

# Distriktskommuner som lykkes godt med næringsutvikling

---



Foto: Inge Karoliussen

## Notat til Distriktsnæringsutvalget

Distriktssenteret, januar 2020  
Torbjørn Wekre og Bjørn Richard Jensen

Distriktssenteret vil i dette notatet svare på problemstillingen; ***hva kjennetegner distriktskommuner som lykkes godt med næringsutviklingen og hvordan kan distriktskommuner bidra til fremme lokal næringsutvikling?***

## **Innhold**

Distriktssenteret mener .....	3
Avgrensning.....	3
Næringsutvikling i tre kommunale roller .....	4
Arbeid med næringsutvikling – bredt, mangfoldig og viktig .....	5
Næringslivets oppfatning av kommunenes innsats .....	6
Forskjellig organisering .....	7
Kapasitet og kompetanse.....	8
Noen kjennetegn ved kommuner som lykkes .....	9
Avsluttende diskusjon og eksempler.....	10
Referanser .....	14
Nettressurser (lenker) .....	15

## Distriktssenteret mener

For at distriktskommuner skal kunne bidra til å fremme lokalt næringsliv må flere distriktskommuner utnytte sitt handlingsrom for næringsutvikling på en bedre måte enn de gjør i dag, og

- næringsutvikling må i større grad ses i sammenheng med andre viktige kommunale innsatsområder som boligutvikling, inkludering, stedsutvikling og tilflytting mv.
- kommunens rolle som forvalter, tjenesteprodusent, og entreprenør må i større grad i ses i sammenheng.
- kommunene må skaffe seg bedre forståelse for næringslivets behov. Alle kommunene bør kartlegge næringslivets forventninger til kommunens tjenester.
- økonomiske virkemidler (eksempelvis kommunale næringsfond) vil være til hjelp for å styrke kommunene i sitt arbeid overfor etablerere og eksisterende næringsliv.
- distriktskommunene må prioritere entreprenørrollen; være utadrettet, initiativrik, utvikle og følge opp næringslivet.

Distriktssenteret mener at kulepunktene ovenfor også i stor grad er sammenfallende med måten næringsutviklingsarbeidet foregår på i kommuner som lykkes godt med sitt arbeid med næringsutvikling.

På bakgrunn av den kunnskapen som fremkommer i dette notatet, inklusive kommuneeksemplene<sup>1</sup>, mener Distriktssenteret det er behov for et «utviklingsprogram» for distriktskommuner som ønsker å styrke seg i arbeidet med næringsutvikling.

## Avgrensning

Distriktssenteret vil gjøre rede for kommunens roller i og handlingsrom for arbeidet med næringsutvikling. Med kommunen menes her kommuneorganisasjonen, både politisk- og administrativt. Notatet er i hovedsak avgrenset til å handle om arbeid med næringsutvikling i den enkelte kommune. Det finnes imidlertid mye kunnskap om at kommuner også samarbeider med nabokommuner om næringsutvikling. Dette arbeidet skjer gjennom regionråd, regionale utviklingselskaper mv. Distriktssenteret har samlet mye av denne litteraturen<sup>2</sup> og eksemplene på vår hjemmeside under overskriften [regionalt samarbeid om utvikling](#).

Distriktssenteret sin forståelse av det kommunale arbeidet med næringsutvikling er at dette består av tre roller. Disse blir i litteraturen omtalt som henholdsvis **forvaltningsrollen, tjenesteprodusent-rollen og entreprenørrollen** (Moen 2011 og Rønning 2009). Distriktssenteret mener dette er en hensiktsmessig inndeling av kommunenes arbeid med næringsutvikling. Når kjennetegnene ved de distriktskommunene som arbeider godt med næringsutvikling, belyses og drøftes, vil rollene sees i sammenheng med det lokale handlingsrommet til kommunene. Distriktssenteret legger til grunn at alle kommuner gjennom sitt arbeid med nærings- og samfunnsutvikling kan utgjøre en forskjell overfor det lokale næringslivet.

<sup>1</sup> <https://distriktssenteret.no/litteratur/12-distriktskommuner-som-lykkes-med-naeringsutvikling/>

<sup>2</sup> Angell, E. og G. M. Grimsrud (2017): *Småkommuners nytte av regionalt samarbeid om næringsutvikling og næringsrettet samfunnsutvikling*. UNI Rokkan Rapport 5 - 2017. Bergen., Leknes, E. m.fl. (2018): *Evalueringen av utviklingsprogrammet for byregioner*. Rapport – 2018/184. OsloMet og IRIS, Hørrigmo, Aase M. m.fl. (2014): *Kommunalt samarbeid på næringsfeltet. En litteraturstudie med praktiske råd*. Oxford Research., Distriktssenteret (2014): *Regionalparker i Norge – hva er oppnådd og hva er merverdien?* Onsager, K. (2018): *Regional næringsutvikling og kommuneregionalt samarbeid - noen perspektiver og utfordringer*. NIBR. Høgskolen i Oslo og Akershus. NIBR-notat 2018-102. Onsager, K. (2019): *Nærings- og distriktsutvikling – perspektiver, politikk/virkemidler og samhandling*. NIBR-rapport 2019:7. Kommunen som tilrettelegger for næringsutvikling

## Næringsutvikling i tre kommunale roller

I tre ulike FAFO-rapporter, Hødnebo og Lund (1994), Nergaard (1996) og Moen (2011), poengteres det at den viktigste rollen kommunen har for næringslivet i de største kommunene er tilrettelegging i forhold til plan og utvikling, kapasitet på infrastruktur og næringsarealer, dvs. *forvaltningsrollen*. I de mindre distriktskommunene derimot vektlegges kommunens rolle som tjenesteprodusent og entreprenør i større grad.

**Forvaltningsrollen**, handler om å ivareta brede samfunnsmessige interesser i henhold til offentlige lover, forskrifter og reglement. Denne rollen innebærer blant annet arealplanlegging, saksbehandling av byggesaker og skjenkebestemmelser. Dette er forvaltningsoppgaver kommunene ofte løser selv (Telemarksforskning 9/2019). Både arealplanlegging og saksbehandling overfor næringslivet tillegges stor betydning i studiene til Moen (2011) og Ringholm m.fl (2009). Moen (2011) fremhever rask saksbehandlingstid som kritisk for at bedrifter skal kunne igangsette nye prosjekter og ved oppstart av nye bedrifter.

**Tjenesteprodusentrollen**, innebærer å yte tjenester overfor lokalt næringsliv, både eksisterende bedrifter og etablerere. Dette kan både omfatte disponering av ulike økonomiske virkemidler, og å yte veiledning og rådgivning. Rådgivning- og veiledningsfunksjonen er en viktig del av det som gjerne omtales som kommunens førstelinje for næringsutvikling. Her er det ofte snakk om en direkte bedriftsrettet innsats. Næringslivet, og da spesielt etablerere, fremhever viktigheten av «en dør inn» til det lokale hjelpeapparat med lav terskel og lett tilgang til informasjon. Dette kan blant annet være informasjon om relevante finansieringsordninger og nettverk.

En evaluering av kommunale og regionale næringsfond viste at de kommunale næringsfondene har en særlig verdi for å styrke kommunen som pådriver for lokal nærings- og samfunnsutvikling. Evalueringen viste at de kommunale næringsfondene er av stor betydning for samspillet mellom det lokale næringslivet og kommunens førstelinje for næringsutvikling. Evalueringen viser at en velfungerende førstelinjetjeneste bidrar til å trekke til seg bedrifter og gründere som trenger hjelp til etablering eller videreutvikling av sine foretak. Flere av disse ville ellers ikke ha oppsøkt hjelp i det kommunale næringsapparatet. Kommunenes oppgaver utover det rent finansielle, som omfatter rådgivning, henvisningskompetanse og hjelp til nettverksbygging, vurderes av fondsmottakerne å være av stor betydning. Det å få midlene til å spille sammen med en velfungerende første-linjetjeneste er dermed avgjørende for å oppnå ønskede resultater (Rambøll og Telemarksforskning 2012).

Rønning (2009) mener at spesialisering og effektivisering gjør at arbeidet som ligger til denne tjenesteprodusent-rollen ofte kan bli organisert gjennom et kommunalt eller interkommunalt næringssselskap.

**Entreprenørrollen** handler om å ta initiativ og delta i gjennomføring av utviklingsprosjekter i samarbeid med næringslivet, utvikle og følge opp strategiske planer, delta aktivt på lokale næringslivsarenaer, gjennomføre bedriftsbesøk m.m. Mye av denne aktiviteten og engasjementet er kjennetegnet av å være tilrettelegging for næringslivsvekst, som f.eks rekrutteringstiltak, sentrums- og eller stedsutvikling, utvikling av nye utdanningstilbud, m.m. Kommunens arbeid med og oppfølging av næringsplanen er en sentral del av kommunenes entreprenørrolle. Kommuner i periferien<sup>3</sup> har i større grad *næringsplaner enn mer sentrale kommuner*. Dette betyr ifølge Moen at kommuner i periferien i større grad ser det som nødvendig å ha næringsplaner enn andre kommuner. Moen viser her til eksempler der næringsplanene er utarbeidet som en

<sup>3</sup> Moen (2011:68) skriver:»(f.eks kommuner på sentralitetsnivå 0)...».

reaksjon på fraflytting i flere kommuner. Næringsplanene er utarbeidet for å skape sysselsetting og stanse befolkningsnedgangen.

For å beskrive entreprenørrollen bruker Rønning (2009) begrepet **entreprenøriell orientering**. *Overført til kommunen kan for eksempel de organisatoriske egenskapene som ligger bak entreprenøriell orientering uttrykke handlingsrommet kommunen gir for nyskapende aktivitet i næringsutviklingsarbeidet.* (Rønning 2009; 14). Rønning viser til Lumpkin og Dess (1996) som fremhever flere egenskaper ved entreprenøriell orientering, og som ifølge Rønning kan overføres til kommunesektoren. **Autonomi** betyr i denne sammenhengen at ansatte/enkeltpersoner innenfor organisasjonen gis frihet til å opptre selvstendig, og at dette fremmer kreativitet som kommunen i sin tur har nytte av i næringsutviklingsarbeidet. Begrepet **innovativ** handler her om kommunens evne og interesse til å støtte innovative prosesser, og som i næringsutviklingssammenheng kan definere tilbøyeligheten til at nye strategier og tiltak prøves ut, eller at nye former for samarbeid med det lokale næringslivet prøves ut. Å være **risikovillig** innebærer at kommunen er villig til å ta risiko i sitt næringsutviklingsarbeid. Dette kan gi seg utslag på ulike måter. Ett eksempel kan være den kommunale risikoen knyttet til investering i å opparbeide et nytt næringsareal, uten på forhånd å ha avtaler med næringsaktører om lokalisering. Til sist har vi begrepet **proaktiv** som i denne sammenhengen betyr at en i det kommunale utviklingsarbeidet er på aktiv leting etter mulighetene for sammen med det lokale næringslivet å være med på å skape forutsetninger for bedriftsutvikling eller en nyetablering. En proaktiv arbeidsmåte kjennetegnes gjerne av å være utadventd og oppsøkende overfor næringslivet.

I studien til Kobro m.fl. (2012) ble det gjort en delstudie som kategoriserte de 15 casekommunene <sup>4</sup> opp mot fire organisasjonskulturelle idealtyper. Disse ble benevnt «klan», «byråkrati», «adhocрати» og «marked». Klan- og adhocratikultur var de to idealtypene som mest preget de 15 suksesskommunene. **Klan-kulturen** er innadrettet og kjennetegnet av å skape samhold og etablere gode team i organisasjonen for at virksomheten skal kunne lykkes. **Adhocрати-kulturen** er kjennetegnet av et utadrettet fokus. «De ansatte tør å stikke seg fram og ta risiko. Kulturen skaper ofte en innovativ og kreativ arbeidsplass. Stikkord for ledelse er *entreprenør, tilrettelegging for nyskaping og visjoner.*» Kobro m.fl. (2012:78). Det vises til at det er en relativt god balanse i alle kommunene mellom de 4 organisasjonskulturelle idealtypene. Det poengteres at en slik balanse sannsynligvis er mer robust til å løse ulike utfordringer, og ta tak i muligheter enten de kommer fra næringslivet, eller fra kommuneorganisasjonen. De 15 kommunene kjennetegnes av evne til å raskt å «bevege seg» mellom de ulike kulturene alt etter hva som kreves for å skape utvikling.

## Arbeid med næringsutvikling – bredt, mangfoldig og viktig

Kommunenes arbeid med næringsutvikling kan forstås både bredt og mer fokusert (Moen 2011). Den smaleste definisjonen er de tjenestene som er direkte rettet mot bedrifter og etablerere. Dette kan være saksbehandling, støtte og veiledning til bedrifter, nyetableringer og nettverksutvikling, og tjenester som i stor grad er rettet mot den enkelte bedrift og etablerer.

I en bredere definisjon av kommunens arbeid med tilrettelegging for næringsutvikling inngår også forhold som næringsliv og etablere indirekte har nytte av. Dette kan for eksempel være kommunal infrastruktur som vei, vann, avløp, bredbånd, tilgang til næringsareal, boligtilbud, steds- og sentrumsutvikling, tilrettelegging av parkeringsplasser, tilflyttingsarbeid, tjenestetilbudet innen skole, barnehage, helse, kultur- og fritidstilbud. I studien til Borge (2013) kommer det også frem at næringslivet i stor grad mener at et godt tjenestetilbud innen barnehage, grunnskole og kultur er viktig. I studiene til Telemarksforskning-Sintef (2012) og Telemarksforskning (2018) påpekes det at rollen har blitt mer sammensatt. Det påpekes at næringspolitikken i

<sup>4</sup> Spørreundersøkelse blant administrative ledere og politikere i kommuneorganisasjonene

kommunene i stadig større grad ser ut til å bli integrert som en del av den brede samfunnsutviklingspolitikken, og at dette omfatter arbeid med blant annet stedsutvikling og bolyst. Til sammen 18 «suksessrike» casekommuner er kartlagt i disse studiene og her kommer det frem at kommunene har arbeidet aktivt med infrastruktur, som næringsareal, vannutbygging, bredbånd og havner. De har også arbeidet med å utvikle nye boligområder og sentrumsutvikling, offentlige tjenester, sosiale møteplasser og tilflytting.

I en studie gjennomført av Sveriges kommuner og Landsting finner vi uttrykk for det samme (Torège 2019<sup>5</sup>). Her skriver de at det har funnet sted en «*breddning*» av næringslivsfunksjonens arbeid. Ett uttrykk for dette kan være den spennvidden en ser når det gjelder de områder som de næringslivsansvarlige ser på som prioriterte områder for sitt arbeid; blant de viktigste er kompetansetilgang, nyetablering av foretak, utvikling av sentrum, entreprenørskap i skolen, areal og lokaler og markedsføring av stedet.

Små steder og utkantkommuner mangler ifølge Rønning (2009) den vekstdynamikken som er tilstede i byer og større tettsteder og resultatet er mindre nærings- og arbeidsmuligheter. En politikk for og arbeid med næringsutvikling blir derfor viktig, jf. også Moen (2011, s:38), og Ringholm m.fl. (2009) nevnt ovenfor. Distriktskommunens sentrale rolle for utviklings- og innovasjonsarbeid understrekes også i en artikkel fra 2007. Denne studien omfattet 21 kommuner i de nordiske landene og 66 innovasjoner<sup>6</sup> (les her: nyskapingstiltak). De norske kommunene som deltok var Storfjord, Kåfjord, Kautokeino, Røst, Vestvågøy. Her fant forskerne at kommunen på en eller annen måte hadde hatt en rolle eller medvirkning i, med unntak av ett tilfelle, alle 66 innovasjonsprosjektene (Aarsæther og Nyseth 2007). Kommunens viktige rolle i utviklingsarbeid kommer også frem i en studie av 41 små distriktskommuner, der det pekes på at småkommuner er svært forskjellige med hensyn til geografi, areal, kultur, kompetanse og økonomi, og at dette har betydning for deres arbeid med samfunnsutvikling. Det pekes på ett fellestrekk ved disse kommunene, det er at kommuneorganisasjonen har en relativt stor betydning for utviklingsarbeidet. I fraværet av store næringsaktører blir kommunen en dominerende aktør på slike steder. (Cruickshank m.fl. 2014).

## Næringslivets oppfatning av kommunenes innsats

Moen (2011) sin bedriftslederundersøkelse viser at kommunen er svært viktig som tilrettelegger for næringsutvikling. Sju av ti spurte bedriftsledere i studien mener det er svært viktig at kommunen er aktiv i den lokale næringsutviklingen. Svarene fra 1050 bedriftsledere fra hele landet tyder også på at den kommunale næringspolitikken er viktigere for næringslivet i kommuner med få innbyggere enn i større kommuner.

I spørreundersøkelsen har bedriftslederne svart på hvordan de oppfatter ulike forhold ved sin kommunes arbeid med næringsutvikling. Dette er forhold som har, eller kan ha stor betydning for deres bedrift. Nesten halvparten av bedriftslederne sa seg uenig i at kommunen legger godt til rette for bedriftene i form av infrastruktur, og 55 prosent mener kommunen ikke har god forståelse for sin bedrifts behov. Her dokumenteres også et misforhold mellom hvordan næringslivsledere og kommunenes ledelse vurderer de tjenestene kommunene yter overfor næringslivet. Da spesielt viktige områder som forståelse for næringslivets behov, reguleringsplaner og rask saksbehandling. Videre ser vi at 35 prosent er uenig i at kommunen har rask saksbehandling på saker som angår sin bedrift. Moen vurderer funnene fra bedriftslederundersøkelsen slik at de gir grunn til å stille spørsmål ved om kommunene faktisk ivaretar rollen

<sup>5</sup> Spørreundersøkelse, i hovedsak deskriptiv, sendt til 290 kommuner, med svarprosent på 85 prosent.

<sup>6</sup> I denne artikkelen anvender forfatterne et utvidet innovasjonsbegrep, dvs. et innovasjonsbegrep som ikke er begrenset til næringsmessige forhold.

som næringsutvikler, i den betydning at de tilrettelegger for det lokale næringslivet eller bidrar til å tiltrekke seg nytt næringsliv. Moen mener det er grunn til å beskrive kommunene som reaktive. En forklaring kan være ulik virkelighetsoppfatning hos næringslivet og kommuneadministrasjonen, eller at næringslivet faktisk har urealistiske forventninger til kommunene (Moen 2011).

## Forskjellig organisering

Næringsutviklingsarbeidet i kommune-Norge drives svært forskjellig. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom de mange måtene det kommunale næringsutviklingsarbeidet er organisert på. Spesielt tjenesteprodusentrollen - og til en viss grad entreprenørrollen er gjenstand for ulik organisering, mens forvaltningsrollen (naturlig nok) i all hovedsak skjer i den ordinære kommunale linja. At næringsutvikling ikke er en lovpålagt kommunal oppgave kan være en av grunnene til at «feltet» er lite standardisert mht. praksis rundt omkring i kommune-Norge. Det er vanskelig å finne et mønster for hvordan kommunene velger å organisere sitt arbeid med næringsutvikling. Dette enten det gjelder små kommuner, større kommuner eller i forhold til sentralitetsnivå.

Noen kommuner har bestemte næringsutviklere som arbeider med næringssspørsmål i den kommunale organisasjonen og da gjerne underlagt rådmannen/kommunaldirektøren. Noen kommuner har etablert egne næringsavdelinger, mens andre kommuner driver mye av sitt næringsarbeid gjennom kommunale selskap, næringshager mv. Flere kommuner inngår også i ulike interkommunale samarbeid om næringsutvikling.

Moen (2011) viser til at halvparten av kommunene har ansatt næringskonsulent/medarbeider, og at nesten halvparten av kommunene har næringssselskap som ivaretar arbeidet med næringsutvikling.

Det er dokumentert at antall årsverk kommunene brukte på næringsutvikling ble sterkt redusert fra 1995 til 2010 (Teigen og Lien, 2013). Her finner de at andelen som bruker utviklings-/næringssselskap har økt fra 6 prosent til 21 prosent. De finner også at det fortsatt er en del ordførere og rådmenn som har det daglige ansvaret for næringsutvikling i en del kommuner. En NIVI-rapport fra 2016 viser at mange kommuner i dag er preget av liten personellkapasitet i egen organisasjon. Dette var en spørreundersøkelse rettet mot rådmenn i alle norske kommuner, og undersøkelsen fikk svar fra 206 rådmenn. Her rapporterer tre fjerdedeler av kommunene at de har under ett årsverk i egen organisasjon for å ivareta arbeidet med næringsutvikling, herunder råd, veiledning og tilrettelegging for næringsutvikling, inkludert næringsjef (Vinsand og Eidset, 2016). En forklaring på dette kan være at arbeidet med næringsutvikling i disse kommunene ivaretas av næringssselskap eller interkommunale næringssselskap.

I Norge er det ingen nyere studier som sier noe om hvordan distriktskommuner organiserer sitt næringsutviklingsarbeid<sup>7</sup>. Ser vi til Sverige viser rapporten «*Den strategiska mångsysslaren – 10 år senare*» fra *Sveriges Kommuner och Landsting* (Torège, 2019) at organiseringen i de svenske kommunene skiller seg fra de norske. Rapporten er en spørreundersøkelse sendt til 290 kommuner og har en svarprosent på 85 prosent. Denne rapporten viser at næringslivsfunksjonen oftest er plassert i rådmannens stab e.l<sup>8</sup>.; nær den øverste politiske ledelsen og at trenden peker mot at stadig flere plasserer funksjonen der. Sammenlignet med plasseringen av næringslivsfunksjonen i 2008, viser tallene for 2018, at flere har plassert næringslivsfunksjonen i rådmannens stab, mens færre legger denne funksjonen i selskap mv (Torège 2019). Også en svensk studie i 2018, basert på spørreundersøkelse rettet mot 140 kommuner, bekrefter at den dominerende organisasjonsformen for næringslivsfunksjonen i svenske kommuner er å være en del av kommunens forvaltning (Hermelin og Trygg 2018). En mulig forklaring er at kommunene ser et økende

<sup>7</sup> Distriktsenteret vil bestille en slik kartlegging (Foreløpig tekst).

<sup>8</sup> Oversettelse av begrepet *kommunledningsforvaltningen*

behov for at næringslivsfunksjonen i større grad interagerer med andre forvaltninger i kommunen (Torège 2019). Dette kan trolig også ses i sammenheng med en bredere rolle i arbeidet med næringsutvikling.

Flere studier av den kommunale næringsutviklingsrollen er imidlertid tydelig på at det *ikke* finnes en «suksessoppskrift» for organisering av dette arbeidet. Rønning skriver i sin rapport (2009) at: «forskjeller fra kommune til kommune med hensyn til utfordringer, eksisterende næringsliv, ressurser og utviklingsmuligheter gjør at samme praksis i næringsutviklingsarbeidet ikke nødvendigvis vil ha samme effekt i alle kommuner ...» (Rønning 2009: s.5). I Sand m.fl. ser vi at langtidseffekter i liten grad påvirkes av organisasjonsform. Her skriver forfatterne om langtidseffekter av omstillingsprogram, og kommer frem til at lokal tilpasning ser ut til å være viktigere enn «beste praksis» (Sand m.fl. 2010). Heller ikke Kobro m.fl. finner noen suksessformel for organisering av det kommunale næringsutviklingsarbeidet. De skriver i studien «Suksessrike distriktkommuner» at noen av de studerte kommunene blant annet har eget utviklingsselskap, noen har organisert seg i interkommunale næringsutviklingsselskap og noen har egen næringsjef. De finner at det ikke er måten man har organisert sin næringspolitikk på som er viktigst, men hvordan man utfører næringspolitikken (Kobro m.fl. 2012). Heller ikke litteraturstudien til Angell m.fl. har avdekket noen beste måter å organisere sitt næringsutviklingsarbeid på (Angell m.fl. 2015).

I studien «Omstilling og styrket utviklingsevne» argumenteres det imidlertid for at en videreføring av næringsutviklingsarbeid etter endt omstillingsprogram med fordel kan skje gjennom et utviklingsselskap. I studien er det sett nærmere på hvordan omstillingskommuner ivaretar og viderefører kompetanse, arbeidsform og strukturer etter avsluttet omstillingsprogram. Her nevnes at organiseringen i et utviklingsselskap legger til rette for en sterkere involvering av næringslivet på strategisk nivå i kommunens utviklingsarbeid. Organiseringen disponerer også for å generere supplerende finansiering og prosjekter, det innebærer en varig og forpliktende allokering av ressurser til næringsutvikling fra kommunenes side og det kan skjerme personellressursene fra å bli satt til andre typer kommunale oppgaver (Flatnes, 2018). Distriktssenteret mener imidlertid argumentene til fordel for utviklingsselskapsmodellen er knyttet til videreføring av det kommunale næringsutviklingsarbeidet etter en forutgående omstillingsperiode, og ikke argumenter som uten videre kan brukes generelt om organiseringen av næringsutviklingsarbeidet i norske kommuner.

## Kapasitet og kompetanse

NIVI 2016 (rådmannsundersøkelsen) og Moen (2011) sier noe om kommunenes kapasitet og kompetanse innen næringsutvikling. Fra Moen 2011 fremgår det at det er omtrent like mange kommuner som mener de har tilstrekkelig plankapasitet og plankompetanse til å arbeide med næringsplaner; strategiske arbeid med næringsutvikling, som de som mener de ikke har det. Moen sier ikke noe om at dette varierer med sentralitetsnivået.

Kommunens næringsplan er av rådmenn og ordfører tillagt stor betydning for kommunenes evne til å tenke langsiktig og strategisk med hensyn til tilrettelegging for bedriftsetableringer og for utvikling av eksisterende næringsliv. Dette arbeidet varierer mellom kommunene, og er avhengig av ansatte med planfaglig kompetanse. Vedtatte planer gir næringslivet forutsigbarhet, som næringslivet vurderer som en viktig forutsetning for å kunne investere i større næringsprosjekter. For næringslivet i de kommunene som mangler kapasitet utgjør dette en flaskehals for næringsutvikling (Moen 2011). Til det siste viser Moen til et eksempel på at bedrifter ikke realiserer prosjekter når kommunen bruker for lang tid på å behandle spørsmål eller saker.



Rådmannsundersøkelsen viser også at i overkant av en femtedel mener de har dårlig kapasitet innenfor arbeidet med næringsutvikling og en femtedel sier kompetansen på næringsutvikling er nokså eller svært dårlig (NIVI 2016). Begrepene kapasitet og kompetanse er heller ikke nærmere definert i rapporten. Rapporten sier ikke noe om kommunestørrelse og sammenhengen med opplevd kapasitet og kompetanse. En mulig forklaring kan være beskrevet av Telemarksforskning der de skriver at små kommuner har utfordringer med å skaffe tilstrekkelig kompetanse på flere områder, og at dette kan skyldes at kommunene har for få innbyggere og brukere til å kunne etablere et fagmiljø. Videre skriver Telemarksforskning at det kan være en utfordring at kommunene er for små til å fylle stillinger innenfor ett ansvarsområde og dermed har vanskeligheter med å få kvalifiserte søkere Vareide m.fl. (2019). Dette kan vi se i sammenheng med NIVI rapporten fra 2016 som skriver at tre fjerdedeler av kommunene har under ett årsverk i egen organisasjon for å ivareta arbeidet med næringsutvikling.

## Noen kjennetegn ved kommuner som lykkes

Hva menes med at en kommune lykkes med sitt arbeid med næringsutvikling? Distriktssenteret mener at det ikke finnes noen entydig definisjon av dette, men erfarer at arbeidsplassvekst, antall nyetableringer, verdiskaping, og næringsattraktivitet er mål som blir brukt.

Hva som kjennetegner distriktskommuner som de siste årene har hatt en god arbeidsplassvekst i næringslivet er belyst i to studier, Telemarksforskning (2012) og (2018). Studiene er gjennomført på oppdrag for Distriktssenteret. I begge rapportene studeres det om det er kjennetegn og fellestrekk ved hvordan distriktskommunene med en god arbeidsplassvekst utøver næringsutviklingsarbeidet. Svarene er sammensatte og handler naturligvis om lokale forhold – og til en viss grad tilfeldigheter. Men flere forhold er også felles for alle suksesskommunene, eller et flertall av dem.

*Det første funnet* peker på at mye ser ut til å handle om kulturen som preger lokalsamfunnene og kommunen. Utviklingskulturen preges av lite jantelov, det er lov å prøve og feile. I de suksessrike distriktskommunene er det klare spor av det forskerne kaller en offensiv og optimistisk kultur. I 2018-studien poengteres det at kommunen ikke kan skape en positiv utviklingskultur alene, men kommunens evne til å engasjere og mobilisere næringsliv og innbyggere til felles innsats er viktig. *Det andre funnet* viser til at det er kort vei mellom ideer og beslutninger, og disse korte avstandene utnyttes. Noen kommuner omtaler dette som smådriftsfordeler, dvs. alle kjenner alle – og dette utnyttes positivt til å noe skape sammen. Det er stor grad av kunnskapsdeling og tillitsbygging på tvers av fag- og sektorgrenser. I 2018-studien understrekes også kommunens rolle som tillitsskaper. Her heter det blant annet; «*Godt samspill mellom kommunen og de andre viktige samfunnsaktørene krever høy tillit. Kommunen har ansvar for å skape denne tilliten gjennom åpenhet, god dialog og vedvarende prosesser...*» (Telemarksforskning 2018: s:9).

Studien peker også på viktigheten av enkeltpersoners initiativ og gjennomføringskraft. Dette handler ofte om personer i næringslivet og sivilsamfunnet som gjennom sine bidrag har blitt opphav til ny utvikling. Blant disse finner vi også ordførere, rådmenn og kommunale ledere. Det fjerde funnet er at de suksessrike kommunene også er kjennetegnet av en kommuneorganisasjon som i samarbeid med sitt næringsliv evner å raskt gripe mulighetene som byr seg. Dette kan for eksempel handle om mulighet for en ny etablering, eller utvikling i eksisterende næringsliv.

I studien av samfunnsutviklingskapasitet i små distriktskommuner (Cruickshank m.fl. 2014) ble de 41 kommunene som deltok i Småkommuneprogrammet 2013-2014 typologisert i tre kategorier etter kjennetegn ved kommunenes samfunnsutviklingsarbeid. De tre kategoriene er «i bakevja», «på rett vei» og «frampå». Både på «rett vei-» og ikke minst «frampå-kommunene» kjennetegnes av mye av det samme som

er omtalt fra studien til Telemarkforskning 2012 og 2018 ovenfor. Kommunene<sup>9</sup> «i bakevja» var kjennetegnet av at kontakten med næringslivet var nesten fraværende fra kommunens side. I noen av disse kommunene fant forskerne klare tegn på splittelser mellom kommuneorganisasjonen og deler av næringslivet. Manglende kontakt med næringslivet ga seg utslag i at kommunen kom i «utakt» med både det lokale næringslivet og innbyggerne. I tillegg var hyppige rådmannskifter og stridigheter internt i kommuneorganisasjonen noe som også gikk igjen i flere av disse kommunene.

## Avsluttende diskusjon og eksempler

Når Distriktssenteret har løftet frem kunnskap om det kommunale arbeidet med næringsutvikling, har dette blitt gjort gjennom å forstå rollene kommunen har som forvalter, tjenesteprodusent og entreprenør. Arbeidet med tilrettelegging for næringsutvikling er viktig for næringslivet. Næringslivet har gjennom bedriftslederundersøkelsen til Moen (2011) gitt tydelig uttrykk for at de ønsker en aktiv kommune som setter næringsutvikling på dagsorden. Funn fra Moens bedriftslederundersøkelse gir imidlertid grunn til å stille spørsmål ved om kommunene gjør et godt nok arbeid som tilrettelegger for næringslivet. Flere bedriftsledere mener kommunene ikke har god nok forståelse for bedriftenes behov, kommunene legger ikke godt nok til rette for god infrastruktur og flere mener kommunenes saksbehandling ikke er rask nok. Det er et misforhold mellom det kommunene mener de leverer av tjenester overfor næringslivet og det bedriftslederne opplever. Dette gjelder forhold som handler om utøvelsen av alle de tre rollene kommunene har overfor næringslivet i arbeidet med næringsutvikling.

I dette kapitlet gjør Distriktssenteret rede for hvordan distriktskommuner gjennom arbeidet med nærings- og samfunnsutvikling i tiden fremover kan bidra til fremme lokal næringsutvikling, enten det gjelder utvikling av eksisterende næringsliv, eller etablering av nye bedrifter.

På bestilling fra Distriktssenteret har fire FoU-miljø, NORCE-Alta, Trøndelag Forskning og Utvikling, Oxford Research og Østlandsforskning, identifisert og beskrevet til sammen 12 distriktskommuner<sup>10</sup> som alle har utnyttet det lokale handlingsrommet for næringsutvikling. Kommunene har alle tatt konkrete «grep» som har bidratt til sikring av – og videreutvikling av eksisterende bedrifter, nyetableringer og vekst i private arbeidsplasser. Noen av disse kommuneeksemplene blir brukt for å underbygge Distriktssenterets vurderinger og for å gi gode eksempler på kommuner som er aktive og tar i bruk sitt handlingsrom for næringsutvikling. De fleste av disse eksemplene underbygger viktigheten av spesielt entreprenørrollen i kommunene.

Arbeidet med næringsutvikling i distriktskommunene må i tiden fremover i større grad ses i sammenheng med kommunenes helhetlige arbeid med samfunnsutvikling. Arbeid med næringsutvikling kan ikke ses isolert hverken organisatorisk eller faglig fra andre oppgaver innenfor samfunnsutviklingsområdet i kommunene. Når 13 prosent av bedriftslederne<sup>11</sup> i NAVs bedriftsundersøkelse oppgir at de ikke har fått rekruttert den kompetansen de ønsker, mener Distriktssenteret at dette viser behovet for og nødvendigheten av at det kommunale engasjementet for næringsutvikling ikke bare handler om å bidra til å legge til rette for nye arbeidsplasser i næringslivet. Viktigheten av å arbeide med å tiltrekke seg arbeidskraft og kompetanse, blant annet gjennom å fremme bostedsattraktivitet og inkluderingsarbeid, blir også en viktig del av utviklingsarbeidet i mange distriktskommuner fremover.

---

<sup>9</sup> 7-8 småkommuner som deltok i Småkommuneprogrammet hadde kjennetegn som tilsa at de var i bakevja i arbeidet med samfunnsutvikling.

<sup>10</sup> Kommunene Alvdal, Trysil, Vågå, Bykle, Austevoll, Luster, Surnadal, Selbu, Overhalla, Hasvik, Berlevåg og Herøy.

<sup>11</sup> Ref. NAVs bedriftsundersøkelse 2019 – gjennomsnitt for hele landet

I Norge har vi allerede sett at rollen som næringsutvikler har blitt «bredere» og mer sammensatt med tiden. Det samme ser vi i Sverige der det har funnet sted en «breddning» i kommunens næringslivsfunksjon. På samme tid har man imidlertid valgt å organisere arbeidet med næringsutvikling ulikt. I Norge ser vi at arbeidet med næringsutvikling er organisert gjennom egen næringsetat, gjennom kommunale foretak, interkommunale selskap og næringshager mv. Vi ser også noen kommuner som har lagt denne funksjonen til ordfører og rådmann. I Sverige viser kartlegginger at en økende andel av kommunene velger å ha næringslivsfunksjonen innenfor den kommunale organisasjonen, mens stadig færre velger kommunale selskap som organisasjonsform. I Sverige er kommunal organisering den dominerende organisasjonsformen. En mulig forklaring på dette er at kommunene ser behovet for at næringslivsfunksjonen i større grad interagerer med andre forvaltninger i kommunen. Etter hvert som kommunens rolle som næringsutvikler utvides i omfang til også å arbeide med stedsutvikling, boligutvikling, sosiale møteplasser, bolyst og tilflytting mv. mener Distriktssenteret at behovet for samhandling mellom flere i den kommunale organisasjonen øker.

Distriktssenteret mener også at en konsekvens av at næringsutvikling og samfunnsutvikling i større grad må ses i sammenheng, gjør at det blir viktigere med god sammenheng mellom forvaltnings-, tjenesteproducent- og entreprenørrollen. Dersom en klarer å etablere god samhandling mellom de som utøver de ulike rollene, kan dette gi raskere og mer helhetlig oppfølging av bedriftene i spørsmål som er viktige for dem, som for eksempel arealplanspørsmål, spørsmål knyttet til søknader mv. Viktigheten av god samhandling og sammenheng mellom de ulike rollene går frem av et eksempel fra Luster kommune. Dette er en kommune som de siste 10 årene har hatt både befolknings- og arbeidsplassvekst. I Luster kommune er næringsseksjonen plassert i rådmannens stab, og denne plasseringen sikrer god samhandling mellom næringsseksjonen, plansjefen, eiendomssjefen og landbruks- og naturforvaltningssjefen, som alle arbeider med saker av betydning for næringslivet (Oxford Research 2019).

Når det gjelder tjenesteproduentrollen mener Distriktssenteret at kommuner som ønsker å fremstå som næringsvennlige i større grad bør kartlegge næringslivets forventninger til kommunens tjenester. Dette begrunnes med at næringslivet i stor grad oppfatter kommunens tjenester som dårligere enn hvordan kommunen selv oppfatter de samme tjenestene. Foruten gode tjenester i form av rådgivning og veiledning mener Distriktssenteret viktigheten av kommunale næringsfond er godt dokumentert i evalueringen til Rambøll i 2012. Næringsfondene er beskrevet som nyttige virkemidler som fremmer næringsutvikling, men også samhandlingen mellom næringslivet og kommunen. Disse lokale fondsmidlene bidrar til å trekke til seg bedrifter og gründere som trenger hjelp til etablering eller videreutvikling av sine foretak. Flere av disse ville ellers ikke ha oppsøkt hjelp hos kommunen. (Rambøll 2012).

Fra kommuner som har næringsfond, som for eksempel Alvdal kommune, viser det seg at midlene kan være utløsende for øvrig finansiering for bedriftene og tildelingen av midlene har også en symbolsk funksjon da næringslivet opplever at kommunen gjennom å støtte prosjektene har tro på bedriftene (Østlandsforskning 2019). Et eksempel fra Vågå kommune viser at midlene er særlig nyttige for bedrifter som faller utenfor Innovasjon Norges ordninger. I tillegg opplever bedriftene det slik at kommunen gjennom tildelinger av midlene viser at de har tro på bedriften og midlene kan hjelpe bedriftene å løse problemene de har (Østlandsforskning 2019).

Det er tidligere vist til entreprenørrollen. Hvordan denne rollen utøves er viktig for å fremme næringsutvikling, særlig i distriktskommuner. I denne rollen må kommunen være mer utadrettet og proaktiv enn i de andre rollene. Rollen er mer kjennetegnet av å ta initiativ, utvikle og følge opp strategiske planer, delta aktivt på lokale næringslivsarenaer og gjennomføre bedriftsbesøk m.v. I en mer aktiv utøvelse av denne rollen øker kommunene forståelsen for bedriftenes utfordringer og muligheter. Litteraturen har tidligere vist

at næringslivet ofte mener kommunene mangler denne forståelsen (Moen 2011). Fra Cruickshank m.fl. (2014) ser vi at ikke alle kommunene har en proaktiv rolleutøvelse og resultatet kan bli dårlig kontakt mellom næringslivet og kommunen. Dette vanskeliggjør kommunens forståelse for næringslivets behov og hva kommunen kan bidra med overfor næringslivet.

Et eksempel på en kommune som har tatt en proaktiv rolle i arbeidet med næringsutvikling er Vågå. Østlandsforskning (2019) beskriver en kommune der næringskoordinator *aktivt oppsøker næringslivet* for å bli kjent. Disse besøkene reduserer avstanden mellom kommunen og næringslivet og flere fra næringslivet tar kontakt med kommunen som følge av dette. Næringskoordinatoren er aktiv med å hjelpe bedriftene å utvikle søknader og få inn ekstern finansiering til ulike tiltak. En gjennomgang av antall prosjekter som er innvilget i Nord-Gudbrandsdalen av Innovasjon Norge i 2019 viser en sterk økning i antall innvilgede søknader og samlet søknadsbeløp i Vågå (Østlandsforskning 2019). Kommunen har også satt næringsutvikling på dagsorden gjennom at næringskoordinatoren rapporterer om aktivitetene til hvert møte i formannskapet.

En annen kommune som også har vært proaktiv og har utnyttet det handlingsrommet kommunene har i arbeidet med tilrettelegging for næringsutvikling er Bykle kommune. Bykle kommune stiftet i 2003 selskapet Bykle Breiband AS med mål om å tilby fiber for alle fastboende i kommunen. I dag leverer selskapet tv, internett og telefoni til hytteeiere, fastboende og næringslivet. I tillegg satser de på salg av hardware og IKT-support. Kommunen har gjennom denne satsingen bidratt til utvikling av infrastrukturen i kommunen, og gjennom dette bidrar kommunen til å øke bosteds-, nærings- og besøksattraktiviteten. Uten at dette kan ses i direkte sammenheng med kommunens satsing på Bykle Breiband AS og kommunens rolle som næringsutvikler, viser Oxford Research (2019) til at antall private arbeidsplasser i kommunen har økt fra 345 til 512 i perioden 2009 til 2018; en vekst på 47 prosent.

Et annet eksempel på at kommunene kan legge til rette for næringslivet er gjennom innkjøpene av varer og tjenester. Kommunene er store innkjøpere av varer og tjenester fra næringslivet. Det finnes muligheter for kommunene å handle lokalt uten at dette er konflikt med regelverket for offentlige innkjøp. Kommunen kan legge opp en anbudskonkurranse slik at også lokale bedrifter kan delta i konkurransen. Distriktskommuner som gjennomfører offentlige innkjøp i egen regi, står friere til å bestemme hvilke kriterier som skal brukes i anbudssammenheng. Dette handler også fra kommunens side om å ta initiativ, utnytte det lokale handlingsrommet kommunene har og fylle entreprenørrollen med innhold som fremmer det lokale næringslivet. Suldal kommune i Rogaland la opp en anbudskonkurranse der kommunen ble delt inn i fem konkurranseområder, tilpasset skolekretsene. Dermed kunne lokalbutikkene gi tilbud på leveranser til nærmeste skole og barnehage. Kommunen utformet konkurransekriterium som la vekt på nærhet og service, i tillegg til pris og miljø. Fem nærbutikker, alle deltakere i det statlige Merkurprogrammet, fikk på denne måten avtaler om offentlige innkjøp og disse toårige rammeavtalene utgjør en omsetning årlig på mellom kr 200.000 og kr 400.000. Distriktsenteret mener mange distriktskommuner har mye å lære av Suldal når det gjelder offentlige innkjøp og viljen til å legge til rette for lokalt næringsliv

Til sist vil Distriktsenteret vise til det handlingsrommet kommunene har når det gjelder å ta del i konkrete utviklingsprosjekt i samarbeid med næringslivet. Overhalla kommune i Namdalen er et eksempel på en kommune som har tatt entreprenørrollen på alvor, og utnyttet det kommunale handlingsrommet i samspill med lokalt næringsliv. I 2010 inngikk Overhalla kommune og tre industribedrifter bedriften (Grannes VVS AS, Overhallahus AS og Overhalla Betong) på Skogmo Industripark <sup>12</sup> en intensjonsavtale. Formålet var å utrede

---

<sup>12</sup> Lokalisert på Skogmo i Overhalla kommune og består (i 2019) av 53 bedrifter som til sammen sysselsetter 770 personer. Antall sysselsatte i bedriftene har økt fra 450 personer i 2014.

mulighetene for å bygge klima- og miljøsmarte boliger med passivhusstandard. Det ble samtidig bestemt å utrede en mulig Offentlig forskning- og utviklingskontrakt (OFU-kontrakt) mellom kommunen, forskningspartner og de tre industribedriftene. Bygging av et kommunalt leilighetsbygg ble igangsatt i 2012, og stod ferdig og ble tatt i bruk i 2013. Ifølge rådmannen i Overhalla kommune har bygget og OFU-prosjektet blitt et referanseprosjekt for kommuneorganisasjonen og bedriftene når det gjelder tilrettelegging og samarbeid om næringsutvikling. For bedriftene har prosjektet vært viktig når de senere har vunnet kontrakter. En av bedriftslederne er tydelig på at hvis det ikke hadde vært for OFU-prosjektet så hadde ikke de vunnet de åpne anbudskonkurransene i ettertid (Trøndelag Forskning og Utvikling 2019). Fra 2009 til 2018 har den samlede omsetningen i de tre bedriftene økt fra 200 millioner til 560 millioner kroner og antall ansatte er økt fra 135 til 239. Prosjektet har også bidratt til samarbeid mellom SINTEF (forskningspartner i OFU-prosjektet) og NTNU, kommunen og næringslivet knyttet til andre anleggs- og byggeprosjektet i regi av kommunen. Det kan også nevnes at den første Svanemerkede kommunale barnehagen ble åpnet i Skage i Overhalla i 2017. Et bygg i passivhusstandard på 15 000 m<sup>2</sup>. Dette er også et bygg inklusive tekniske løsninger som i all hovedsak er levert av lokale bedrifter.

Gjennom litteratur og eksempler er det vist til den viktige betydningen entreprenørrollen har i distriktskommunenes arbeid med næringsutvikling. Det er tidligere vist til kjennetegn ved entreprenøriell orientering i kommuneorganisasjonen, og også den betydningen enkeltpersoner i kommuneorganisasjonen har for nyskapende initiativ og samarbeid med næringslivet. Det lokale handlingsrommet som kommunene kan utnytte i arbeidet med å legge til rette for næringsutvikling utnyttes veldig forskjellig fra kommune til kommune.

Distriktssenteret mener mange distriktskommuner kan lære av de som har tatt og tar proaktive «grep». Dette handler om at kommunens ledelse støtter innovative prosesser. Det handler om en utviklingskultur i kommunen som tillater at det tas risiko på vegne av kommunen, at enkeltpersoner i utviklingsstillinger gis tillit og handlingsrom til å være proaktive, utadrettet og ta initiativ til samarbeid. Foruten ledelse og utviklingskultur handler det også om evne til entreprenøriell orientering og egenskapene til enkeltpersoner i utviklingsstillingene. Distriktssenteret mener at egenskaper som det å være utadrettet, initiativrik, tillitsfull og innovativ bør være viktige kriterier når distriktskommuner med mål om å være god på næringsutvikling skal rekruttere fremtidige næringsutviklere.

Det er de siste 15-20 årene gjennomført ulike programmer i den hensikt å styrke distriktskommuners arbeid med næringsutvikling, blant annet «*Næringsvennlig kommune*» i 1998-2000, initiert av Norsk kommuneforbund og ledet av Nærings- og handelsdepartementet og «*Kommunene som førstelinje for småskala næringsutvikling*» i regi av Innovasjon Norge i 2005-2006. Distriktssenteret mener det kan argumenteres for at det gjennomføres et nytt utviklingsprogram for distriktskommuner som ønsker å styrke rollen som tilrettelegger for næringsutvikling. Overføring av kunnskap og læring fra distriktskommuner som arbeider godt med næringsutvikling kan være et godt utgangspunkt for innholdet i et slik program.

## Referanser

- Aarsæther, N. og T. Nyseth (2007): Innovasjonsprosesser i den nordiske periferi. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 48 (1), 5-31.
- Angell, E., T. Ringholm og J. Bro (2015): *Brikker som mangler. Kunnskap om næringsrettet samfunnsutvikling og kommunestørrelse*. Norut Alta Rapport 2015/4. Alta: Norut Alta AS.
- Borge L. E., L. Håkonsen, K. Løyland og H.E. Stokke (2013): *Lokale skatter og incentiver til næringsutvikling*. SØF-rapport 02/13. Trondheim - Bø: Senter for økonomisk forskning AS og Telemarksforskning.
- Carlsson E., og R. Sand (2019): *Distriktskommuner som bidrar til næringsutvikling*. TFoU-rapport 15/2019. Steinkjer: Trøndelag Forskning og Utvikling.
- Cruickshank, J. M. Vasstrøm, R. Sand, H. Sivertsen og M. Haugom (2014): *Samfunnsutviklingskapasitet i småkommuner. En studie av 41 småkommuner*. Rapport 14/ 2014. Steinkjer: Trøndelag Forskning og Utvikling AS.
- Flatnes, A (2018): *Omstilling og styrket utviklingsevne. Videreføring av næringsutviklingsarbeid etter avsluttet omstillingsprogram*. Kristiansand: Oxford Research AS.
- Hermelin, B. og K. Trygg (2018): *Lokalt utveklings- och tillväxtarbete. – En studie av kommunernas näringslivsfunktioner*. Rapport 11/2018. Linköping: Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet.
- Hødnebo, P.E. og J. Lund (1994): *Næringslivets favorittkommuner. En undersøkelse av næringslivets holdninger til det offentlige tjenestetilbudet i kommunene*. FAFO-rapport 175. Oslo: Fafo.
- Kobro. L.U, K. Vareide og M. Hatling (2012): *Suksessrike distriktskommuner. En studie av kjennetegn ved 15 norske distriktskommuner*. TF-rapport 303. Bø: Telemarksforskning.
- Langset, M. (2014): *Kartlegging av plankapasitet og plankompetanse i kommunene*. NIVI Rapport 1/2014. Sandefjord: NIVI analyse.
- Lumpkin, G. T., og Dess, G. G. (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Moen, S.E. (2011): *Kommunen som samfunnsutvikler. Drivere og hindringer for næringsutvikling- og sysselsettingsarbeid*. Fafo-rapport 30/2011. Oslo: Fafo.
- Nergaard, K. (1996): *Næringslivets favorittkommuner 1996. Næringslivets vurderinger av det kommunale tjenestetilbudet*. Fafo-rapport 206. Oslo: Fafo.
- Oxford Research (2019): *Næringsutvikling i Luster kommune*. Upublisert manuskript.
- Oxford Research (2019): *Næringsutvikling i Bykle kommune*. Upublisert manuskript.
- Rambøll (2012): *Evaluering av kommunale og regionale næringsfond*. Oslo: Rambøll Management Consulting.

Ringholm, T., N. Aarsæther, V. Nygaard og P. Selle (2009): *Kommunen som samfunnsutvikler. En undersøkelse av norske kommuners arbeid med lokal samfunnsutvikling*. Rapport 8/2009. Norut Tromsø. Tromsø.

Rønning, L. (2009): *Nyskapende praksis i kommunal næringsutvikling. Teori og praksis i kjølvannet av «Kommuneprosjektet»*. NF-arbeidsnotat nr. 1006/2009. Bodø: Nordlandsforskning.

Sand, R., M. Steen, E. Carlsson og S.K. Nilsen (2010): *Langtidseffekter av et omstillingsprogram*. Trøndelag Forskning og Utvikling. Rapport 1/2010:1. Steinkjer: Trøndelag Forskning og Utvikling.

Teigen, H. og G. Lien (2013): *Kommunen som næringsutviklar – kommunalt tiltaksarbeid*. i T. Ringholm, H. Teigen og N. Aarsæther (Red): *Innovative kommuner* (s. 240-257). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Teigen, H og E.J Fosso (2014): *Evaluering – bruk av næringsfond og utviklingsselskap i Skjåk*. HLB Arbeidsrapport 3/2014. Klepp: Høgskulen for landbruk og bygdeutvikling.

Torége, J. (2019): *Den strategiske mångsysslaren - 10 år senere. Enkätundersökning om kommunernas näringslivsarbete med återkoppling till undersökningen 2008*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

Vareide, K m.fl. (2019): *De gode hjelperne. Kommunenes samarbeidspartnere i næringsutvikling*. TF-notat nr. 9/2019. Bø: Telemarksforskning.

Vareide, K., S. Svardal, H. Nyborg Storm og S. Groven (2018): *Suksessrike distriktskommuner anno 2018.. TF-rapport nr. 442*. Bø: Telemarksforskning.

Vinsand G. og I. Eidset (2016): *Landsomfattende rådmannsundersøkelse om kommunereformen*. NIVI-rapport 5/2016. Oslo: NIVI analyse.

Østlandsforskning (2019): *Alvdal – korte linjer kommune – næringsliv*. Upublisert manuskript.

Østlandsforskning (2019): *Vågå kommune – planmessig satsing gir positiv effekt på næringslivet*. Upublisert manuskript.

## Nettressurser (lenker)

<https://distriktssenteret.no/fagomrader/naeringsutvikling/>

<https://distriktssenteret.no/artikkel/hvor-naeringsvennlig-er-kommunen-din/>

<https://distriktssenteret.no/artikkel/legg-til-rette-for-grunderskap-blant-innvandrere/>