strategisk næringsplan er en av hovedoppgavene til Greater Stavanger og utgjør styringsdokumentet til virksomhetens aktiviteter. I evalueringsperioden ble det utarbeidet en ny strategisk næringsplan i 2008 (Strategisk Næringsplan for Stavanger regionen 2009-2020). Grunnlaget for denne næringsplanen ble lagt i 2004 da 14 kommuner samlet seg om en felles strategisk næringsplan (Strategisk næringsplan for Stavangerregionen 2005-2020). Dette var en omfattende prosess hvor 10 nye kommuner ble en del av samarbeidet og representanter fra næringslivet deltok aktivt i utformingen. Greater Stavanger har i forbindelse med Strategisk Næringsplan også etablert en kompetansering hvor Greater Stavanger og næringsplanansvarlige i partnerkommunene deltar for å sikre implementering i den enkelte kommune.

Andre plan- og strategiaktiviteter er arbeid med handlingsplaner både i forhold til energiklyngen, men også i forbindelse med kultur. I forkant av handlingsplanen for energi ble det utarbeidet perspektivanalyser som grunnlag for et felles handlings-

dokument. Greater Stavanger koordinerte også arbeidet med utarbeidelse av handlingsplan for Kultur og næring. Dette var også et samarbeid som gikk på tvers av kommunegrensene i Stavangerregionen.

Dokumentgjennomgangen viser for øvrig at plan- og strategiaktivitetene er gjennomført av Greater Stavanger i tråd med strategier og handlingsplaner.

Kommunene ble først spurt om **hvordan de vurderte kvaliteten på plan- og strategiaktivitetene**, eksemplifisert ved de tre planene som er nevnt ovenfor. Under følger noen utsagn som illustrerer informantene i kommunene sin oppfatning av kvaliteten på plan- og strategiaktivitetene:

- *Kvaliteten er bra. SNP har lært oss å være strategiske og vi har klart å velge noen områder. En utfordring er rullering hvert fjerde år og dette tar 1 ½ år og det går på bekostning av andre oppgaver.*
- *Vi er godt fornøyd med planprosessene.*
- *Høy kvalitet på planarbeid og strategiaktiviteter og prosessene rundt.*
- *SNP-prosessen var grundig og etablerte en bedre forståelse av hva de arbeider med. Prosessene er med på å forankre virksomheten.*
- *Gode planer og gode prosesser! Involvering bredt i alle kommuner gir gode planer. Til sammenligning har vi jo fylkesplaner som kommer på høring og som ikke fungerer.*
- *Selv om Greater Stavanger lager gode planer er det ikke gitt at kommunene vil nytte de – kommunene må ha et mottakerapparat og det har vi vært veldig bevisst på.*
- *Som plandokument har de tatt opp sentrale tema og satsingsområder. Treffer godt der. Dokumentene og prosessen er god, men det blir for mye fokus på Stavanger og andre kommuners perspektiver og problemstillinger kan inkluderes i større grad. Vi er usikker på hvor god den handlingsrettede delen er.*
- *Strategisk næringsplan har vært et godt stykke arbeid! Det blir forsøkt brukt i kommunenes eget planarbeid, men det faller egentlig ned til en budsjettsak til slutt likevel. Viktig at det er planer som går over kommunegrensene, hvor vi arbeider sammen og med en effektiv ressursutnyttelse.*
- *Oppfatter kulturplan og SNP som planer av god kvalitet og med gode prosesser. Vi er mer kritisk til overgangen fra planprosess til handling*
- *Oppfatter arbeidet/prosessene rundt planene som av høy kvalitet, noe som også gjør plandokumentene solide og legitime. Relevant innhold – mat er viktig for oss – likevel er det ikke alt som treffer oss.*
- *SNP er en ambisiøs plan. Det er kanskje mer en samfunnsplan heller enn en næringsplan. Er fornøyd med planarbeidet kvalitetsmessig.*
- *Ser på både dokumenter og prosesser som av god kvalitet og nytte. Formuleringer kan imidlertid være provoserende. Det øverste organet (kommunestyret) blir borte i dette systemet. Politikerne har ikke eierskap til planene.*
- *Kulturplan, SNP er ambisiøs, vi føler oss litt liten i forhold til de store strategier og mål. Vi har ikke mulighet til å innfri en rekke av de målsettinger som ligger i planene.*

Kvaliteten av planene er høy. Litt skremmende at vi som partnere skal være med på å innfri de ambisiøse planene.

- *SNP var kjempespennende og veldig kjekt å delta i. Utfordringen er nok for en kommune som har skrellet bort mange saksbehandlere hvordan vi skal ta dette videre.*
- *Kvaliteten på planverktøyene og planprosessene er bra. Kulturplan – deltok i prosess men synes at våre innspill ble for lite ivaretatt.*

Tilbakemeldingene fra det store flertall av kommunene både på Nord-Jæren, Jæren og i Ryfylke er at kvaliteten på disse planene er god og også at planprosessene har vært inkluderende og engasjerende. Kommunene gir med andre ord Greater Stavanger et meget godt skussmål både når det gjelder planens kvalitet og gjennomføring. Dette er hovedvurderingen når det gjelder kvalitet av plan- og strategiaktivitetene. Disse planprosessene er således viktige for å bidra til å forankre Greater Stavangers virksomhet i kommunene og å utvikle felles oppfatninger og målsettinger om næringsmessige strategier. Samtidig viser intervjuene noen utfordringer og dilemmaer knyttet til disse plan og strategiaktivitetene.

En utfordring er knyttet til *geografi*; at det er byregionale planer der sentrum veier tyngst og der kommuner noe lengre fra sentrum ikke kjenner seg igjen i alle delene av planen. Det at planen ”romlig” sett omfatter hele byregionen bidrar også til at den blir for stor for en del av kommunene – det er ikke deres kommune som står i sentrum, de er kun en ”brikke” i planen. Det er ikke noen åpenbar løsning på denne utfordringen så lenge en utarbeider byregionale planer, men det kan være viktig å ha med seg denne utfordringen til neste planprosess.

En annen utfordring som uttrykkes forholdsvis klart av flere av informantene er *ambisjonsnivået* i planene. Sett i perspektiv kan en si at enkelte av informantene gir inntrykk av at de har vært med på å vedta målsetting om å bli ”en region i verdensklasse”, mens de selv strever med å avsette tid til å delta i planarbeidet. Det er store forskjeller mellom kommunene når det gjelder ambisjonsnivå og forestillinger om hva de selv kan bidra med. Det kan gi en følelse i noen kommuner av at planen ikke er like relevant for dem.

Det er også betydelige forskjeller mellom kommunene knyttet til deltakelse i planprosessene, eierskap til planene og i neste omgang bruk av planene. Her igjen viser intervjuene sterkest forankring av planene i sentrumskommunene og mindre i de perifere kommunene i byregionen. Dette vil vi komme nærmere inn på når vi drøfter nytten av plan- og strategiaktivitetene for kommunene.

Prinsipielt framstår det som en utfordring at plan- og strategiaktivitetene på byregionalt nivå i begrenset grad har en politisk legitim overbygning med et virkemiddelapparat som kan gjennomføre planen og som er i samsvar med planenes geografiske avgrensning og som også kan takle planenes ambisjonsnivå. Vår tolkning av intervjuene er at det er de to største kommunene, samt Greater Stavanger selv som har tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å følge opp disse planene.

Kommunene ble deretter spurt om **hvordan de vurderte nytten av plan- og strategiaktivitetene**, eksemplifisert ved strategisk næringsplan, handlingsplan for kultur- næringene og energi- og varmeplanen.

Tilbakemeldingene fra kommunene på Nord-Jæren, Jæren og i Ryfylke viser at nytten av planene oppleves svært forskjellig. Informanter fra Stavanger kommune oppgir at det har svært stor nytte av de forskjellige planene, mens informanter fra mange av de andre kommunene oppgir at de selv i begrenset grad har klart å nyttiggjøre seg av planene. Tilbakemeldingene viser også at det er en klar sammenheng mellom den arbeidsinnsats kommunen har lagt ned i planene og den nytten de har av de. Under følger noen utsagn som illustrerer informantene i kommunene sin oppfatning av nytten på plan- og strategiaktivitetene:

- *Vi benytter SNP veldig mye, det er en viktig måte å strukturere hvordan vi jobber, den benyttes inn mot kommuneplanen, vi refererer til den hele tiden og vi benytter SNP når vi vurderer prosjekter for næringsstøtte.*
- *Kultur og næringsplanen er nyttig som et pionerprosjekt. Den har vært viktig for å forstå interaksjonen mellom kultur og næring og så gir den direkte innspill til kulturplanen.*
- *Vi bruker SNP og flere av de regionale planene i vårt arbeid, samtidig som SNP er forankret i våre planer.*
- *Vi bruker SNP nesten som et oppslagsdokument, stor nytte også i det daglige. Kulturplanen er noe mer uklar.*
- *Vi bruker SNP aktivt, men en del av de andre planaktivitetene er litt perifere for oss, noe som påvirker nytteverdien. Nytteverdien kan imidlertid også ses på som indirekte, det handler om bygging av regionen.*
- *Nytte også på et overordnet plan, det at de kjører planprosesser på områder hvor vi ikke har kapasitet og kompetanse til å kjøre egne planprosesser.*
- *Planene og strategiene er svært nyttige for oss, men oppfølgingen er ikke god.*
- *Det blir mange ord og mange prosjekter. Det virker inn på nytten. Vi klarer ikke å følge de ambisiøse planene og vi bruker planene lite i vårt arbeid.*
- *Politikerne kommer sent inn i prosessen og mange opplever det som problematisk at det er Greater Stavanger som er premissleverandør for hva kommunestyret skal vedta. Vi har et vedtak om at kommunen sine prioriteringer går foran regionale planer.*
- *Vi har ikke egen plan, benytter SNP i den grad vi benytter en plan. Vi har vedtatt Kultur og næringsplanen, men er usikker på hvor aktivt vi benytter planene.*
- *Liten nytte av disse planene, men greit å lære av SNP for våre egne planprosesser*
- *Planene oppfattes ikke som helt relevante for oss, vi bruker dem lite inn i vårt arbeid foreløpig.*
- *Har brukt kulturplan delvis inn i egen kommuneplan, men vi har en egen strategisk næringsplan vi følger da vi synes kommunen ble behandlet som et rekreasjonssted for turister og ikke et sted for næringer.*
- *Vi har vedtatt SNP som styringsdokument, men den er ikke oppdatert etter våre planer. Vi bruker egne planer*

De to store sentrale kommunene og også enkelte av de andre kommunene nytter SNP, kultur og næringsplan direkte inn i egne planprosesser, mens flere av de mindre og mer perifert liggende kommunene opplever at planene har begrenset relevans for det kommunale planarbeidet. Samtidig er det flere som erfarer at planprosessene har en læringsverdi og også at planene er viktige referansedokumenter for kommunene. Enkelte informanter gir uttrykk for at det blir mange og overlappende planer som kommunene må forholde seg til når både fylkeskommunen og Greater Stavanger kjører planprosesser på samme tematiske område. Dette kan også ses på som at disse kommunene ikke opplever at de planene Greater Stavanger utarbeider er kommunens egne planer, selv om representanter for kommunene har deltatt.

For Greater Stavanger representerer tilbakemeldingene fra enkelte av brukerne om manglende relevans og nytte og for høyt ambisjonsnivå en prinsipiell utfordring i forhold til organisering og innhold i planleggingsaktiviteten. Er det eksempelvis mulig å se for seg byregionale planer på flere nivå der noen utgjør et minste felles multiplum for kommunene og andre har høyere ambisjonsnivå?

Vi oppfatter at tilbakemeldingene fra kommunene også er et uttrykk for at de byregionale planene og planprosessene har største relevans for de største og mest sentrale kommunene og ut over det for byregionen som helhet. Det er flere av kommunene som gir uttrykk for at disse planene og planprosessene er nyttig for regionen fordi det bidrar til regionbygging.

Vurderingen av kvalitet og nytte av plan og strategiaktivitetene kan samlet sett oppsummeres som følger:

Kvaliteten på planene er gode og planprosessene har vært inkluderende og engasjerende. Disse plan- og strategiaktivitetene oppfattes også som nyttige for regionen, mens det varierer mellom kommunene i hvilken grad de klarer å nyttiggjøre seg plandokumentene. En utfordring knyttet til de byregionale planene er at deres strategier og ambisjoner har hele byregionen som nedslagsfelt, noe som bidrar til at relevansen og nytten for mindre og perifere kommune nødvendigvis vil være mindre enn for de store og sentrale kommunene.

5.2 Politikkovertvåkning og lobbyaktiviteter

Politikkovertvåkning omfatter å følge med på EU-politikk, regjerings-, departements- og stortingsprosesser og regionale prosesser innenfor de prioriterte politikkområdene og å informere blant annet gjennom nyhetsbrev og varslingsrutiner. Lobbyaktiviteter omfatter påvirkningsarbeid hvor Greater Stavanger utvikler og presenterer argumenter på vegne av regionale aktører til beslutningstakere. Dette kan være regionale, nasjonale og internasjonale beslutningsmyndigheter eller aktører fra næringslivet. Både Brussel- og Houston kontoret arbeider i forhold til disse områdene. Lobbyaktivitet i forhold til forslag om nedleggelse av forsvarets aktiviteter på Jåttå, Vatneleiren og på Madla, utvidelse av Sola Flyplass og kontakten med Rogalandsbenken er eksempel på aktiviteter her i løpet av siste periode.

Kommunene ble også her spurt om **hvordan de vurderte kvaliteten på og nytten av politikkovertvåkingen og lobbyaktiviteten**. Utsagnene under viser hvordan informantene i kommunene har svart:

- *Arbeidet med Jåttå og Madla har vært bra, det er utrolig viktig at regionen er på an i slike saker og at vi kan stå sammen. Alternativet hadde jo vært at Stavanger jobbet med Jåttå, Sandnes med Vatne og Sola med flyplassen. Når det gjelder saker om lokalisering er jeg prinsipielt opptatt av at vi må samles og bruke kreftene gjennom Greater Stavanger.*
- *Dette fungerer bra og vi driver jo med dette selv. Greater Stavanger er flinke med å tipse oss, de benytter også oss, dvs. samspill, vi har jo direkte kontakt inn i de politiske partiene. Greater Stavanger har vært gode til å målrette budskapet. Utfordringen er jo at mange saker dukker opp når en minst venter det, - og da er det ingen som har kapasitet til å ta tak i dette – men det har Greater Stavanger.*
- *Vi har benyttet Greater Stavanger som koordinator i forhold til oppdrettskonsesjoner, etablering av utenlandske selskap og fjernarbeidsplasser. Det er svært nyttig for oss hvor de bidrar med kompetanse, nettverk og ressurser.*
- *Positivt at det er politiske delegasjoner med ned til Houston og Brussel. Disse kontorene er gode baser for oss på sentrale områder.*
- *Det finnes mange gode eksempler på lobbyaktiviteter hvor Greater Stavanger har bidratt positivt. Det gjelder både Vagle og Jåttåsaken der Greater Stavanger gikk inn i prosjektene og var "hands on" hele veien.*
- *Her kan vi virkelig bruke den bedre for her er de gode. Vi har flere eksempler på dette. Vi er veldig fornøyd med kvaliteten på Brüsselkontoret.*
- *Vi brukte Greater Stavanger i en sak om reguleringer i oppdrett hvor vi var flere kommuner som gikk sammen mot sentrale myndigheter. Vi ble møtt veldig positivt av Greater Stavanger som virkelig tok tak i dette. Godt arbeid!*
- *Brüsselkontoret er viktig for oss. Det at vi har en dyktig mann der nede som kan informere og koordinere er nyttig. Vi er egentlig for dårlig til å drive lobby, så her bør vi benytte Greater Stavanger.*
- *Vi har benyttet Greater Stavanger i en sak om skilting. De åpnet noen dører og bidro til at saken ble ordnet. Ellers har vi vanskelig for å vurdere kvalitet og nytte.*
- *God kvalitet og nytte. Braatens-saken – en fantastisk god prosess hvor Greater Stavanger var et team med oss. Gjelder også forsvaret der det også fungerte utrolig godt. Bedrifter melder tilbake at Brüsselkontoret og Houstonkontoret fungerer godt.*
- *De hiver seg rundt når noe er viktig for regionen og dette er nyttig. Spørsmålet er om de skal ha denne politiserte funksjonen, eller om de skal være koordinator. Er Greater Stavanger en part for kommunen eller en part for næringslivet. Er det andre institusjoner som helle bør ha en politikkformidlende rolle?*
- *Har brukt Brusselkontoret, nyttig og bra. Er likevel usikker på om og lobby er et område Greater Stavanger skal arbeide med. De kan brukes til å skrive på vegne av og sørge for informasjonsmateriell, men lobbyvirksomhet bør skje gjennom flere kanaler, spesielt mot nasjonale myndigheter.*
- *Det med politikkovervåking og lobbyvirksomhet er imidlertid et vanskelig område, det har ikke helt funnet formen. Det kunne gjerne vært gjort mer i forhold til tidlig posisjonering, noe som trønderne er gode til. Vi skulle kunne spille mer på folk i strategiske posisjoner.*

- *Det er viktig å være klar over at Greater Stavanger kan spille i forhold til politikerne på en helt annen måte enn rådmann i en kommune. Dette er et prinsipielt viktig område som Greater Stavanger må settes i stand til å beherske.*
- *Dette er et viktig aktivitetsområde for oss, men vi har ikke nok kjennskap til å vurdere kvaliteten. Dersom en vurderer resultatene er det jo ikke så mye å skrive hjem om.*
- *Aktivitetene er viktige, men en blir ikke inkludert og engasjert slik at det blir for stor avstand. Vi er ikke flinke nok til å melde inn saker som er viktig for oss. Det er mat som er viktig for oss og de er ikke så flinke på det området. Greater Stavanger har hjulpet oss mye med vår internasjonaliseringsstrategi.*
- *Greater Stavanger drev prosessen i forhold til sentrale myndigheter angående biomasse i fjordene. Vi oppfatter det som problematisk at Greater Stavanger gjør seg til en aktør med en spesiell politisk mening da det ikke er lett å snakke på vegne av så mange kommuner. Eksempelvis vil det kunne være interessekonflikter i samferdselssaker Rogfast og Ryfast). En må derfor være forsiktig med den rollen.*

Utsagnene viser at Greater Stavanger i all hovedsak får godt skussmål både når det gjelder kvaliteten og nytte av denne type aktiviteter. Utsagnene gjelder i hovedsak lobbyvirksomheten og i noe mindre grad politikkovervåking. I evalueringen har vi ikke vurdert hvilke resultater som lobbyvirksomheten har oppnådd. De positive utsagnene begrunnes med konkrete eksempler der Greater Stavanger har ytt tjenester. Samtidig er det flere av kommunene som sier at de ikke har tilstrekkelig grunnlag for å vurdere kvaliteten. Betydningen av å ha en instans som Greater Stavanger med kapasitet og kompetanse når det gjelder politikkovervåking og lobbyvirksomhet og som kan operere friere enn eksempelvis en kommune framstår som viktig.

Samtidig er det noen av kommunene som stiller prinsipielle spørsmål ved at Greater Stavanger skal drive med lobbyvirksomhet og andre mener at denne aktiviteten ikke har funnet sin endelige form ennå. Det prinsipielle spørsmålet for Greater Stavanger gjelder blant annet hvem de representerer i slike saker, eksempelvis hvilke kommuner og hvilke deler av næringslivet og videre hvordan sakene er forankret i partnerskapet.

5.3 Merkevarerbygging og profileringsaktiviteter

Merkevarerbygging- og profileringsaktivitetene omfatter å gjøre regionen, kommunene eller næringslivet kjent gjennom ulike medier. Dette innebærer at Greater Stavanger til en hver tid har generelt markedsføringsmaterieill tilgjengelig for regionale aktører. Deltakelse på konferanser, messer og samlinger og profilering av Stavangerregionen inngår i virksomhetens aktiviteter. Greater Stavanger har også hatt ansvar for omdømmeprojektet hvor det blant annet utarbeides jevnlig omdømmerapporter. I forrige periode hadde også virksomheten en omfattende kampanje for å rekruttere arbeidskraft til regionen. Det internasjonale vertskapskontoret inngår også som en del av markedsføringen av regionen. Fra årsrapporten for 2009 framgår det at Greater Stavanger har håndtert femten delegasjonsbesøk fra blant annet Kina, Japan, New Zealand, Thailand, Russland og USA.

Kommunene ble spurt om **hvordan de vurderte kvaliteten på og nytte av merkevarebyggings- og profileringsaktivitetene**. Utsagnene under viser hvordan informanter fra kommunene har svart:

- *Greater Stavanger sin stand på ONS 2010 var meget bra. Presentasjon av Stavangerregionen i tuben i London og den helsides annonsen av Prekestolen i regionavisene gir i alle fall en enorm selvfølelse til folk i regionen.*
- *Greater Stavangers vertskapsfunksjon fungerer bra og er ekstremt nyttig*
- *Film og brosjyremateriell som Greater Stavanger har laget har vi benyttet mye. Dette er bra. Ikke så bra at alt får Stavanger sin merkelapp. Merkevarebyggings- og profileringsarbeidet de gjør har stor verdi og er nyttig for regionen. Internasjonal profilering er positivt ved at de avløser og tar på seg oppgaver vi ellers måtte ha gjort. Koordineringen mellom ulike aktører kunne imidlertid blitt bedre.*
- *Det er god kvalitet på det de gjør. Vi kan nok dra mer nytte av slike aktiviteter. Det er imidlertid igjen spørsmål om overlapp mellom Greater Stavanger og andre regionale aktører som driver med konferanse og reiseliv. Vertskapskontoret er en god ide, det er spennende og nyttig.*
- *Synes dette profileringsarbeidet bærer preg av kvalitet. De er skikkelige, tydelige og flinke på kommunikasjon.*
- *ONS – den jobben Greater Stavanger gjør der er utrolig viktig for vår region. Det at vi presenteres sammen. Også arbeidet i forhold til utenlands- og utenbys studenter.*
- *Vi er usikre på resultatene av disse aktivitetene. Har inntrykk av at det er god kvalitet og gode tilbakemeldinger på denne type aktiviteter. Det er viktig at Greater Stavanger ikke overlapper Region Stavanger på denne type aktiviteter.*
- *Vi er noe i stuss på innholdet i disse aktivitetene sett i relasjon til den presentasjonen vi fikk på rådsmøtet om at Stavangerregionen ikke er den mest innovative. De er gode på å lage brosjyrer men stemmer innholdet?*
- *Det er Greater og Stavanger – en glemmer noe av grunnlaget. Det er lite merkevare i regionen rundt dette navnet, men de er flinke til å markedsføre regionen langt ute. Arbeidet er ikke samkjørt og det henger ikke sammen med for eksempel eksisterende destinasjonsselskap. Det er så mye overlapping i det å selge regionen.*
- *Viktig arbeid de gjør med å sette Stavanger på kartet. Det tror jeg de siste års profileringsarbeid har klart å gjøre. Vi i Ryfylke vil gjerne verne om vårt eget for å ikke bli helt borte i mengden. Det er ellers for lite kobling mellom de som driver profilering.*
- *Ideen om å tenke profilering og omdømme er viktig for regionen. Omdømmeprosjektet kunne vært tydeligere. Det er et nyere område uten at rollene har vært godt nok avklart mellom ulike aktører. Vi er nok usikre på om vi gjør de rette tingene.*
- *Det brukes enorme ressurser på dette arbeidet, men vi er usikre på resultatet for oss i som er litt i periferien. Evalueringen av omdømmeprosjektet viste ikke så store resultater.*
- *Få synspunkter på kvalitet. Vi blir gjort til en turistdestinasjon og et rekreasjonsområde heller enn et sted å bo og arbeide.*
- *Viktig arbeid de gjør her, men det treffer ikke oss helt, litt høytflyvende.*

- *Det er en grunnleggende motsetning mellom Reisemål Ryfylke og Greater Stavanger siden produkter og tjenester blir profilert med stavangernavnet. Synes ikke at Ryfylke og kommunene blir profilert nok. Vi ser imidlertid nytten av det internasjonale arbeidet de gjør utenfor Norge spesielt.*

Utsagnene viser at Greater Stavanger får mye skryt for kvaliteten på det arbeidet som blir gjort. Det er i store trekk enighet om at det er viktig at regionen blir markedsført. Det er også forholdsvis entydige positive utsagn om kvalitet og nytte av arbeid med internasjonal markedsføring. Samtidig er det noen av informantene som kommenterer at profileringen ikke treffer helt for noen områder utenfor sentrum av byregionen. Det stilles også spørsmål ved ressursbruken på denne type aktiviteter. Flere stiller også spørsmål om ikke koordineringen av markedsførings- og profileringsaktivitetene mellom Greater Stavanger og ulike destinasjonsselskap kunne bli bedre.

5.4 Rådgivnings- og utviklingsaktiviteter

Rådgivnings- og utviklingsaktiviteter omfatter engasjement i utviklingsprosjekter, hvor målet er å utvikle nye ideer og satsningsområder i samsvar med strategisk næringsplan og handlingsplanen. Rådgivning, koordinering og tilrettelegging i forbindelse med slike utviklingsprosesser inngår også i denne aktiviteten. Konkrete eksempel på denne type aktiviteter er næringsarealprosjektet og smartkommuneprosjektet, samt deler av matsatsingen. Kommunene ble spurt om **hvordan de vurderte kvalitet på og nytte av rådgivnings- og utviklingsaktivitetene**. Utsagnene under viser hvordan informanter fra kommunene har svart:

- *Næringsarealprosjektet har vært nyttig både i forhold til fylkesdelplanen og kommuneplanarbeidet. Det er viktig å kunne se på det langsiktige behov i forhold til forbruk og det uavhengig av kommunegrensene. Prosjektet viser også at næringsareal er et regionalt anliggende, tar en kommune noe ut må en annen legge noe inn. Prosjektet har vært bevisstgjørende for hele regionen.*
- *Næringsarealprosjektet har vært veldig bra, konkret og nyttig og viktig for oss. Det samme gjelder smartkommuneprosjektet.*
- *Næringsarealprosjektet er et positivt prosjekt som gir gode resultater ved at det definerer regionale næringsarealer. Det er litt uklart hvilken rolle Greater Stavanger har i næringsarealprosjektet.*
- *Næringsarealprosjektet; nyttig, ble vist rundt i regionen. Smartkommuneprosjektet har stoppet litt opp. Matsatsingen er for fokusert på gastronomi og for lite på produksjon.*
- *Næringsarealprosjektet og smartkommuneprosjektet er eksempler på hvordan forankringen skjer helt ned i hver kommune, men også hvordan det kobles til fylkeskommunen og fylkesdelplanen. Det er nyttig. Matsatsingen har for lite fokus på produksjons og foredlingsleddet.*
- *I smartkommuneprosjektet er kvaliteten avhengig av de som er med på dette i kommunene, samt at Asplan har vært en viktig aktør. Kvaliteten på arbeidet har vært godt, men det skorter litt på gjennomføringen fordi kommunen har hatt ulike kapasiteter. Næringsarealprosjektet har vært viktig for næringen og for kommunen, men*

det er problematisk at næringen ikke nødvendigvis vet om dette. Når det gjelder matsatsingen er for mye konsentrert om siste ledd.

- *Næringsarealprosjektet preges av roller og hatter. En kan bli "dolket ned" når en kommer med forslag som strider mot de regionale strategier. Er bekymret for at det blir for lite areal til matsatsingen.*
- *Vi er noe skeptisk til at Greater Stavanger skal ta æren for alle prosjektene. Det er ikke alltid Greater Stavanger som står bak. Det er svært mange prosjekter Greater Stavanger starter opp, men som de ikke følger opp. Da bør de heller ikke ta æren.*
- *I matsatsingen gjorde de en god jobb på å utvikle NCE-søknaden, men de har jo ikke være aktive i implementeringen, det er det andre som må betale og implementere den.*
- *Det blir en irritasjon politisk og administrativt når logoen til fylkeskommunen ikke vises på prosjekter fylkeskommunen har vært med på å finansiere.*
- *I næringsarealprosjektet der kommunene er involvert blir resultatet bra. Greater Stavanger gjorde en god koordineringsjobb for å få dette prosjektet igangsatt. Forankring er viktig. Det burde være færre prosjekt, og Greater Stavanger burde ta ledelsen, ikke de næringsansvarlige i kommunene. Det er blant annet det vi betaler for.*
- *Næringsarealprosjektet passet ikke for oss som en liten kommune. Smartkommuneprosjektet er dugnadsarbeid og vi har ikke kapasitet. Ideen og verktøyet er imidlertid godt.*
- *Vi har ikke arealer av regional interesse, derfor er vi ikke med. Matsatsingen er viktig for oss, men prosjektene har ikke vært treffende.*
- *Næringsarealprosjektet oppfattes som totalt meningsløst når det er to parallelle prosesser en i regi av Greater Stavanger og en i regi av fylkeskommunen.*
- *Næringsarealprosjektet er et bra produkt, men nytten er vanskelig å vurdere foreløpig. Reagerer imidlertid på krav om størrelse på areal for å kunne legge dette inn. Når det gjelder matsatsingen burde det være mer fokus på råvareproduksjon.*

Utsagnene er i hovedsak knyttet til de konkrete prosjekteksemplene som ble nevnt i intervjuguiden, og i mindre grad til aktiviteten som sådan. Både næringsarealprosjektet og smartkommuneprosjektet får positiv omtale fra de fleste kommunene både når det gjelder kvalitet og nytte. Samtidig kommer det klart fram at Greater Stavanger ikke kan ta all æren, her gjør både kommunene og konsulenter en jobb. Når det gjelder matsatsingen er det flere som ønsker at profilen i større grad skal rettes mot råvare og produsentleddet. I tilbakemeldingene var det flere som etterlyste flere prosjekter av denne type, som gikk direkte inn i kommunenes eget næringsutviklingsarbeid.

5.5 Kunnskapsutredninger og analyseaktiviteter

Målet med disse aktivitetene er å gi regionale beslutningstakere og regionalt næringsliv et oppdatert kunnskapsgrunnlag innen for relevante felt. I dette inngår også å formidle analyser og rapporter som andre utredningsinstanser utarbeider. Konkrete aktiviteter som inngår her, er arbeidet med konjunkturbarometeret, verdiskapningsrapportene og attraktivitetsmålingene. Kommunene ble spurt om **hvordan de vurderte kvalitet på og**

nytte av kunnskapsutredningene og analyseaktivitetene. Utsagnene under viser hvordan informanter fra kommunene har svart:

- *Konjunkturbarometeret er mest interessant når det skjer store svingninger i arbeidsmarkedet, og det kan nok vurderes om det er nødvendig med 3 utgivelser i året. Det at denne aktiviteten ligger til Greater Stavanger gjør at vi som kommune kommer tettere på denne undersøkelsen. Verdiskapningsrapportene viser de lange linjer og er viktige for storbyregionen, samtidig som de bidrar til en nasjonal fokusering på storbyene. Begge disse greiene har med beredskap å gjøre og med at vi kan følge utviklingen tett.*
- *De er flinke til å få oppmerksomhet rundt disse aktivitetene, og næringsforeningen er jo god til å følge dette opp i etterkant. Det er imidlertid noe forvirrende når det er så mange ulike undersøkelser knyttet til dette.*
- *Konjunkturbarometeret er bra, det andre kjenner vi ikke til. Det er stor kvalitet på analysearbeidet, men det er vanskelig å omsette denne kunnskapen i daglig arbeid. Det må kommuniseres, kommuniseres og kommuniseres. Det er heller ikke enkelt når det legges fram ulike målinger.*
- *Leser og ser absolutt nytten av slike analyser, spesielt ved kommuneplanarbeid og andre beslutningsprosesser. De får oss til å løfte blikket. Konjunkturbarometeret er bra.*
- *Konjunkturbarometeret er kjempebra, men det står jo ikke Greater Stavanger bak. Det som blir presentert i rådsmøtene er også bra. Vi har nytte av analyser som blir presentert i rådsmøtene, og nærings sjefen har stor nytte av analysene i sitt arbeid, men ellers har vi andre lite oversikt over hvordan vi skal benytte dette.*
- *Leser i avvisene – konjunkturbarometeret er nyttig – det følger vi med i.*
- *Kvalitetsmessig arbeid. Det er nyttig, men vi trenger å få omsatt dette til en form slik at vi kan benytte dette inn i vårt arbeid og i forhold til politikerne. Det henger på oss selv.*
- *Konjunkturbarometeret er nyttig, det har et fylkesperspektiv, og det er jo SR-bank, Rogaland fylkeskommune, NAV, NHO og Greater Stavanger som står bak.*
- *Synes dette er kjempenyttig. Det gir en kunnskapsbase som er god. Vi har jo en tendens til å synse for mye.*
- *Leser, diskuterer det og kvaliteten er bra men nytten er begrenset.*
- *Hvem arbeider hva og hva gjør Greater Stavanger – er det dette de egentlig skal stelle med?*
- *Dette er ikke relevant for oss.*
- *Vi leser, men det er lite relevant og nyttig for oss.*
- *Blar i det, kompakt, burde vært forenklet slik at det er lettere å omsette i kommunen. Vi får ofte ikke tid til å gå gjennom dette. Ellers syns vi det er litt ensidig bruk av kompetansmiljøer her.*
- *En mulig forbedring er å følge bedre med på statistikk, bidra med analyser eksempelvis knyttet til nyetableringer og konkurser. Her kunne en spilt på lag med kompetanse i kommunene.*

- *Vi har ikke brukt disse analysene aktivt. Analysene fra Telemarksforskning har vært mer nyttige for oss. Det er så mange som kommer med slike analyser slik at det er vanskelig å vite hva en skal forholde seg til.*

Utsagnene fra informantene viser informantene i store trekk oppfatter at kvaliteten på kunnskapsutredningene og analysene er bra. Det gjøres også oppmerksom på at det ikke er Greater Stavanger som har ansvar for eller utfører alle disse oppgavene. Presentasjonsform ser også ut til å ha betydning for oppfattelsen om og kvalitet av denne type arbeid. Flere av kommunene evner ikke å nyttiggjøre seg resultatene av kunnskaps- og analyseaktivitetene. Dels er årsaken til manglende nytte at kommunene ikke har kapasitet og kompetanse og dels at de ikke oppfatter dette som relevant for kommunens virksomhet. Dette bør også ses som en utfordring for Greater Stavanger. Hvordan kan disse kunnskaps- og analyseaktivitetene gjennomføres slik at de også framstår som relevante og nyttige for alle kommunene i partnerskapet?

5.6 Samlet vurdering av kvalitet og nytte

Vurderingene i de forrige avsnittene av kvalitet på og nytte av de ulike aktivitetene som Greater Stavanger utfører, viser at kvaliteten på det arbeidet Greater Stavanger utfører vurderes å være god og til dels meget god. I det store og hele er det enighet mellom kommunene om denne vurderingen. Samtidig blir det også pekt på en del forbedrings- og utviklingsmuligheter. Informantenes vurdering av kvaliteten av samtlige aktiviteter viser en score som varierer mellom 3 (to på 3) og 5, men det er flest på 4 og 5. Blant kommentarene til karaktergivningen var:

- *De er ganske gode, men kunne bli bedre ved å spille mer på kommunene.*
- *På grunn av solid arbeid i de prosjekter vi kjenner til.*
- *”Kvaliteten e høge”.*
- *Midt på treet.*
- *God kompetanse og sterke ressurspersoner.*
- *Vi oppfatter at Greater Stavanger er kompetent og gjør skikkelig arbeid.*
- *Det er flinke folk med god teoretisk og empirisk ballast:*

Når det gjelder nytten av aktivitetene for kommunene gis det der en lavere score enn for kvalitet, samtidig som det er større variasjon i vurderingene mellom kommunene og også mellom aktivitetene enn når det gjeldd kvalitet. En forklaring på variasjon er at de største kommunene har større kapasitet og kompetanse, samt større interesse av det byregionale næringsutviklingsarbeidet. En annen forklaring er at relevansen av dette arbeidet er størst for kommunene i sentrum av byregionen. Nyttien av Greater Stavanger gjenspeiler også holdningen til og bruken av Greater Stavanger. Det er stor forskjell i nytte mellom Stavanger som ser Greater Stavanger som sitt ”instrument” for næringsutvikling, og som integrerer prosjekter i Greater Stavanger i egne kommunale prosjekter og en kommune som ser på Greater Stavanger som en ekstern instans og som i liten grad kobler sine aktiviteter opp mot Greater Stavangers aktiviteter.

Informantenes vurdering av nytten av samtlige aktiviteter viser en score som varierer mellom 2 og 4, og med en forholdsvis jamn fordeling på disse scorene. Blant kommentarene til karaktergivningen var:

- *Greater Stavanger har gitt en slagkraft til regionen en ikke skal undervurdere – en mulighet til å jobbe sammen på en trinnløs måte.*
- *Gir en karakter på 2 pga at vi ikke får tilstrekkelig omtale og fokus.*
- *Nytten mye mindre enn kvaliteten men det henger mye på oss selv.*
- *Stor nytte av prosessene som kjøres i Greater Stavanger. De ulike møteplassene er nyttige. Problematisk med involvering av kommunene og fordeling av heder og ære.*
- *Vi klarer ikke å nytte de så godt – tilpasset større kommuner?*
- *Treffsikkerhet i prosjekttilnærming og involvering / engasjering av kommunene er ikke god nok. Greater Stavanger bør øke sin kompetanse om kommunen.*
- *Nytte er mer utfordrende i og med at vi har andre behov enn Greater Stavanger.*

Samtidig er det noen kommuner som fremhever at Greater Stavanger har nytte indirekte for kommunen gjennom at Greater Stavanger har nytte for hele byregionen og at kommunen er en del av et felles bolig- og arbeidsmarked.

Vurderingene av nytten av aktivitetene representerer en utfordring som Greater Stavanger bør ta tak i dersom virksomheten ønsker å tilfredsstille alle medlemmene i partnerskapet.

6 Greater Stavangers effekter på trippel helix samarbeid

En overordnet målsetning for Greater Stavanger er å styrke de næringsøkonomiske rammebetingelser i regionen. Dette skal de gjøre gjennom å initiere, utvikle og støtte samarbeidstiltak som kan styrke Stavanger-regionens posisjon som en konkurransedyktig og bærekraftig region. Samarbeidet i regionen er særlig rettet inn mot utforming av strategier og igangsetting av samarbeidsprosesser og samarbeidstiltak på områder hvor samordnet innsats er avgjørende for resultatoppnåelse. Greater Stavanger har i denne sammenheng et mål om å være et kontaktpunkt og initiativtaker når det gjelder samhandling mellom offentlige myndigheter, privat næringsliv og forsknings- og utviklingsmiljøene (Trippel helix)¹².

Med utgangspunkt i kartleggingen og ulike aktørers vurderinger rapporteres det her hvordan Greater Stavanger bidrar til å styrke trippel helix - samarbeid i regionen innenfor de to hovedsatsningsområdene mat og energi. Tabellen under viser hvilke prosjekter intervjuene tok utgangspunkt i:

Tabell 6.1: Utvalgte prosjekter hvor individuelle intervju ble gjennomført

Prosjekter innenfor matsatsningen	Prosjekter innenfor energisatsningen
Delize nettverket	Handlingsplan energi
Kompetansesenter for landbruket (Klepp)	Interreg prosjektet vindkraft
NVH Høyland	Storbyprosjektet energi og miljø
Matsatsning innenfor SNP	Energisatsingen innenfor SNP
NCE – søknad Mat	Samhandlingsprogram med energiknutepunkt St. Petersburg

To hovedelementer var sentrale i intervjuene: For det første ønsket vi å kartlegge erfaringer fra prosjektarbeid med Greater Stavanger. Her spurte vi ulike prosjektdeltakere om Greater Stavanger sin rolle og funksjon i prosjektene og hvordan informanten vurderte kvalitet og nytte av Greater Stavanger sin deltakelse i prosjektet. For det andre ønsket vi å kartlegge hvordan Greater Stavanger bidro til kopling av næringsliv, offentlig sektor og FoU. Her spurte vi informantene om prosjektene bidro til nye samarbeidspartnere eller kontakter samt deres generelle vurdering av Greater Stavanger sine egenskaper i å kople ulike trippel helix aktører sammen.

6.1 Prosjektarbeid

Greater Stavanger arbeider i stor grad prosjekt- og prosessbasert. Dette innebærer at aktivitetene avgrenses og organiseres med en hovedansvarlig innenfor Greater Stavanger og en prosjektgruppe som driver prosjektprosessen fremover. Greater Stavanger sin rolle i de ulike aktivitetene (rapportert i årsmeldinger og tertialrapporter) er

¹² Trippel helix (Triple Helix) defineres som et samarbeid mellom tre aktører: FoU-virksomheter, næringsliv og offentlige institusjoner.

varierende. I noen tilfeller er de initiativtaker og prosjekteier, i andre sammenhenger er de prosesskoordinatorer eller fasilitator på vegne av andre. De kan også være en likeverdig partner i et nettverk hvor de er gitt en oppgave.

Svært mange utviklingsprosjekter i Stavanger regionen er samarbeidsprosjekter mellom ulike parter. Dette er et kjennetegn også for regionen at ressurser mobiliseres på tvers for å oppnå spesifikke resultater. En konsekvens av denne "samarbeidskulturen" er at det er mange "eiere" i prosjekter og mange som har bidratt til realisering. Greater Stavanger rapporterer i årsrapporten de prosjekter og prosesser de i løpet av året har vært en del av. Det er likevel også en rekke aktiviteter, arrangement og arenaer som ikke rapporteres eksplisitt, som andre regionale aktører arrangerer. Vi har i denne delen av evalueringen tatt utgangspunkt i utvalgte prosjekter innenfor mat- og energi satsingen som rapporteres i de ulike årsmeldinger. I disse prosjektene har Greater Stavanger hatt ulike roller. På bakgrunn av synspunkter fra informanter og andre rapporteringer gis det her en generell vurdering av kvaliteten og nytten av Greater Stavanger i prosjektarbeid og deres evne til å knytte ulike supplerende aktører sammen. Her rapporteres det generelt ut fra de synspunkter som kommer frem i intervjuer og andre dokumenter relatert til prosjektene¹³.

Kvalitet på arbeid

Tilbakemeldinger på kvaliteten på prosjektarbeid som Greater Stavanger er involvert i er varierende. Variasjonen synes imidlertid å avhenge av type rolle Greater Stavanger har hatt i prosjektet. I de prosjekter hvor Greater Stavanger har hatt en mer tilbaketrukket, likeverdig rolle, er det vanskelig å si noe om kvaliteten på Greater Stavanger sitt arbeid. Eksempel på dette er matsatsingen og aktiviteter innenfor dette området. Matsatsingen har vært og er et prioriteringsområde som svært mange både lokale og regionale aktører har et forhold til. Kvaliteten på arbeidet til en enkelt aktør blir vanskelig å trekke ut av en helhet.

I de aller fleste prosjekter som rapporteres hvor Greater Stavanger har vært tydelige i sin rolle (initiativtaker, prosjekteier/leder, pådriver, koordinator), omtales kvaliteten som solid. Kvalitet blir omtalt og forstått som høy kompetanse, gode systemer og struktur i prosesser, høyt engasjement, gode analyser, profesjonalitet og målrettet. Under har vi inkludert noen utsagn:

- *Vi oppfatter Greater Stavanger som en ryddig, solid og aktiv pådriver.*
- *De har gjort en kjempejobb: aktivitetsmessig og interesselmessig. Stort engasjement.*
- *De sørger for god kompetanse enten de har den selv eller leier inn.*
- *De er profesjonelle. De leverer gjennom struktur og skaper trygghet gjennom organiseringen. For næringslivet med begrensede tidsressurser er det et viktig moment for å delta.*

13 Dokumenter: (1) Leknes 2007: Fremtidig organisering av Stavangerregionen Næringsutvikling. Arbeidsnotat IRIS 2007/019, (2) Farsund og Holmen 2007: Storbyprosjektet: underveisevaluering IRIS rapport 2007/167, (3) Farsund 2010 Storbyprosjektet: sluttevaluering IRIS rapport 2010/080.

Dette er noen av de mange positive utsagn på kvaliteten Greater Stavanger oppfattes å levere i prosjektarbeid /aktivitetene de leverer. Det er også momenter som svekker kvaliteten på prosjektarbeidet. Disse kan oppsummeres i følgende utsagn:

- *Jeg synes det virker som de har dårlig tid, og at møtesituasjoner blir preget av stress. Det er uheldig.*
- *Prosessarbeidet deres er bra, men rot på slutten av en omfattende prosess, gjør at næringslivet synes det er problematisk å delta. Tider og avtaler må overholdes!*
- *Det er viktig at de lytter, og at det ikke er enkeltpersonene i Greater Stavanger sin agenda som er retningsgivende.*

Stress og dårlig tid er en av faktorene som trekkes frem. Personene involvert i prosjektene oppleves som dyktige og svært kompetente, men travle. Dette kan gå ut over prosessen, evne til å lytte og levere. En annen faktor er intern koordinering i Greater Stavanger. Prosjektene oppleves i mange tilfeller som ”eid” av en person i Greater Stavanger, og det fortelles om opplevelser av at den interne koordineringen ikke alltid fungerer slik den skal for å løse prosjekter og aktiviteter på best mulig måte.

Nytte av Greater Stavanger sin deltakelse i prosjektarbeid

Kvaliteten av det arbeidet Greater Stavanger gjør i prosjektene henger sammen med nytten. I de tilfeller hvor Greater Stavanger ikke har et klart mandat eller oppgave eller hvor de kun fungerer som en passiv koordinator eller sekretariat, oppleves nytten som begrenset. I prosjekter hvor de har klare oppgaver, oppleves også nytteverdien som god.

For det første fremheves deres kompetanse eller evnen til å kople til seg relevant kompetanse i prosjekter som svært nyttig for prosjektene. For det andre fremheves deres evne til å skaffe kontakter, spesielt innenfor det offentlige virkemiddelapparat. Greater Stavangers nettverk ses på som svært nyttig for prosjektene. Deres pådriverrolle oppleves i mange prosjekter som avgjørende som strukturerer og systematiserer prosesser hvor det er ulike aktører involvert. Analyser og utredningsarbeid som ofte legges til grunn i prosjektene gir et solid utgangspunkt for videre prosesser og skaper rammer for kontinuitet i prosjektene. Til sist fremheves nytten ved Greater Stavanger at de representerer en samling av beslutningstakere og på den måten blir mer attraktiv for næringslivet.

Matsatsningen trekkes frem som et område der det er rom for forbedringer. Prosjektene innenfor denne satsningen er primært rettet mot kompetanse og gastronomi. Flere informanter etterlyser prosjekter rettet mot produsentleddet i Greater Stavanger sin prosjekt portefølje. Andre regionale institusjoner som arbeider med mat (bl.a Måltidets hus) har en tett kopling til produsentleddet. De ser behovet for en mer helhetlig profilering av den regionale matsatsningen. Her kan Greater Stavanger bidra med profilering av hele spekteret av pågående prosjekter relatert til den regionale matsatsningen.

6.2 Kopling av aktører

Det er delte oppfatninger om hvordan Greater Stavanger oppleves som kontaktpunkt mellom privat næringsliv, offentlige instanser og kunnskapsmiljøene. Greater Stavanger

oppfattes stort sett som tilgjengelig og interessant. Knapphet på tid har imidlertid medført at personer fra Greater Stavanger ikke lytter godt nok til andre deltakere. Det fremheves at deres evne til å kople ulike offentlige aktører er bedre enn evnen til å kople næringsliv og offentlige aktører.

Overadministrasjon og manglende treffsikkerhet/relevans i prioriteringer, uenigheter og uavklarte rollefordelinger mellom ulike offentlige institusjoner er noen av momentene privat næringsliv trekker frem i sin forklaring på deres begrensede engasjement. Næringslivets begrensede tid er imidlertid hovedforklaringen på manglende kopling og det skyldes ikke Greater Stavanger. Tvert imot fremhever næringslivsaktører at arenaene gjennom Greater Stavanger er viktige prosessarenaer hvor næringslivet har mulighet til å møte sentrale beslutningstakere. Prosessen rundt Strategisk næringsplan blir trukket fram som en nyttig arena hvor mange ulike aktører deltok fra næringslivet. Greater Stavangers nettverk som gjøres tilgjengelig på disse arenaene, omtales som omfattende og nyttig.

Kunnskapsinstitusjoner opplever også en god kopling til Greater Stavanger, men etterlyser tettere kopling til næringslivet. Dette gjelder spesielt kopling mellom kunnskap og innovasjon. Greater Stavanger etablerer nye arenaer, men det fører ikke nødvendigvis til koplinger eller nye samarbeidspartnere. Deres prosesskompetanse og tilgjengelighet bidrar til at det etableres en ramme for Triple Helix-samarbeid.

Delegasjonsreisene

Delegasjonsreisene som arrangeres av Greater Stavanger er et virkemiddel i internasjonaliseringsstrategien. Siktemålet er å bidra med kontakter og nettverk for regionale virksomheter. Delegasjonsreisene er også en arena som fører ulike regionale aktører sammen. Det er i løpet av 2009 og 2010 blitt gjennomført fire delegasjonsreiser: To til Houston, en til Kina og en til Rio. Resultater fra Quest-back undersøkelser fra de tre førstnevnte foreligger. Deltakerne er blitt spurt om vurderinger av reiseopplegg, faglig opplegg og sosialt opplegg. Evalueringsrapportene viser at deltakerne vurderer informasjon og tilrettelegging rundt arrangementene som svært bra. Det rapporteres også at arrangementet i stor grad innfrir deltakernes forventninger. Rapportene viser også at det er varierende tilfredshet med enkeltvise møter og sammenkomster. Deltakerne vurderer delegasjonsreisene som en viktig arena for å treffe samarbeidspartnere fra regionen, men og i møtet med nye potensielle samarbeidsaktører i andre land.

6.3 Prosjektdeltakeres forslag til videreutvikling av Greater Stavanger

Flere av informantene reiser problemstillinger og dilemmaer som ikke nødvendigvis er relevante for evalueringen av denne perioden, men som tjener som innspill til videre utvikling av og til forbedringsområder for Greater Stavanger:

- *Greater Stavanger må passe på at de ikke bare blir en koordinator og initiator. De må ha en støttefunksjon og en koplingsfunksjon i møtet mellom ulike aktører.*
- *Greater Stavanger må ikke begynne å arbeide ut fra sin egen agenda. Da ødelegger de for sin egen rolle og funksjon. De må unngå at virksomheten er et mål i seg selv. Det*

- blir vanskelig hvis egne strategier blir viktigere enn den regionale samlingsfunksjonen de skal ha.*
- *Vi trenger Greater Stavanger, men de må passe på at de ikke dør av sine egne ambisjoner.*
 - *Greater Stavanger må ha høy profil! Hvis det blir en B-organisasjon, så dør det ut. Da forplikter ikke næringslivet seg.*
 - *Samarbeid er å gi. Greater Stavanger må alltid informere, men også være spørrende.*
 - *Greater Stavanger kan bli sterkere i koplingen mellom kunnskap og innovasjon. Her er andre aktører sterkere.*
 - *De kan gjøre mer for å synliggjøre og profilere hva som skjer innenfor matsatsingen. Ikke bare de prosjektene de selv er involvert i.*

6.4 Oppsummering

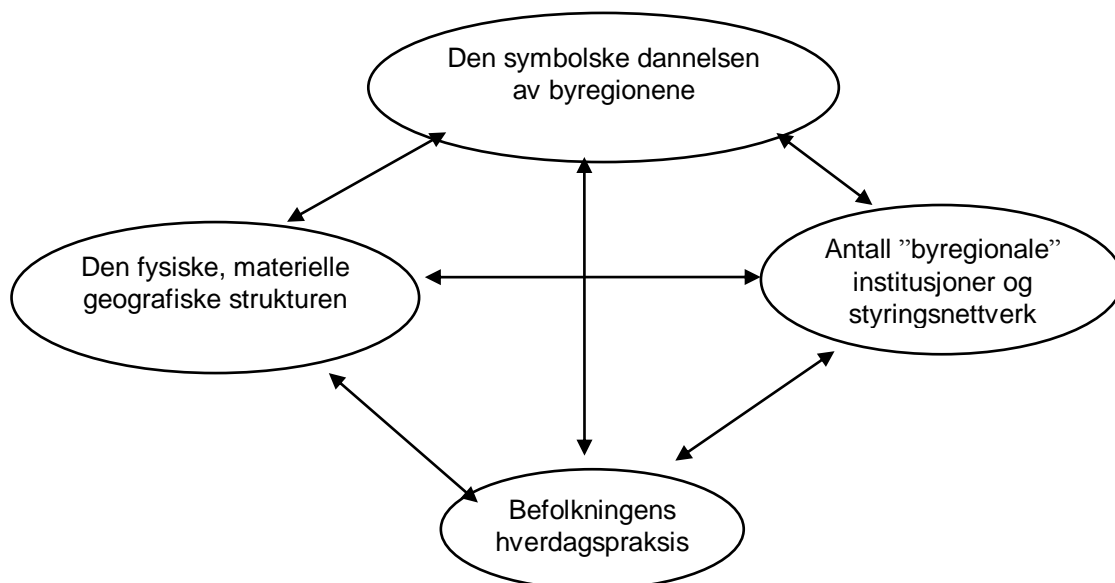
Kartleggingen og intervjuene viser et stort omfang av aktiviteter som involverer aktører fra det offentlige, næringslivet og kunnskapsinstitusjoner. I enkelte av prosjektene holder Greater Stavanger en høy profil, ved at de er prosjekteiere eller drivere. I andre prosjekter har de en mer tilbaketrukket rolle. Dette påvirker hvordan Greater Stavanger blir oppfattet i prosjektene. Greater Stavanger bidrar i stor grad til å knytte offentlige aktører sammen, men har utfordringer i koplingen til næringslivet. De næringslivsaktørene som har vært involvert i prosjektarbeid eller strategiarbeid er imidlertid positive til Greater Stavanger som et regionalt koordineringsorgan.

7 Greater Stavangers effekter på regionbygging

Et av siktemålene med evalueringen er å finne ut om Greater Stavanger bidrar til å samle regionen på næringsutviklingsområdet. For å sette denne problemstillingen i et noe bredere perspektiv har vi valgt å trekke fram teoretiske betraktninger og empiriske vurderinger av regionaliseringsprosessene i Stavangerregionen innledningsvis. Dette baserer seg direkte på tidligere forskning (Farsund og Leknes, 2010, Bjelland og Leknes, 2008). Deretter i kapittel 7.2 kommer kommunenes vurderinger av Greater Stavangers effekter for regionbyggingen innenfor næringslivsområdet. Svarene fra informantene i kommunene og fylkeskommunen på spørsmål om Greater Stavangers effekter på regionbyggingen er den viktigste datakilden for denne delen av evalueringen. Kapitlet avsluttes med en oppsummering.

7.1 Perspektiver på utvikling av byregioner

Norske byregioner er først og fremst definert som funksjonelle bo- og arbeidsmarkedsregioner, og ikke som administrative regioner bestemt av kommunegrensene. Det betyr at en byregion er en dynamisk territoriell enhet der den geografiske avgrensningen ikke er entydig gitt eller fast over tid. Byregionens geografiske avgrensning blir *konstruert* både av befolkningens bruk av byregionen (funksjonell avgrensning), i diskursene (symbolsk) om for eksempel bruk av navn og betegnelser på byregionen, og ved at virksomheter innen privat, offentlig og frivillig sektor etablerer samarbeid som overskrider den territorielle avgrensningen av bykommunen. I tillegg har den materielle strukturen, eksempelvis bosettingsmønsteret, lokaliseringen av næringslivsområder og den sammenhengen som etableres av teknisk infrastruktur og landskap, betydning for avgrensningen av byregionen. Figuren under illustrerer elementene som bidrar til konstruksjon av byregioner og deres avgrensning.



Figur 7.1 Elementer som bidrar til dannelse av byregioner

Stavanger/Sandnesregionen inneholder både den fjerde og den åttende største bykommunen i Norge. I det sammenhengende tettstedsområdet på Nord-Jæren bodde det 190 000 innbyggere i 2009. Tettstedsområdet brer seg i de fire kommunene på Nord-Jæren: Stavanger, Sandnes, Sola og Randaberg. Ser vi på avgrensningen av Stavanger/Sandnes-regionen ut fra et 10% pendlingskriterium finner vi at byregionen besto av 11 kommuner i 1990: Stavanger, Sandnes, Sola, Randaberg, Gjesdal, Klepp, Time, Hå, Rennesøy, Strand og Kvitsøy. I 2009 besto bolig- og arbeidsmarkedsregionen av ytterligere 4 kommuner: Finnøy, Forsand, Bjerkreim og Egersund med et folketall på 310 000. Økningen i pendlingen og utvidelsen av den funksjonelle byregionen de siste 20–30 årene henger også sammen med bedre kommunikasjonsforhold, bl.a. økt frekvens på Jærbanen og fastlandsforbindelse for øykommunene nord for Stavanger. Arbeidsmarkedet for byområdet Stavanger/Sandnes strekker seg således langt ut over det tettbygde byområdet, og omfatter i praksis nesten hele Rogaland fylke sør og øst for Boknafjorden.

Statistikken for detaljvarehandelen tyder på at befolkningen gjør sine innkjøp uavhengig av kommunegrensene. Den viser at Sandnes med kjøpesenteret Kvadrat, Stavanger med sine mange kjøpesentra, Time kommune på Jæren og Egersund kommune har overskudd i detaljhandelen i forhold til innbyggertall. Det er en indikasjon på at byregion som ”shoppingregion” er polysentrisk med flere handelssentra. Avisleserpraksisen viser at Stavanger Aftenblad har størst husstandsdekning for kommunene på Nord-Jæren, Gjesdal og for kommunene i Ryfylke med unntak av Sauda. Sørøver på Jæren overtar Jærbladet med størst husstandsdekning, mens Dalane Tidene tar over i Bjerkreim og Egersund.

De tre hverdagspraksisene og de tilhørende indikatorer viser at byregionen Stavanger/Sandnes kan avgrenses forskjellig. Bo- og arbeidsmarkedsregionen med 10 prosent pendling som kriterium gir en region på 15 kommuner, innkjøpsmønsteret indikerer en polysentrisk region, mens avisleserpraksis indikerer en region på 12 kommuner.

Den geografiske avgrensning av byregionene blir *konstruert nedenifra* basert på befolkningens romlige bruk av byregionen, men også *ovenifra* basert på politisk samarbeid i og for byregionen. Vi vil se nærmere på det etablerte politiske samarbeidet i og for byregionene.

Aktører som deltar i politiske samarbeidsrelasjoner i en byregion, vil i tillegg til kommuner og fylkeskommuner være statlige myndigheter, private og offentlige virksomheter og organisasjoner, samt frivillige organisasjoner. I mange tilfeller vil slike samarbeidsrelasjoner ha karakter av styringsnettverk.

Antall av og ”tyngden” til politiske samarbeidsrelasjoner/styringsnettverk er viktige faktorer for utvikling av regioner og for definisjon av regioners geografiske grenser. Jo flere styringsnettverk med samme geografiske grenser, desto klarere blir regionen definert. Den romlige avgrensningen av et politisk samarbeid bestemmes i prinsippet av summen av aktørenes romlige basis, eksempelvis summen av kommunene dersom det er kommunene som er de politiske aktørene.

Det politiske samarbeidet mellom aktørene i en byregion kan ha ulik grad av formalisering og stabilitet over tid. Et tidsbegrenset prosjektsamarbeid om et stort kulturarrangement i en byregionen er eksempel på et styringsnettverk med lav institusjonaliseringsgrad, mens representantskapet for et interkommunalt havneselskap er et eksempel på et styringsnettverk med høy grad av institusjonalisering. Offentlige utvalg og styrer, eksempelvis et byregionalt kulturutvalg eller transportplansekretariat, kan være eksempel på styringsnettverk med middels institusjonaliseringsgrad. Jo mer formell og permanent styringsnettverket er, desto høyere er graden av institusjonalisering. Styringsnettverk med lav institusjonaliseringsgrad er enklere å avslutte enn de med høy institusjonaliseringsgrad, og kan derfor sies å ha mindre betydning for etablering av byregionen som en politisk enhet enn de med høy institusjonaliseringsgrad.

De politiske styringsnettverkens makt er også av betydning for i hvilken grad de bidrar til etablering og utvikling av byregionen som en politisk romlig enhet. Makt vil i denne sammenheng henge sammen med den formelle politiske posisjon til deltakerne (eksempelvis om det er ordfører eller vanlige bystyrerepresentanter som deltar i styringsnettverket), og de økonomiske og administrative ressursene nettverket rår over.

Det er således summen av politiske samarbeidsrelasjoner, deres formelle status og permanens og deres politiske og økonomiske ressursbasis som bidrar til ”bygging” av byregioner som selvstendige politiske enheter mellom kommunenivået og fylkesnivået. I denne sammenheng vil både rene politiske styringsnettverk og andre samarbeidsrelasjoner, eksempelvis interkommunale selskaper, være med på etablering av byregionen som enhet. Selskapene forutsettes blant annet å implementere den politikken som er utviklet i styringsnettverkene.

Vår tilnærming er å benytte tilstedeværelse av forpliktende samarbeid over kommunegrensene som en indikator på hvorvidt politikktutforming skjer på byregionalt nivå. Antallet og styrken av byregionale styringsnettverk illustrerer graden av byregiondannelse. Samtidig vil formen for samarbeid, eksempelvis prosjektsamarbeid, samarbeidsutvalg eller felles selskaper med ansatte, være uttrykk for grad av institusjonalisering av den politiske byregion. Analysen av fremveksten av politiske byregioner er basert på data om hvilken styringskapasitet, politisk makt, økonomiske og administrative ressurser og koordineringsevne de ulike nettverkene har innenfor det angitte politiske felt i seg selv, og i forhold til de politiske organene på lokalt og regionalt nivå. I tillegg er den romlige avgrensningen av samarbeidet kartlagt.

Samarbeidet mellom kommunene i Stavangerregionen er omfattende og mangfoldig. Dette vises igjen i om lag 80 registrerte interkommunale samarbeidsprosjekter i byregionen. En rekke av disse oppfattes som styringsnettverk med stor styringskapasitet og høy grad av legitimitet. I motsetning til i Kristiansandsregionen er det imidlertid ikke et overordnet styringsnettverk i Stavangerregionen, men derimot parallelle nettverk på ulike politikk- og saksområder. Kjernen i byregionen, de fire kommunene på Nord-Jæren, er med i de fleste styringsnettverkene, men ut over det er det forskjell på styringsnettverkens geografiske nedslagsfelt.

Arealpolitikken har blitt et felles anliggende for kommunene på Jæren. *Fylkesdelplan for langsiktig byutvikling på Jæren* har i særlig grad bidratt til denne utviklingen.

Arealknapphet i Stavanger og i flere av jordbrukskommunene på Jæren kombinert med jordvern har tvunget frem det interkommunale samarbeidet. Arealpolitikken er preget av høy grad av institusjonalisering med fylkeskommunen, kommunene på Jæren, Rennesøy og Strand som deltakere i styringsnettverket. *Forus Næringspark* som eies av Stavanger, Sandnes og Sola, har utviklet byregionens viktigste næringsområde. Det kan ses på som en institusjonalisering og implementering av det tette byregionale samarbeidet mellom bykommunene innen areal- og næringspolitikk.

Samferdselspolitikken for byregionen er sterkt institusjonalisert med *Statens Vegvesen*, *Rogaland fylkeskommune* og *kommunene* som faste deltakere. Styringsnettverkene geografiske utstrekning og den formaliserte politikktutformingen varierer med prosjektene og deres naturlige kontekst. Transportplansamarbeidet for Jæren er eksempel på et tungt faglig og styringsnettverk med høy grad av stabilitet og koordineringsevne. Havneutvikling skiller seg ut med et i utgangspunktet byregionalt nedslagsfelt på Nord-Jæren. Sandnes kommunes uteblivelse fra det interkommunale selskapet har imidlertid svekket den byregionale samordningen.




De fire bykommunene på Nord-Jæren har hatt felles næringspolitikk siden århundreskiftet. Dette er institusjonalisert gjennom *Greater Stavanger* som i praksis er de fire kommunenes næringsavdeling. Greater Stavanger er et forpliktende samarbeid mellom 14 kommuner i Rogaland, Sirdal i Aust-Agder, samt Rogaland fylkeskommune. Noen av kommunene i Ryfylke har i tillegg valgt å være medlemmer av *Ryfylke IKS*, noe som tydeliggjør disse kommunenes behov for å ha et eget næringspolitisk samarbeid med en markert distriktsprofil. Næringsforeningen i Stavangerregionen er også en betydningsfull aktør med et noe mindre geografiske nedslagsfelt enn Greater Stavanger.

Kulturpolitikk fremstår i hovedsak som en kommunal arena for politikktutforming innrettet mot å ivareta interessene til egne innbyggere. Satsingen på Europeisk Kulturby 2008 er et av flere enkeltseksempler på vellykkede kulturpolitiske prosjektsamarbeid mellom Stavanger, Sandnes og fylkeskommunen. Det er imidlertid færre regionale insentiver for å formalisere samarbeid til permanente styringsnettverk på det byregionale nivået.

For arealplanlegging, samferdsel og næringsutvikling er mektige og stabile styringsnettverk etablert. Avgrensningen av den institusjonaliserte politikktutforming i byregionen varierer mellom politikktfeltene, og således er det ikke en entydig avgrensning av den politiske dannelsen av byregioner.

Figuren under illustrerer den geografiske utstrekningen av felles politikkkutforming.

Politikkfelt	Stavanger	Sandnes, Sola og Randaberg	Sør-Jæren: Gjesdal, Klepp, Time og Hå	Ryfylke: Rennesøy, Kvitsøy, Finnøy, Strand og Forsand
Arealpolitikk				
Samferdselspolitikk				
Næringspolitikk				
Kulturpolitikk				

	Politikken utformes i hovedsak i fellesskap		Delvis felles politikkkutforming		Lite eller ikke samarbeid om politikkkutforming
---	---	---	----------------------------------	--	---

Figur 7.2 Geografisk utstrekning av felles politikkkutforming i Stavangerregionen (Kilde: Bjelland og Leknes 2008)

Navngivingen av byregionene, eller det en kan kalle den symbolske dannelsen av byregionene, støtter opp under denne forståelsen av drivkreftene. Den symbolske dannelsen av byregionene er tvetydig både med hensyn til begrepsbruk og de geografiske grensdragningene. Både byregionbegrepet (f.eks. Greater Stavanger) og mer nøytrale begrep for byregionen (f.eks. Jæren) blir benyttet side om side. En tydelig trend er at byregionbegrepet blir hyppigere knyttet til næringsfeltet, mens mer nøytrale termer benyttes for politikkområdene arealplanlegging og samferdsel. De divergerende geografiske grensene og diskursene omkring ”merkelappen”, eller benevnelsen på byregionen er et uttrykk for spenningene mellom sentrum og periferi. Begrepskonkurranser er også et uttrykk for forskjellige perspektiv mellom aktører som tenker markedsføring av byregionen, og aktører som ser byregionen som en demokratisk arena for å løse styringsutfordringer. Det er en tendens til økt bruk av byregionbegrepet.

7.2 Kommunenes vurdering av Greater Stavangers effekter for regionbygging innenfor næringsutviklingsområdet

15 kommuner og Rogaland fylkeskommune har samarbeidet om næringsutvikling innenfor den formelle rammen som Greater Stavanger representerer siden 2007. Kommunene på Nord-Jæren har samarbeidet gjennom Arneprosjektet helt siden 1999. Disse kommunene utarbeidet Stavangerregionens første strategiske næringsplan. Samarbeidet ble videreutviklet sommeren 2004 hvor de fleste av dagens partnerkommuner deltok i arbeidet med utarbeidelse av strategisk næringsplan for Stavangerregionen. En forventet effekt av dette samarbeidet er økt forståelse av og bevissthet om Stavangerregionen. Dette gjelder i første rekke Stavangerregionen som en felles politisk enhet innenfor næringsutviklingsfeltet og Greater Stavangers betydning i den sammenheng, men sett i en videre kontekst også effekter av Greater Stavangers aktiviteter på etablering av Stavangerregionen som en romlig enhet generelt sett.

For å få belyst spørsmålet om Greater Stavangers effekter på regionbyggingen stilte vi informantene i kommunene og fylkeskommunene følgende fire spørsmål: (a) oppfatter dere at Stavangerregionen har en felles næringspolitikk, (b) bidrar Greater Stavanger til at regionen opptrer enhetlig utad i næringspolitiske spørsmål, (c) oppfatter dere at prioriteringer og satsinger på felles næringsprosjekter i regi av Greater Stavanger er

relevante og gir mening, (d) bidrar Greater Stavanger til større grad av felles oppfatning og mer samhandling mellom kommunene også på andre områder enn det næringsmessige. Underveis i intervju samtalene kom vi også inn på spørsmålet om hva informanten oppfattet var Stavangerregionens geografiske utstrekning. Avslutningsvis ble informantene spurt om å vurdere Greater Stavangers effekter i forhold til regionbyggingen på en skala fra 1 (små) til 5 (store).

Det første spørsmålet kommunene ble spurt om i denne delen var om de oppfattet **at Stavangerregionen hadde en felles næringspolitikk**. Utsagnene under illustrerer svar på dette spørsmålet.

- *Det oppfatter vi ja. Sjurelv-rapporten viser jo at vi har en felles næringspolitikk og at storbykommunene har en rolle i dette. Formelt har vi en felles næringspolitikk. Jeg er likevel noe usikker selv om vi har felles næringsplan, er enige om det med mat og energi og er enige om det med næringsarealer. Situasjonen er preget av at en er noe usikker om ansvarsforholdene mellom Greater Stavanger og Rogaland fylkeskommune.*
- *Ja, men fylkesordføreren har komplisert dette. Dette gjelder de som er med i Stavangerregionen minus Hjelmeland, Suldal og Sirdal.*
- *Problematisk at det kalles Stavangerregionen i utgangspunktet – regionen utvides og krympes alt etter som det passer. En bygger ikke regional identitet på denne måten. Det er for stor sprik mellom næringsinteresser, geografi og politikk. Dette svekker muligheten for å bli enig om en felles næringspolitikk. Man forskreper seg og før eller siden havner en ut med en avskalling slik det skjedde når Hå meldte seg ut. Vanskelig å legitimere posisjonen når en bare dekker deler av fylket og konflikt om roller mellom Greater Stavanger og fylkeskommunen forsterket dette. Nøkkelen er å bli enig om arbeidsfordeling mellom de ulike regionale aktørene.*
- *På mat og energi, satsingsområdene, oppfatter jeg at Stavangerregionen har en felles næringspolitikk.*
- *På de store områdene klarer vi å være rimelig samlet (olje, energi og gass).*
- *Utad er vi en – Stavangerregionen. Oppfatter at dette også gjelder i Norge, at vi er en samlet region som arbeider mot de samme målsettingene. Vi har olje og service som fellesnevner. Det er de fire kommunene på Nord-Jæren som står hverandre tettest og limet er også Forus Næringspark som har arealer og penger.*
- *Ja, felles SNP som alle har vedtatt og samlet seg formelt om viser dette. Greater Stavanger kan oppfattes som en provokasjon ved at kommunegrensene viskes ut. Er det meningen? Skal Greater Stavanger være en overkommune? Nå vokser Greater Stavanger og fylles av store navn – er de på vei til å blir et byråkrati? Forvirrende mht forholdet til fylkeskommunen. Fylkeskommunen snakker og Greater Stavanger handler.*
- *Stavanger og Sandnes er motorene i næringspolitikken. Alle er avhengig av at disse går bra. Rammene for kommunene og forutsetningene er likevel for ulike til å ha en felles næringspolitikk selv om vi har en felles næringsplan. Ikke felles næringspolitikk, men koordinert næringspolitikk gjennom de to satsingsområdene som binder regionen sammen.*
- *Ja, delvis – merkevaren Stavangerregionen – knyttet opp mot næring. Samtidig sitter alle kommunene og er opptatt av egne næringsarealer.*

- *Nei, men målet er å få det i framtiden. Hvis vi skal lykkes med dette, så må dette arbeidet fortsette. I dag spriker det veldig mye. Spørsmålet er om det er den overordnede SNP som styrer våre prioriteringer. Nei, det er de lokale forholdene. En annen sak er at næringslivet behandles ulikt i de ulike kommunene. Det er et viktig mål for oss at det ikke skal bety noe hvor i Stavangerregionen virksomheten lokaliseres.*
- *Nei, forholdene er så ulike mellom de ulike områdene i Stavangerregionen at det ikke er mulig å ha en felles næringspolitikk.*
- *Nei, vanskelig å ha en regional næringspolitikk når de lokale problemstillingene er så ulike. Det er likevel slik at det som er godt for Stavanger er godt for oss. Det er en driver i dette systemet.*
- *Vanskelig å si når det er så stor forskjell mellom kommunene. Stavanger er lokomotivet i Stavangerregionens næringspolitikk. Vi er nærmere Stavanger når det gjelder næring, men på kultur og reiseliv er vi nok nærmere Ryfylke.*
- *Vi ser oss som en del av byregionen, men også som en del av Ryfylke. Er det mulig å bygge merkevareravn og regionbygging av både Ryfylke og samtidig Stavangerregionen? Det må skje en avklaring på arbeidsfordeling og ansvarsområder for å kunne si om Stavangerregionen har en felles næringspolitikk.*
- *Ja, men det er en utfordring med sentrum og periferi og koblinger mellom Greater Stavanger og fylkeskommunen. Det er en forståelse for at det er flere undergrupper av næringspolitikken en for Jæren og en for Ryfylke.*
- *Egentlig ikke, vi er avhengig av virkemidlene, så vi må følge fylkeskommunen. Her må det til en samordning. Tror kanskje Greater Stavanger har for lite kunnskap om det som skjer i deres egen bakgård og er for opptatt av det som skjer utenfor deres egen landegrense.*

Utsagnene fra informantene viser at det er delte oppfatninger på spørsmålet om Stavangerregionen har en felles næringspolitikk. Mange er enige i at kommunene formelt sett har en felles næringsplan og at det er enighet om satsing på mat og energi som prioriterte næringsfelt. Samtidig kommer det fram at kommunene også har sine egne prioriteringer i tillegg til det som er felles. Utsagn om at det er en koordinert næringspolitikk gjennom de to satsingsområdene som binder regionen sammen synes å være en sentral forståelse. Utsagnene viser også at spørsmålet om Rogaland fylkeskommune sin rolle og manglende avklaring av ansvarsforholdene og manglende samordning mellom de to instansene bidrar til å øke usikkerheten for flere av informantene om hvem de har felles næringspolitikk sammen med.

Det andre spørsmålet dreide seg **om Greater Stavanger bidro til at regionen opptrådte enhetlig utad i næringspolitiske spørsmål**. Utsagnene under illustrerer svar på dette spørsmålet.

- *Ja, det viste jo også rapporten om regional slagkraft¹⁴.*

14 Se omtale av funn i denne rapporten i til slutt i dette kapitlet.

- *Ja, vi har fått et felles ansikt utad, både i forhold til andre regioner i utlandet og i Norge.*
- *Greater Stavanger har vært en brobygger mellom kommunene. Der møtes vi og snakker om næring. Oslo og Bergen tror jeg ser på Greater Stavanger som en virksomhet som har kommet langt. Nasjonalt og internasjonalt tror jeg vi blir oppfattet som enhetlig med oljen innenfor næringspolitikken.*
- *Ja, men det blir mye Stavanger. Om det er Greater Stavanger eller samarbeidskulturen som i utgangspunktet var her er vanskelig å si.*
- *Ja, absolutt!*
- *Det er både og. Fylkeskommunen får ikke inn separate søknader fra kommunene til Greater Stavanger innenfor næringsfeltet.*
- *Ja, her har Greater Stavanger sitt arbeid hatt stor betydning.*
- *Gjelder utad Bergen eller Houston? Går vi langt nok ut framstår vi som samlet, men dette er ikke nødvendigvis nasjonalt. Vi er usikre på om det er Greater Stavanger som bidrar til at vi står samlet eller om det er Sevland.*
- *Ja absolutt. Vi snakker utad om de samme tingene. Samhandlingen i Stavangerregionen og Greater Stavanger har ført til at vi snakker samme språk og forteller de samme historiene utad. Dette forsterker budskapet.*
- *Ja, men samtidig er det et paradoks at både Greater Stavanger og Rogaland fylkeskommune reiser til Kina. Skal tro hva kineserne tenker?*
- *Dette er vanskelig å svare på. Problemet er at de ikke klarer å samle regionen innenfor. Om de utenfor ikke ser fragmenteringen mellom Greater Stavanger, Næringsforeningen og Rogaland fylkeskommune så går det kanskje, men det kan også se ganske rotete ut.*
- *Tvert imot. Kampen om den regionale makten er elementer som forstyrrer vår profil utad. Likevel gjør Greater Stavanger et viktig internasjonaliseringsarbeid i å profilere Stavangerregionen utad.*
- *Ja, energi og matproduksjonen. Det er ikke nødvendigvis Greater Stavanger som har bidratt til dette, men Greater Stavanger har skapt en arena for samhold og samarbeid mellom kommunene i regionen.*
- *Fylkeskommunen har ikke tatt tak i den oppgaven de har hatt. Dermed var det rom og behov for Greater Stavanger.*

Utsagnene viser at de fleste av informantene mener at Greater Stavanger bidrar til at regionen opptrer enhetlig utad i næringspolitiske spørsmål. Det er imidlertid flere av informantene som er inne på at ikke kun er Greater Stavanger som bidrar til dette, men at det også er samarbeidskulturen og enkeltpersoner som bidrar. Samtidig som Greater Stavanger bidrar for at byregionen skal opptre enhetlig utad, er det flere av informantene som gir uttrykk for at dette enhetlige bildet forstyrres og da i særlig grad av Rogaland Fylkeskommune.

Det tredje spørsmålet dreide seg **om kommunene oppfattet at prioriteringer og satsinger på felles næringsprosjekter i regi av Greater Stavanger er relevant og gir mening.** Utsagnene under illustrerer svar på dette spørsmålet.

- *Ja, helt klart, vi har jo ønsket mange av disse prosjektene og satsingene selv.*
- *Det er flere av aktivitetene og prosjektene som en nyttige for kommunen.*
- *Satsingsområdene er gode og viktige, men de må ikke stenge for andre prosjekter.*
- *Ja de gir mening. Vi er jo med på å finansiere mange av prosjektene og syns jo at de er relevante og at de har effekter ut over Stavangerregionen.*
- *Gode prosjekter, men det er for mange. Det kastes mange baller i luften, og det gjør at vi mister oversikten. Det burde vært etablert eierskap i helt konkrete prosjekter. Nå er det vanskelig å følge med i hva som skjer og hvem som er involvert.*
- *Ja, prosjektene på tvers, næringsareal, smartkommune, fokus på kompetanse og på rekruttering av førskolelærere.*
- *Satsingsområdene og aktivitetene gir mening. Selvefølgelig er ikke alt direkte relevant for oss. Hvis vi kommer ut av vår egen "lodott", så kommer alle prosjektene regionen og da også oss til gode.*
- *Prosjektene og satsingsområdene er fornuftige. Det er mange initiativ, men sånn må det neste være. Noen ideer er gode, noen er dårlige. Kanskje fødes en god ide gjennom et dårlig prosjekt.*
- *Planprosjektene, næringsarealprosjektet og smartkommuneprosjektet gir resultater og er samlende for regionen, mens de andre prosjektene flyter litt på siden.*
- *Vi har tillit til at vi har valgt de rette strategier. Når det gjelder matsatsingen bør problemstillinger som er relevant for oss på Jæren komme mer fram.*
- *Både og.*
- *Våre problemstillinger er veldig perifere for størstedelen av Greater Stavanger.*
- *Vi sitter litt på siden, men ønsker å spille på lag med forskjellige institusjoner for å løse våre utfordringer som er forskjellig fra de mest sentrale kommunene sine.*
- *Hele næringskjeden på mat må dekkes. Vi oppfatter at det som foregår i Greater Stavanger skjer sør for vår grense.*
- *Vi er usikre på hvem vi skal være støttepartnere til og hvilke prosjekter vi bør prioritere. Prosjektene i Greater Stavanger er litt svevende. Internasjonaliseringsarbeidet er fint og et arbeid vi ikke kan gjøre selv, men det er for langt unna vår hverdag.*
- *En del prosjekter er høytflytende og går over vårt hode, men produktpakking er bra. Mangel på samordning innenfor reiseliv er hemmende.*

Informantene fra de mest sentrale kommunene i byregionen oppfatter at prioriteringene og satsingen på felles næringsprosjekter i regi av Greater Stavanger er relevant og gir mening. Det er ikke alle informanter fra kommunene den mer perifere delen av byregionen som deler denne oppfatningen. Her er det flere som mener at flere av prosjektene har begrenset relevans og som ønsker en noe annen profil på satsingen. Felles for de fleste av informantene er at konkrete prosjekter på tvers av kommunene og som griper direkte inn i kommunenes virksomhet, oppleves som nyttige.

Det fjerde spørsmålet dreide seg *om Greater Stavanger bidro til større grad av felles oppfatning og mer samhandling mellom kommunene også på andre områder enn det næringsmessige*. Utsagnene under illustrerer svar på dette spørsmålet.

- *Det at en møtes jevnlig på rådsmøtene, ordfører, varaordfører og rådmenn, det lager et godt klima for samarbeid og en lærer at en kan samarbeide på et godt vis.*
- *Greater Stavanger er noe helt forskjellig fra formelle selskapsdannelser som IVAR, Lyse og Forus Næringspark. Greater Stavanger er et partnerskap, en måte å organisere vårt arbeid på. Sitter en i styret for et selskapet, er det selskapets virksomhet som står i fokus. I Greater Stavanger kommer en med kommunen sin og så prøver en å få til ting som har noe å bety for kommunen sin.*
- *Ja, eksempelvis så etablerer vi en felles historie, et felles språk og forståelse. Det gir synergier, men jeg vet ikke helt hvordan.*
- *Nei, ikke mellom kommunene, men arenaen der næringsliv og kommunene kommer sammen er blitt mer systematisk og konstruktiv enn før.*
- *Nei egentlig ikke, men møteplassene er samlende og de ulike arenaene er alltid positive. Næringsplanarbeidet var spennende og da så vi framover.*
- *Ikke nødvendigvis, vi har alltid hatt samarbeid med andre kommuner nær oss.*
- *Nei, men det blir knyttet kontakter som gjør at det blir lettere å ta kontakt når det gjelder andre forhold.*
- *Egentlig ikke.*

Utsagnene fra informantene tyder på at Greater Stavanger ikke bidrar direkte til økt samhandling mellom kommunene på andre områder enn det næringsmessige. Samtidig kommer det klart fram at de møtearenaene som ble utviklet og de kontaktene som ble etablert, samt forståelsen av å være en del av den samme regionen, bidrar til å berede grunnen for samarbeid også på andre områder, men da gjerne mellom kun enkelte av kommunene.

I forbindelse med informantenes vurdering av Greater Stavangers effekter i forhold til regionbyggingen (på en skala fra 1 (små effekter) til 5 (store effekter) kom det også fram overordnede vurderinger om effekter på regionbyggingen og også synspunkter på den romlige størrelsen av byregionene. Disse synspunktene er referert under.

- *Greater Stavanger fungerer bra som regionbygger og det gir identitet. Delegasjonen til Houston med 150 personer viser det. Før var det lignende delegasjoner, men da med Stavanger kommune som arrangør. Det må jo være mye bedre for en bedrift fra Gjesdal å være med sin egen organisasjon enn med sin egen kommune.*
- *Vil regionbygging være mer effektiv med kun de 4 kommunene eller med de 16 kommunene? Samarbeid er nødvendig, men det er usikkert hvor de geografiske yttergrensene skal gå. Når regionen blir så bredt definert kan det være at organisasjonen svekker regionbyggingen.*
- *De andre storbyregionene oppfatter Greater Stavanger som en viktig faktor for bygging og profilering av regionen.*

- *Et problem med regionaliseringen nå er at det er de samme personene som arbeider innenfor et relativt begrenset nettverk. De tar på seg forskjellige hatter, men man vet aldri hva de egentlig representerer og hvilke motiver som ligger bak. Det at disse personene gjennomfører det meste av utviklingsaktivitetene i regionen gjør det vanskelig å vinne fram med en annen røst. Da blir en bare betraktet som sytepave.*
- *Greater Stavanger er en brikke i den regionale helheten. Greater Stavanger bidrar ikke negativt, men de er ikke kjent blant folk og er ikke et fyrtårn.*
- *Greater Stavanger har fått til å etablere begrepet Stavangerregionen ute, men her hjemme blir en mer flakkende i blikket når dette begrepet nevnes.*
- *Tanken bak Greater Stavanger er regionbyggende, men om resultatene og oppfølgingen av arbeidet er det samme er usikkert. Stavangerregionen er blitt kunstig stor. Vi er en del av Stavangerregionen og det er naturlig at vi er det. Hvorvidt det er Greater Stavanger som skal ha æren for det er vanskelig å si.*
- *Det er vanskelig å vurdere i hvilke grad regionbyggingen er Greater Stavanger sin fortjeneste. Stavangerregionen hadde i utgangspunktet en sterk samarbeidskultur. Greater Stavanger er et resultat av dette. Greater Stavanger har ikke virket negativt inn på denne kulturen.*
- *Når vi snakker om Stavangerregionen gjelder det de kommunene som er med i Greater Stavanger, men på andre politikkområder snakker vi om Jæren, Ryfylke, Dalane og Nord-Rogaland.*
- *Det er et spørsmål hvor stor Stavangerregionen skal være.*
- *Greater Stavanger må ha en del av æren for at Stavangerregionen blir merkevare både gjennom navnet Stavangerregionen og Greater Stavanger. De har vært flinke til å sette Stavangerregionen på kartet.*
- *Greater Stavanger er et politisk og administrativt konkurrerende prosjekt til mange andre institusjoner. Greater Stavanger har etablert en byregional arena, men om Stavangerregionen kan oppfattes som en integrert region er vi usikre på. Vi forholder oss til flere regionsamarbeid.*

Det var kun noen få av informantene som benyttet muligheten til skalavurdering av Greater Stavangers effekter i forhold til regionbygging. Snittvurdering lå midt på skalaen, dvs. mellom stor og liten effekt. Som nevnt tidligere antar vi at årsaken til at så få gav karakter var at informantene oppfattet problemstillingen som diffus.

Resultater fra intervju med statlige aktører

Spørsmålet om etablering av byregion ble også belyst gjennom prosjektet om regional slagkraft (Leknes, Thygesen og Blomgren, 2010). Her ble sentrale statlige aktører bl.a. fra Kommunal- og arbeidsdepartementet og Innovasjon Norge spurt hva de forbandt Stavangerområdet med:

- *Vi forbinder Stavangerområdet med godt samarbeid om næringsutvikling, et sterkt næringsliv innenfor olje og mat og med innovasjon innenfor petroleumsområdet.*

Hva vil du si om Stavangerområdet evne til å få satt saker på dagsorden når det gjelder næringsutvikling?

- *Stavangerregionen framstår som et godt eksempel på samarbeid om næringsutvikling mellom kommunene og også fylkeskommunen – de er bedre enn andre storbyområder.*
- *Stavangerregionen har et sterkt næringsliv og da særlig innen olje og mat. De er flinke til å kjøre fram de fortrinnene de har på næringsiden.*

Hva er din oppfatning av Stavangerområdets "slagkraft" i forbindelse med næringsutvikling?

- *Stavanger har en svært aktiv ordfører som er flink til å fronte regionen. Greater Stavanger fronter også området bra.*
- *Stavanger kjører fram olje, energi og matclusteret sitt – kulturby har jo også kommet fram og Stavanger som internasjonal by.*

Utsagnene fra disse sentrale aktorene i hovedstaden viser forholdsvis klart at de både kjenner til Stavangerregionen som sådan og har oppfatninger om samarbeidsklimaet, organisasjonen Greater Stavanger og også de strategiske satsingene.

7.3 Oppsummering

Forskning om regionaliseringsprosesser i Stavangerregionen viser at byregionen både er etablert ut fra hverdagspraksis (eksempelvis som bo- og arbeidsmarkedsregion), som en fysisk materiell struktur (eksempelvis bosettingsmønsteret), gjennom begrepsdannelse og ikke minst gjennom byregionale institusjoner og styringsnettverk. Den geografiske avgrensningen av Stavangerregionen varierer imidlertid mellom disse ulike formene for byregiondannelse. Innenfor næringslivsområdet bekrefter instanser som Greater Stavanger og Næringsforeningen i Stavangerregionen at det er etablert en politisk byregion innenfor dette politikfeltet. Hverdagspraksisen med et byregionalt felles bo- og arbeidsmarked og næringslivets oppfatning av byregionen som et markedsområde uavhengig av kommunegrenser danner også grunnlag for etablering av disse byregionale instansene.

Samlet sett, både ut fra utsagnene fra informantene og tidligere forskning synes det for oss klart at Greater Stavanger har bidratt til å samle Stavangerregionen på næringslivsområdet. Samtidig er det jo nettopp deltakelse i partnerskapet, etableringen av Greater Stavanger, vedtak av felles strategisk næringsplan i kommunene og aktivitetene til Greater Stavanger som organisasjon, eksempelvis rådemøtene, profileringsaktivitetene, internasjonaliseringsaktivitetene som har bidratt. Det er således ikke Greater Stavanger alene som bygger byregionen, men derimot partnerkommunene som bygger regionen gjennom Greater Stavanger. Spørsmålet om hvor stor Stavangerregionen bør være, er imidlertid, som det også framgår av utsagnene, et noe åpnere spørsmål.

8 Sammendrag og konklusjoner

IRIS har i løpet av høsten 2010 evaluert virksomheten Greater Stavanger og dens aktiviteter. Evalueringen skal danne grunnlag for den vurdering Greater Stavangers partnere skal gjøre for kommende avtaleperiode. Tema for evalueringen har vært (1) Greater Stavangers virksomhet slik den er beskrevet i sentrale styringsdokumenter, deriblant partnerskapsavtalene, (2) Greater Stavangers effekter i forhold til "regionbygging" innenfor næringsutviklingsområdet og (3) Greater Stavangers bidrag til Triple Helix; her forstått som samhandling mellom offentlige myndigheter, næringsliv og FoU-miljøer.

Evalueringen er i hovedsak basert på kvalitative metoder; datainnsamling via intervju og skriftlig dokumentasjon og den påfølgende vurdering av problemstillingene er basert på disse dataene. Administrative og politiske representanter for alle partnerne, samt enkelte deltakere i Triple Helix samarbeid er intervjuet. Dette innebærer at evalueringen vektlegger partnernes og enkelte andre samarbeidspartneres synspunkter, mens synspunkter fra næringslivet på Greater Stavangers virksomhet i noe mindre grad kommer fram gjennom denne evalueringen. Denne evalueringen av Greater Stavanger blir dermed *på mange måter en brukerevaluering*, og har i motsetning til en resultatevaluering noe mindre systematisk fokus på håndfaste resultater av virksomheten.

8.1 Evalueringens resultater

Konklusjonene fra evalueringen både når det gjelder Greater Stavangers samhandling og kontakt med kommunene og fylkeskommunen, kvalitet og nytte av de forskjellige aktivitetene, bidragene til regionbygging innenfor næringslivsområdet og til Triple Helix er gjennomgått under.

Kontakt og samhandling

Generelt oppfattes kontakten og informasjonen fra Greater Stavanger til kommunene som meget god. Greater Stavanger oppfattes også av samtlige kommuner å være et åpent og tilgjengelig organ med relevant kompetanse. Kommunenes interne rutiner og kapasitetsutfordringer legger imidlertid begrensninger på hvor langt kontakt og informasjon strekker seg ut i kommuneorganisasjonen. Informantenes vurderinger av kontakten og samhandlingen er generelt høyt med en gjennomsnittlig score på 4, hvor 5 er meget god og 1 er dårlig. Forbedringsområdene ligger i stor grad hos kommunene selv og de interne rutiner for å forankre aktiviteter og sikre at informasjon når ut til hele kommuneorganisasjonen.

Kvalitet på og nytte av Greater Stavangers aktiviteter

Vurderingene av kvalitet og nytte omfatter (a) plan og strategi, (b) politikkovertvåking og lobbyering, (c) merkevarebygging og profilering, (d) rådgivnings- og utviklingsaktiviteter og (e) kunnskapsutredninger og analyseaktiviteter. Informantenes vurdering av kvaliteten på det arbeidet Greater Stavanger utfører vurderes å være god og til dels

meget god. I det store og hele er det enighet mellom kommunene om denne vurderingen. Samtidig blir det pekt på en del forbedrings- og utviklingsmuligheter. Informantenes vurdering av kvaliteten av samtlige aktiviteter viser en score som varierer mellom 3 (to på 3) og 5, men det er flest mellom 4 og 5.

Når det gjelder nytten av aktivitetene for kommunene gis det der en lavere score enn for kvalitet, samtidig som det er større variasjon i vurderingene mellom kommunene og også mellom aktivitetene enn når det gjeldd kvalitet. En forklaring på variasjon er at de største kommunene har større kapasitet og kompetanse til å nyttiggjøre seg av aktivitetene, samt større interesse av det byregionale næringsutviklingsarbeidet. En annen forklaring er at relevansen av dette arbeidet er størst for kommunene i sentrum av byregionen. Nyttan av Greater Stavanger gjenspeiler også holdningen til og bruken av Greater Stavanger. Det er stor forskjell i nytte mellom Stavanger som ser Greater Stavanger som sitt ”instrument” for næringsutvikling, og som integrerer prosjekter i Greater Stavanger i egne kommunale prosjekter og en kommune som ser på Greater Stavanger som en ekstern instans og som i liten grad kobler sine aktiviteter opp mot Greater Stavangers aktiviteter.

Informantenes vurdering av nytten av samtlige aktiviteter viser en score som varierer mellom 2 og 4, og med en forholdsvis jamn fordeling på disse scorene. Samtidig er det noen kommuner som fremhever at Greater Stavanger har nytte indirekte for kommunen gjennom at Greater Stavanger har nytte for hele byregionen og at kommunen er en del av et felles bolig- og arbeidsmarked. Disse vurderingene av nytten av aktivitetene representerer en utfordring som Greater Stavanger bør ta tak i dersom virksomheten ønsker å tilfredsstille alle medlemmene i partnerskapet.

Triple helix

Kartleggingen og intervjuene viser et stort omfang av aktiviteter som involverer aktører fra det offentlige, næringslivet og kunnskapsinstitusjoner. I enkelte av prosjektene holder Greater Stavanger en høy profil, ved at de er prosjekteiere eller drivere. I andre prosjekter har de en mer tilbaketrukket rolle. Dette påvirker hvordan Greater Stavanger blir oppfattet i prosjektene. Greater Stavanger bidrar i stor grad til å knytte offentlige aktører sammen, men har utfordringer når det gjelder koplinger til næringslivet. De næringslivsaktørene som har vært involvert i prosjektarbeid eller strategiarbeid, er imidlertid positive til Greater Stavanger som et regionalt koordineringsorgan.

Effekter for regionbygging

Forskning om regionaliseringsprosesser i Stavangerregionen viser at byregionen både er etablert ut fra hverdagspraksis (eksempelvis som bo- og arbeidsmarkedsregion), som en fysisk materiell struktur (eksempelvis bosettingsmønsteret), gjennom begrepsdannelse og ikke minst gjennom byregionale institusjoner og styringsnettverk. Den geografiske avgrensningen av Stavangerregionen varierer imidlertid mellom disse ulike formene for byregiondannelse. Innenfor næringslivsområdet bekrefter instanser som Greater Stavanger og Næringsforeningen i Stavangerregionen at det er etablert en politisk byregion innenfor dette feltet. Hverdagspraksisen med et byregionalt felles bo- og arbeidsmarked og næringslivets oppfatning av byregionen som et markedsområde uavhengig av kommunegrenser, danner også grunnlag for etablering av disse byregionale instansene.

Samlet sett, både ut fra utsagnene fra informantene og tidligere forskning synes det for oss klart at Greater Stavanger har bidratt til å samle Stavangerregionen på næringslivsområdet. Samtidig er det jo nettopp deltakelsen i partnerskapet, etableringen av Greater Stavanger, vedtak av felles strategisk næringsplan i kommunene og aktivitetene til Greater Stavanger som organisasjon, eksempelvis rådsmøtene, profileringsaktivitetene, internasjonaliseringsaktivitetene som har bidratt. Det er således ikke Greater Stavanger alene som bygger byregionen, men derimot partnerkommunene som bygger regionen gjennom Greater Stavanger. Spørsmålet om hvor stor Stavangerregionen er imidlertid, som det også framgår av utsagnene et noe åpnere spørsmål.

8.2 utfordringer og dilemmaer for Greater Stavanger

Utfordringene som er kommet opp i evalueringen, representerer også et grunnlag for å se nærmere på aktivitetene for om mulig å forbedre disse. Dilemmaene Greater Stavanger står ovenfor er av en mer grunnleggende karakter og har i større grad berøring med Greater Stavangers funksjon og rolle.

Kjennskap til Greater Stavangers virksomhet

Evalueringen viser klart at det er stor variasjon mellom informantene om hvor godt de kjenner til Greater Stavangers virksomhet. Manglende kunnskap om Greater Stavanger og de aktivitetene de driver både blant administrasjonen, men ikke minst blant politikere i kommunene og i fylkeskommunen representerer en utfordring både for Greater Stavanger og for partnerskapet.

Ambisjonsnivå

Mange av informantene oppfatter at ambisjonsnivået i planene er svært høyt og de har til dels problemer med å ta inn over seg og å bidra på det nivået som det legges opp til. For flere av partnerne kan dette medføre en oppfatning av at enkelte av de aktivitetene Greater Stavanger driver med i begrenset grad blir relevant for kommunen. Utfordringen ligger blant annet i å få økt forankring av planer og aktiviteter, samt konkretisering av hva dette ambisjonsnivået betyr for den enkelte kommune.

Geografi – sentrum – periferi

Evalueringen viser klart at det er spenninger mellom sentrum og periferi. Flere av kommunene i Ryfylke og på Jæren føler i mindre grad enn sentrumskommunene at Greater Stavanger – ”det er oss”. Mange av disse kommunene opplever at de har en identitet både knyttet til Stavangerregionen og til Ryfylke og Jæren. Dette oppfattes som et dilemma. Det at både planer og virksomheter tar utgangspunkt i hele byregionen bidrar til at fokus rettes mot hovedutfordringer for byregionens næringsliv. Det blir dermed mindre oppmerksomhet mot utfordringer som kun enkelte kommuner oppfatter som viktige. Samtidig er dette knyttet til den regionale fordeling av makt i partnerskapet der sentrum veier tyngst. Dilemmaet for Greater Stavanger dreier som om den geografiske avgrensingen av virksomheten. Jo lenger ut virksomheten strekker seg, jo flere hensyn må virksomheten tilgodese. Her kan det muligens trekkes på erfaringer fra Business Region Bergen der en rekke mindre kommuner deltar gjennom et interkommunalt selskap.

Forholdet til fylkeskommunen

Uavklarte ansvarsforhold og manglende samordning mellom fylkeskommunen og Greater Stavanger er en utfordring det haster med å få løst. Det kommer klart fram i intervjuene at den manglende samordningen er problematisk for kommunene som får to næringsutviklingsaktører å forhold seg til. I tillegg oppfattes dette som ressursløsning. Mange av kommunene oppfatter organiseringen av det regionale næringsutviklingsarbeidet som uryddig. I denne situasjonen er det imidlertid på sin plass å påpeke at både fylkeskommunen og kommunene er legitime og autonome aktører når det gjelder næringsutvikling. Her kan det være nyttig å se på erfaringene med samarbeidet om næringsutvikling mellom kommunene og fylkeskommunene i Bergens- og Trondheimsregionen.

Profilering og fordeling av ære

Stavangerregionen er i den heldige situasjonen i forhold til andre regioner at det er mange offentlige, private og frivillige aktører som kappes om å drive med næringsutvikling. Det er mye samarbeid mellom de ulike instansene om prosjektene, men det er også noe konkurranse om hvem som skal ha ansvar og ære for prosjektgjennomføring. Greater Stavanger har vist at det har god kompetanse innen markedsføring og profilering både av Stavangerregionen og av sin egen virksomhet. I den sammenheng er det en utfordring for Greater Stavanger å sørge for at de instanser som har bidratt i prosjektene får sin del av æren for prosjektgjennomføringen.

Varierende forankring og integrering med næringsutviklingsarbeidet i kommunene

Evalueringen viser av Greater Stavangers virksomhet har varierende forankring i kommunene. Mens Stavanger kommune benytter Greater Stavanger som sitt instrument for næringsutvikling og integrerer aktivitetene med egne aktiviteter er koblingen vesentlig svakere i de fleste andre kommunene. Vi oppfatter at dette har dels med kapasitet i kommunene å gjøre, men også med forskjellig ambisjonsnivå og interesser mellom Greater Stavanger og kommunene. Det er en utfordring å få en bedre forankring av Greater Stavangers aktiviteter med næringsutviklingsarbeidet i kommunene både for å yte en mer lik service til kommunene, men også for å kunne integrere arbeidet mellom kommunene og dermed skape synergier.

Prioritering av arbeidsoppgaver

Evalueringen viser at det er store forventninger til Greater Stavanger. Forventningene kommer klarest til uttrykk fra kommunene. Det gjelder økt involvering fra Greater Stavanger sin side i kommunalt næringsutviklingsarbeid slik at nytten kan øke for kommunene og dermed legitimiteten av Greater Stavanger. Samtidig legger mange av kommunene meget begrensede ressurser ned i samarbeidet ut over det økonomiske bidraget. Planprosesser og omfattende rapporteringsrutiner krever betydelige ressurser av administrasjonen. En slik ressursbruk kan bidra til at Greater Stavanger bruker mindre ressurser direkte i forhold til bedriftenes behov og dermed framstår som et byregional policyorgan innenfor næringsfeltet i stedet for en næringsutviklingsaktør. Dette dilemmaet kan oppleves som et vanskelig valg mellom å tilfredsstille partnerne og å tilfredsstille siktemålet med virksomheten.

Greater Stavanger som politisk aktør

Greater Stavanger oppfattes også å være en politisk aktør som arbeider med ulike virkemidler for å fremme byregionens interesser på næringsfeltet. Forankringen av partnerskapet gjennom kommunal deltakelse og vedtak av partnerskapsavtaler, strategisk næringsplan og handlingsplaner bidrar til den demokratiske legitimiteten til virksomheten. Det stilles likevel spørsmål fra enkelte av informantene om Greater Stavanger er den rette type instans til å drive med lobbyvirksomhet. Enkelte stiller også spørsmål ved hvem og hvilke interesser Greater Stavanger representerer i ulike sammenhenger. Vi oppfatter at dette er et dilemma for en byregional organisasjon som Greater Stavanger som mangler et styre som gjenspeiler ulike politiske retninger i det representative demokratiske system slik som eksempelvis Knutepunkt Sørlandet har.

Evalueringen viser samlet sett at det er mange sterke sider ved Greater Stavanger, noen svake sider, samt en del utfordringer og dilemmaer det bør tas tak i når avtalen skal fornyes.

Referanser

- Bjelland, A og E. Leknes (2008) *Regionaliseringsprosesser i Stavangerregionen*. Arbeidsnotat IRIS – 2008/122
- Ellingsen, W. (2008b): *Regionalitet og regionalisering, Kristiansand*. Prosjektrapport Agderforskning 2008/21.
- Farsund, A. A. (2010) *Institusjonalisering av byregional næringspolitikk i Farsund og Leknes* (red): Norske storbyregioner: Utviklingstrekk og styringsutfordringer, Høyskoleforlaget, Oslo 2010
- Farsund, A. A. (2010) *Storbyprosjektet: Sluttrapport fra følgeevaluering fase 2* IRIS rapport 2010/080.
- Farsund, A. A. og A.K.T. Holmen (2007): *Storbyprosjektet: Underveis-evaluering*. IRIS rapport 2007/167
- Leknes, E (2010) *Fremveksten av byregioner i Norge*. i Farsund og Leknes (red): Norske storbyregioner: Utviklingstrekk og styringsutfordringer, Høyskoleforlaget, Oslo 2010
- Leknes, E. (2007) *Framtidig organisering av Stavangerregionen Næringsutvikling*. IRIS Arbeidsnotat 2007/019
- Leknes, E. og Thygesen, J. 2008: *Utvikling av en byregion rundt Trondheim og en landsdelregion i Midt-Norge* Arbeidsnotat IRIS 2008/216
- Leknes, E., J. Thygesen og A. Blomgren (2010) *Stavangerområdet regionale slagkraft*. Rapport IRIS - 2010/070
- Sjurelv, H. (2009) *Storbykommunenes roller i innovasjonssystemet*. Rapport fra Konsulentfirmaet Sjurelv AS.

Andre dokumenter:

Strategisk næringsplan for Stavanger-regionen 2005-2020

Strategisk næringsplan for Stavanger-regionen 2009 - 2020

Fra strategi til handling for Stavanger-regionen 2006-2007

Handlingsprogram Stavanger-regionen næringsutvikling 2009

Handlingsplan Greater Stavanger 2010

Tertialrapporter fra Stavanger-regionen næringsutvikling 2007, 2008, 2009, 2010

Årsrapport Stavanger-regionen næringsutvikling 2007, 2008, 2009

Protokoll styremøter i Stavanger-regionen næringsutvikling 2007, 2008, 2009

Kulturnæringene i Stavanger-regionen: strategi- og handlingsplan 2010-2013

Partnerskapsavtaler partnerkommuner

Partnerskapsavtaler Rogaland fylkeskommune

Evaluering OTC 2009: Standardrapport, delegasjonsreise Houston

Evaluering OTC 2010: Standardrapport, delegasjonsreise Houston

Evaluering OTC 2010: Standardrapport, delegasjonsreise Kina

Nettsteder:

www.greaterstavanger.com

www.trondheimsregionen.no/

www.knutepunktsorlandet.no

www.brb.no/

<http://www.oslo.teknopol.no/>