

## 9. OMSTILLINGSPROGRAMMET OPDRIFT

Foruten statistikk og diverse dokumenter er det empiriske tilfanget som ligger til grunn for vurderingen av omstillingsprogrammet (OP) Oppdrift som følger: To nøkkelinformantintervju av personer som var sentrale i omstillingsselskapet, og som i dag har sentrale næringsposisjoner og god kjennskap til næringslivet i kommunene som deltok i Oppdrift. I tillegg ble det gjennomført samtaler med representanter fra de fire kommunene med kjennskap til programmet, samt IN-representant med oppfølgingsansvar under deler av omstillingsperioden.

### 9.1 Kort beskrivelse av de fire deltakerkommunene i Oppdrift

Omstillingsprogrammet (OP) Oppdrift, som var operativt i perioden 1997-2002 hadde fire deltakerkommuner, henholdsvis Nome og Kragerø fra Telemark fylke, og Risør og Tvedestrand fra Aust-Agder fylke. Oppdrift var ikke var en naturlig fysisk eller funksjonell region, og det var ikke aktuelt å fortsette det interkommunale arbeidet gjennom Oppdrift etter endt OP (Kokkersvold 2003).

Folketallet i *Nome* var stabilt frem til omkring 1980, men har siden vist svak nedgang. Skogen og vannkraften la tidlig grunnlag for industri, og det er en betydelig jord- og skogbrukskommune. Industrien domineres av primær jern- og metallindustri og produksjon av metallvarer. Ellers merkes treindustri, teglverk og møbelindustri.<sup>34</sup>

Folketallet i *Kragerø* er lavere i dag enn tilfellet var rundt 1900. Befolkningsutviklingen gjenspeiler utviklingen i næringslivet. Største tettsted er Kragerø, hvor næringslivet var preget av trelasteksport, sjøfart og skipsbygging helt til slutten av første verdenskrig. I tillegg til trelast kom senere skipning av tremasse og produkter fra bergverkene i omegn.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.snl.no/Nome/Telemark>

<sup>35</sup> [http://www.snl.no/Krager%C3%B8/kommune\\_i\\_Telemark](http://www.snl.no/Krager%C3%B8/kommune_i_Telemark)

Kragerø fikk etter hvert en variert og allsidig industri, og de største bransjene, målt etter antall sysselsatte, er verkstedindustri, farmasøytisk industri, elektroindustri, grafisk industri og metallvareindustri. Kragerø har for øvrig noe treforedling og trevareindustri som utnytter lokalt råstoff. Kommunen har dessuten stor turisttrafikk om sommeren.

*Risør* lengst øst i Aust-Agder fylke hadde som andre sørlandsbyer en sterk vekst mot slutten av 1800-tallet, men fikk et tilbakeslag ved overgangen fra seil til damp i skipsfarten. Folketallet er fortsatt noe lavere enn da det lå på sitt høyeste rundt 1900.<sup>36</sup> Industrien er i dag preget av relativt mange små bedrifter, flest innenfor verkstedindustri og trevareindustri. For øvrig har kommunen noe skogbruk, SIVA industrianlegg og som Risør og Tvedestrand betydelig sommerturisme.

*Tvedestrand* i Aust-Agder fylke har siden omkring 1990 hatt et stabilt folketall på rundt 5900 innb. Tremassefabrikkene har spilt en betydelig rolle for Tvedestrand. Industrien er i dag dominert av verkstedindustrien, særlig produksjon av metallvarer, men det er ellers mange små bedrifter innen flere bransjer.<sup>37</sup> Tvedestrand er et av de mest besøkte turistdistrikter på Sørlandet med sin skjærgård. Lyngør, som ligger på flere øyer, ble i 1991 kåret til Europas best bevarte tettsted av Europakommisjonen.

## **9.2 Bakgrunn for omstillingsprogrammet fra 1997-2002**

Høsten 1995 ble det klargjort fra departementshold et tilbud om etablering av OP for Kystregionen (Risør, Kragerø og Tvedestrand) og Nome. Programmet fikk senere navnet Oppdrift (Karlsen & Lindeløv 2000, Bolkesjø & Guvåg 2002).

OP Oppdrift startet opp i 1996/97 og ble avsluttet ved årsskiftet 2002/2003. OP hadde utgangspunkt i kommuner som var sårbare grunnet høy sysselsetting i industrien og generelt nedgang i sekundærnæringene (Bolkesjø & Guvåg 2002), og var således beredskapsbasert.

---

<sup>36</sup> <http://www.snl.no/Ris%C3%B8r>

<sup>37</sup> <http://www.snl.no/Tvedestrand>

Nedre Telemark hadde omstillingsproblemer allerede på begynnelsen av 90-tallet og ble del av omstillingen ”Vekst i Grenland” (evaluert av Karlsen & Lindeløv 2000). Nome kommune hadde f.eks. problemer knyttet til HVPU-reformen og tap av arbeidsplasser innen to hjørnesteinsbedrifter, og fikk omstillingsstatus i 1991/1992.

I sammenheng med EU-forhandlingene ble det også klart at noen kommuner i Østfold, Nedre Telemark, samt Aust-Agder vill ble definert som områder i industriell tilbakegang (mål-2-områder) som ville utløse EU-midler.

### **9.3 Utvikling over tid i Oppdriftkommunene**

Av tabell 9.1 kan vi se at befolkningen i Oppdriftkommunene samlet sett har holdt seg relativt stabil i perioden under og etter OP (dog en viss nedgang, henholdsvis 76 og 39), mens man i årene i forkant av OP opplevde en nedgang i befolkningstallet på 339 personer. Så vel arbeidsstyrken som antallet sysselsatte har økt betraktelig i perioden sett under ett. Sysselsettingsutviklingen var imidlertid svak i første periode. Både ut og innpendlingen har økt vesentlig: førstnevnte fra 3147 til 5026 (91-09), sistnevnte fra 1288 til 2673 (91-09).

Med hensyn til den sektorvise utviklingen ser vi at primærnæringene hadde en nedgang på 144 sysselsatt i første periode (91-97) men en positiv utvikling så vel under som etter OP. Primærnæringene hadde faktisk den største prosentvise endringen per sysselsatt per år i perioden etter OP (med 25 flere sysselsatte i 09 enn 91). Næringen er i imidlertid marginal sammenlignet med de øvrige sektorene i Oppdriftkommunene.

Offentlig virksomhet/annen tjenesteyting har i alle år vært den dominerende sektoren og har vokst kraftig i perioden sett under ett (fra 3673 til 4904 i henholdsvis 91 og 09), med den største veksten under OP. I forkant av OP var industri den nest største sektoren, men har tapt ca 500 sysselsatte totalt sett. Dette betyr at sektoren handel/hotell/restaurant har overtatt som den nest største sektoren i 2009, da de har opplevd en økning på ca 650 sysselsatte i samme periode. De sistnevnte tallene kan blant annet knyttes til en organisk vekst i reiselivssegmentet og servicenæringer mer generelt.

Tabell 9.1: Status og utvikling før, under og etter omstillingsperioden i Oppdrift. Tall for 1.1. (Kilde: Panda).

	1991	1997	End- ring 91- 97	2003	End- ring 97-03	2009	End- ring 03-09
Befolkning	30458	30120	-338	30044	-76	30005	-39
Arbeidsstyrke	12329	12795	466	14204	1409	15086	882
Utpending	3147	3678	531	4562	884	5026	464
Innpending	1288	1799	511	2217	418	2673	456
Sysselsatte	10489	10527	38	11385	858	12481	1096
primær	395	251	-144	284	33	420	136
olje/gass-utvinning	0	0	0	0	0	9	9
industri/bergverk	2675	2488	-187	2305	-183	2193	-112
kraftsektor	153	151	-2	102	-49	71	-31
bygg/anlegg	836	795	-41	924	129	1189	265
handel/hotell/res	1539	1700	161	1965	265	2210	245
transport	742	590	-152	637	47	654	17
finans/forretningsm.tj.yt	325	681	356	670	-11	822	152
offentlig/annen tjenesteyt.	3673	3843	170	4491	648	4904	413
Uoppgitt	151	28	-123	7	-21	9	2

Bygg og anlegg har også hatt en klar vekst i sysselsettingstall både under og etter OP, og fremstår som den fjerde viktigste sektoren (mht til sysselsetting) i oppdriftkommunene samlet sett.

Tabell 9.2 viser hvor mange flere sysselsatte det har blitt i Oppdrift siden 1991 når vi korrigerer for bransjevis utviklings som andre kommuner og nedbemanningene innen basisnæringene i perioden. Tabellen er beregnet som for Odda (jf. Tabell 1.2).

Tabell 9.2: Forventet endring og avvik fra forventet endring i sysselsetting i Oppdrift (Kilde: Egne beregninger).

	Forventet endring i sysselsatte ut fra andre kommuner			Avvik faktisk minus forventet endring i sysselsetting		
	før OP	under OP	etter OP	før OP	under OP	etter OP
primær	-69	-18	-23	-75	51	159
olje/gass-utvinning	0	0	0	0	0	9
industri/bergverk	23	-114	1	-210	-69	-113
kraftsektor	-8	-15	-3	6	-34	-28
bygg/anlegg	-114	205	174	73	-76	91
handel/hotell/res	136	162	166	25	103	79
transport	-42	-37	28	-110	84	-11
finans/forretningsm.tj.yt	154	166	125	202	-177	27
offentlig/annen tjenesteyt.	596	518	374	-426	130	39
Uoppgitt	-119	-17	-5	-4	-4	7
Sum	556	849	838	-518	9	258
Virknings spesielle forhold i området						
Nedbemannings industri	-331	-150	-76			
Ringvirkninger	-66	-34	-18			
Sum virkninger	-397	-184	-94	-120	192	352

I foreliggende sluttrapporter og evaluering er det ikke tallfestet hvor mange arbeidsplasser som omstillingsprogrammet bidro til i løpet av omstillingsperioden. Om vi antar kr 330 000 i kostnad pr arbeidsplass som i øvrige programmer, kan vi her anslå denne kortsiktige effekten til ca 230 arbeidsplasser. Tabell 9.2 antyder at Oppdrift fikk 544 flere arbeidsplasser enn vi kunne forvente i fra omstillingsprogrammets begynnelse til 2009 (192+352).

## 9.4 Kort beskrivelse av omstillingsprogrammet

Oppdrift (etablert i 1997) var den operative omstillingsenheten for kommunene Risør, Tvedestrand, Kragerø og Nome. Aust-Agder og Telemark fylkeskommuner var oppdragsgivere for omstillingsarbeidet. 1998 var det første hele driftsåret og man fikk forlenget omstillingsperioden med ett år - ut 2002 - slik at perioden varte totalt 6 år.

Oppdrift var organisert som egen administrativ enhet med eget styre (Bolkesjø og Guvåg 2002). Styret besto av 12 personer med representanter fra de fire kommunene, de to fylkeskommunene, samt LO, NHO, KRD og SND (der de to sistnevnte var observatører). I programperioden hadde Oppdrift fra 1 til 3 ansatte. I tillegg kom sekretærhjelp fra Aust-Agder og Telemark fylkeskommuner. Omstillingsenheten hadde for øvrig et arbeidsutvalg og en referansegruppe.

Totalt sett ble det brukt 57 MNOK i statlige og lokale/regionale offentlige midler. De fire deltakerkommunene og de to fylkeskommunene finansierte til sammen 50 %, KRD tilsvarende andel.

Målsettingen for programmet ble definert til at "*Omstillingsprogrammet skal målrette og styrke næringsutviklingsinnsatsen for å sikre og øke verdiskapingen og sysselsettingen i næringslivet*". Innledningsvis ble det valgt to strategier: en innovasjons og nyskappingsstrategi der en ønsket å arbeide med eksisterende industribedrifter (*Industristrategien*), og en utviklingsstrategi for reiselivet (*Reiselivsstrategien*). I forbindelse med handlingsplanen for 1998 ble det vedtatt å opprette en tredje strategi, *Kommunestrategien*, som hadde som mål "*å styrke egen omstillingsevne og forbedre kommunenes forvaltningstjenester som retter seg mot næringslivet*." I den geografiske avgrensingen av programmet la KRD særlig vekt på det regionale perspektivet der utfordringer og tiltak for flere kommuner skulle sees i sammenheng. Videre var det stilt forventninger om at programarbeidet skulle bidra til å øke evnen til næringsretta utviklingsarbeid i kommunene og i fylkene. I avslutningsfasen av programperioden ble det lagt ned et vesentlig arbeid i det som ble omtalt som avslutnings- eller *vekslingsstrategien*. Gjennom dette arbeidet skulle kommunene – på egen hånd - bli bedre i stand til å arbeide med omstilling og næringsutvikling (Op.cit.).

Tabell 9.3: *Oppdrift: Strategier, varighet, prosjekter og ressursforbruk – en oversikt. (Kilde: Fu-melding 025/03 - Omstillingsprogrammet oppdrift 1997 – 2002)*

Strategi	Varighet	Antall prosjekter	Ressursforbruk
Industristrategien	1997 - 2002	233	38,7 mill. kr
Reiselivsstrategien	1997 - 2002	76	8,5 mill. kr
Kommunestrategien	1999 - 2002	9	5,6 mill. kr
Vekslingsstrategien	2001 - 2002	21	4,9 mill. kr

Tabellen viser programmets prioriteringer relatert til de fire nevnte strategiene, varighet, prosjektantall og ressursforbruk.

Måloppnåelsen ble knyttet til konkrete resultatmål, henholdsvis 2 % årlig økning i lønnsomhet i deltakende bedrifter og 5 % årlig økning i gjestedøgn hos overnattingsbedrifter i regionen. I perioden 1999 og 2000 hadde man også mål om at 85-90 % av kommunenes bedriftskunder skulle si seg fornøyd med det faktiske tjenestetilbudet innen utgangen av år 2001.

Kommunestrategien hadde som mål å få en omstilling fra forvaltningsorienterte til brukerorienterte kommuner. Den siste strategien hadde som mål å få til erfaringsoverføring til de aktørene som skulle jobbe med næringsutvikling i fremtiden.

## 9.5 Tidligere vurderinger

Med henvisning til - og på basis av - Bolkesjø og Guvågs (2002) sluttevaluering, gjorde man i melding til fylkesutvalget (Fu-melding 025/03 -

Omstillingsprogrammet oppdrift 1997 – 2002) opp følgende status for Oppdrift knyttet til de fire ovennevnte strategiene.<sup>38</sup>

- **Industristrategien:** ”I denne strategien har fokus vært på bedriftsrettet næringsutvikling til prosjekter med utviklings- og omstillingspotensial. Evalueringen av Oppdrift viser at bedriftene vurderer de tre viktigste effektene av prosjektene til å være gjennomføring av strategiske tiltak, heving av kompetansen innen produksjonsteknologi og produktutvikling. ”*Gjennomføring av strategiske tiltak er det som scorer høyest. Dette gir grunn til å anta at bedriftene er blitt dyktigere til å møte framtidige utfordringer. Det er også grunn til å nevne de kompetansehevende fellesprogrammene som Oppdrift har gjennomført med stor suksess. I alt har det vært gjennomført 9 fellesprogram med ca. 300 deltakere fra bedrifter og kommuner*”.
- **Reiselivsstrategien:** ”Den viktigste innsatsen i reiselivsstrategien har vært gjennomføringen av et omfattende kompetansehevingsprosjekt for næringen. I ettertid ser en at denne strategien ikke var tilstrekkelig forankret i de enkelte kommunenes egne reiselivsplaner, og at innsatsen kunne vært bedre tilpasset aktørenes ulike forutsetninger”.**Kommunestrategien:** ”Strategien var ikke en del av det opprinnelige strategigrunnlaget i Oppdrift, men ble etablert etter en erfaringsgjennomgang og vurdering av viktigheten av å fokusere på kommunene som utviklingsaktører. Evalueringen av Oppdrift viser at det er stor grad av enighet om at kommunestrategien i en viss grad har bidratt til å øke kommunenes omstillingsevne. Når det gjelder den ambisiøse målsettingen om å bidra vesentlig til å bedre kommunenes økonomiske handlingsfrihet, er det få blant aktørene som mener dette”.**Vekslingsstrategien:** ”For å sikre at utviklings- og omstillingsarbeidet skulle bygge videre på de gode erfaringene fra Oppdrift, ble det i 2001 etablert en vekslingsstrategi. Målet har vært

---

<sup>38</sup>Se: <http://74.125.77.132/search?q=cache:FpE8qeqp7LsJ:www.aaf.kommune.no/sitepageview.aspx%3FarticleID%3D65+evaluering+oppdrift+omstilling&cd=1&hl=no&ct=clnk&gl=no&client=firefox-a>. Skrevet ut 19.1.09.



å igangsette hovedprosjekt for utforming av ny næringspolitikk i de fire kommunene. Alle kommunene er nå i ferd med å gjennomføre offensive og strategiske grep for å utvikle seg til mer attraktive bosteds- og næringskommuner”.

I sluttevalueringen av omstillingsprogrammet påpeker nettopp Bolkesjø og Guvåg (2002: 168) følgende: *”Oppdrift som omstillingsprogram har bidratt til å heve områdets kapabilitet for innovasjon i deltagende bedrifter på lengre sikt.”* Hovedvekten ble lagt på å utvikle humankapital (kompetanse) i bedriftene (både gjennom enkelt- og fellesprosjekt). Det var også et fokus på utviklingen av sosial kapital (relasjoner og nettverk) i kommuner og næringsliv. Men som evaluator skrev i 2002 (op.cit.): *”På dette området ligger store utfordringer i fremtiden, nemlig å etablere samarbeid med andre kommuner i den regionen som den enkelte Oppdriftskommune hører hjemme.”*

Evaluator skriver videre at nettopp organiseringsformen av omstillingsorganet har vært en medvirkende årsak til at det har vært begrenset kontakt mellom omstillingsprogrammet, FK og SND. Begrunnelsen for organiseringen var at man mente dette ville bidra til tettere bånd mellom omstillingsorganisasjon og næringsliv. *”Det er allikevel grunn til å stille et stort spørsmålstegn ved om det er en hensiktsmessig strategi at de permanente regionale utviklingsaktørene er såpass på sidelinja som de har vært i Oppdrift (...) det oppnås lite kompetanseutvikling i de ordinære regionale utviklingsorganene (...) en får ikke den læringseffekten og oppbygging av kompetanse som en ellers ville fått ved en tettere integrering”* (op.cit.). *”I hvilken grad man vil lykkes i vekslingsstrategien er viktig for å si noe om de varige virkningene av arbeidet i Oppdrift (...) (H)va som oppnås gjennom dette arbeidet kan vi ført si noe om en stund etter at Oppdrifts arbeid har blitt avslutta”* (Bolkesjø & Guvåg 2002: 168) (...) (D)ette er forhold som etter vår oppfatning bør gis større oppmerksomhet i tilknytning til omstillingsbevilgningene framover og i slike programmers retningslinjer burde det trolig ligge krav om at fylkeskommunen avsetter personalressurser til oppfølging en viss periode etter at programmet er avsluttet” (Bolkesjø & Guvåg 2002: 21).

## 9.6 Andre sentrale forhold som har påvirket utviklingen

Av sentrale forhold som har påvirket utviklingen i Oppdriftkommunene fra og med omstillingsperioden startet (1997) til og med i dag er det i første omgang relevant å bruke Risør som eksempel. Kommunen hadde en positiv utvikling parallelt med OP, men fikk en nedgangsperiode etter endt omstillingsperiode: Dette hadde blant annet sammenheng med at en Telenor-bedrift ble nedlagt og 100 ansatte mistet jobben. I tillegg opplevde kommunen problemer i to store mekaniske virksomheter: Det ble påpekt at dette satte Risør langt tilbake mht arbeidsplasser. Fra informanthold kom det av den grunn frem at man besluttet å endre den strategiske tilnærmingen til næringsutviklingsarbeidet fra en satsing som primært dreide seg om det bestående til en satsing der man stimulerte til nyetablering.

Etter noen år med positiv utvikling ble det argumentert med at man er inne i ny utfordrende periode, der det blant annet ble henvist til finanskrisen og internasjonale konjunkturer som påvirker eksportrettede virksomheter. Som en informant fortalte: *"(X) (...) hadde et Oppdriftprosjekt, men vanskelig å ta noen ære for det. Det har blitt en kjempebedrift med 200 mill i omsetning og 80 %, eksport, men har slitt i den senere tiden som følge av finanskrisen og internasjonale konjunkturer."*

For Nomes del er det også verd å nevne at man som følge av endret soneinndeling for arbeidsgiveravgift fikk tildelt ca 10 millioner kroner i kompensasjonsmidler (2004/2005). *"Disse skal nyttes til ulike næringstiltak i samsvar med plan som er utviklet i samarbeid med næringslivet i kommunen. Hoveddelen av midlene er stilt til rådighet for bedriftsutviklingstiltak gjennom Innovasjon Norge. Lokalt styres bruken av midlene av en arbeidsgruppe som består av representanter for fire av de større bedriftene i kommunen, samt ordføreren."*<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup><http://www.nome.kommune.no/artikkel.aspx?Mid1=0&Mid2=0&Mid3=0&Aid=199&Back=1> Første gang publisert 20.10.2005, Skrevet ut 26.3.2010

## 9.7 Langtidseffekter av omstillingsprogrammet

Det er antydnet at Oppdrift fikk 544 flere arbeidsplasser enn vi kunne forvente i fra omstillingsprogrammets begynnelse til 2009 (192+352) (jf tabell 9.2). Som antydnet i delkapitlet om sysselsettings- og befolkningsutviklingsstatistikken ovenfor kan omstillingsprogrammet ha bidratt til om lag 230 nye arbeidsplasser i Oppdriftkommunene samlet sett i løpet av omstillingsperioden. Med antatt addisjonalitet på 75 % for kortsiktige effekter og at også andre lokale forhold har hatt betydning for langsiktige endringer, har vi anslått at omstillingsprogrammet har skapt i området 173-216 arbeidsplasser i den aktuelle perioden. Dette antyder videre en sysselsettingseffekt på mellom 1,4 og 1,7 % av dagens sysselsettingsnivå.

På basis av gjennomførte intervju og samtaler er det etablert et grunnlag for å vurdere nærmere hvilke effekter som kan relateres til OP. Flere av informantene var veldig bevisst på at det var vanskelig å snakke om langtidseffekter: *”Vet ikke hvor mange effekter som skal tilskrives omstillingsprogrammet”*, og: *”lett for å glemme hjelp man fikk for 10-13 år siden”*, er to typiske utsagn her.

Industristrategiens *kompetansehevende tiltak* f.eks. knyttet til materialer og produksjonsstyring, lederutvikling, markedsføring ble trukket frem av flere informanter: *”Tror ganske sikkert at det har gitt varige spor”*. Disse tiltakene var primært rettet mot ledere og mellomledere da det er mange små bedrifter i området der leder og eiere de samme personene. Det ble samtidig poengtert fra flere hold at *fellesprosjektene* bidro til mer og bedre samarbeid:

- mellom bedriftene var det samlinger, så som strategisamlinger og lederutviklingskurs. Det ble påpekt at dette bidro til personlige *nettverk* i ettertid,
- mellom kommune og næringsliv innad i kommune (lederutvikling) og man fikk mer kontakt og gjensidig forståelse.
- som ledd i kommunestrategien møtte virksomhetslederne i de fire kommunene hverandre, noe som ble fremhevet som viktig da de ikke hadde noen god ”reckord” på å være utadvendt tidligere

En informant formulerte følgende når det gjelder effekter: *”Klare kortsiktige effekter (...) men vil være mer forsiktig mht å konkludere om langsiktige*

*effekter” og som en annen fortalte: ”positiv effekt da men om det er målbart etter flere år er noe annet. Men tror det ga økt kompetanse til egne tiltak (...) den største effekten var at man hadde fokus på den enkelte bedrift og hva som var matnyttig for dem.” I denne sammenhengen ble det påpekt at de respektive nærings sjefene spilte en svært sentral rolle under OP: ”de var ute i felten, snakket med bedriftene og kartla interesse, de var også en kvalitetssikrer og (vi) jobbet sammen.”*

Gjennom arbeidet med kommunestrategien kom det på plass næringsplaner for de respektive kommunene. Det ble påpekt at man lærte mye om samarbeid, til tross for at man hadde en god tradisjon for det i noen av kommunene, f.eks. gjennom regionalt næringsfond. Det ble også argumentert for at dette arbeidet bidro til at man fikk øynene opp for å bli mer attraktive bokommuner, f.eks. med økt fokus på/orientering mot kvalitet mht tjenestetilbud. Her ble det trukket fram skole, bolig, bevisstgjøring av teknisk etat, tilrettelegging for bedrifter, tomter og infrastruktur. Men som en informant kunne fortelle: *”(...) en viss effekt, men tror ikke noen av disse er med på topplisten over de mest næringsvennlige. De har blitt mindre dårlig men det kunne absolutt blitt gjort mer.”*

Med hensyn til næringsutviklingsapparatet og intra- og interkommunale samarbeidskonstellasjoner ble det påpekt at det var *”andre strukturer etter omstillingsprogrammet var ferdig.”*

Når det gjelder vekslingsstrategien ble følgende uttalelser registrert fra informanter: *”dette (ble) ivaretatt gjennom næringsplanene hvor den enkelte kommune gjennomførte en prosess initiert av Oppdrift.”* I forhold til videre satsning: *”Oppdrift var veldig spisset, men dette var veldig generelt. Det gikk på samordningsløsninger og stimulering til samarbeid etc. Dette var vanskelig å ivareta (...), men oppe igjen nå via Fylkeskommunen.”*