

Evaluering av HAFS Utvikling

Lutelandet Utvikling

22.09.2017

Innhold

1. Innleiing
2. Organisering og gjennomføring
3. Oppsummering kartlegging
 - a) Spørjeundersøking
 - b) Intervju/kartleggingsamtalar

Rapporten er utarbeida for oppdragsgivar basert på engasjementsbrev av 10. mai 2017 med vedlagte prosjektskisser, og dekker berre dei føremål som med denne er avtalt. All anna bruk og distribusjon skjer for oppdragsgivars rekning og risiko. BDO vil ikkje kunne gjerast ansvarleg overfor ein tredjepart.

Vårt arbeid og våre vurderingar er bygd på spørjeundersøking, dei samtalar vi har hatt med utvalde representantar og materialet som er stilt til vår disposisjon, og våre analyser er avgrensa til denne informasjonen. Vi har forsøkt å verifisere deler av informasjonen vi har motteke, vi kan ikkje gå god for at all informasjonen er fullstendig. Vårt arbeid er gjennomført innanfor ei avgrensa tidsramme og tidsperiode, og omfanget og fullstendet av analysane som er føreteke må sjåast i lys av dette. Vi kan ikkje gå god for at alle relevante forhold er avdekka eller analysert.

Innleiing

Lutelandet Utvikling som 100% eigar av HAFS Utvikling AS har engasjert BDO AS til å gjennomføre ei evaluering av selskapet.

Lutelandet Utvikling er eigd av Sogn og Fjordane Fylkeskommune og kommunane Hyllestad, Askvoll, Fjaler, Solund.

HAFS Utvikling fungerer som felles næringsutviklingselskap for dei 4 kommunane.

Lutelandet Utvikling ynskjer at evalueringa skal ha fokus på:

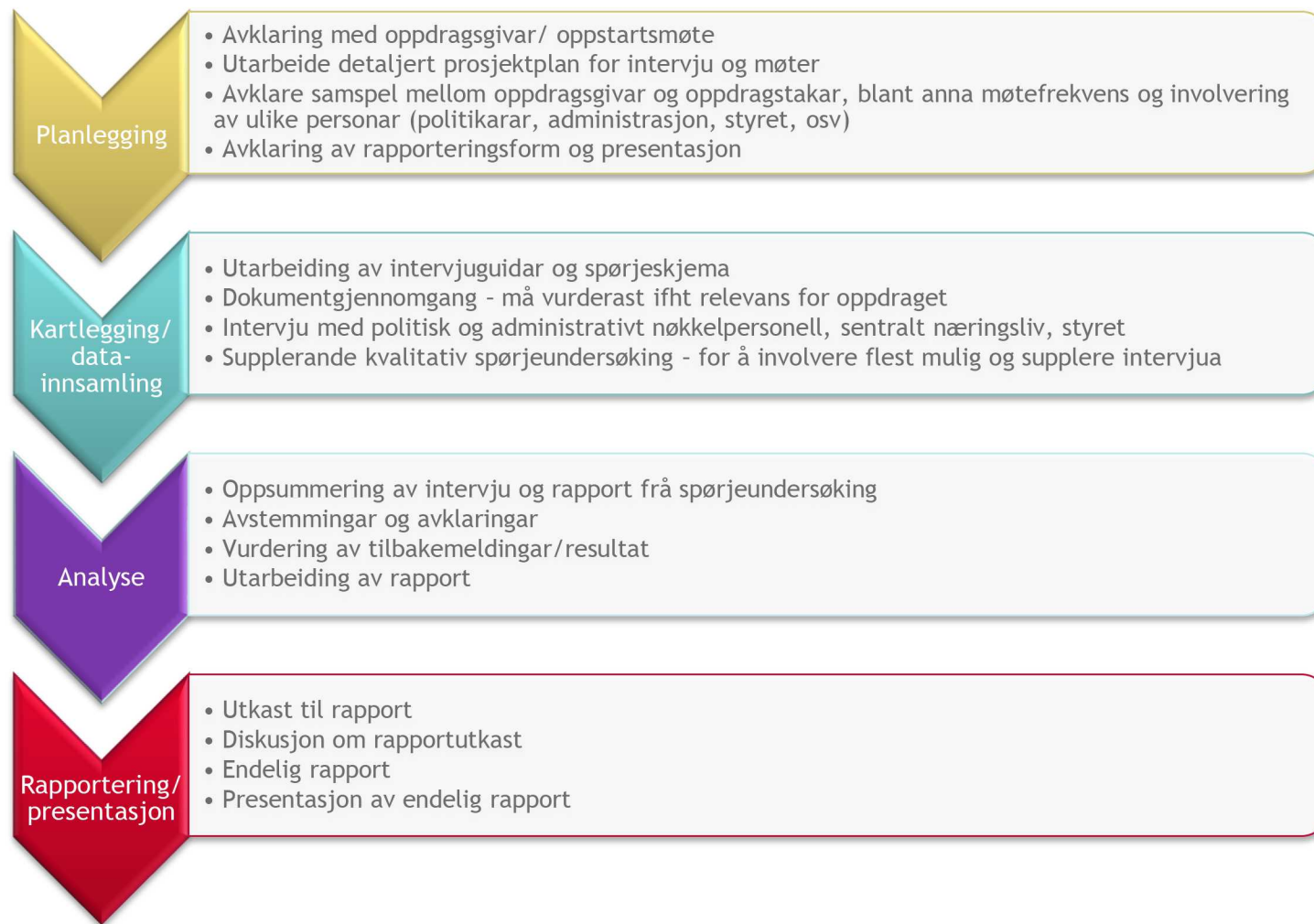
- Er det valt rett organisering av næringsarbeidet?
- Har selskapet teke ei regional rolle ?
- Skal 1.linetenesta for kommunane vere ein del av selskapet ?
- Kva forventar dei største bedriftene i regionen av HUAS og korleis tek ein i vare etablerarar
- Korleis framstår leiinga i selskapet og har leiinga tillit i næringsliv og hos samarbeidspartnarar?
- Korleis vert dei økonomiske føresetnadane for selskapet framover (endra føresetnader i forhold til avtalen)

Kapittel 2 - Organisering og gjennomføring

Organisering av arbeidet

Oppdragsgivar/eigar	<ul style="list-style-type: none">• Lutelandet Utvikling AS
Oppdragsansvarleg	<ul style="list-style-type: none">• Arve Helle, Lutelandet Utvikling AS
Styringsgruppe	<ul style="list-style-type: none">• Styret i Lutelandet Utvikling AS
Prosjektgruppe	<ul style="list-style-type: none">• Harald Husabø, BDO• Vegard Sjursen, BDO• Kim-Andre Østbye, BDO

Arbeidsprosess - gjennomføring



Intervju og spørjeundersøking

- Utval av deltakarar frå oppdragsgivar

- Intervju:

- Totalt 14 stk
- 4 stk Ordførar/rådmenn pr kommune
- 4 stk næringsorganisasjonar pr kommune
- 2 stk INVANOR/Fylkeskommunen
- 3 stk Sunnfjord Utvikling, Maritim Foreining, Sparebanken Sogn og Fjordane
- 1 stk HAFS Utvikling (styre leiar og dagleg leiar)

- Spørjeundersøking:

- Utsendt til 55 respondentar (bedrifter)
 - Askvoll 16
 - Fjaler 15
 - Hyllestad 12
 - Solund 12
- Aktive deltakarar 27 (svarprosent 49%)
 - Askvoll 5
 - Fjaler 8
 - Hyllestad 8
 - Solund 5
 - Annan stad 1

Gjennomført elektronisk ved å sende ut pr mail til aktuelle respondentar

Grunnlag for kartlegging: - Punkt for evaluering frå eigarane

- Lutelandet Utvikling som eigar ynskjer ei evaluering av HAFS Utvikling knytt til:
 - Er det valt rett organisering av næringsarbeidet?
 - Har selskapet teke ei regional rolle ?
 - Skal 1.linetenesta for kommunane vere ein del av selskapet ?
 - Kva forventar dei største bedriftene i regionen av HUAS og korleis tek ein i vare etablerarar
 - Korleis framstår leiinga i selskapet og har leiinga tillit i næringsliv og hos samarbeidspartnarar?
 - Korleis vert dei økonomiske føresetnadane for selskapet framover (endra føresetnader i forhold til avtalen)

Intervjuguide:

Nøkkelpunkt fra sluttrapport før etablering av HAFS Utvikling AS - Felles utviklingsorganisasjon (PwC)

- **Kritiske suksessfaktorer:**

- Finne gode modeller for samarbeid og kommunikasjon mellom aktørane
- Sikre god forankring i ein tidleg fase for å få alle til å bidra
- Klart fokuserte ansvarsområde med klare avgrensingar for utviklingsorganisasjonen (tydeleg kva rolle ein har?)
- Bygge eit fagmiljø og kompetanse til å ivareta oppgåvene
- Ha tilstrekkelege økonomiske rammer for å kunne fokusere på å nå målsettingane
- Prioritere prosjekt ein har tru på
- Finne prosjekteigarar i næringslivet

Intervjuguide:

Eksempel på spørsmål som grunnlag for samtalanene avklart med oppdragsgivar

- Kjennskap til bakgrunn og målsetnadane som var sett knytt til å etablere HAFS Utvikling som felles næringsutviklingselskap?
- Meiner du måla/intensjonane var tydelige og dekkande for det ein ynskte å oppnå ved å etablere eit felles næringselskap?
- Har HAFS Utvikling ein strategi/plan som er godt forankra og tydeleg på kva retning ein jobbar mot?
- Korleis har ein lukkast med å handtere dei kritiske suksess faktorane frå forprosjektet?
- Har HAFS Utvikling teke ei regional rolle?
- Oppfattar du at ein har valt rett organisering av næringsutviklingsarbeidet?
- Korleis opplev du samspelet mellom HAFS Utvikling og eigar kommunane?
- Har kommunane «tilstrekkeleg» innflytelse på selskapet/utviklingsarbeidet - korleis gir ein eigarsignal
- Skal 1.linetenesta for kommunane vere ein del av selskapet, kva fordelar og ulemper er det knytt til dette?
- Framstår leiinga i selskapet som forventa og har ein tillit, hjå næringsliv og samarbeidspartnarar
- Opplev dykk at HAFS Utvikling klarer å skape god dialog med etablerte bedrifter og ny etablerarar i regionen?
- Oppfyller HAFS Utvikling forventningane til næringslivet og etablerarar i regionen?
- Kva er styrkane og svakheitene til HAFS Utvikling i dag og kva muligheter og truslar står HAFS Utvikling overfor framover?
- Korleis vert dei økonomiske føresetnadene for selskapet framover (endra føresetnader i forhold til avtalen (Lutelandet Utvikling))
- Alt i alt, opplev dykk at HAFS Utvikling gjer ein god jobb?

- Bakgrunn og mål (forankring)
- Strategi og plan
- Organisering og rolle
- Styring og påverknad
- Samarbeid og dialog/kommunikasjon
- Organisasjon og kompetanse
- Leiing - tillit

Kapittel 3

Oppsummering kartlegging



EVALUERING AV HAFS UTVIKLING - SPØRJEUNDERSØKING

For Lutelandet Utvikling

BDO AS

2017

Oppsummering

- hovudfunn etter spørjeundersøking næringsliv

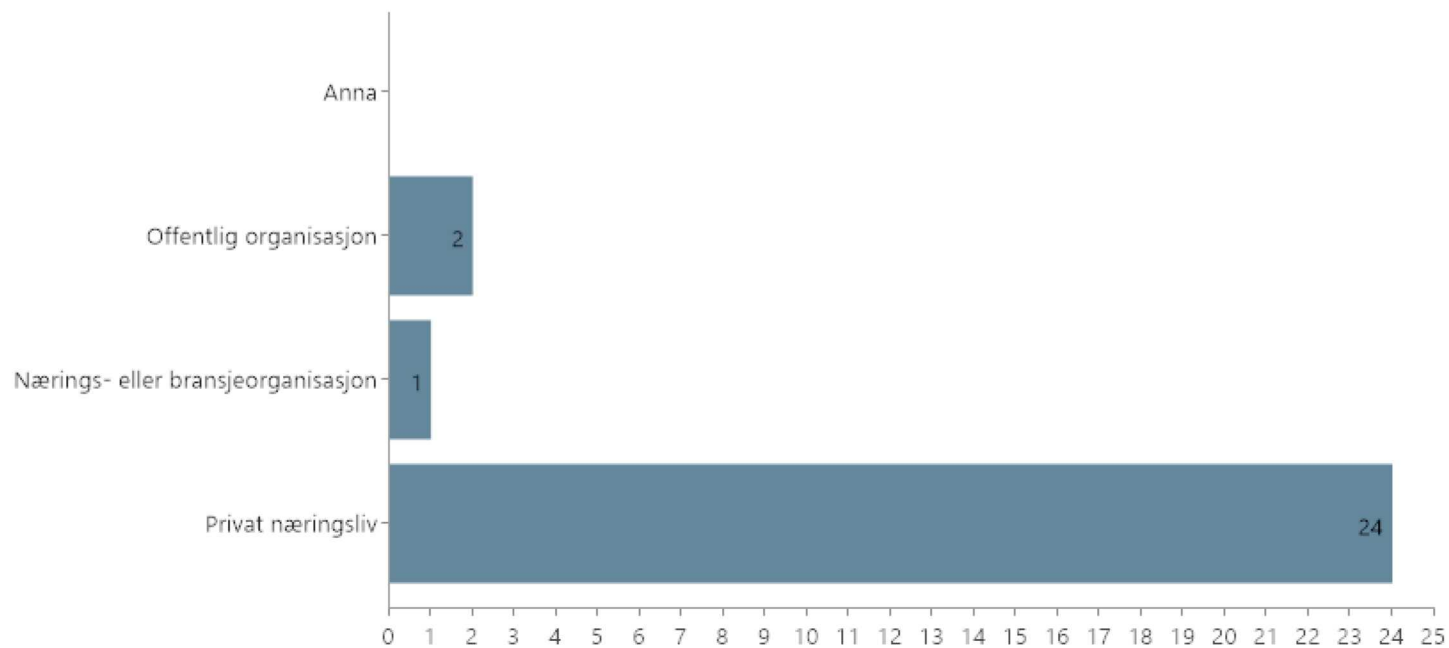
Spørjeundersøking sendt ut til 55 respondentar, 27 respondert som gir 49% svarprosent. Stor del av respondentane har vore i kontakt med HAFS Utvikling siste 12 mnd.

Undersøkinga gir basert på dei som har svart ein indikasjon på korleis næringslivet opplev HAFS Utvikling som aktør:

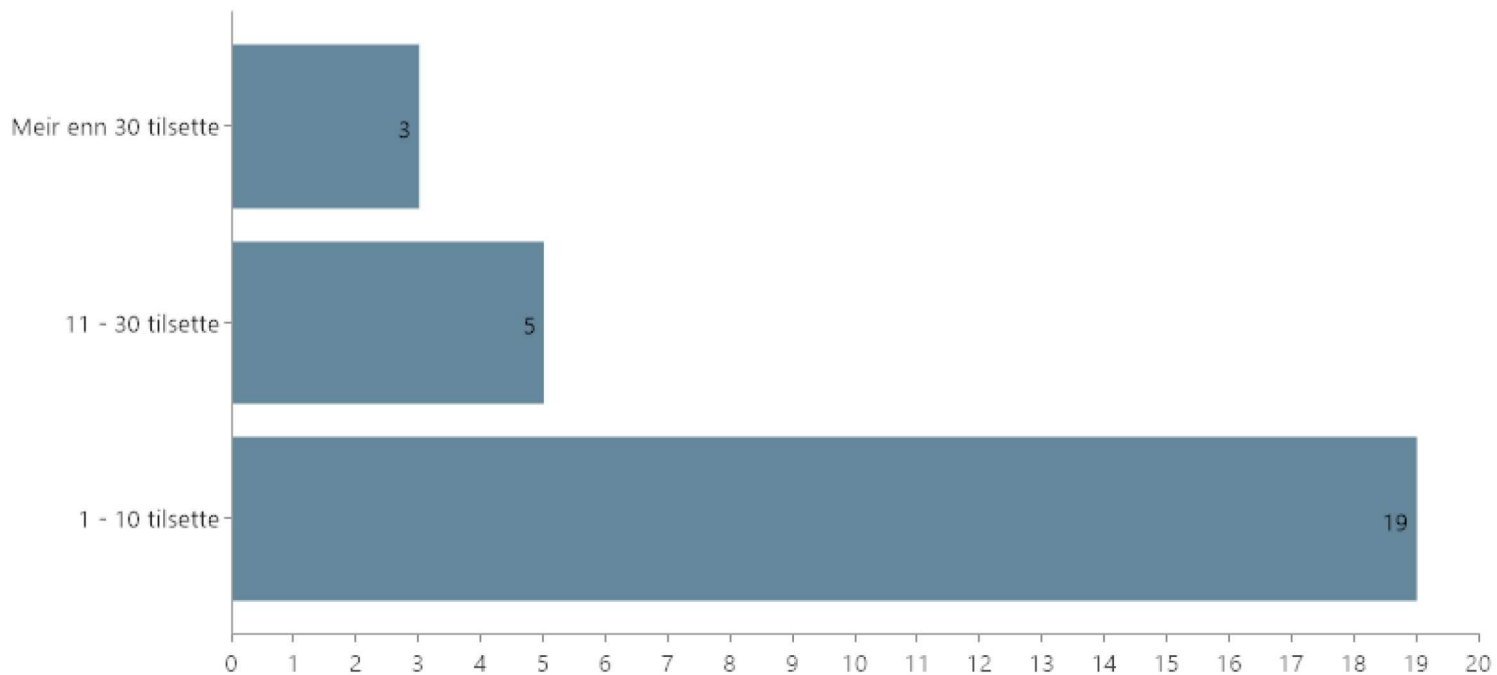
- Delt knytt til rett organisering
- Delt knytt til tillit til leiing
- Låg score på mange element av det tradisjonelle næringsutviklingsarbeidet

Gjennomgang av spørjeundersøking

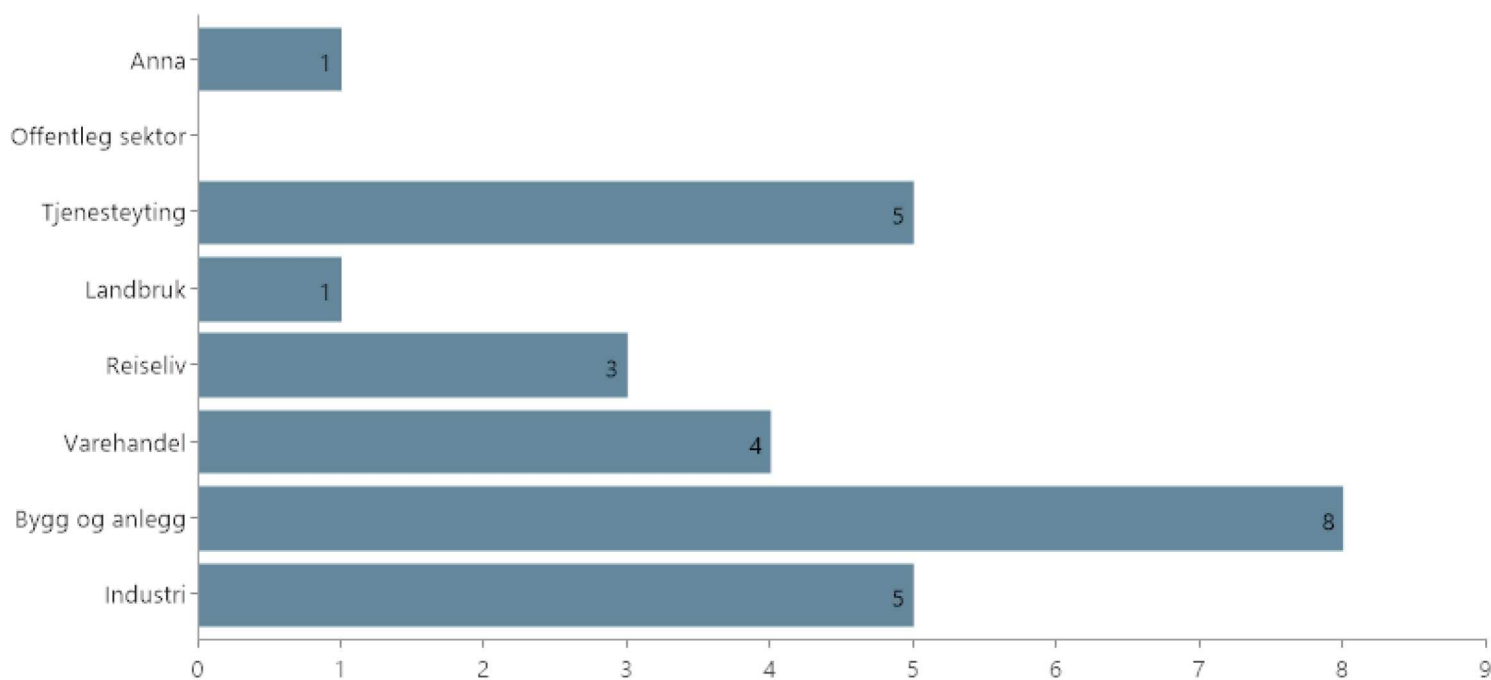
KVA TYPE VERKSEMD REPRESENTERER DU?



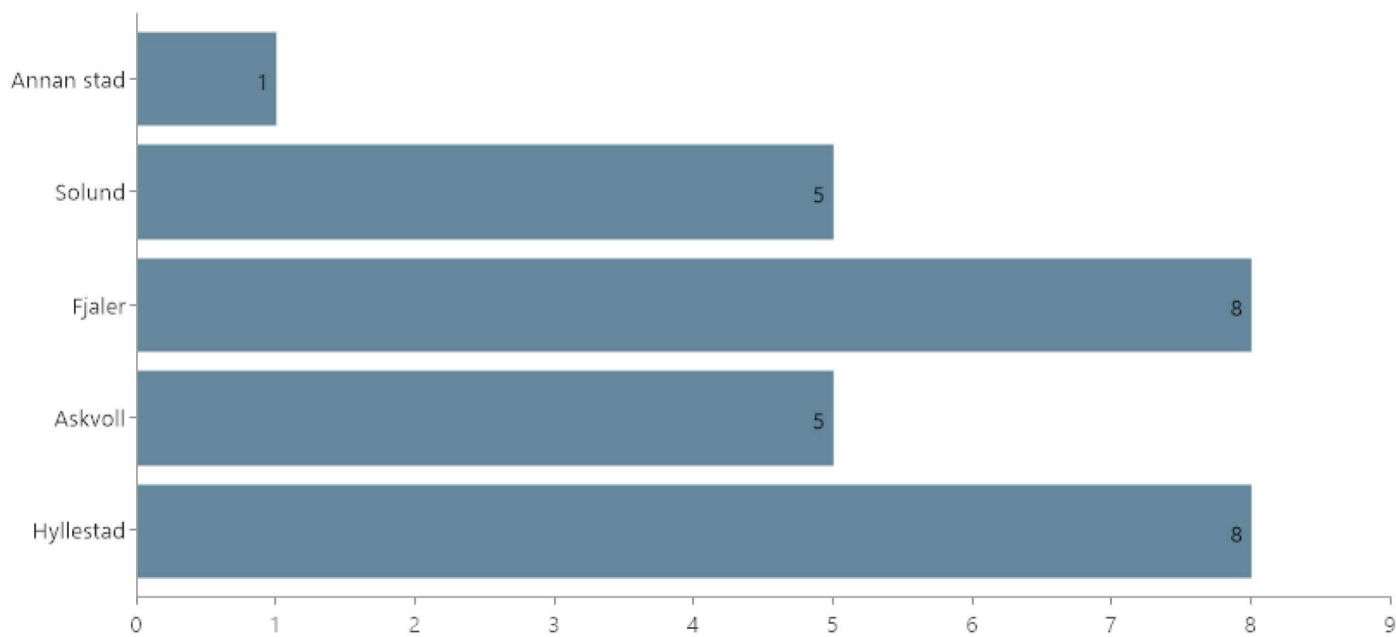
KOR MANGE TILSETTE ER DET I DIN ORGANISASJON?



INNEN KVA NÆRING ER HOVUDAKTIVITETEN TIL DIN BEDRIFT/ETAT/ORGANISASJON?

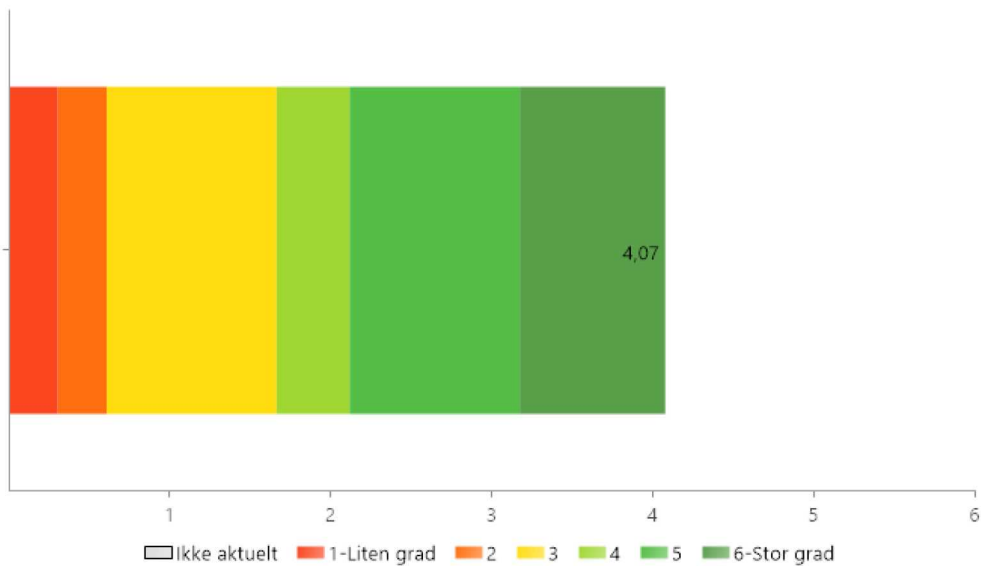


KVA KOMMUNE ER DI VERKSEMD LOKALISERT?

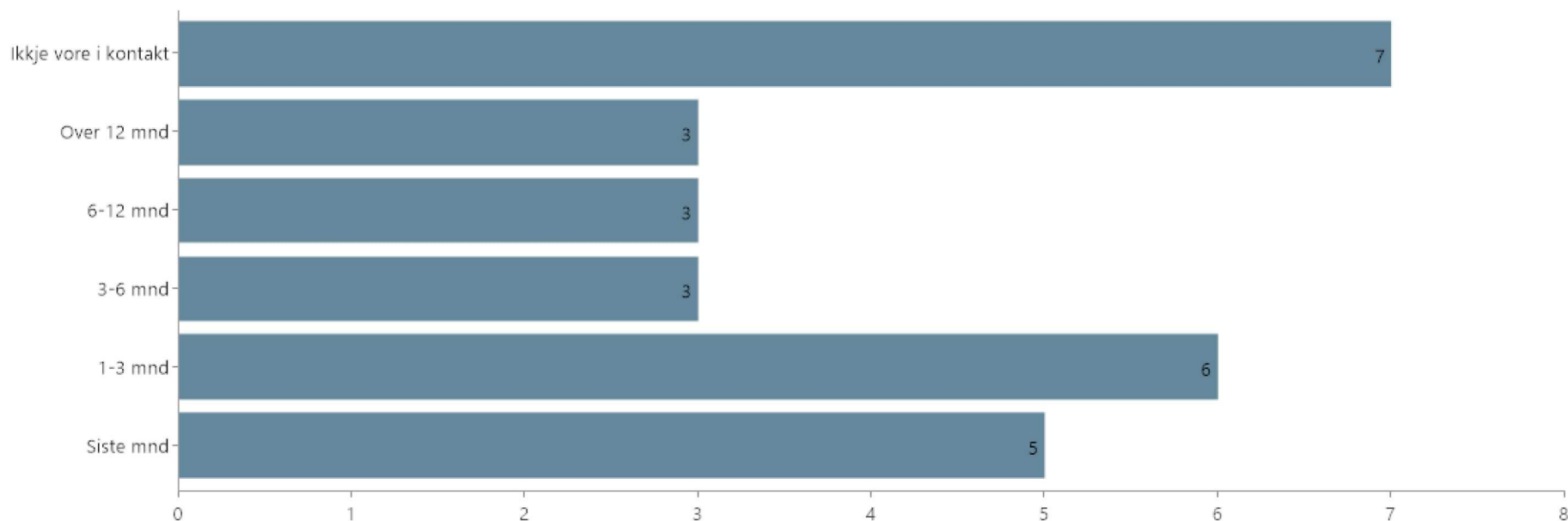


I KVA GRAD HAR DU KJENNSKAP TIL HAFS UTVIKLING OG BAKGRUNN FOR ETABLERINGA?

1 = ingen kjennskap, 6 = svært god kjennskap



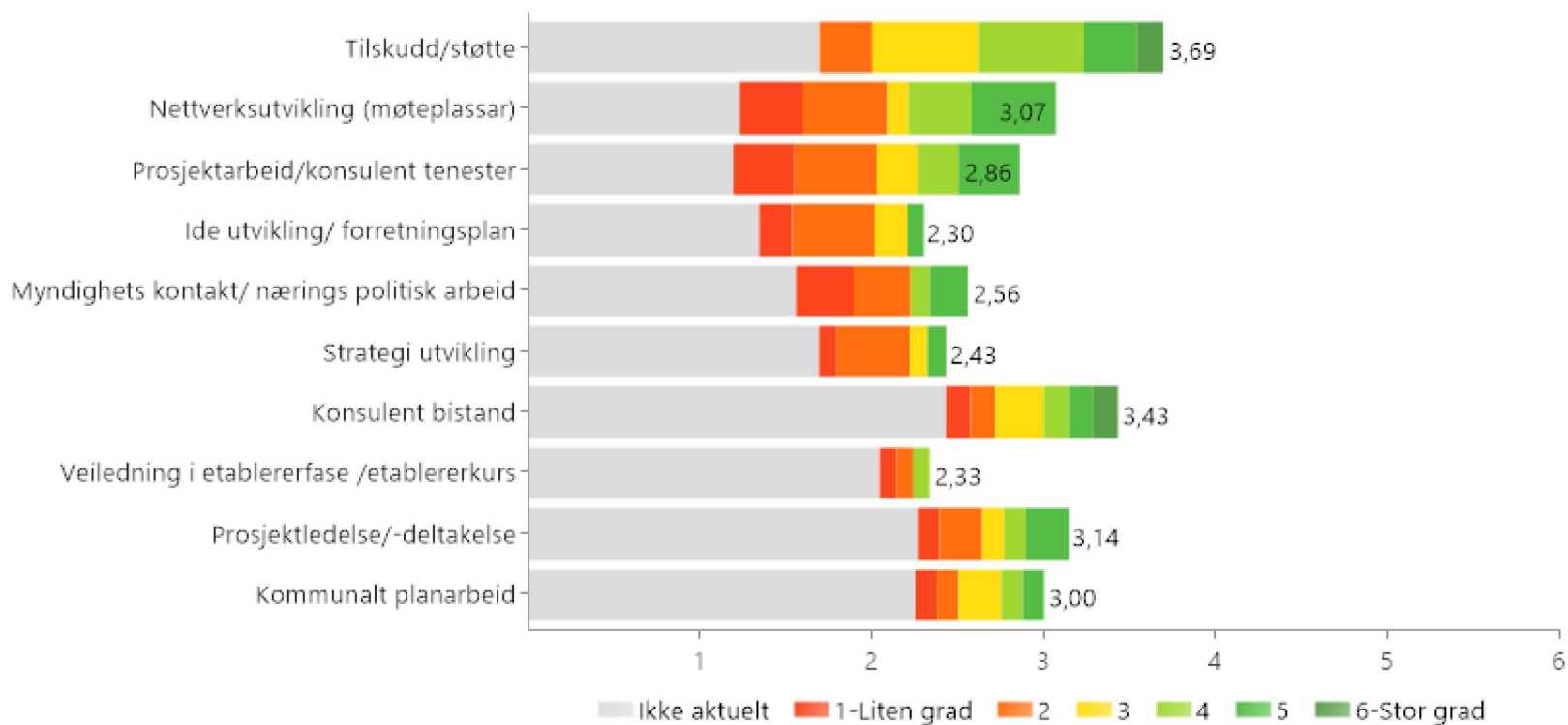
HAR DU ELLER DIN BEDRIFT/ETAT/ORGANISASJON/VERKSEMD VORE I KONTAKT MED HAFS UTVIKLING OM NÆRINGSRELATERTE SPØRSMÅL, KOR LENGE SIDAN SIST KONTAKT?



KVA HAR DENNA KONTAKTEN VORE KNYTT TIL?

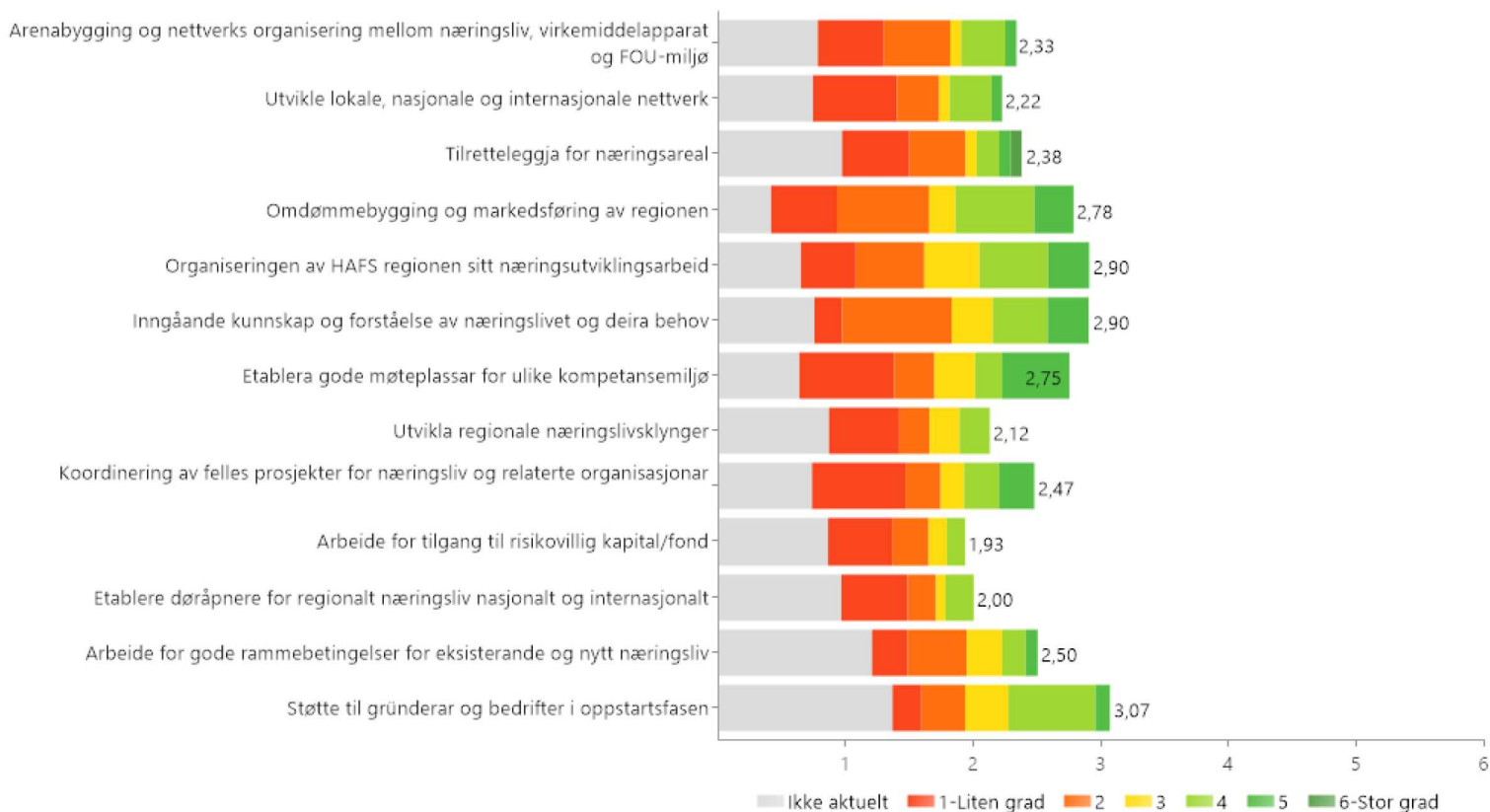
Dersom du ikkje har vore i kontakt kan du benytte alternativet ikke aktuelt

Angi fra 1 (lite fornøgd) til 6 (svært fornøgd) kor fornøgd du er på dei ulike områda innan næringsutvikling

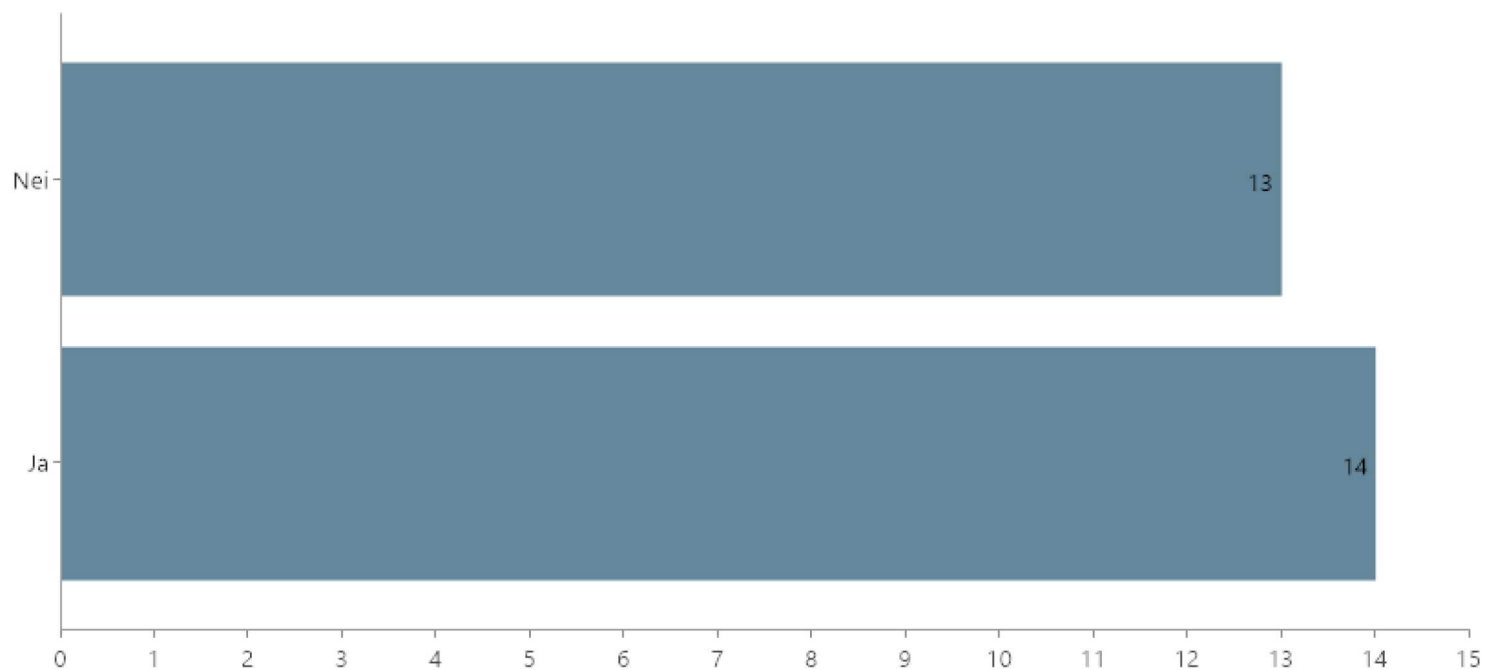


KOR FORNØGD ER DU MED ARBEIDET SOM BLIR GJORT MED NÆRINGSUTVIKLING AV HAFS UTVIKLING?

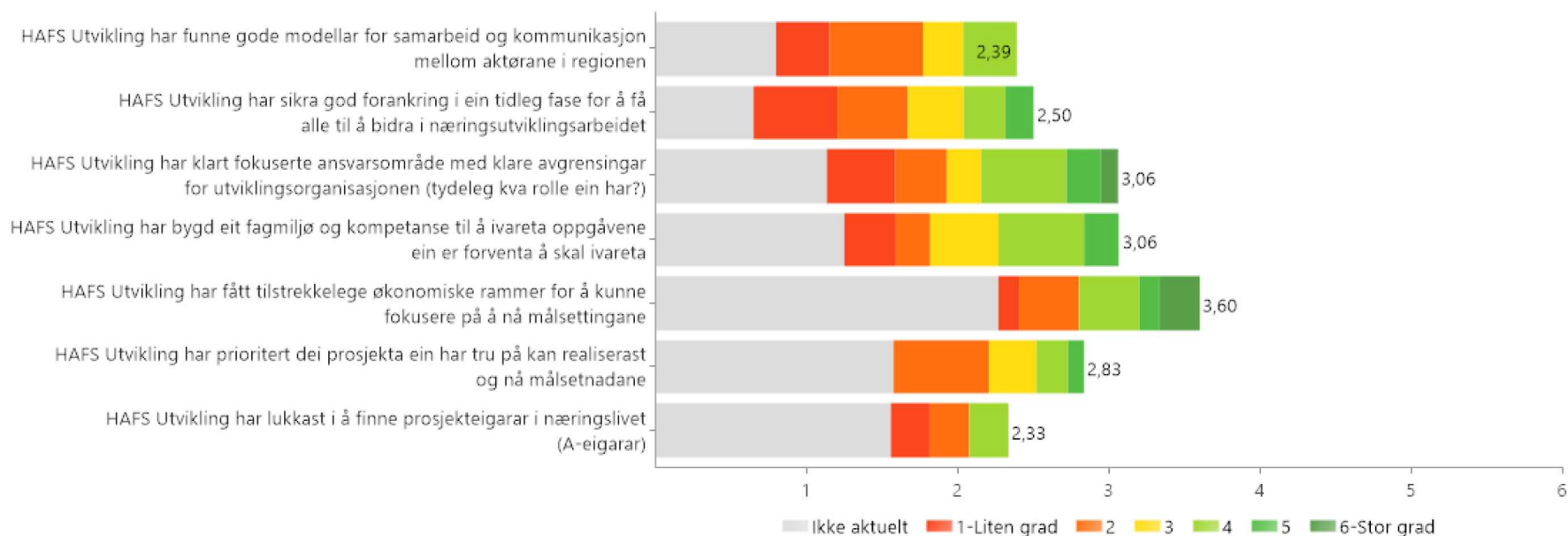
Angi fra 1 (lite fornøgd) til 6 (svært fornøgd) kor fornøgd du er på dei ulike områda innan næringsutvikling



FRAMSTÅR LEINGA I SELSKAPET SOM FORVENTA OG HAR EIN TILLIT, HJÅ NÆRINGSGLIV OG SAMARBEIDSPARTNARAR



I KVA GRAD PÅ EIN SKALA FÅR 1 TIL 6 (1 = HEILT UEINIG, 6 = HEILT EINIG) STEMMAR FØLGJANDE UTSEGN



SWOT-analyse

STYRKER

- SOM VI MÅ **TA VARE PÅ** FOR Å LYKKES FREMOVER

SVAKHETER

- SOM VI MÅ **ELIMINERE** FOR Å LYKKES FREMOVER

MULIGHETER

- SOM VI MÅ **GRIPE** FOR Å LYKKES FREMOVER

TRUSLER

- SOM VI MÅ **HÅNDFERE** FOR Å LYKKES FREMOVER

SWOT - OPPSUMMERT

👍 STYRKER SOM VI MÅ TA VARE PÅ

- Lokal kjennskap til region, næringsliv og bedrifter
- Kompetansen til dei tilsette
- Samarbeid på tvers av kommunane
- Variert næringsliv
- Muligheiter som følge av fellesskap
- Finansieringsmodell/økonomsike rammer
- Lokal
- Størrelse
- Tilgjengelegheit

👎 SVAKHETER SOM VI MÅ ELIMINERE

- Lite synleg
- Manglande kompetanse
- Uklar strategi og rolle
- Leiinga
- Satsing på små bedrifter og enkeltbedrifter
- Manglande informasjon og openheit
- Avstandar
- Politisk
- Manglande tillit
- Tal kommunar
- For lite fokus på infrastruktur

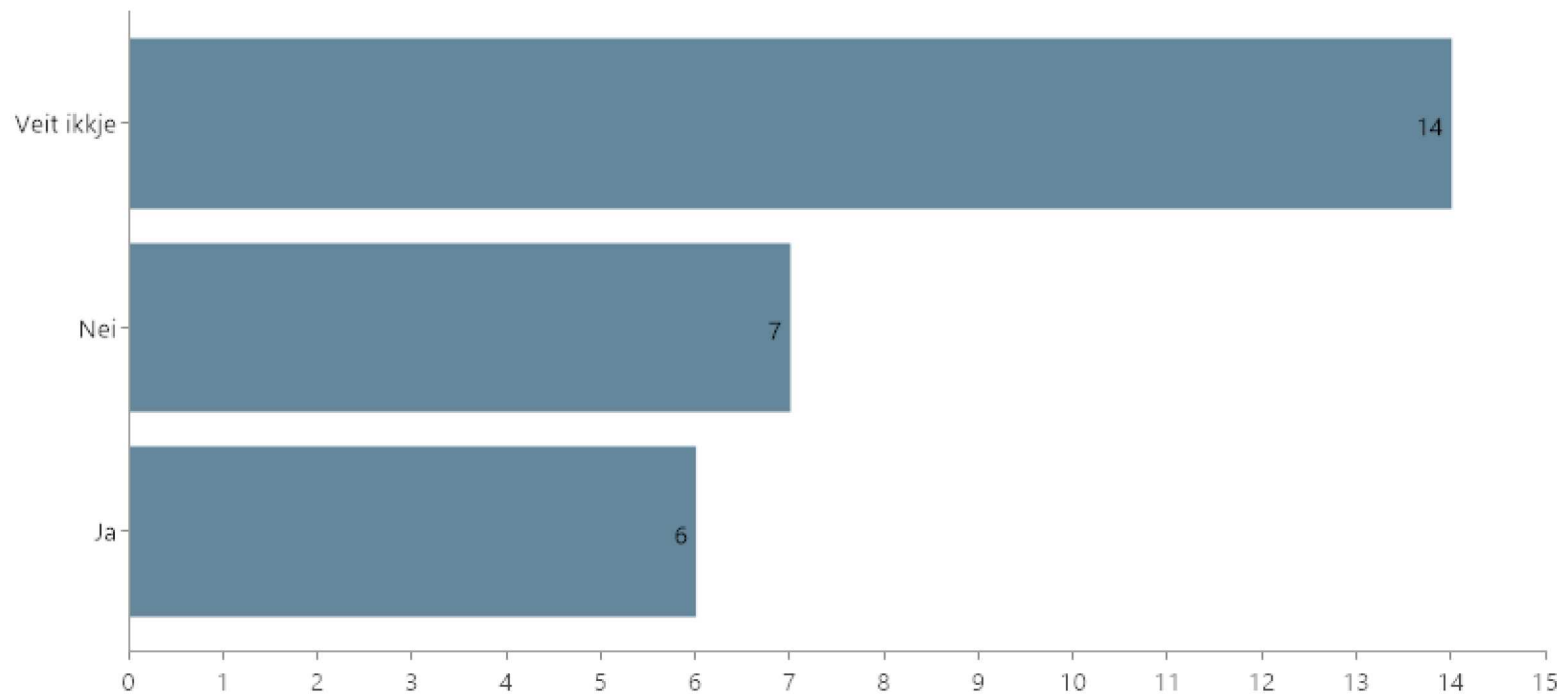
- Gjenopprette næringskontor i kvar kommune
- Nettverksbygging
- Reiseliv
- Samarbeidspartnararar
- Jobbe mot engasjerte bedrifter
- Kompetanse
- Verksemder i oppstart
- Gjere seg meir synleg
- Legge til rette for utvikling
- Merkevarerbygging
- Stimulere til samarbeid
- Køyre relevante prosjekt
- Interne rutinar
- Satse på vekstnæringen

- Lite engasjement frå næringslivet
- Miste økonomisk støtte
- Manglande tillit
- Infrastruktur
- For små
- Manglande synleigheit
- Relevante

🚀 MULIGHETER SOM VI MÅ GRIPE

🚩 TRUSLER SOM VI MÅ HÅNDTERE

SLIK DU SER DET, HAR EIN VALT RETT ORGANISERING AV NÆRINGSUTVIKLINGSARBEIDET I HAFS REGIONEN?



EVALUERING AV HAFS UTVIKLING - KARTLEGGINGSINTERVJU

For Lutelandet Utvikling

BDO AS

2017

Oppsummering

- hovudfunn etter intervju (tilbakemeldingar)

Oppsummering er basert på samling av hovudfunn frå 14 kartleggingsintervju. Funn som er trekt fram er element/tilbakemeldingar som har kome fram i fleire av intervju.

- Forankringsprosessen har ikkje vore god nok
- Strategien er ikkje tydeleg på kvar ein skal
- Lite tydeleg kva rolle selskapet har - «men rett organisering»
- Eigarane opplev lita styring og påverknad på selskapet si utvikling
- Uklar og manglande kommunikasjon - blir oppfatta svak på samarbeid
- «Manglande» kompetanse og lite tilgjengeleg for næringslivet
- Manglande tillit til dagleg leiar
- Selskapet er ikkje noko regionen er «samla» om

Hovudfunna er skildra i detalj på dei neste sidene

Oppsummering - skildring av funn intervju

Forankring/oppstart (mål og bakgrunn)

- Forankringsprosessen var ikkje god nok
 - For lite fokus på innhald - strategi, rolle og kva kompetanse ein hadde behov for
 - For mykje fokus på - organisering
 - Ulike forventningar til kva dette skulle bli og kva rolle ein skal ha
 - Opplevde at ein ikkje tok innspel og erfaring frå tidlegare prosessar/selskap
 - Fylkeskommunen pressa på - «tvang» for enkelte (ingen alternativ)
 - Enkelte av dei involverte som var tett på prosessen opplevde god forankring
- Ulike kulturar/ståstad for næringsutvikling - undervurderte kvar ein kom frå
 - Fleire av kommunane var i omstilling og hadde eigne aktivitetar
 - Hadde forventa at det skulle bli noko anna enn det er blitt
- Dårleg oppstartsprosess
 - «Verksemdoverdraging» - for stor organisasjon/mista handlingsrom
 - Fekk ikkje den kompetansen ein hadde forventa
 - Konflikhtar i etableringsfasen
- Mulige forstyrrende prosessar
 - Kommunereformprosess
 - Kommuneval

Oppsummering - skildring av funn intervju

Strategi og plan

«Selskapet må sette visjon og retning for regionen - samlast om dei viktige prioriteringane!»

- Strategisk retning
 - Utfordring å samle seg om ein felles visjon og retning for regionen
 - Skal det vere summen av kommunane sine «strategiar» eller skal den sette regionen på agendaen
 - Selskapet står ikkje fram som samlande - noko som er felles
- Strategi og handlingsplan
 - Opplev at strategien og handlingsplanen har blitt stramma meir inn
 - Etterspurnad etter satsing på Lutelandet??
- Forankring
 - Strategien og handlingsplan ikkje godt nok forankra ute i næringslivet og kommunane - lite eigarskap

Oppsummering - skildring av funn intervju

Organisering og rolle

*«Kven skal gjere
kva?
HAFS Utvikling,
kommune,
næringsråd,.....»*

- Organisering
 - «Alle» ynskjer at HAFS Utvikling skal lukkast
 - «Riktig» med eit regionalt selskap - potensial ved regionalt samarbeid
 - Fordel å kunne dele kompetanse og midlar - sterkare miljø
 - Fleire har mista trua og vil vurdere lokale løysingar (har mista noko)
 - Usikkerheit om vidare eksistens - må takast grep
- Rolle
 - «Uklart» kva rolle skal selskapet spele opp mot kommunane/eigarane/oppdragsgivar- ulike forventningar/syn
 - Ikkje tydeleg kva rolle ein skal ha - set ikkje retning, ventar på «bestilling»
 - Selskapet er veldig fokusert på eige selskap og kontakt med bedriftene
 - Har starta med regionale initiativ/samlingar, men må jobbe mykje meir med dette - ingen fellesprosjekt som er samlande - ingen pådrivar
 - Må vere tydeleg på rolle slik at kommunane og næringslivet brukar næringssselskapet og involverer dei - vere på arenaen
 - Viktig at ein einast om rolle og innhald dersom ein skal halde fram (forankring/forventning)

Oppsummering - skildring av funn intervju

Styring og påverknad

«Bør ha faste fellesmøter mellom eigarane og styret»

- Styret
 - Styret har eit medansvar for utviklinga som har vore i selskapet
 - Positiv til ny styreleiar - god dialog (veldig viktig rolle)
 - Delte oppfatningar av styresamansetjing (politikarar) - bør vere majoritet frå næringslivet
 - Innspel på at det var for tidleg å endre styret - utfordring knytt til tillit (avstand)
 - Utfordringar internt har gitt for stort fokus på intern drift i startfasen, lite på utvikling
- Eigarstyring
 - Eigarmodell og avstand - komplisert
 - Eigarane manglar direkte kontakt inn mot styret - ingen eigarforum/samarbeidsarenaer
 - Bør vere kort veg mellom næringsansvarleg og ordførar
 - Det offentlege vil ha ein finger med i «spelet» - ulike forventningar
 - Har Lutelandet Utvikling rett samansetting i styret?

Oppsummering - skildring av funn intervju

Samarbeid og dialog/ kommunikasjon

- Kommunikasjon
 - Dårleg kommunikasjon mellom selskapet og kommunane/politisk (få gode samarbeidsarenaer og liten tillit)
 - Selskapet har lagt seg på ei «uavhengigheitslinje»
 - Opplev liten openheit om kva ein jobbar med
 - Viktig med god dialog ordførar/rådmann - påverknad/gjennomslag - bli relevant og «brukt»
 - Viktig å kunne jobbe i mellomrommet mellom privat/offentleg og spele på lag med dei som vil - bygge tillit og integritet
 - Unngå å snakke negativt om kvarandre - har vore lite «framsnakking» - feil fokus
 - Selskapet opplev at dei har god kommunikasjon og er tilgjengeleg for kommunane
 - Har teke ein del signal og imøtekjem deler av kritikken
 - Enkelt møter med selskapet fungerer godt
- Samarbeid
 - God kontakt med deler av næringslivet
 - Ikkje kome så godt i gang som ein burde på næringsssamlingar (er på gang)
 - Lite deltakande/synlege på felles aktivitetar i fylket - skape nettverk (MF/SU)
 - Få relasjonar med andre utviklingsmiljø i fylket
 - Framstår ikkje tett på dei «gode» hjelparane

Oppsummering

- skildring av funn intervju

Organisasjon og kompetanse

- Arbeidsmetodikk/organisering av arbeid
 - Ikkje teke med seg arbeidsmetodikk og erfaringar frå dei tidlegare næringssekskapa
 - Har utvikla sin modell for korleis det er best å jobbe med næringsutvikling - «rette modellen»
 - Fleire i organisasjonen hadde god dialog med næringsliv og samarbeidspartnarar tidlegare - gode tilbakemeldingar
 - Lite prosjektfokus - ser ikkje på prosjekt som ein arbeidsmetode
 - Ser på dagens rammer som avgrensande meir enn å tenke felles finansiering av utviklingsprosjekt
 - Styrevedtak om å ikkje jobbe med samferdsel/infrastruktur
- Kompetanse
 - Blir opplevd at ein manglar kompetanse i organisasjonen på viktige satsingsområde og for å løyse oppgåvene
 - Skulle bygge større fagmiljø - mindre sårbare
 - Verksemdoverdraging avgrensande på kompetanse («allroundere»)
 - Strategi på å ikkje kjøpe inn ekstern kompetanse - er avgrensande
 - Signal på at det finnes meir kompetanse i organisasjonen enn det som blir brukt

Oppsummering - skildring av funn intervju

Leiing - tillit

- Leiing
 - Manglande tillit blant eigarar, næringsorganisasjonar og eksterne miljø
 - Samanblanding av roller som DL og andre roller
 - Blir ikkje oppfatta som lagspelar
 - Blir oppfatta å motarbeide eigarar
 - Bør opptre meir smidig i dialog med ulike aktørar
 - Har teke nokre signal og er i utvikling

- Lite samsvar mellom det leiar skildrar i møte og årsmelding opp mot det som blir gitt tilbakemelding frå utval som har respondert i kartleggingsintervju/spørjeundersøking

Oppsummering frå kartleggingsintervju

- Symptom på at det ikkje fungerer optimalt

- Næringsorganisasjonane er blitt meir aktive pga HAFS Utvikling ikkje fungerer som forventa
- Kommunane tek meir ansvar for næringsutvikling sjølv og involverer ikkje HAFS Utvikling
- Kommunane får tilbakemeldingar frå næringslivet når ting ikkje fungerer, oppgaver som ein trur blir løyst kjem tilbake, «vegrar» seg for å sende saker til HAFS Utvikling
- Aktørane opplev at ein ikkje har fått noko meir - har «mista» noko - redusert samhandling mellom næringsliv og kommune
- Har ikkje saker/prosjekt som er samlande - felles
- Næringsfondet - liten kunnskap om kven som har fått tildelingar og kven som ikkje har fått

Oppsummering i forhold til oppdrag - oppdragspunkt

- Lutelandet Utvikling som eigar ynskjer ei evaluering av HAFS Utvikling knytt til:
 - Er det valt rett (selskapsform og) organisering av næringsarbeidet?
 - Ja, Tja (delt i spørjeundersøking)
 - Har selskapet teke ei regional rolle ?
 - Nei
 - Skal 1.linetenesta for kommunane vere ein del av selskapet?
 - Ja
 - Kva forventar dei største bedriftene i regionen av HUAS og korleis tek ein i vare etablerarar
 - Ref. spørjeundersøking (scorar svakt på generell næringsutviklingsarbeid)
 - Korleis framstår leiinga i selskapet og har leiinga tillit i næringsliv og hos samarbeidspartnarar?
 - Spørjeundersøking delt, Intervju liten tillit
 - Korleis vert dei økonomiske føresetnadane for selskapet framover (endra føresetnader i forhold til avtalen)
 - Avgrensande slik ein opererer i dag

Oppsummering

- Generelle betraktninger og inntrykk

- Utfordrende organisasjon og rolle!! - handtere 4 kommunar
- Selskapet har «kort» levetid, men...

- Tilliten er ikkje til stades - veldig få gode tilbakemeldingar
- Negativ til det «offentlege» - frigjeringsstrategi og bygg opp motsetnader mellom offentlege og næringsliv
- Generell arbeidsmetodikk og fokus skil seg frå tradisjonelle næringssselskap
- Ligg større potensial i dagens organisasjon og kompetanse
- «Eigarane og næringslivet har ikkje eigarskap til selskapet»