

Konkurransen eller samarbeid som strategi i næringsutviklingsarbeid?

«Vi konkurrerer der vi kan, og samarbeider der vi må»

ESTER BERIT HOVDEN

VEILEDERE

James T. Karlsen

Maria Tønnessen

Universitetet i Agder, 2022

Handelshøyskolen

Institutt for Arbeidsliv og Innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på flere års studier i voksenalder, og jeg har endelig avsluttet min master i Innovasjon og Kunnskapsutvikling. Dette er en drøm som har gått i oppfyllelse, men det har også vært mye arbeid og mange sene nattetimer med arbeid gjennom de siste to år ved siden av egen næring.

Da Covid 19 stoppet all jobb for meg og jeg måtte endre kilden til inntekt i bedriften, kom tanken på å ta en mastergrad på universitetet. Takket være min eldste datter som utfordret meg, søkte jeg og kom inn på studiet – og det har jeg ikke angret på. Det har vært to interessante og utviklende år, og har gitt meg mange innsikter og ny kunnskap jeg ikke har hatt tidligere.

Først og fremst vil jeg takke mine tre barn, Grethe, Even og Kristin for oppmuntring, utfordring og inspirasjon gjennom disse to årene. Til min far, mine søsken og svigerinner/svogere som har heiet meg frem, jeg setter stor pris på dere! Videre går min takk til mine seks barnebarn for glede, kjærlighet og distraksjon midt opp i all jobbing. Ikke minst vil jeg takke min kjære Peter for kjærlig omsorg og forståelse når jeg har vært sliten, og for alle tekopper og god mat når det har vært hektisk med skriving og jobbing til alle døgnets tider. Jeg lover dere alle: nå skal jeg prioritere fritid sammen med dere fremover!

En takk også til mine studiekamerater som har gitt meg tillatelse til å bruke presentasjonene fra fag i høst som underlag for denne masteroppgaven, og til alle informanter som velvillig har stilt opp og svart på spørsmål og delt av deres erfaring og arbeid. Takk til Østre Agder Næringsforum som har vist meg tillit og gitt meg lov til å delta på møtene deres.

Sist, men ikke minst en stor takk til mine veiledere James og Maria, for omsorg, inspirasjon, utfordringer og ærlighet gjennom veiledninger og kontakt. Dette hadde ikke vært mulig uten dere.

Grimstad, juni 2020



Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	5
1. Innledning	6
2. Teori	8
2.1 <i>Konkurrans</i> e.....	8
2.1.1 Konkurrans e fortrinn.....	9
2.1.2 Strategi for kommunalt arbeid.....	10
2.2 <i>Samarbeid, samhandling og samskaping</i>	11
2.2.1 Samarbeid mellom kommuner og interkommunalt samarbeid.....	11
2.2.2 Samhandling i offentlig sektor.....	13
2.2.3 Samskaping.....	13
2.2.4 Forskjell i begreper.....	16
2.2.5 Samskaping som strategigrunnlag.....	16
2.3 <i>Tillit og Coopetition</i>	17
2.5 <i>Analytisk rammeverk</i>	20
3. Kontekst og case	21
3.1 <i>Kontekst- om Østre Agder</i>	21
3.2 <i>Casebeskrivelse</i>	22
3.2.1 Morrow Batteries.....	22
3.2.2 Arendal kommune.....	23
3.2.3 Grimstad kommune.....	23
3.2.4 Østre Agder Samarbeidet.....	24
4. Metode	25
4.1 <i>Casestudie</i>	25
4.2 <i>Datainnsamling</i>	26
4.2.1 Metoder for datainnsamling (forskningsdesign).....	26
4.3 <i>Dataanalyse</i>	29
4.4 <i>Gjennomføring av intervjuer</i>	30
4.5 <i>Sekundærdata</i>	31
4.6 <i>Reliabilitet</i>	33
4.7 <i>Validitet</i>	34
5. Drøfting	35

5.1 Full konkurranse - lokalt	35
5.2 Konkurransebasert Coopetition	41
5.3 Balansert Coopetition.....	46
5.4 Samarbeidsbasert Coopetition	51
5.4.1 Lokalt.....	51
5.4.2 Regionalt.....	55
5.5 Samskaping som metode.....	59
6. Konklusjon.....	63
6.1 Videre arbeid.....	64
Referanser	66
<i>Figur 1: Tillit versus mistillit (Modifisert modell fra Wekre, 2019)</i>	<i>18</i>
<i>Figur 2: Tilstand Coopetition (modifisert modell av Windingstad & Knutsen, 2019, s.20).....</i>	<i>19</i>
<i>Figur 3: Konkurranse, coopetition og samarbeid i regional og lokal kontekst.....</i>	<i>20</i>
<i>Figur 4: Systematisk kombinering (Dubois & Gadde, 2002).....</i>	<i>28</i>
<i>Figur 5: Analytisk modell i Østre Agder-samarbeidet.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabell 1: Areal og befolkning, Østre Agder 2022 (SSB).....</i>	<i>22</i>
<i>Tabell 2: NVIVO koder og antall referanser i intervjuer.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabell 3: Informanter.....</i>	<i>31</i>

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er konkurranse og samarbeid i offentlig og privat næringsutviklingsarbeid. Det er lite forskning på konkurranse mellom kommuner i det offentlige, men Stortinget oppfordrer gjennom Regionreform 2030 bo- og arbeidsregioner til å samarbeide og samskape for innovasjon og styring i regioner. Formålet for denne masteroppgaven er å undersøke hvordan en stor internasjonal næringsaktør påvirker strategiarbeid i regionalt samarbeid. Et samskapingsprosjekt i masterstudiet er grunnlaget for denne studien, samt etablering av en stor batterifabrikk i Østre Agder-regionen. Masteroppgavens problemstilling blir dermed:

Hvordan håndteres næringsutviklingsarbeid mellom kommuner i en region?

For å kunne besvare problemstillingen er det utarbeidet to delspørsmål:

- 1) *Hvorfor konkurrerer kommuner?*
- 2) *Hvorfor samarbeider kommuner?*

Opgavens teorikapittel innledes med en teoretisk beskrivelse og definisjon av begreper, hvis hensikt er å gjøre skillene mellom dem tydelig. Det teoretiske grunnlaget ligger til grunn for et analytisk rammeverk som sammenfatter konkurranse og samarbeid i regional eller lokal setting. For å besvare problemstillingen og delspørsmålene, har det blitt innhentet data ved hjelp av semistrukturerte intervjuer og observasjon. Resultatene viser at konkurranse og samarbeid er utfordrende i en region, og at samskaping som verktøy for innovasjon ikke er mulig uten tillit og dialog mellom aktørene. Informantene i studien er relevante ledere innen næringsutvikling i regionen, med spesielt søkelys på de to største kommunene i Østre Agder.

Mine funn viser at konkurranse og samarbeid kan kombineres i grensene mellom konkurranse og samarbeid – coopetition - om aktørene utvikler relasjonell tillit i regionen. Dette kan også bygge og styrke deres posisjon nasjonalt og internasjonalt. Om partene ønsker å bruke samskaping som metode regionalt, kan samskapt læring oppnåes. Når aktørene er likeverdige, og har felles møteplasser kan de reflektere og utvikle ny kunnskap i en Agora. Her blir de ulike perspektiver drøftet, og kunnskap kobles sammen i en felles forståelse. Samskaping er utfordrende om relasjonell tillit mellom aktørene er lav, men ved å involvere innbyggere, næringsliv, academia og det offentlige skapes en synergi mellom partene som bygger et tillitsgrunnlag for en samskapingsprosess. En samskapingsprosess er også en læreprosess – og ved trening og over tid læres metoden og kan føre til ny samskapt læring og bedre resultater i regionen for alle aktører.

1. Innledning

I 2020 ble det gjennomført en regional og en kommunal reform i det offentlige, og flere reformer er utarbeidet for å stå i samsvar med de samfunnsutfordringer Norge står overfor. Regjeringen så dette som en nødvendighet for at regionene skal ta en større rolle i samfunnsutviklingen og at utviklingen skal skje nedenfra og opp. Hensikt med reformen er at det blir mer bruk av lokaldemokrati og mindre statlig styring. Regjeringens mål for reformen er at samfunnsutviklingen skal basere seg på regionale fortrinn, prioriteringer og forutsetninger samt mindre byråkrati og økt effektivitet. For å styrke folkevalgte regioners rolle som samfunnsutviklere, mener regjeringen det er behov for endringer i regionstruktur, virkemidler, roller og ansvar.

"Større regioner ses som en forutsetning både for håndtering av viktige samfunnsutfordringer og tilførsel av nye oppgaver." (Meld. St. 22 (2015–2016) s.6)

Stortinget besluttet 8.juni 2017 at Norges 19 fylker skulle bli redusert til 11 fylker fra 01.01.2020, og dette innebar at fylkene Aust- og Vest-Agder ble slått sammen til ett Agderfylke fra denne dato. Agder er delt opp i fire bo- og arbeidsregioner: Lister, Kristiansand, Setesdal og Østre Agder. I denne oppgaven er temaet næringsutvikling og samarbeid i den nest største regionen i Agder, Østre Agder-regionen. Østre Agder består av de åtte østligste kommunene i Agder, nemlig Arendal, Froland, Gjerstad, Grimstad, Risør, Tvedestrand, Vegårshei og Åmli.

I desember 2020 ble Arendal kommune valgt som vertskommune for Morrow sin batterifabrikk i konkurranse med 18 andre aktører på Sørlandet. Morrow Batteries er en stor privat aktør som nå har valgt å bygge en gigafabrikk i Arendal, og denne skal alene sysselsette ca. 2000-2500 arbeidere (Arendal kommune, 2021). Dette blir en utfordring for hele Østre Agder-regionen med utvikling av infrastruktur, og tilrettelegging for en kraftig befolkningsvekst og næringsutvikling i regionen de kommende årene.

De åtte kommunene i Østre Agder-regionen samarbeider om regionale utfordringer gjennom Østre Agder-samarbeidet (ØAS). I denne sammenheng har det høsten 2021 vært et prosjekt mellom UiA, Østre Agder Næringsforum (i ØAS), Morrow Batteries og andre aktører innenfor næringsutvikling i regionen.

I denne oppgaven er det sett på utfordringer som studentene identifiserte i prosjektet, og jeg har valgt å sette søkelys på kommunal konkurranse og samarbeid mellom aktørene da dette ble identifisert som utfordrende for regionsamarbeidet. Et av funnene som en gruppe studenter presenterte i høst var:

«Vi konkurrerer der vi kan og samarbeider der vi må», selv om intensjonen fra Østre Agder Næringsforum (ØANF) var omvendt: «Vi samarbeider der vi kan og konkurrerer der vi må».

Gjennom videre undersøkelser i de forskjellige kommunene gjennom våren har jeg forsøkt å finne svar på denne problemstillingen:

Hvordan håndteres næringsutviklingsarbeid mellom kommuner i en region?

For å besvare denne problemstillingen har jeg gjennomført en casestudie av ØANF og ØAS og da spesielt hatt fokus på Grimstad kommune og Arendal kommune som er de to største aktørene i samarbeidet. De seks mindre kommunene i samarbeidet beskrives under ett.

Opgaven er skrevet i jeg-perspektiv da det er mine analyser som danner grunnlaget, men disse er ikke et uttrykk for egne meninger. Jeg vil først presentere en teoretisk gjennomgang av litteratur i kapittel 2, med fokus på flere typer konkurransebasert samarbeid innenfor offentlig sektor.

Teorikapittelet avsluttes med et analytisk rammeverk det det er tatt utgangspunkt i gjennomgang av litteraturen. I kapittel 3 presenterer jeg kontekst for regionalt samarbeid, og her presenteres de aktørene som deltar i casestudien. I kapittel 4 beskrives metodevalg og begrunnelser for disse, og en oversikt over primær- og sekundærkilder. I kapittel 5 presenterer jeg funn og drøfter disse i henhold til aktuell teori, og til slutt vil jeg i kapittel 6 presentere konklusjon der jeg prøver å besvare problemstillingen. Til sist ser jeg på mulighet for videre arbeid innenfor feltet.

2. Teori

I teoridelen vil jeg ta for meg forskjellige definisjoner på begreper som vil brukes gjennom oppgaven. I offentlig sektor brukes det mange forskjellige fyndord som for eksempel samhandling og samskaping, men spørsmålet man stiller seg er om disse ordene har noen betydning og utgjør en forskjell i måten å jobbe sammen på.

Først vil jeg se på begrepet konkurranse og hvordan dette fremstår i litteraturen. Videre vil jeg ta for meg samarbeid, samhandling og hvordan dette har betydning for regionalt arbeid. Til slutt vil jeg se på samskaping som metode og diskutere dette opp mot samarbeid og konkurranse før jeg presenterer masteroppgavens analytiske rammeverk som vil strukturere den videre drøfting med de empiriske funn. Dette for å kunne besvare problemstilling i konklusjonen.

2.1 Konkurransen

For å kunne forstå markedsmekanismene innenfor fenomenet konkurranse, vil jeg her se hva litteraturen sier om temaet. Om jeg ser på definisjon av konkurranse, så definerer Store Norske Leksikon konkurranse som: «*en situasjon som oppstår når flere økonomiske aktører søker å nå samme mål*» (Stoltz, 2021). Den norske regjering definerer konkurranse som et verktøy som brukes for å holde kostnader nede, som gir effektiv bruk av samfunnets ressurser og at det er en pådriver for innovasjon. Konkurransen brukes for å legge til rette for et næringsliv som er fritt og uavhengig, der det skal være fri tilgang til markeder og fri flyt av varer og tjenester i næringslivet (Nærings- og fiskeridepartementet, 2022).

Norge har også en lov om konkurranse, og Konkurranselovens ordlyd sier:

§1: Lovens formål er å fremme konkurranse for derigjennom å bidra til effektiv bruk av samfunnets ressurser. Ved anvendelse av denne lov skal det tas særlig hensyn til forbrukerens interesser.

§2: Med foretak menes i denne loven enhver enhet som utøver privat eller offentlig ervervsvirksomhet.

(Konkurranseloven, 2004, §1 & 2)

Dette angir altså at kommuner er underlagt konkurranselovens bokstav, men unntaket for offentlig virksomhet er om de utøver offentlig myndighet.

Det er mye konkurranse innenfor kommunesektoren i offentlig virksomhet, kommuner som konkurrerer med hverandre om for eksempel beliggenhet for små og store offentlige eller private etableringer og konkurranse om å tiltrekke seg nye innbyggere. I offentlig sektor er konkurranse mest beskrevet ved å konkurransenutsette leveranse av varer og tjenester til det offentlige. Det har vært utfordrende å finne noe om konkurranse mellom kommuner beskrevet i litteraturen, så selv om konkurranse alltid har eksistert i kommunal sammenheng er det lite beskrevet i litteratur om temaet.

Ett av de virkemidler for å effektivisere offentlig tjenesteproduksjon som vil være aktuelle å vurdere, er å eksponere den for ulike former for konkurranse. Siden Konkurranseloven indikerer at privat og offentlig sektor er likestilt i forhold til konkurranse, brukes her i oppgaven samme indikatorer for forhold mellom kommuner. Konkurranse kan sees på både som en hindring, men også som en stimulans. Det kan konkurreres om makt og ære, men også om økonomisk gevinst (Willumsen et al., 2020).

Det tas ikke utgangspunkt i å drøfte helhetlig utforming av en aktørs strategi, men i tråd med Porter (1990) kan jeg skille mellom en aktør sine eksterne og interne forhold som former en aktørs konkurranseevne. Michael Porter (1990) definerer at de eksterne forholdene innbefatter fire elementer. Den første er faktorer, dette kan dreie seg om spesialisert arbeidskraft, kunnskap eller andre forhold av betydning. Den andre er etterspørselsforhold, hvorvidt en har krevende kunder eller utvikling av markedsstørrelse blant annet. Den tredje faktoren er næringsklyngeforhold, dette går ut på hvilke nettverk man er en del av og hvilke nære koblinger man har for kunnskapsutveksling. Til slutt har man konkurranseforhold og hvordan den foregår i næring mellom bedrifter eller mulige nykommere. Jeg velger å se på konkurranseforhold videre i avsnittet da jeg anser spesielt dette som relevant for oppgaven.

2.1.1 Konkurransefortrinn

I sin Antitrust bulletin (1999) forteller Porter om hvordan lokasjon forsterker de konkurrerende fortrinn, og hvordan aktørers strategi kan velge implementering på en vellykket måte. Lokal infrastruktur og tilgang på kompetent arbeidskraft mener Porter er faktorer som direkte påvirker operasjonell effektivitet. Dette hevder han har et konkurransefortrinn i forhold til produktivitet og vekst. Andre konkurransefortrinn Porter henviser til er pris, teknologi, infrastruktur, og i tillegg til dette de indre forhold hos aktøren. De interne forholdene karakteriserer en aktørs strategiske kjerne, det som gjør aktøren unik sammenlignet med andre aktører (Porter (1999)).

De indre forhold hos en aktør handler om hvordan man kan differensiere seg fra andre aktører i konkurransen (Porter, 1994). Porter hevder at aktørens infrastruktur (støtte i organisasjon, enhetlig administrasjon), personalpolitikk (samhold, trivsel, opplæring), teknologiutvikling (produksjon, ytelse) service som tilbys samt økonomisk styrke. Unikheten hos aktøren kommer an på hvordan aktøren bruker sine indre forhold til å time sine aktiviteter, hvilke type samarbeid de tilbyr innad i sitt nettverk, hvordan organisasjonen bruker læringsoverføring innad, og i hvilken skala aktør kan tilby sin aktivitet. Disse unikhetsdriverne kan variere fra aktivitet til aktivitet, og disse har avgjørende betydning for differensiering fra andre konkurrerende aktører (Porter, 1994).

Barney (1991) beskriver konkurransefortrinn som organisasjonens egenart i forhold til deres ressurser og kapabiliteter. En organisasjons finansielle, fysiske eller menneskelige ressurser kan være aktørens mulighet til strategiske valg, men i forhold til strategiske konkurransefortrinn kan det også være en hemsko (Johnson et.al, 2017). En aktør kan implementere strategier som fremhever dens interne styrker og på denne måten skaffe seg konkurransefortrinn, og samtidig ta hensyn til interne svakheter og eksterne trusler. Det som er kritisk for en aktørs suksess, er den organisatorisk-spesifikke kompetanse (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984)

Det kan også tenkes at en aktør kan mangle viktige ressurser, eller om man kombinerer sine ressurser med andre aktører så kunne de ha fått et bedre resultat sammen. Das & Teng (2000) beskriver at ved å kombinere egne ressurser med andre, kan egne ressurser bli optimalisert. Dermed kan strategiske allianser gi bedre utbytte for alle parter. Hvilken strategi en kommune velger, angir også hvilket konkurransefortrinn de kan ha i forhold til andre kommuner i en region.

2.1.2 Strategi for kommunalt arbeid

Alle kommuner har fått et samfunnsoppdrag som skal løses. For å løse dette på best mulig måte, handler mye om hvilken strategi en kommune bruker for å løse oppdraget. En strategi kan jeg i denne kontekst beskrive som virkemidler, organisatoriske grep og måten midler brukes for å realisere mål (Meyer & Normann, 2019). Et regionalt samarbeid kan til sammenligning kalles en strategisk allianse mellom kommuner i en bo- og arbeidsregion. Definisjon av en strategisk allianse, er ifølge Gulati (1998) en frivillig ordning mellom to aktører som involverer deling, bytting eller utvikling av tjenester, produkter eller teknologier.

Alliansen kan sammen oppnå konkurransefortrinn ved at de tilegner seg ressurser og kapabiliteter i fellesskap, og kan defineres som et nettverk som står sterkere utad enn om de står alene (Gulati, 1998).

Motivasjon for å inngå strategiske allianser, er at de sammen kan oppnå noe med felles ressurser og aktiviteter. Disse alliansene kan være kortvarige, ha ulike formål og motiver, og være basert på økonomiske, kunnskapsrettede eller markedsrettede (Day, 1995).

Ved å inngå strategiske allianser så utsetter aktørene seg for en risiko av moralsk art, grunnet at man ikke har kontroll over de andre partene i alliansen. Dette kan også bety en ekstra kostnad om en partner opptrer opportunistisk (Gulati,1998). Det vil alltid være en risiko for gratispassasjerer eller at en partner minimerer sitt bidrag til fellesskapet, og av denne grunn er partnerne avhengig av å ha god kjennskap til eventuelle partners pålitelighet. Dette er spesielt viktig om aktørene er avhengig av alliansen for å lykkes (Bleeke & Ernst, 1991).

Vi har nå beskrevet konkurranse og at kommuner kan oppfattes som konkurrenter til hverandre, og at regionalt samarbeid kan betegnes som en strategisk allianse. Kommuner kan oppfattes som konkurrenter seg imellom, men kan også velge å samarbeide i en bo- og arbeidsregion. I en allianse er det også mulighet for å samarbeide, og jeg skal dermed i neste avsnitt se hvordan litteraturen beskriver forskjellige former for å arbeide sammen i kommunal setting.

2.2 Samarbeid, samhandling og samskaping

De tre begrepene jeg her vil ta for meg, brukes ofte som alternativ eller supplement til konkurranse eller konflikt, men har til felles at de innebærer en eller annen form for relasjonell kobling mellom aktørene. I samarbeid skjer dette ved å fordele arbeidsoppgavene mellom de forskjellige deltakerne og at hver part er forpliktet til å løse sin del av oppgaven for å oppnå et felles mål. Samarbeid trenger ikke å omhandle samhandling siden partene kan gjøre sin del av arbeidet separert og innen avklarte rammer. Samarbeid forutsetter likevel at minst to eller flere personer arbeider mot et felles mål (Ness, 2016). Videre definerer Ness (2016) at ordet samarbeid sin opprinnelse ligger i det engelske ordet Co-operation, som betyr å arbeide sammen med.

2.2.1 Samarbeid mellom kommuner og interkommunalt samarbeid

I kommunesektoren stimuleres det til samarbeid, og mellom kommunene er det en viss form for prestisje i forbindelse med kompetanse- og oppgaveløsning mellom kommunene samt

utveksling av informasjon (Jensen, 2014). Videre forteller Jensen at drivkraft for effektivitet i sektoren er samarbeid og utveksling av gode løsninger og erfaringer.

Samarbeid er den mest kjente måten å arbeide på innenfor interkommunalt samarbeid, hver kommune tar hver sin del av oppgaven og så blir de ulike delene satt sammen til et resultat. Ulempen her er at hver aktør arbeider på sin del av oppgaven, og hver del av oppgaven blir da preget av aktørens synspunkt. Når man da setter alle delene sammen, kan det bli et annerledes resultat som ikke alltid finner gehør hos resten av samarbeidspartnerne.

Interkommunalt samarbeid beskrives som forskjellige typer samarbeid mellom to eller flere kommuner, der samarbeidet går på tjenester og goder som kommunene ikke klarer å tilby på en effektiv måte alene. Det kan dreie seg om forretningsdrift slik som vannforsyning, legevakt, branntilbud, offentlig transport mm. Det er flere typer interkommunalt samarbeid: vertskommunesamarbeid, etablering av felles aksjeselskap samt interkommunale selskaper som alle er regulert av lover gitt av Stortinget (Hansen, 2019; Jensen, 2014).

Om jeg går til kommuneloven, angir den visse kriterier for interkommunalt og regionalt samarbeid. Om interkommunalt politisk råd (IPR) (som ØAS er) fortelles det at rådet skal behandle saker som går på tvers av kommunegrensene, og at det er et frivillig politisk samarbeidsorgan det generelle samfunnsspørsmål behandles. IPR kan ikke treffe enkeltvedtak, ei heller brukes til tjenesteproduksjon. Det finnes ingen direkte begrensninger for hvor omfattende samarbeidet skal være, disse kan gi stordriftsfordeler og bedre ressursutnyttelse for aktørene. Ulempen med interkommunalt samarbeid, kan være at kommunen må gi fra seg en viss grad av kontroll og styring og av den grunn har mindre grad av demokratiske hensyn. Den enkelte kommunes oversikt over tjenesteutførelse og oppgaveløsning kan bli svekket (Kommuneloven, 2018, § 17-1).

Når det gjelder virkninger av interkommunalt samarbeid sier Jensen (2014) at det styrker regionene og utviklingsarbeidet ut over kommunegrensene, det øker kvaliteten på tjenestene og gir økonomisk effektivisering. Jensen definerer videre at kommunene «*ikke konkurrerer med hverandre når de yter tjenester til sine innbyggere*» (Jensen, 2014). Et regionsamarbeid har ikke som formål å ha økonomisk overskudd, men skal begunstige innbyggere og næringsliv med gode kommunale tjenester på en best mulig måte. Videre forteller Jensen at poenget med samarbeidet er at kommunikasjon, samarbeid og samspill mellom alle aktørene er avgjørende for å få de gode resultatene (Jensen, 2014).

2.2.2 Samhandling i offentlig sektor

Samhandling blir i Store Norske Leksikon beskrevet som en vekselvirkning eller samspill mellom to eller flere aktører som utfører aktiviteter med hverandre. Samhandlingen er ofte knyttet til direkte kommunikasjon mellom partene, og dette utvikler eller opprettholder forholdet mellom dem. Videre definerer leksikonet at forutsetning for samhandling er at det er en viss form for gjensidighet mellom partene, men at det ikke kreves jevnbyrdighet mellom dem. Samhandling kan også kalles forholdet mellom kommune og næringsdrivende, her blir transaksjonen mellom dem sett på som en samhandling. Noach & Tjora (2018) viser til at samtale eller bekreftelse partene imellom kan være en samhandling, dette kan være skriftlige men også muntlige avtaler for å komme frem til et felles mål. Samhandling kan derfor være en gjensidig forståelse og også innebære utbytte for partene, men kan også inneholde konflikt og manipulering (Noach & Tjora, 2018).

I 2009 lanserte Helse- og omsorgsdepartementet en samhandlingsreform som skulle sikre rett behandling på rett sted til rett tid innenfor helsevesenet. Her blir samhandling definert slik: *«Samhandling er et uttrykk for helse- og omsorgstjenestenes evne til oppgavefordeling seg imellom for å nå et felles, omforentlig mål, samt evnen til å gjennomføre oppgavene på en koordinert og rasjonell måte.»* (Meld. St. 47 (2008–2009) s.13).

Her dreier samhandling seg om oppgavefordeling mellom aktører samt rasjonell koordinering av oppgaver for å nå et mål. Selv om samhandlingsreformen er en reform for helsevesenet, kan samhandling også overføres til andre felt innenfor offentlig sektor. Det finnes flere definisjoner av begrepet samhandling, men dette bør sees i lys av kontekst. Det utvikles stadig flere måter å samarbeide på, og i Stortingsmelding 30 (2019-2020) blir samskaping som metode trukket frem for nytenkning og innovasjon innenfor offentlig sektor. Denne metoden vil jeg forklare i neste avsnitt.

2.2.3 Samskaping

Når jeg skal se på hva ordet samskaping betyr, finnes det ingen klar definisjon av hva dette er. Karlsen (2020) definerer samskaping som en samhandling mellom to eller flere aktører fra ulike organisasjoner i samfunnet som har forskjellige roller (Karlsen, 2020). Ulrich (2016) ser på samskaping som at alle involverte parter utvikler og gjennomfører løsninger sammen, istedenfor at kommunen finner løsningene for dem (Ulrich sitert i Willumsen & Kjeldstadli, 2020).

Det er en dialogpreget prosess der man starter med en definisjon av problemet, og bedrifter, foreninger og innbyggere får en avgjørende rolle i å utvikle løsninger som er av offentlig verdiskaping (Torfing, Sørensen & Røiseland, 2020).

Det er en markant økning i bruk av ordet samskaping, og et internettsøk viser at det er spesielt mye brukt innen offentlig sektor blant statlige og kommunale organer (Røiseland & Lo, 2019). Begrepet ble først tatt i bruk av forskere, men har blitt et begrep for å forklare en felles arbeidsmetode. Litteratur viser til mange mulige motivasjoner for at strategiutvikling skal skje gjennom samskaping i offentlig sektor.

Røiseland & Lo (2019) viser til at selv om samskaping først ble brukt i privat sektor, har det i offentlig sektor blitt et moteord, og brukes i stor grad innen offentlig tjenesteytelse og da spesielt i velferdssektorer. Videre forklarer Røiseland & Lo (2019) at det er snakk om en samarbeidsrelasjon mellom det offentlige og det private, og dette skiller seg ut fra outsourcing, hvor det offentlige kjøper tjenester fra næringslivet. Tidligere har vedtak gjort i offentlig sektor blitt lagt ut til høring, og innbyggere har kunne komme med sine innspill i forbindelse med denne. Dermed sier Røiseland & Lo at samskaping forutsetter at prosessen består av både private aktører og offentlig sektor som inngår i en samskapingprosess (Røiseland & Lo, 2019).

Når det gjelder samskaping mener Tortzen (2021) at metoden kan brukes der det er ønskelig med politisk tillit, med fokus på deltakelse gjennom demokrati og brukermedvirkning. Det vil også gi mer effektiv styring og gi en velferdsinnovasjon gjennom løsning av komplekse utfordringer, og der standard-løsninger ikke fungerer. Samskaping krever et partnerskap og samarbeid mellom mange parter, og der det er et blick for inkluderende fellesskap og at alle innspill er likeverdige i prosessen. Innenfor samskaping kan det være nyttig å skille mellom konservativ og radikal samskaping. Konservativ samskaping kan ifølge Røiseland & Lo (2019) også omtales som samproduksjon, der profesjonelle og deres brukere samarbeider om et felles mål. Om det offentlige samarbeider med frivillige organisasjoner på sykehjem, eller opprusting og dugnad i friluftsområder kan dette være eksempler på denne type samskaping.

Radikal samskaping derimot kan være der innbyggere sammen med det offentlige diskuterer i fellesskap om problemer og løsninger i lokalsamfunnet. Det radikale her er at istedenfor at eksperter og politikere utarbeider løsninger, blir innbyggere og organisasjoner likeverdige partnere med offentlige aktører (Røiseland & Lo, 2019).

I en samskapingsprosess kreves det visse kriterier: Deltakerne må ha samme verdi, det skal være en demokratisk prosess, og det må foreligge likeverdighet blant partene. Her kan de skifte på rollene og det kan også være en fasilitator som styrer prosessen (Karlsen & Larrea, 2016). Fasilitatoren er den som tar på seg rollen som tilrettelegger, oppfordrer til refleksjon, bestemmer og iverksetter tiltak (Larrea & Costamagna, 2018). For at en samskaping skal lykkes, må det etableres en felles visjon som sammenfatter alles interesser, det må utvikles strukturer og mål på tvers. Dette gjelder både internt og eksternt, og det må skapes tillit mellom partene samt håndtere maktforskjellen mellom dem. Karlsen & Larrea (2014) definerer dialog som en kopling mellom endring, aksjon og refleksjon. De ble inspirert av Bjørn Gustavsen (1992) og Paulo Freire (1996) til å bruke dialog som metode der deltakernes kompetanse og erfaring ved å delta i dialogen kan skape endring (Karlsen & Larrea, 2016). Gustavsen hevder at endring i dialogen ikke bare er ord, men også praksis som endres. En demokratisk dialog ble av Gustavsen definert gjennom 13 prinsipper, og dette handler kort fortalt om at dialogen er fri og åpen mellom deltakere, og at de er likeverdige der enighet er formålet med dialogen (Gustavsen i Karlsen, 2020).

En trussel som kan hindre samskaping, er mangel på likeverd blant aktørene. Dette kan resultere i mangel på forståelse og at dialogen innad i gruppen gir liten forståelse for hverandres synspunkter. Det som skjer på bakrommet uten deltakelse av alle aktører, kan være en trussel eller en styrke for resultatet. Det er derfor samtalen fra bakrommet bør løftes frem og delt med resten av aktørene (Karlsen & Larrea, 2016). Samskaping krever også tid og anledning til å utarbeide løsninger i fellesskap, der det er diskusjon/idémyldring/refleksjon og at det kan være mulig å komme frem til løsninger.

Regional samskaping vil dermed si at alle aktører i regionen er deltagende på samme linje for å utarbeide felles løsning for alle som deltar. Samskaping trenger tid for å læres – og om aktørene ikke klarer å gjennomføre samskaping, er det allikevel viktig å bruke tid på prosessen slik at den gjennom tid og nye forsøk kan lykkes.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet beskriver i Stortingsmelding 30 (2019-2020) «En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse» regjeringens mål for innovasjon i offentlig sektor. Målet er en effektiv offentlig sektor som leverer tjenester til innbyggerne, og involvering av innbyggere, næringsliv, sivilsamfunnet og forskningsmiljøer kan finne nye løsninger på samfunnsutfordringer sammen (Meld. St. 30 (2019-2020)).

Det legges vekt på mer involvering bottom-up istedenfor at styring og innovasjon i sektoren skal være top-down. «*Innovasjon i offentlig sektor krever ofte samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer, sektorer, næringsliv, sivilsamfunn og utdannings- og forskningsmiljøer – og med innbyggerne*» (Meld. St. 30 (2019-2020) s. 10). I denne stortingsmelding blir alle tre begrep brukt, og i neste avsnitt skal jeg se på forskjellen på begrepene.

2.2.4 Forskjell i begreper

Disse tre begrepene kan virke som svært like, men skiller seg fra hverandre ved visse kjennetegn. Det kan kalles en samhandling ved at to mennesker kommuniserer med hverandre, og i denne kommunikasjonen mellom partene kan forskjellige uttrykksmåter brukes. Samarbeid kan innebære at hver part arbeider med hver sin del i gitte felles definerte rammer, som siden blir satt sammen til et felles produkt- noe som ikke fordrer at de samhandler i prosessen (Ness, 2016). Både samarbeid og samhandling indikerer at det er flere som er delaktige i interaksjonen, men forskjellen ligger i kommunikasjon mellom partene eller at partene arbeider med hver sin del mot et felles mål. Samskaping består av både samarbeid og samhandling, her er dialogen mellom partene viktig for at de sammen skal arbeide seg frem til løsning på vanskelige spørsmål. Samarbeid og samskaping har likhetstrekk, det handler om at flere parter arbeider sammen for å løse en konkret oppgave. Ved samskaping arbeider alle berørte parter sammen for å finne løsning på et komplekst problem.

2.2.5 Samskaping som strategigrunnlag

Denne oppgaven har tidligere sett på regionalt samarbeid som grunnlag for strategi, men i dette avsnittet vil jeg se på bruk av samskaping som strategi for regional innovasjon og utvikling. Samskaping kan ifølge Karlsen (2010) brukes som strategi for å handle i regionale komplekse situasjoner der det ikke finnes enkle svar. Denne type strategistyring består av aktive aktører som gjør seg bruk av forskningsbasert kunnskap, tar beslutninger og deltar i prosessen i å løse praktiske og relevante problemer i regionen.

Videre viser Karlsen (2010) til at aktørene har respekt for de andres intensjoner og interesser, er villige til deltakelse i dialogen og har ferdigheter innen beslutningstaking og utarbeidelse av felles meninger og mål. Emosjonell involvering er en forutsetning for å aktivere prosess for forandring, og bygger også på basen til aksjonsforskning. Basen består av deltakelse, handling og forskning.

Aktørene består av regionale ledere som har påvirkningskraft i egen organisasjon og kan bestå av kommunale, fylkeskommunale, private, bedrifter og organisasjoner bosatt på forskjellige geografiske steder i samme region. Alle har en felles avhengighet til hverandre, selv om de er suverene i seg selv (Karlsen, 2010). Som tidligere beskrevet er det essensielt i en samskappingsprosess at det eksisterer tillit mellom partene. I neste avsnitt vil jeg forklare om hva tillit er, og hvorfor det er viktig for en samarbeidsrelasjon eller samskappingsprosess.

2.3 Tillit og Coopetition

Det har blitt forsket på fenomenet tillit gjennom mange år, og det har blitt lagt vekt på at å våge å samarbeide med andre for å løse felles oppgaver er avhengig av gjensidig tillit (Reiersen, 2015). Ifølge Reiersen kan tillit oppfattes som påliteligheten til andre aktører, og forklarer handlinger man gjør. For å kunne samarbeide eller samskape i en allianse, er det nødvendig med relasjonell tillit til hverandre. Tidligere har jeg definert at konkurranse og samarbeid er i hvert sitt ytterpunkt av en skala, men i dette avsnittet skal jeg se på hvordan det går an å både ha konkurranse og samarbeid i varierende grad.

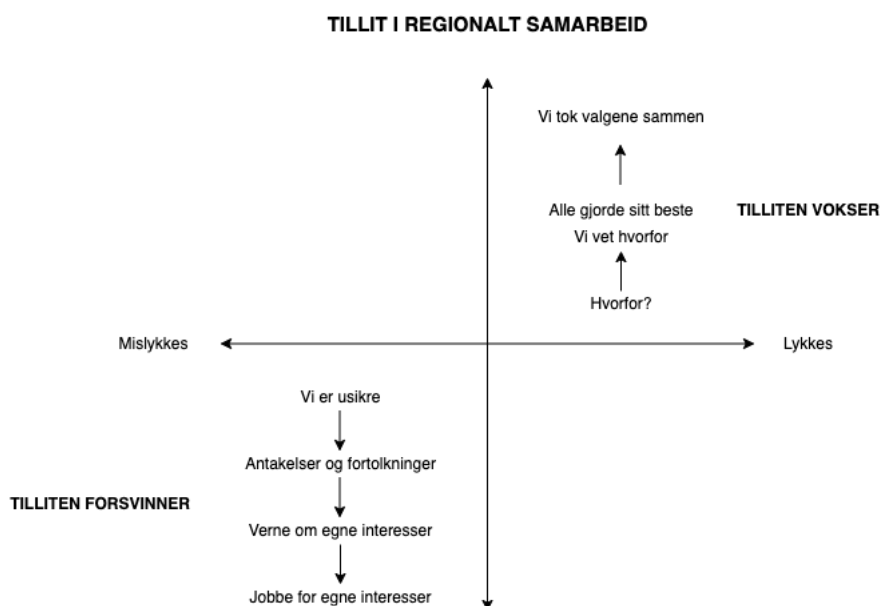
Både forskning og erfaring fra en rekke regionale utviklingsprosesser gir oss kunnskap om hvordan og hvorfor tillit både svekkes og styrkes. I samarbeid om regionale utviklingsprosesser er det relasjonell tillit det først og fremst handler om.

Dette er tilliten mellom de sentrale deltakerne i samarbeidene, som for eksempel mellom politikere i regionråd eller deltakere i regionale styrings- og arbeidsgrupper (Wekre, 2019). I en allianse forutsettes det at partene har tillit til at ikke andre parter utnytter deres svakheter (Barney & Hansen, 1994).

5 forhold som styrker tillit:

1. Felles mål og målforståelse
2. Forankring
3. Gode holdninger
4. Gode prosesser
5. Positive rammer (Wekre,2019)

Modellen under viser hvilke handlinger som gjør at tillit vokser eller forsvinner.



Figur 1: Tillit versus mistillit (Modifisert modell fra Wekre, 2019)

Lane & Bachmann (1998) har utpekt og klassifisert tre former for tillit: Kalkulert, forståelse- og identifiserbar tillit. Kalkulert tillit er basert på forventning til partene, der partene i forveien vurderer kost og nytte tuftet på tenkelige handlinger motparten kan foreta seg på forhånd. Denne type tillit er gjerne i nye relasjoner der man holder partnere litt på avstand i starten, og det innebærer en viss risiko for partene. Forståelsesbasert tillit oppstår gjerne når partene har samarbeidet en stund, og har forståelse for hverandres tanker og har kunnskap om hverandre. Her kjenner partene hverandre og kan forutse eller forstå den andre partens handlinger.

Identifiserbar tillit kjennetegnes av en lang relasjon og partene er på samme nivå. Partene har gjennom en lang relasjon knyttet nære bånd og forstår hverandres ønsker og kan sette seg inn i deres situasjon. Disse tre former for tillit spiller en stor rolle for samarbeid og samskaping, og hvordan dette skjer i dynamikken mellom partene (Lane & Bachmann, 1998). Det som er med på å styrke tilliten i et samarbeid, er hva hver enkelt aktør investerer i samarbeidet og visshet om hva de har å tape på å opptre opportunistisk i alliansen (Gulati, 1998).

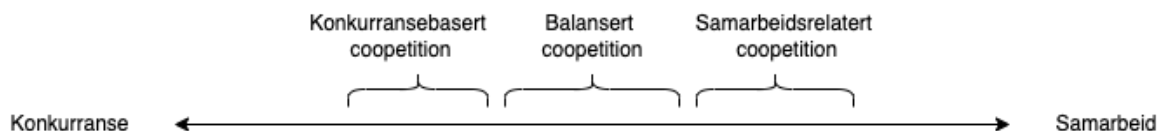
Dagens krav til teknologi og konkurransekraft viser at det vil være til gagn for partene med samarbeid og allianser, og en allianse skaper flere og bedre ressurser for alle aktører.

I en allianse (her regionalt samarbeid) må man balansere og beherske kontroll og tillit, og da må parter gjerne gi avkall på noe for at den samlede alliansen skal oppnå sitt mål (Das & Teng,

1998). Det er i litteraturen om strategiske allianser litt ensidig fokus på områder der partene kan samarbeide. Områder som konkurranse, ustabilitet og spenninger sees på som bekymringsfullt og problematisk (Das & Teng, 2000 a), men i studier om coopetition sees dette som mulige kilder til fremgang.

Det ser ut til å være en påstand i forskningen at aktører enten konkurrerer eller samarbeider, uten at det vurderes som et bidrag at begge deler skjer samtidig. Det kan sees at bedrifter som konkurrerer også kan samarbeide, og ha en relasjon til hverandre som styrker deres posisjon i markedet. Coopetition er et ord som er sammensatt av competition og cooperation, og coopetition tar til orde om at partene kan både konkurrere og samarbeide samtidig selv om dette er komplekst (Bengtsson & Kock, 2000). Det er en fundamental forskjell mellom å konkurrere for egne interesser, men også samarbeide og være gjensidig avhengig av hverandre. Bengtsson & Kock deler coopetition inn i tre kategorier: Samhandling som domineres av konkurranse, samhandling som er balansert, eller samarbeidsbasert samhandling.

For å vise dette visuelt, har jeg satt dette inn på en akse i figur 2 for å vise forskjellen mellom dem.



Figur 2: Tilstand Coopetition (modifisert modell av Windingstad & Knutsen, 2019, s.20)

Om man går i ytterpunkter på aksene, er det ikke lengre coopetition, men enten ren konkurranse eller rent samarbeid. I en strategisk allianse har partene mye å tape om noen av dem er opportunistiske til alliansen, og behovet for å legge til rette for et balansert partnerskap understrekes av ustabilitet og spenning i et forhold basert på coopetition (Gnyawali & Park, 2011).

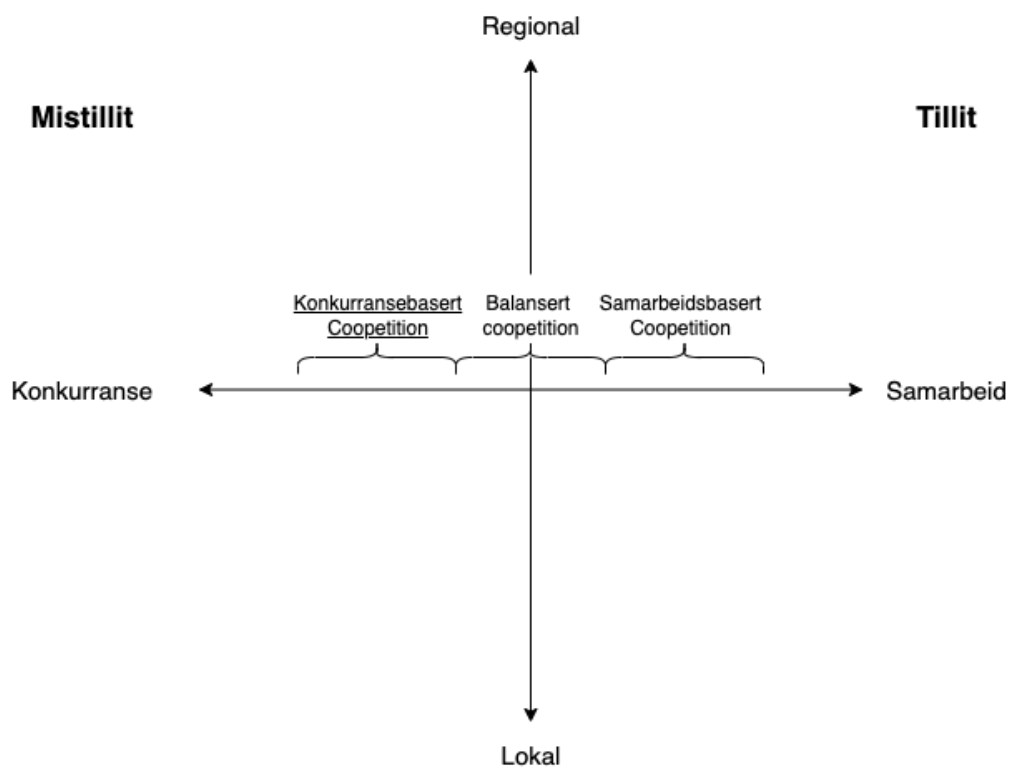
Om man legger til rette for en coopetition-basert tilnærming, kan man hente ut positive synergier for alle parter, der aktørene både kan være konkurrenter og samarbeidspartnere på samme tid.

2.5 Analytisk rammeverk

Jeg har nå tatt for meg teorier som sammen med mine empiriske funn skal kunne drøftes for å besvare min problemstilling. På grunnlag av teorien har jeg laget et analytisk rammeverk slik at jeg kan besvare dette.

Gjennom litteraturen er det gjort rede for at eksterne konkurranseforhold gir differensiering i markedet, og der konkurranse mellom to likestilte aktører også kan gjøre dem til samarbeidspartnere gjennom en strategisk allianse. Fokuset i oppgaven blir rettet mot konkurransesituasjonen mellom kommunene og hvordan denne kan håndteres mellom lokal og regional kontekst.

Jeg vil benytte meg av rammeverket og senere diskusjonsdelen for å belyse situasjonen der aktører både er konkurrenter og samarbeidspartnere, og hvilken kontekst dette er avhengig av. Her vil jeg se på hvilke arenaer som brukes til konkurranse og hvilke brukes til samarbeid innenfor det samme markedet. Jeg vil også belyse om det er mulig å ha et samskapingsklima mellom konkurrenter ved hjelp av rammeverket.



Figur 3: Analytisk modell

3. Kontekst og case

I dette kapitlet presenteres først konteksten og deretter selve caset.

3.1 Kontekst- om Østre Agder

I Norges politiske system er kommunen det laveste folkevalgte og administrative nivået. Kommunenes ansvar er barnehager, grunnskole, primærhelsetjeneste, tekniske tjenester og arealplanlegging. De norske kommunene er suverene, og har beslutningsmyndighet for egen kommune og det som skjer der. Kommunelovens § 18-1 sier: «to eller flere kommuner eller fylkeskommuner kan sammen opprette et interkommunalt politisk råd. Rådet kan behandle saker som går på tvers av kommune- og fylkesgrensene. Kommunestyrene og fylkestingene vedtar selv å opprette et slikt råd» (Kommuneloven, 2018, § 18-1).



Arendal | Froland | Gjerstad | Grimstad | Risør | Tvedestrand | Vegårshei | Åmli

Østre Agder-samarbeidet (ØAS) er et formelt samarbeid mellom åtte kommuner øst i Agder. De arbeider for å fremme regionens interesser mot nasjonale myndigheter, og også overfor Agder fylkeskommune på vegne av næringsliv, innbyggere og kommuner øst i Agder. Her samarbeider kommunene om fire sektorer: Helse og omsorg, Teknisk, Oppvekst og Næring/samfunnsutvikling. Østre Agder Næringsforum (ØANF) har på vegne av ØAS til hensikt å stimulere til vekst i nærings- og samfunnsutvikling i regionen. Østre Agder-regionen består i 2022 av 94 833 innbyggere som utgjør et felles bo- og arbeidsmarked, og er nest størst i Agder (Østre Agder-samarbeidet, 2022).

Tabell 1: Areal og befolkning, Østre Agder 2022 (11342)

Kommune	Befolkning		Areal (km ²)
	Antall	Prosent	
Risør	6 735	7,10 %	193
Grimstad	24 017	25,30 %	304
Arendal	45 509	48,00 %	270
Gjerstad	2 427	2,60 %	322
Vegårshei	2 131	2,20 %	356
Tvedestrand	6 115	6,50 %	215
Froland	6 098	6,40 %	645
Åmli	1 801	1,90 %	1 131
Sum Østre Agder	94 833	100,00 %	3 436

3.2 Casebeskrivelse

Bakgrunnen for denne studien har vært at en stor internasjonal bedrift har valgt Arendal som vertsby for bygging av sin batterifabrikk. Det har ført til et mye større arbeid med næringsutvikling i Østre Agder-regionen enn tidligere grunnet infrastrukturelle utfordringer for tilrettelegging. Regionalt samarbeid har blitt viktigere for å sikre helhetlig planlegging og utbygging. Først beskrives den internasjonale aktøren, så vil jeg se på de to største kommunene i regionsamarbeidet der de største utfordringene er identifisert. De seks mindre kommunene i regionen blir sett på under ett, da de er organisatorisk og størrelsesmessig mest like.

3.2.1 Morrow Batteries

Morrow Batteries er en stor internasjonal privat aktør i markedet som har valgt å bygge en batterifabrikk i Arendal. De viste interesse for å bygge denne på Sørlandet grunnet landsdelens store kraftreserver. Industri med grønt fokus som etablerer seg i kommunen gir et stort løft i forhold til miljø og klima i hele Arendalsregionen (Klaussen, Manbari & Sundsdal, 2020). Men Morrow vil også gi kommunen mange nye innbyggere som trenger boliger, skoler, barnehager, kulturtilbud med mer (Arendal kommune, 2021). Dette kan være vanskelig for Arendal kommune å dekke i sin helhet selv. Det er også mange utenlandske underleverandører som trenger ledige næringsarealer, samt norske bedrifter som ønsker å etablere seg i regionen i nær tilknytning til Morrow. Batterifabrikken skal levere batterier til markedet Europa for bil- og

skipsindustrien der det i dag er etterspørsel etter dette (ØAS, 2022). ØAS står sammen med Arendal i arbeidet med å gjøre regionen mer attraktiv for nye innbyggere og næringsdrivende. Morrow har enda ikke fått finansiert batterifabrikken i sin helhet, så det knytter seg også usikkerhet til om bygging blir gjennomført i henhold til planene (Hovland, 2022).

3.2.2 Arendal kommune

Arendal kommune er den største kommunen i Østre Agder-samarbeidet med 45 509 innbyggere pr. 2022 (se tabell 1). Arendal kommune har en næringsavdeling som består av syv heltidsstillinger, og de har en god administrativ kapasitet for utvikling innenfor næring i kommunen. Kommunen har en proaktiv strategi for næringsutvikling (Nærings sjef Arendal). Dette vises gjennom et kontinuerlig fokus på infrastruktur og næringsutvikling i kommunen siden 2005 og frem til idag. Arendal kommune har bygd opp et nettverk av aktører i egen kommune som de samarbeider med til daglig, og dette har resultert i flere satsinger i byen som kommunen ikke kunne realisert alene (Kommunesjef, Arendal). Sykepleierutdanningen som har vært nært tilknyttet sykehuset i Arendal, ble flyttet til UiA i Grimstad ved bygging av ny campus der. Kommunen besluttet da å bygge et næringsbygg de kalte Kunnskapshavnen i Arendal, og bygget er tuftet på de tre pilarene læring, næring og bolig. Arendal Havn ble flyttet til Eydehavn for å gjøre dette mulig, og der har havnen fått en utvidet kapasitet for å gi økt trafikk via sjøveien fra regionen. Da Kunnskapshavnen stod klar i 2012 hadde byen lokaler og menneskene, og de var klare for å tiltrekke seg nye aktører og skape nettverk for næringsutvikling. (Sørlandet kunnskapshavn, 2022).

Arendal kommune har gjennomført flere infrastrukturendringer for å legge til rette for utvikling i Arendal by og områdene rundt. Kommunen har tiltrukket seg større arrangementer til byen, slik som TEDx, Arendalsuka, Final8 (håndball) med mere. Dette hadde ikke vært mulig uten stor næringsmessig satsing i Arendal kommune, samt de prosjektene kommunen har fått til sammen med næringsliv og innbyggere.

3.2.3 Grimstad kommune

Grimstad kommune hadde pr. 2022 24 017 innbyggere (se tabell 1) og har siden bygging av Sørlandets tekniske skole i 1967, vært en by med fokus på utdanning. I 2010 åpnet det nye campus i Grimstad. Kommunen er også kjent for lange tradisjoner som sjøfartsby. Grimstad har en stor teknologipark med mange spennende aktører, og universitetet ble lagt i tett

tilknytning til dette miljøet. I tilknytning til campus Grimstad er det bygd en Mekanikkklab (MIL) og forskningssenter for helse (I4Helse) (Grimstad kommune, 2021).

Grimstad kommune ligger mellom byene Arendal og Kristiansand, og har samarbeid både østover og vestover på Sørlandet. Kommunen samarbeider med Kristiansand om Universitetet som har campus i begge byene, og har regionsamarbeid med Østre Agder. Grimstad har opplevd mye vekst de senere år, er kjent for mye lokalmatproduksjon og egne bryggerier, og har mange vellykkede satsinger innenfor teknologi og skolesektor (Grimstad kommune, 2021).

Den mest kjente investoren i Grimstad er Johan Benad Ugland (JBU) og hans eiendomsselskap som har bygget og investert mye i kommunen (UIA, 2022).

JBU har sin hjemmebase i kommunen, og har bidratt til at Grimstad har tiltrukket seg flere næringsaktører. Resultatet er vekst og innovasjon innenfor flere felt i kommunen.

Morrow har nå valgt å legge sitt forskningssenter for batterifabrikken i nær tilknytning til campus, og Agder Fylkeskommune bygger også en ny fagskole for hele Agder i samme området.

3.2.4 Østre Agder Samarbeidet

Østre Agder næringsråd (ØANF) består av åtte næringsjefer fra regionen, utviklingsleder Næring og Samfunn i Østre Agder-samarbeidet og en representant fra Agder fylkeskommune. Arendal kommune som største kommune har to deltakere i ØANF, både næringsjef og en medarbeider fra næringsavdelingen. Østre Agder-samarbeidet definerer at det interkommunale samarbeidet mellom dem har som mål å skape lyst til bosetting, trivsel, samhørighet og identitet gjennom samfunn- og næringsutvikling i regionen (Østre Agder-samarbeidet, 2022) Det interkommunale samarbeidet legger til grunn at de tilhører en region som har et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre gjennom utvikling og vekst i regionen (Østre Agder-samarbeidet, 2022). Utvikling handler om infrastruktur, integrering, lokalutvikling og omdømmebygging.

4. Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere oppgavens metode, og metode refererer til de konkrete valg som er gjort gjennom planlegging og gjennomføring av studien, og hvordan det er samlet inn data om virkeligheten som skal beskrives (Jacobsen, 2003)

I metodevalg skilles det mellom kvalitativ eller kvantitativ metode for å fremskaffe ny kunnskap om samfunnet. I kvalitativ metode brukes åpne spørsmål som kan beskrive hvordan mennesker forstår eller tolker en situasjon (Jacobsen, 2003 s.19), og det vektlegges en nærhet og forståelse til studieobjektet. Metoden egner seg derfor godt til å forstå den kompleksitet som oppstår i regional kontekst. Kvalitativ metode brukes også når det er nødvendig å gå i dybden på et emne, og der man har lite forhåndskunnskap om temaet ifølge Jacobsen (2003).

Det har vært gjennomført semistrukturerte intervjuer med nøkkelpersoner for regional næringsutvikling, og jeg har også vært observatør på møter i næringsforum og representantskapsmøte i regionen. Kvalitative studier brukes gjerne der det er få aktører, og i den forbindelse er det naturlig å bruke case-studier innenfor kvalitative undersøkelser (Jacobsen, 2003).

4.1 Casestudie

Det har vært brukt en casestudie som forskningsmetode for denne oppgaven, fordi jeg her ville foreta en grundig undersøkelse av et fenomen som oppstår i den regionale konteksten. For å beholde et helhetlig- og virkelighetsperspektiv på et samspill i regional sammenheng, gjør en casestudie det mulig for forskeren å sette søkelys på det tilfellet som studeres (Yin, 2018). Konteksten er avgrenset til en bo- og arbeidsregion som er Østre Agder, og ved å bruke en casestudie som gir et virkelighetsbilde av det som skjer i regionen i forbindelse med etableringen kan det stilles spørsmål som hvordan og hvorfor noe skjer (Yin, 2018). I denne studien ønsker jeg å finne ut om hvordan konkurranse mellom aktørene påvirker det regionale samarbeidet i Agder. Gjennom å delta på møtene i næringsforum samt intervju de sentrale aktørene i regionen, har jeg utviklet en dypere forståelse for læring og kunnskap som er kontekststøttet.

Her bruker jeg Østre Agder Næringsforum som case, men løfter også blikket og ser på hvilken kontekst næringsforum står i og utfordringer som følger med dette. Østre Agder-samarbeidet består av åtte uavhengige kommuner som gjennom regionalt samarbeid har søkelys på regional næringsutvikling.

Jeg har tatt med meg erfaringer og resultater fra høstens samskapingsprosjekt i regionen, og disse har dannet grunnlag for min problemstilling og tematikk for denne oppgaven.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Metoder for datainnsamling (forskningsdesign)

Denne oppgavens formål har vært å undersøke hvordan etableringen av Morrow i regionen innvirker på regional næringsutvikling, og om det er konkurranse eller samarbeid som dominerer i regionsamarbeidet. Jeg har benyttet meg av observasjon, semistrukturerte intervjuer samt andre sekundærkilder som beskriver handlingsplan for samarbeidet som metode for datainnsamling og for å besvare forskerspørsmålet.

Arbeidet som jeg var en del av i samskapingsprosjektet høsten 2021 danner et bakteppe med informasjon som jeg brukte for å utarbeide intervjuguide. Samskapingsprosjektet brukte aksjonsforskning der studenter var deltakere, og på grunnlag av denne informasjonen samt observasjon og intervjuer har denne kombinasjonen gitt meg et nyansert bilde av situasjonen.

Som student og aksjonsforsker i høst hadde jeg intervju med næringsjef i Tvedestrand kommune, og har også observert møte i næringsforum høsten 2021.

I forbindelse med denne studien har jeg vært observatør i to digitale møter med næringsforum (digitalt grunnet covid 19) samt et fysisk møte etter Representantskapsmøtet i april.

I møtene i næringsforum har jeg kun vært observatør i denne studien, og her har jeg spesielt hatt fokus på hvordan gruppen snakker sammen og deler informasjon samt gjør beslutninger for næringsforumets innstillinger utad. Dette har ifølge Jacobsen (2003) til hensikt å se hvordan gruppen opptrer i samspillet seg imellom. Sted og tid har vært bestemt av næringsforum, da det er der interaksjon mellom partene foregår. Tidsrommet for observasjon har vært fra september 2021 til april 2022, der jeg også har observert om det har skjedd en utvikling i forhold til holdninger og kultur mellom aktørene.

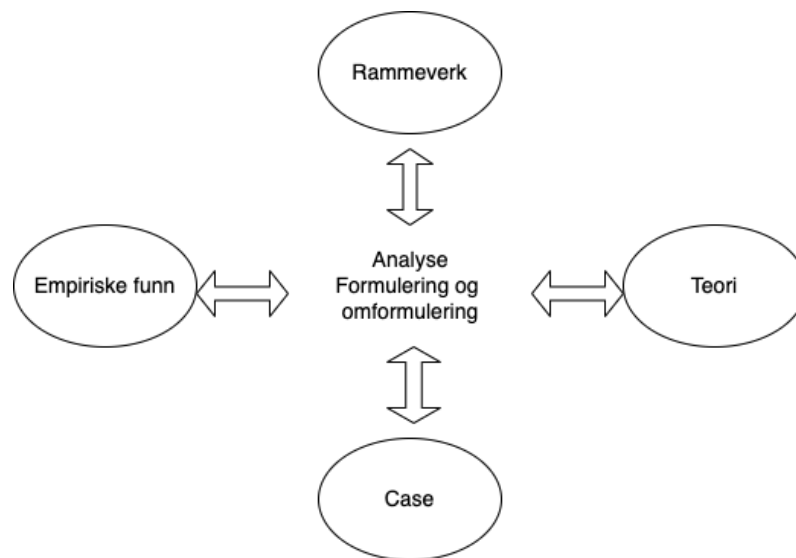
Fokus i samskapingsprosjektet høsten 2021 var på hvordan samskaping som metode kunne føre til regional næringsutvikling, men gjennom observasjoner i næringsforum og i samtaler mellom politikere og administrasjon meldte deg seg spørsmål hos studentene hvordan regionen kunne samskape når det var en tydelig konkurranse mellom kommunene. Oppgaven har dermed endret fokus fra konkurranse og samskaping til å se på konkurranse og samarbeid med mulighet for samskaping.

I april var jeg også observatør på Representantskapsmøte i Østre Agder interkommunale Råd, der både politikere og administrasjonsledelse samt fylkeskommunen deltok. Observasjon har her blitt brukt som informasjon om samspill mellom aktørene, og for å komplettere de svar som er fremkommet i intervjuene. Ved å delta som observatør både i næringsforum og på Representantskapsmøte, har jeg observert hvor kompleks denne prosessen er, og hvilken dynamikk som er i regionalt arbeid. I samskappingsprosjektet i høst brukte vi som studenter deltakende observasjon, da hensikt med observasjonen var å se hva som foregikk og hvordan samspillet mellom aktørene utviklet seg.

Ved at jeg deltok på samskappingsprosjektet i faget ORG 503 i høst, hadde jeg litt kjennskap til representantene i næringsforum fra før og dermed var min deltakelse på møtene mer naturlig og ikke forstyrrende. Det har også vært en fordel at jeg har fulgt prosessen gjennom ni måneder, og erfart hvordan interaksjon mellom aktørene har endret seg over tid.

Jeg har brukt en abduktiv tilnærming (Dubois & Gadde, 2002) til oppgaven da temaet var interessant, men det forelå lite eller ingen teori om hvordan konkurranse innvirket på samarbeid eller samskaping i regional næringsutvikling. Ved dypdykk i teorien fant jeg lite forskning på konkurranse mellom kommuner i regional setting, det som var beskrevet var konkurranseutsetting for private tilbydere til kommunale tjenester. Jeg har brukt Porter (1990) samt Konkurranseloven (lovdata.no) for å beskrive konkurranse mellom aktører, noe som angir forhold til bruk mellom private i næringsvirksomhet. Den regionale næringsutvikling som er grunnlag for min forskning er i kontinuerlig utvikling, og ved bruk av abduktiv tilnærming har det vært mulig å se hva som skjer og hatt vekselvirkning mellom empiri og teori for å forklare hva som skjer i empirien.

I abduktiv datainnsamling er det en systematisk bevegelse mellom teori og empiri, og dette designet brukes der det foreligger et spennende tema og det finnes lite eller ingen teori om temaet (Dubois & Gadde, 2002).



Figur 4: Systematisk kombinerings (Dubois & Gadde, 2002)

Først gikk jeg til teorien for å se om forholdet mellom konkurranse og samarbeid var beskrevet og forsket på tidligere, noe som var vanskelig å finne. Konkurransesetting for leveranse av kommunale tjenester til det offentlige er velkjent, men konkurranse mellom kommuner er mindre beskrevet i teorien. Men konkurranse mellom kommuner er i praksis et velkjent fenomen, og med intensjon om mer lokal styring i regioner kan dette gi et dårlig samarbeidsklima for å løse komplekse utfordringer i en region. Ved analyse av funn har jeg måtte gå tilbake til litteraturen og ta et dypere dykk for å finne ut om forskning kunne beskrive mine funn. Etter å ha funnet litt forskning hos private aktører i oljebransjen, kunne jeg ved hjelp av litteraturlister grave meg frem til mer litteratur om temaet konkurranse og samarbeid. Dette viser hvordan den abduktive tilnærming utspiller seg i praksis i en studie som dette.

På grunnlag av min problemstilling og tidligere resultater fra samarbeidet 2021, ble det brukt semistrukturerte intervjuer i datainnsamling. Jeg utarbeidet en overordnet intervjuguide der temaene konkurranse, samarbeid, samskaping og infrastruktur utgjorde hovedspørsmålene. Disse spørsmålene ble brukt som utgangspunkt, men det var en variasjon mellom spørsmål, temaer og rekkefølge som varierte i hvert intervju. Dette ble valgt for å få en naturlig samtale med intervjuobjektet, og at det skulle være mulig å få frem de synspunkt som var viktig for informanten.

Valg av semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål begrunnes i at informanten skulle få svare utfyllende på temaene for samtalen, og at dette skulle baseres på deres opplevelser uten innvirkning fra meg.

4.3 Dataanalyse

Gjennom observasjon i interaksjon mellom aktørene, har jeg fått en oppfatning av samspillet mellom aktørene. Dette gav meg grunnlag til temaer for oppgaven, og utarbeidelse av min problemstilling har vært en kontinuerlig prosess gjennom datainnsamling og analyse av datamaterialet.

Mitt analytiske rammeverk ble laget på grunnlag av min tidlige problemstilling, der konkurranse og samarbeid var to ytterpunkter. Videre ville jeg også se på samarbeidet lokalt i hver kommune kontra samarbeid og samskaping i regional kontekst. For å analysere datamaterialet brukte jeg programmet Nvivo for å kategorisere mine funn. Jeg delte mine funn inn i 20 kodeord, og kodet intervjuene i henhold til disse. Ved hjelp av koding fant jeg de åtte kategoriene som hadde flest resultater. Disse var Infrastruktur, konkurranse, næringsutvikling, samarbeid, samskaping og trusler (se tabell nr. 2). Disse ble skrevet ut og hvert utsagn ble limt på store ark, og deretter fargekodet i lokal eller regional setting. Dette gav et visuelt inntrykk for mengde av data som forelå innenfor kategoriene, og har blitt aktivt brukt ved drøfting og for å trekke inn aktuell teori. Ved bruk av min analytiske modell har mine funn blitt analysert og drøftet for å komme frem til en konklusjon.

Ved bruk av avisartikler i lokalpressen har jeg kunne se tidslinjen for vedtak sett opp imot referater fra ØANF og ØAS, og dermed validert opplysningene som kom frem i media.

Tabell 2 viser hvilke kodeord som ble brukt, hvor mange intervjuer disse ordene ble brukt i samt hvor mange ganger ordet ble referert til i intervjuene.

Tabell 2: NVIVO koder og antall referanser i intervjuer

Kodeord	intervju	Referanse	Kodeord	Intervju	Referanse
E18	6	9	Næringsutvikling	12	32
Infrastruktur	10	90	Prioritering	9	27
kompleks	6	16	regionalt	8	104
Konkurranse	12	75	samarbeid	12	58
Kultur	5	10	samhandling	3	5
Lokalt	8	89	samskaping	12	64
Morrow	6	18	Tillit og dialog	3	8
Nettverk	7	12	Trusler	12	60
næringsavdeling	1	1	UIA	7	20
Næringsforum	5	10	Økonomi	1	2

4.4 Gjennomføring av intervjuer

Det ble gjennomført 12 intervjuer med informantene der hvert intervju varte ca en time. Informantene fikk intervjuguiden tilsendt i forkant, og var dermed forberedt på tema for intervjuet. Intervjuene ble gjennomført i perioden 25.mars til 6.april med et oppfølgingsintervju 6.mai for å validere nye opplysninger. Alle intervjuer (untatt ett på zoom) ble gjennomført fysisk, enten ved møte på UiA eller på intervjuobjektets arbeidssted.

Alle informanter har blitt informert om sine rettigheter og har gitt muntlig tillatelse til bruk av opptak og bruk av dataene i denne oppgaven. Ved gjennomføring av intervjuer gjorde jeg også notater skriftlig om ting jeg observerte under samtalen, stikkord som gav meg et mer helhetsblikk i tillegg til lydopptak.

Intervjuene har blitt transkribert i etterkant og deretter systematisert i temaer som var viktig for studien. Det kom også frem temaer som informantene hadde et sterkere forhold til og som kom frem i samtalen, og de kunne utdype disse gjennom oppfølgingsspørsmål som ble stilt.

Alle intervjuer ble avsluttet med spørsmål om det var noe de ville tilføye som ikke var spurt om. Dette var for å sikre at informantene fikk frem sine synspunkter om næringsutvikling, og som intervju spørsmålene ikke dekket.

Jeg har hatt intervjuer med 5 administrative ansatte, 3 politikere og 4 fra næringslivet som alle er aktører i næringsutvikling i Østre Agder. Fokus på informanter er administrasjonsledelse og politikere i Grimstad og Arendal, samt leder for næringsforening i begge byer og de to største bedriftene som er involvert i utbyggingen. Utvalget er basert på kun to kommuner i Østre Agder Næringsforum, selv om det er åtte kommuner som er deltakere her. Grimstad og Arendal kommune er store i forhold til de andre seks kommunene, og her er konkurransen mest merkbar. Jeg har også tatt med leder for næringsforum (som også er Fagleder bærekraftig utvikling og næring i Risør kommune), samt leder i ØAS med ansvar for næring og samfunnsutvikling da disse to observerer og erfarer samspillet innad i gruppen.

Tabell 3: Informanter

Intervjuobjekt:	I oppgaven:
Leder, Østre Agder Næringsforum	Leder ØAN
Østre Agder IPR, utviklingsleder næring og samfunn	Leder ØAS
Arendal, politiker	Politiker Arendal
Arendal, politiker ordfører	Ordfører Arendal
Arendal, Kommunalsjef Kultur, infrastruktur, og utvikling	Kommunesjef Arendal
Arendal, næringssjef	Næringssjef Arendal
Grimstad, politiker ordfører	Ordfører Grimstad
Grimstad, næringssjef	Næringssjef Grimstad
Leder i Grimstad næringsforening	Næringsforening Grimstad
Leder i Arendal Næringsforening	Næringsforening Arendal
Prosjektleder utvikling Morrow Batteries	Morrow
Prosjekt- og forretningsutvikler J.B. Ugland	JBU

4.5 Sekundærdata

Bruk av sekundærdata betyr at jeg bruker data som er innsamlet av andre til et annet formål (Jacobsen, 2003).

Denne studien baserer seg også på sekundærdata fra høstens samskapingsprosjekt som ble utformet med aksjonsforskning som metode, og det som kjennetegner den type forskning er at forskeren deltar i og er en del av studien – ikke står på utsiden for å beskrive hva som skjer (Kendon, 2010, s.260; ref Aiken, 2017) Sekundærdata jeg forholder meg til er resultatene hver gruppe presenterte for deltakerne i november 2021 som eksamen i faget ORG 503-G 21H ved UiA. Selv om jeg angir dette som en sekundærkilde, har jeg også vært deltakende i workshopen med aktørene i høst som en av studentene. Men på grunnlag av at resultater fra andre studenters arbeid er brukt, angis dette som en sekundærkilde.

Universitetet i Agder ved Institutt for Arbeidsliv og innovasjon ønsker å sette fokus på samskaping som metode for regional innovasjon, og ved hjelp av denne metoden imøtekomme regionens utfordringer i årene fremover. Masterstudenter ved Innovasjon og kunnskapsutvikling har hatt praksis i faget ORG 503, «Samskaping i offentlig sektor» denne høsten og medvirket i prosjektet som aksjonsforskere.

Studentene hadde innledende møte med 3 representanter fra ØANF og 1 representant fra Morrow i starten av september, der prosjektets formål ble presentert. Studentene ble inndelt i fem grupper, og ble tildelt en kommune de skulle ha møte med i regionsamarbeidet. Senere overvar studentene et møte i næringsforum 22.september der de presenterte de fokusområdene gruppene ville studere fremover. Studentene arbeidet sammen med foreleserne for å kunne identifisere de utfordringene som finnes i regionen, og på grunnlag av dette ble det planlagt og sendt ut invitasjon til en samskapingsarena på UiA 2.november med alle aktuelle aktører i regionen. Tema for denne samskapingsarenaen var:

Hvordan kan medlemskommunene i ØANF skape en felles satsning med utgangspunkt i etableringen av Morrow Batteries i regionen? Fellessatsningen bør ta hensyn til og utnytte attraktivitet og særtrekk mtp næringsutvikling og bosetting”.

Denne dagen kom ordførere og næringsjefer fra kommunene, næringsforening og forelesere fra Innovasjonsstudiet ved UiA – alle deltok som likeverdige aktører med studenter som fasilitatorer i denne Agoraen. Det var mange som takket ja til å være med, og mange uttrykte seg positivt i etterkant om opplevelsen med å samskape i denne settingen. Etter mye tolkning av data som ble innsamlet denne dagen, dannet dette grunnlag for presentasjon som hver studentgruppe hadde på et felles møte i Risør 24.november 2021. Dette var også muntlig eksamen i faget for studentene. Resultatene fra denne presentasjonen er brukt som underlag for denne studien, og innspill som studentene opplevde i etterkant fra deltakerne i Agoraen har dannet grunnlag for studien. Å foreta en studie som dette midt oppe i en så stor etablering, kan gi innspill til muligheter og utfordringer for andre regioner senere.

Andre sekundærdataer er:

- Samarbeidsavtale for Østre Agder interkommunale politiske råd (IPR)
- NIVI rapport 2009:4, Regionrådene- et verktøy for å møte kommunenes utfordringer?
- Næringsattraktivitetsrapport for Arendal og Østre Agder utarbeidet av Norce.
- Lokalavisene Grimstad Adressetidende og Agderposten fra år 2021 og 2022

Samarbeidsavtalen i ØAS har blitt brukt for å vise intensjonen for det regionale samarbeidet i Agder sett opp mot praksis. Næringsattraktivitetsrapporten viser tidligere forskning om kommunenes resultater sett fra næringslivets side, hvor attraktive hver kommune i Østre Agder er i forhold til hverandre. Dette har til hensikt å vise hvorfor en kommune blir foretrukket fremfor de andre i regionen ved etablering av næring.

4.6 Reliabilitet

For å kunne vurdere pålitelighet og intern gyldighet av studien, kan jeg se på hvilke valg som er gjort gjennom studien. Først skal jeg se på påliteligheten til innsamlede data, og om en annen forsker kunne fått de samme resultater som meg.

Forskeres engasjement, forutinntatthet og interesse for tematikk kan betraktes som støy om dette påvirker resultater som kommer frem. Dette kan på en annen side også være en ressurs for å belyse et fenomen som har oppstått, og interessen for tematikken blir brukt til å analysere funn (Tjora, 2018). Her kan jeg trekke frem validitet og reliabilitet som angir kvaliteten på forskningsprosjektet, og om disse data kan generaliseres og videreføres (Jacobsen, 2003; Yin, 2018).

Reliabilitet angir hvor pålitelig våre data er, om andre forskere kunne kommet frem til samme resultatet og hvordan våre data avspeiler virkeligheten vi forsker på (Jacobsen, 2003). Universitetet i Agder bidrar i regionen med forskningsbasert kunnskap, og har et pågående samarbeid med ØAS. Informantenes holdning har dermed vært positiv for å belyse studiens tematikk, og engasjementet i det pågående prosjektet i regionen har gitt motivasjon for å delta i masteroppgaven. En av svakhetene ved en kvalitativ metode er at reliabilitet til innsamlede data kan være vanskelig å vurdere. Intervjuobjektene personlige oppfatning er beskrevet, men kan også være farget av et ønske om å fremstå på en viss måte i forhold til forsker. Det er også en fare at forsker kan påvirke resultatet ved egne meninger. Det som styrker reliabiliteten er antall intervjuer som er foretatt, samt at det er sammenfallende svar fra informantene i studien (Yin, 2018).

Utfordringer i prosjektet kan vært mine om holdninger som innbygger i Grimstad kommune kan påvirke studien. Her erfarer jeg at gjennom faglig utvikling og dypdykk i temaet regional utvikling samt data fra mine informanter har min innstilling og forståelse blitt utvidet og utfordret. Påvirkning fra forsker kan aldri helt utelukkes i en studie, men det er mulig å vurdere reliabiliteten ut ifra informantenes pålitelighet. Gjennom antall intervjuer og informanter i forskjellige kontekster har dette vist flere fellestrekk, og ved bruk av skriftlig materiale fra kommunene og tidligere forskning samt kontrollspørsmål senere i prosessen er disse med på å øke studiens reliabilitet.

4.7 Validitet

Validitet angir hvor gyldig våre data er for den problemstilling jeg ønsker å svare på, og ved å bruke individuelle intervjuer måles aktørenes personlige synspunkter på de forhold som blir spurt om (Jacobsen, 2003). Om deres synspunkter er sammenfallende med hverandre, kalles dette intersubjektivitet som da angir hvor valid mine funn er (Jacobsen, 2003). I denne studien viser antall treff i NVIVO at det er til dels sammenfallende oppfatninger i hver kommune, samt at flere parter angir en oppfatning av konkurranse innad i det regionale samarbeidet. Dette viser at det er valide funn som er gjort. Validering gjennom kontroll mot teori og annen empiri kan også beskrive om informantenes virkelighetsoppfatning stemmer. Funnene i denne studien sammenfaller til en viss grad med private aktørers oppfatning av konkurranse og samarbeid, og styrker dermed validitet til mine funn (Jacobsen, 2003). Et annet kriterie for validitet er om jeg har fått tak i de riktige kildene, og om disse gir riktig informasjon til studien. Utvalg av informanter er her politisk og administrativ ledelse i kommunene som er valgt, samt de private aktører som representerer næringslivet i kommunene. Skriftlige kilder er forskningsbasert kunnskap, offentlige stortingsmeldinger og regionplaner samt referater fra ØAS/ØANF. Medieoppslag som er henvist til, er kontrollert opp imot referater, og på denne måten er disse kontrollert opp mot mer valid kunnskap. De semistrukturerte intervjuene er fra kilder med god kunnskap om emnet, disse kildene har nærhet til emnet og mange av opplysningene har også kommet uoppfordret fra informantene (Jacobsen, 2003).

5. Drøfting

For å besvare problemstillingen: *Hvordan håndteres næringsutviklingsarbeid mellom kommuner i en region?* deler jeg min drøfting inn i to underspørsmål, som jeg da til slutt vil bruke som underlag for å besvare min problemstilling. Underspørsmålene er:

- 1) *Hvorfor konkurrerer kommuner?*
- 2) *Hvorfor samarbeider kommuner?*

For å kunne besvare dette så tar jeg utgangspunkt i min analytiske modell i Figur 3 og ser på hva som skaper full konkurranse, hvor regionen har konkurransebasert cooperation, balansert cooperation og samarbeidsbasert cooperation. Dette er vurdert på lokal og regional kontekst.

5.1 Full konkurranse - lokalt

For å besvare spørsmålet: *Hvorfor konkurrerer kommuner?* vil jeg spesielt ta utgangspunkt i Morrows etablering som dannet et grunnlag for konkurranse mellom kommunene i 2020.

Da Morrow Batteries utlyste en konkurranse om plassering av den planlagte batterifabrikken, ble det lagt opp til en konkurranse mellom kommuner – hvilken kommune kunne levere de beste forhold for deres etablering. Dette er en konkurransesituasjon der en privat aktør setter premissene for hva som er ønskelig av tilbud fra kommunene, og de forskjellige kommunene konkurrerer da på lik linje med hverandre om å bli valgt som tilbyder av tomt og tjenester.

Det var intensjoner i ØAS om hvordan regionen kunne samarbeide i forhold til samarbeid om en av kommunene ble valgt som vertskommune, og i den forbindelse gjorde ØANF et vedtak 26.august 2020 der de:

«vedtar å iverksette et arbeid med intensjon om å etablere et felles interkommunalt tomteselskap med formål å tilrettelegge areal og infrastruktur for bygging av batterifabrikk i Østre Agder.Intensjonen om å etablere et slikt selskap er uavhengig av hvilket tomtealternativ i vår region som blir valgt.

Intensjonen om samarbeid rundt felles tomteselskap var til stede i ØAS ifølge vedtak som ble gjort, og det var enighet om at de kommunene som ønsket det skulle tilby sine alternativ i denne konkurransen. Dette viste seg ved at sju av åtte kommuner i ØAS leverte egen søknad om å få være vertskommune.

Morrow kom etter hvert med detaljert liste til aktørene om hva lokasjonen måtte kunne tilby, og det var store ressurser som trengtes for en etablering. Leder i ØANF hentyder til at en av grunnene for å levere inn tilbud var:

Det var en case der vi tenkte: kan vi ikke bare samle oss om noe, mens politikerne er mye mere responsive til folket. Det ble en morsom greie for Risør kommune for vi visste at Risør kommune ikke hadde noe å komme med. Vi måtte bare levere inn noe for ellers hadde det ikke blitt akseptert (Leder ØANF).

Her kan jeg ane lokalbefolkningens påvirkning, og at politikere har tatt signaler fra befolkning og næringsliv i kommunen. Kommunene har trolig søkt grunnet dette, selv om de ikke hadde mulighet for å vinne kampen om Morrow. Det kan også være tilfelle med flere, men for andre kommuner var det også en reell mulighet for å bli valgt. På spørsmål på hvorfor det ikke ble en felles søknad med ett tomtealternativ fra Østre Agder-samarbeidet forteller Arendals næringssjef dette: «Hadde vi ... måtte forholde oss til åtte rådmenn og åtte kommunestyre, med diskusjoner om hvilken kommune skal tilby tomt til Morrow? Vi hadde ikke hatt en sjanse!»

Når det gjelder etablering av en giga-batterifabrikk kreves det en god infrastruktur som krafttilgang (kraftkrevende industri), næringsarealer (størrelse), vanntilførsel (for kjøling) og mulighet for transport til Europa (Arendal Kommune, 2021). Det krever også kompetanse, fungerende nettverk og organisatorisk styrke samt politisk enighet til å være en god samarbeidspartner. Morrow forklarer dette slik:

Dette prosjektet vårt er såpass svært at vi har ikke sjanse i havet å få det til uten hjelp fra kommunen og AS Norge, så det er jo fint at de har politisk støtte og at det er folk i det politiske miljøet som kjemper for dette her og er på din side. Det må du ha med planer som er så store som dette her (Morrow).

Kommunene i regionen hadde et ønske om å kunne være med i konkurransen, men hvordan de skulle kunne håndtere en slik satsing i egen kommune kunne gitt store utfordringer for den enkelte kommune. Er det for kommunal prestisje det ble søkt, eller var det et reelt forsøk på å bli valgt? Det kan stilles spørsmål til om blant annet Gjerstad eller Risør hadde forutsetningene som skulle til for å legge til rette for en stor aktør som Morrow. Hvorfor velger så kommunene likevel å levere et forslag?

Næringsjef i Arendal forklarer det slik: «*Enhver ordfører med respekt for seg selv er jo med i en sånn konkurranse. De [befolkningen] forventer det*» (Næringsjef Arendal).

Som leder for ØAN fortalte, hadde det ikke vært aksept i befolkningen for å ikke delta i søkeprosessen. Vegårshei var den eneste av kommunene som ikke leverte søknad med begrunnelsen at de verken hadde kapasitet eller arealer å tilby.

Et annet spørsmål er hvor mye ressurser alle kommunene brukte på å utarbeide hvert sitt forslag i en stram kommuneøkonomi. Men om ikke de små kommunene hadde reell sjanse til å bli valgt, er kanskje Grimstad en kommune som hadde en sjanse til å få tildelingen. Grimstad kommune har JBU som en stor eiendomsinvestor i kommunen, men det har ikke kommet frem i intervjuer at næringslivet var involvert i utarbeidelsen av tilbudet til Morrow. Ved vurdering om plassering av forskningssenteret til Morrow, forteller Grimstad næringsforening at samarbeidet var ønskelig mest med dem som hadde eiendommer i nær tilknytning til UiA, samt samarbeid med UiA, men at kommunen hadde krevende forhold innad som gjorde samarbeid med andre vanskelig tidligere i prosessen.

Det ble den 23.des. 2020 klart at valget for etablering av batterifabrikk falt på Arendal kommune med tomten Eyde Material Park. Arendal kommune vant konkurransen på grunnlag av helheten av hva de kunne tilby: både kraft, vanntilførsel, havn og størrelse på næringsarealet samt en profesjonell kommune som viste at hele kommunen med næringsliv arbeidet sammen. Arendal kommune hadde «rigget seg for store satsninger» (Næringsjef Arendal). Dette angir Porter (1994) som differensieringsfaktorer som gjør en aktør mer konkurransedyktig i forhold til sine konkurrenter. Om Grimstad kommune hadde hatt like stor satsing innad i kommunen på næringsutvikling, er sjansen stor for at kommunen ville vært mer konkurransedyktig i denne situasjonen. Spørsmålet er om de hadde hatt like stor mulighet for å tilby Morrow det de trenger for etableringen. De minste kommunene hadde i denne konkurransen liten mulighet for å rekke opp, tatt i betraktning hvilke krav Morrow hadde til vertskommunen. Morrow trakk frem profesjonalitet, størrelse og helhet i tilbudet som avgjørende faktorer for at Arendal ble valgt som lokasjon.

For utenlandske aktører som ønsker å etablere seg i nærheten av Morrow, er det naturlig å kontakte kommunen der Morrow bygger. Dette gir Arendal et fortrinn fremfor de andre kommunene, da direkte kontakt oppnås med aktørene.

Samtidig mener næringsjefen i Arendal at det er komplisert å samarbeide om å være attraktiv på næring i regionen, for beslutninger må ofte tas i løpet av kort tid. Da er det vanskelig hvis beslutninger skal innom åtte kommunestyre for å få enighet – det er praktisk umulig mener han.

Er det slik at etableringsbeslutninger tar så kort tid? Det kan tenkes at bedrifter vurderer flere alternativer samtidig, og det av den grunn er behov for å være på ballen selv. Arendal er selvfølgelig interessert i å få mange underleverandører i tilknytning til Morrow, og med mange utenlandske bedrifter som ønsker etablering her kan det gjøre prosessen vanskeligere.

Utfordringen med Morrows etablering i regionen er at dette er en privat aktør, og at beslutninger som skal tas – er tidssensitive. Men om etableringer har som resultat at nye arealer må omdisponeres fra skog til næringsarealer, da trenger prosessen kanskje å ta litt lengre tid – og kunne vært gjenstand for regionalt samarbeid. Grimstads næringsjef uttrykker en bekymring for at Arendal som vertskommune for Morrow ikke nødvendigvis vil dele informasjonen de har. Det er stor forståelse for at Arendal har tatt på seg en gigantisk oppgave, men næringsjefen skulle ønske at det ble jobbet mer regionalt med de utfordringene som foreligger og delte mer av den informasjonen de får.

Her ser man et klart eksempel på mangel på kommunikasjon mellom kommunene. Det blir hevdet at Arendal ikke informerer, men det kan like gjerne være et spørsmål om hvorfor ikke Grimstad tar kontakt med Arendal og tilbyr sin hjelp – uten å ha søkelys på hvor mye Grimstad kan få av etableringer. Jensen (2014) poengterer at hensikt med samarbeid er at kommunikasjon, samarbeid og samspill mellom alle aktørene er avgjørende for å få de gode resultatene. Om kommunikasjonen ikke er til stede, vil de andre kommunene i regionen kjenne på en avstand, og bli mistenksom på hensikt og samhandlingen i regionen. Dette er grobunn for konkurranse, noe som ikke underbygger samarbeid og samhandling mellom kommunene. Er mangel på informasjon strategisk på grunn av arealregnskapet? Arendalspolitikeren forklarer det her: «*Men så fort vi har fått godkjent vår nye kommuneplan, arealplan og reguleringsplaneneog vi har fått aksept for det, da kan vi heie på Froland og Tvedestrand og de andre kommunene rundt oss*» (Politiker Arendal). Dette kan antyde at Arendal holder kortene tett til brystet, for her kan det virke som at det eksisterer en konkurranse om å få godkjent næringsarealene i egen kommune først.

Porter (1999) viser til at lokasjon kan forsterke konkurransefortrinnene, og her ser vi at Arendals mangel på informasjon til resten av regionen gir dem et konkurransefortrinn i forhold til etablering av underleverandører til Morrow.

Næringssjefen i Arendal forklarer dette ved at kommunen konkurrerer med resten av Europa om etablering av underleverandører fra blant annet Korea.

..hvis alle disse tingene skulle vært tatt inn i Agder næringsforum med næringsjefer som knapt nok har tid til å komme på møtene, så hadde vi ikke hatt en sjanse (Næringsjef Arendal).

Det kan virke som Arendal har stort arbeidspress for å tilrettelegge for Morrow, og at de av den grunn ikke har prioritert informasjon til regionen. Å skulle legge til rette for en så stor industrietablering i Arendal krever mye arbeid og det er tidkrevende. Kommunen skal være pådriver mot nasjonale myndigheter, legge til rette for blant annet infrastruktur som vann, veier, kraft, boligbygging og internasjonale skoler. Dette har derimot kommunen ikke gjort før i slik stor skala. Fokuset er tilrettelegging for flere aktører, og med en historie bak seg der Arendal har vært tapende part – kan det til dels være forståelig at kommunen er forsiktig med informasjon utad. Mangel på dialog mellom kommunene vises her ved at Grimstad savner involvering, Arendal jobber på så godt de kan for å få flest mulig aktører til regionen og de andre kommunene har nok med sitt. Ifølge Jensen (2014) er drivkraft for effektivitet i sektoren samarbeid slik at utveksling av erfaring og gode løsninger kan skje.

Om jeg ser på Figur 1 om tillit og mistillit, kan man se at tillit forsvinner når hver enkelt aktør jobber for egne interesser og antagelser overtar for hverandre. Karlsen (2010) viser til at konkurranse og konsensus kan brukes strategisk for å endre på tankesett og holdninger om det er ønskelig med helhetlig utvikling innen infrastruktur i regionen. Mellom Grimstad og Arendal kan det virke som at tidligere konkurranse mellom kommunene er årsak til at de holder avstand til hverandre, og at tilliten mellom dem er mer kalkulert og innebærer en viss risiko (Lane & Bachmann, 1998).

Om vi skal gå til det regionale samarbeidet som har vært også før Morrow, fortelles det her om en til tider sterk konkurranse. ØAS har tidligere prøvd å finne et nytt navn på regionsamarbeidet, det har vært fremmet flere forslag, men regionen har ikke lyktes å finne et navn alle kommunene ønsker å stå felles om på regionen. Sju av kommunene klarte å enes om

navnet «Arendalsregionen», men dette ønsket ikke Grimstad å gi sin tilslutning til. Et annet forslag som kom opp var 'Arendal og Grimstad-regionen', men dette ville ikke småkommunene helt i øst gi sitt tilslag til. Leder for ØANF forteller det på denne måten:

Der var første gangen jeg opplevde konkurranseinstinktet fra østregionen. Da slo det til noe fra Gjerstad og Vegårshei faktisk, og delvis i Risør også, for da ble det veldig langt unna. Arendalsregionen kunne gå an, men det andre ble for voldsomt (Leder ØANF).

Næringssjefen i Arendal forteller om frustrasjon for regionens skepsis og mistenksomhet slik:

«på tross av det vi lykkes med, og skaper tusenvis av arbeidsplasser for regionen, så er symboleffekten for å bli med i Arendalsregionen som begrep helt umulig. Man er i Kristiansandsregionen, man er i Setesdalsregionen. Man er i Grenland, i et fellesbegrep der, man er i Hamarregionen, man er i Stavangerregionen. Men her er vi altså ikke i Arendalsregionen, vi er i Østre Agder, Hvilken merkevare er Østre Agder? Det er ingen ting (Næringssjef Arendal).

Grimstads næringssjef er klar på at kommunen har mange egne styrker de bygger på, med universitet, teknologimiljø samt mye kultur og lokalmatproduksjon.

..jeg kan ikke gå til kommunestyret eller ordføreren og si at jeg synes vi skal være i Arendalsregionen. Det blir på en måte helt feil (Næringssjef Grimstad).

Det kan jo stilles spørsmål til hvorfor det har vært komplisert å finne et felles navn. Gitt at det har vært konkurranse mellom Arendal og Grimstad over lengre tid, kan det være denne konkurransen har skapt et kjølig forhold mellom de to kommunene og at Grimstad av den grunn ikke vil være under Arendalsnavnet. Grimstad kommune har samarbeid både østover og vestover, og ønsker et godt samarbeid både med Arendal og Kristiansand. Her kan konkurransen mellom de to byene Kristiansand og Arendal også spille inn (eller storebror/lillebror-komplekset iflg. ordfører i Arendal) i vurderingen, og Grimstad ønsker samarbeid med begge byene.

Leder i ØANF mener konkurransen mellom de to største byene smitter over på de andre kommunene. Enkelte politikere i småkommunene konkurrerer også, og er til tider mest opptatt av at sin egen kommune skal lykkes.

Om vi ser til et annet eksempel der konkurransen har vært sterk, var like før sammenslåing av Agder fylke. Østre Agder hadde et bufferfond de ville bruke opp for at det ikke skulle bli borte i sammenslåingen. Her forteller leder for ØANF at det var kamp om hver krone som skulle fordeles. Han forteller:

Det gir ingen mening i å være rause med hverandre, for det går bare på bekostning av en selv. Det blir det samme når du skal slå sammen til en utviklingsorganisasjon, alle bare jobber for sin kommune. Strukturmessig blir det kjempevanskelig (Leder ØANF).

Dette viser en generell mistillit til hverandre og der egen vinning er viktigst. Her er det konkurranse om penger, og alle kjemper kun for egen kommune. Dette skaper et dårlig samarbeidsklima, og det er liten relasjonell tillit. Reiersen (2015) beskriver at når tilliten forsvinner, så begynner antagelsen og tolkninger å ta over i relasjonen. Dette er i direkte motsetning til gjensidig forståelse for hverandre. Partene er usikre på hverandre, noe som gir antagelser og mistenksomhet.

Om jeg ser på forholdet mellom kommunene før og etter etableringen av Morrow, kan det virke som at avstanden mellom Arendal og de andre kommunene har blitt større. Arendals næringsjef har prioritert bort næringsforumet, og dermed distansert seg fra de andre i ØANF. Dermed blir et «storebror/lillebror-kompleks» enda mer fremtredende, selv om dette kanskje ikke er intensjonen. Men allikevel en realitet.

I forhold til Figur 3 plasserer jeg konkurransen helt til venstre i den analytiske modellen, både i lokal og regional setting.

Etter av jeg nå har beskrevet eksempler på konkurranse mellom kommunene, vil jeg se på hvordan det i forskjellig grad kan være mulig å både konkurrere og samarbeide – coopetition.

5.2 Konkurransbasert Coopetition

Coopetition er ifølge Bengtsson & Kock (2000) sammensatt av både konkurranse og samarbeid. En allianse som ØAS kan både konkurrere for egne interesser, men også samarbeide og være gjensidig avhengig av hverandre. Konkurransbasert coopetition har størst fokus på konkurranse, men har også innslag av samarbeid mellom aktørene.

Miljø og klima-fokus er viktig i regionen, og i Agder Fylkeskommune er det en målsetning at alle kommuner i Agder før 2026 kan føre et arealregnskap (Agder fylkeskommune, 2021). Innad i ØAS drøftes det nå om et arealregnskap for regionen, og dette går ut på om man tar hull på natur for å utvikle arealet til næring (Statsforvalteren i Nordland, 2022). Arendal kommune har nå store arealer under regulering og mye av dette er naturområder, men som næringssjefen der uttaler: «vi har bare gønna på, så får vi håpe vi får det til»!

Grimstads næringssjef mener arealregnskapet er vanskelig å forholde seg til for alle kommunene. Det kan heller ikke forventes at alle skal godta at Arendal bygger ut så mye næringsareal at de andre i regionen ikke kan bygge ut. Leder for ØAN støtter at det må være en sunn fordeling i regionen om hvor mye uberørt natur som blir utbygd. Her ser jeg at det ikke foreligger enighet om arealregnskapet, hvor mye næringsområder de forskjellige kommunene får lov til å omdisponere fra naturarealer til næringsareal. Her oppfattes det konkurranse mellom kommunene, for de vil alle ha flere etableringer i egen kommune og til det trenger de å regulere mer næringsarealer, men allikevel ønskes det samarbeid. Leder for ØAS beskriver kompleksiteten her:

Vi skal prøve å kunne se hele regionen under ett sammen, og tenke arealer utfra en helhet. Mange sånne ting er en prosess å begynne å tenke sånn. Vi skal innfri FNs bærekraftsmål, klima og miljø, dette skal innfris innen kort tid, da må vi endre på mange ting og områder. Da må vi begynne å tenke, det tar tid å endre holdninger.

Vi må begynne å løfte opp de vanskelige problemstillingene og tenke annerledes. Næringsutvikling på regionalt nivå, det er jo på overordnet nivå. Det er ikke bedriftsnivå (Leder ØAS).

Fylkeskommunen har ansvar for Agders Industrialiserings-strategi som tar stilling til arealregnskapet i fylket. Det er også et uttalt ønske fra Arendal at regionen må sees under ett med tanke på arealregnskap. I møte 1.april i ØAS Interkommunale Politiske Råd (politikere og kommunedirektører i samarbeidet) ble dette vedtatt:

Kommunedirektørutvalget bes utarbeide et forslag til utforming av regionalt arealregnskap med omfang, målsetninger, utforming, og rapportering som legges frem for representantskapet i løpet av 6 mnd. - Østre Agder prioriterer fire satsinger mot industrialiseringsstrategien: 1. Batteri med hele verdikjeden 2. Trebearbeidende industri / Biozin 3. Blå vekst 4. UiA (referat Østre Agder Regionråd, 2022)

Dette viser at regionen arbeider i fellesskap om å utarbeide et arealregnskap for regionen, men det er ikke oppnådd konsensus om hvilke kommuner som får ta hull på ny natur. På dette møtet ble det observert utfordring med å komme til enighet, og saken om arealregnskap ble løftet opp til Kommunedirektørutvalget for beslutning.

Krafttilførsel til nye næringsområder i regionen er også gjenstand for diskusjon, for uten store krafttilførselsgater kan ikke kommunene tilrettelegge for ny industri som er kraftkrevende i egen kommune. I Froland kommune planlegges utbygging av Bøylestad Energipark for å kunne være en kraftleverandør til regionens industrisatsing, i nær tilknytning til eksisterende kraftleverandører i området. Rundt kraftstasjonene på Bøylestad er det også interesse for å tilrettelegge for kraftkrevende industri, der omregulering av skog til næringsarealer er viktig for kommunen.

Det er uenighet mellom kommunene om hvor kraftgatene skal legges, for denne utbyggingen vil gjøre store naturinngrep i sårbar natur. Strømtilførsel er jo også en konkurransefordel for de kommunene som da kan tilby tomt til kraftkrevende industri. I en strategisk allianse mener Gulati (1998) at trusselen for den enkelte er at de utsetter seg for en risiko, grunnet mangel på kontroll over de andre partnerne. Konkurranselovens formål er å bidra til at samfunnets ressurser kan utnyttes på en effektiv måte, men det er å anta at denne konkurransen oppstår på grunn av egne næringsinteresser i kommunene – ikke hva som er best samfunnsøkonomisk. ØAS har intensjon om samarbeid, men i disse sakene er det et konkurransepreget samarbeid.

Når det blir spørsmål om samarbeidet mellom Arendal og Grimstad, beskrives dette ganske likt av begge parter. Næringssjefen i Grimstad forteller at samarbeidet med Arendal er mest på politisk nivå gjennom regionrådet, og også i næringsforum.

Fra Arendal sin side mener næringssjefen at det er et ønske om samarbeid, men at det er vanskelig å få det til i praksis. Samarbeid innenfor næring preges av at kommunene er svært ulike, men at det har begynt å snu. Om samarbeid med Grimstad forteller han at Grimstad kommune viser nå et ønske om samarbeid som de ikke har hatt tidligere – noe som blir satt stor pris på i Arendal.

Næringsavdelingen i kommunene er veldig ulike i størrelse, og Arendal har ca 90 % flere innbyggere enn Grimstad kommune. Dermed har de også større inntekter og flere midler å

forvalte. Men selv om det er stor forskjell i størrelse på kommunene, har Grimstad kommune hatt en lokal bedrift som har satset stort i egen kommune. JBU har lagt til rette for utbygging av teknologipark og universitet i byen, og er nå i ferd med å bygge fagskole for regionen i byen. Dermed har de vært veldig delaktig i utvikling innen næring og lokale arbeidsplasser i kommunen. JBU viser til næringsattraktivitetsundersøkelsen som ble gjennomført for to år siden, der Grimstad kommune kom svakt ut. Men kommunen har tatt dette på alvor, og har jobbet konkret for å bedre næringsattraktiviteten i kommunen siden den gang.

Om jeg ser på de resterende seks kommunene i ØAS, er disse små og har begrensede muligheter for næringsutvikling. Kommunene er avhengig av samarbeid med regionen for å oppfylle nasjonale krav på tjenester til innbyggere, og har en næringsavdeling bestående av kun en næringssjef. Vegårshei har ikke næringssjef, men rådgiver for samfunnsplanlegging og helse. Dette betyr at ressurser i kommunen ikke tillater 100% stilling til næringsutvikling.

Ordfører i Arendal kaller forholdet mellom aktørene for «storebror/lillebror-komplekset», (forhold mellom stor/liten kommune) og mener dette alltid vil eksistere i regionen. Arendal kommune har sett på samarbeid i regionen som ganske umulig i store satsninger, for der kommunen har hatt midler og politisk enighet – der har ikke de andre kommunene hatt kapasitet eller midler til å satse.

Redselen i kommunestyrene for å bli slukt av Arendal har vært så stor at de har heller satt bremsene på. Det synes jeg er kjempeutfordrende (Næringssjef Arendal).

I et samarbeid der det finnes en «storebror» er det lett for at de små kommunene føler seg overkjørt og lite hørt. Forskjell på økonomi og kapasitet mellom kommunene er stor, kanskje mindre mellom Grimstad og Arendal enn mellom småkommunene og Arendal. Men med Arendals langvarige satsing på næringsutvikling er det lett å føle seg liten i forhold. Dermed blir «storebror/lillebror-komplekset» enda mer fremtredende, selv om dette kanskje ikke er intensjonen. Men allikevel en realitet. Arendals ordfører forklarer det slik:

På næring, det som har vært stående tidligere er jo at det har vært store forskjeller på næringsetableringer og behov for samhandling. Der noen har hatt mindre arbeidsplasser som fokus, så har vi større arbeidsplasser som fokus fra tidligere også (Ordfører Arendal).

Ifølge kommuneloven er hver kommune suveren med beslutningsmyndighet for egen kommune. Om en liten kommune er redd for å bli overkjørt av Arendal, er det lett å sette på bremsene og trekke seg unna samarbeidet. Små kommuner har ikke samme mulighet verken på kompetanse eller tid hos næringsavdelingen til å utrede konsekvenser for egen kommune, slik som en stor kommune kan. Om det ikke finnes tillit og kommunikasjon i relasjonen mellom kommunene er det enklere å avslå et samarbeid enn å bruke tid og midler som det er knapphet på. Alle kommunene har egen kommune som prioritet, og det er lett å tenke "What's in it for me?" kontra samarbeid med regionen. Om hver kommune kun tenker på egen vinning, arbeider de ikke mot et felles mål som Ness (2016) angir er et kriterie for samarbeid. Når kommunene frykter å bli slukt av Arendal, viser Figur 1 at alle verner om egne interesser og er usikre på hverandre – og det gir ikke grobunn for samarbeid.

Selv om kommunene er enige i samarbeidsrelasjonen mellom dem, har de ulike oppfatning om konkurransen mellom dem. Fra Arendals sin side finner jeg delte meninger; ordfører mener det er en konstruert konkurranse på samme måte som mange mener det er konkurranse mellom Arendal og Kristiansand (største kommune i Agder), og at dette skyldes storebror/lillebror-komplekset. Politikeren fra Arendal er veldig klar på at konkurransen mellom byene fremdeles eksisterer, og dette sammenfaller med nærings sjefens synspunkt. Nærings sjefen mener at konkurranse bør være på de indre forhold i kommunene, ikke de ytre. Næringsforeningen i Arendal mener at det er en sunn konkurranse om næringsetableringer - som er ønskelig. Dette gjøres når noen signaliserer et behov, og kommunen tilbyr å dekke behovet i sin kommune.

Går jeg til Grimstad, kan jeg finne en litt blandet tilnærming til oppfatning om konkurranse mellom byene. Ordføreren mener at alle kommunene gjerne vil at nyetableringer i kjølvanntet av Morrow skal etablere seg også i kommunene rundt, men samtidig må man se helhetlig på hva som gagnar regionen. Nærings sjefen er klar på at det er en konkurranse mellom byene, og at dette skal det være.

Kommunene har fått høynet fokus på næringsutvikling grunnet konkurransen, og da kan jeg se den positive effekt en konkurranse kan ha. Dette er i tråd med det Willumsen et.al (2020) også hevder, at konkurransen er en stimulans i markedet. Hadde ikke Morrow latt kommunene konkurrere om etableringen, kunne Morrow gått glipp av å samarbeide med beste aktør. Dette gir jo en økonomisk gevinst for Morrow, men skjerper også alle kommunene til å ville bli bedre og utvikle områder for næring. I kampen om Morrow kan det bli flere enn en vinnerkommune om regionen klarer å arbeide mot felles mål.

Både Grimstad og Arendal er samstemte om hvor konkurransen bør være mellom dem: Kommunene konkurrerer om sine innbyggere, å være attraktive kommuner for innbyggere og næringsliv. En slik konkurransen virker skjerpene på kommunene til å levere best mulig til lokalsamfunnet. Næringslivet i begge byene er også positive til en slik type konkurranse mellom aktørene, det stimulerer både de indre og eksterne forhold til innovasjon hos kommunene. Konkurranse er positivt for næringsliv og boligutvikling, og kommer allmenheten til gode. Om forholdet mellom Arendal og Grimstad betraktes utenfra, kommenterer leder for ØAN at de ikke har kjent på en konkurranse blant næringsjefene innad i ØAN. Her er det samhandling og samarbeid mellom næringsjefene. Leder for ØAS mener at konkurransen ikke ligger i næringsforumet, men er mer politikerdrevet enn administrasjonsdrevet mellom kommunene.

Oppsummering

Mine funn viser at det er konkurranse mellom kommunene Arendal og Grimstad, og en generell mistillit om hensikt med samarbeidet. Ved en stor etablering, er det en konkurranse mellom kommunene om å få arbeidsplasser og også prestisjen i å bli foretrukket fremfor andre kommuner. Store infrastrukturelle beslutninger i regionen er vanskelig å bli enige om, og det bærer preg av en pågående konkurranse mellom spesielt de to største aktørene i regionen. Kommunene i regionen oppfattes ikke som jevnbyrdige, og Arendal har en form for maktposisjon i forhold til resten av regionen. Konkurransen i forhold til arealregnskap og krafttilførsel skaper større distanse mellom kommunene. Forholdet mellom Arendal og Grimstad er preget av usikkerhet, og det er mangel på konstruktiv dialog mellom kommunene. Konkurranse mellom kommuner lokalt har til hensikt å differensiere hvilke tilbud en kommune kan tilby innbyggere og næringsdrivende i kommuner. Regionalt konkurrerer kommunene for å få størst mulig fordel av infrastrukturelle endringer, noe som gir regionen mindre konkurransekraft utad.

For at coopetition skal kunne være mer likeverdig mellom konkurranse og samarbeid, vil jeg i neste avsnitt ta for meg balansert coopetition som ligger i midten mellom disse to.

5.3 Balansert Coopetition

ØAS samarbeider og samhandler på en rekke felt i regionen. Jeg vil i dette delkapittel se på hva de har lyktes med i samarbeidet, og hvor samarbeidet kan ha vært preget av konkurranse. Da Arendal seilte opp som finalist i konkurransen, støttet alle kommunene fra ØAS Arendal som vertskommune for Morrow. Dette viser bildet under, samt referater fra ØAS i perioden.



(Østre Agder IPR, oktober 2020)

Da Arendal kommune med Eyde Material Park som tomteparsell gikk seirende ut og underskrev intensjonsavtalen med Morrow 23. desember 2020, ble det i referat fra møte i næringsforum skrevet dette:

Det kan være aktuelt å samarbeide om følgende i Østre Agder:

- levering/tilføring av kraft
- underleverandører, komplementære næringer
- rekruttering, «onboarding»
- bosetting (Østre Agder Næringsforum, 2021, 15.januar)

Alle informantene har nevnt næringsarealer, kraft og boligarealer som utfordringer, noe som samsvarer med intensjonen gjort i ØANF. Det er konsensus om at samarbeid er viktig, men ikke om hvilke løsninger som er best.

Da Arendal kommune fikk tilslaget fra Morrow, ble Arendals næringssjef prosjektkoordinator for kommunens satsing. Kommunen har et tett samarbeid med Morrow, og de har ukentlige møter for å informere om progresjon i felles saker. Kommunen har også gått inn med en eierandel i selskapet, og anser seg selv som partnere med Morrow. Eyde Energipark 1, 2 og 3 som utvikler arealene som batterifabrikken skal bygges på, eies av Arendal Eiendom gjennom selskapet Eyde Energipark Holding AS (Arendal Kommune, 2022).

Arendal næringsjef har trukket seg en del ut av næringsforumet på grunn av prioritering og egen kapasitet, men møter når dette er nødvendig grunnet informasjon eller i fellesmøter med ØAS. I forhold til infrastrukturendringer er det nå mange beslutninger som må gjennomføres.

Morrow Batteries har i etterkant av konkurransen besluttet å legge sitt forskningssenter i tilknytning til UiA, campus Grimstad grunnet JBUs tilbud om tomt i tilknytning til campus. Universitetet på sin side samarbeider med Morrow i forbindelse med forskning og utvikling som bedriften trenger innenfor batteriteknologi. I umiddelbar nærhet til Universitetet ligger den nye fagskolen i regionen, der det blir tilrettelagt med faglinjer som også tilbyr tekniske og miljørettede fag innen industri. Med batterifabrikk og miljøsatsinger i regionen er det essensielt å utdanne arbeidere til prosessindustri. Grimstad kommune er glad for at forskningssenteret har kommet til kommunen, og har vært velvillig med tilrettelegging for at dette kan gjennomføres.

En stor privat aktør som Morrow ønsker å få mest mulig tilrettelagt for at bygging av gigafabrikken skal lykkes. De trenger flere investorer, og at AS Norge bevilger penger til prosjektet. Morrow ønsker samarbeid med regionen, da mange samarbeidspartnere trenger næringsarealer for å etablere seg i nærheten av fabrikken og da haster det å regulere nye tomtearealer.

For at fabrikken skal bygges i henhold til planene, er det nødvendig med påtrykk overfor staten for utløsning av midler til dette. Morrow er klar på hva regionen bør prioritere:

Stå sammen som en samlet front (...) si at nå kjører Sør-Norge på med batteri kysten, og vi får den nye industrien ned til oss (...). sånn at de bruker de inngangene de har til regjering og nasjonalt politisk nivå for å passe på at dette settes på dagsordenen (...) Det å få litt politisk press og få AS Norge til å våkne opp og sette i gang maskineriet, det tror jeg er noe av det viktigste regionen kan gjøre. Da har du dette med samskaping også, Da har du en region som vil satse på kraftkrevende industri, for det er en monsterfordel som regionen har. At de da står sammen og bruker det de har av innganger for å få det på politisk dagsorden. Det er noe av det viktigste regionene kan gjøre som en helhet (Morrow).

Når en privat aktør tilbyr så mange arbeidsplasser til en region, antar jeg at kommunene samlet har velvillighet til å øve påtrykk politisk mot staten. Det er et felles ønske for alle at Morrow lykkes, men aktøren er også interessert i å pleie relasjon til regionen for å få drahjelp fremover.

Om Morrows leverandører og Co-Contractors etablerer seg i regionen, er det en vinn-situasjon for alle parter. Av den grunn er en eventuell konkurranse innad i ØAS en trussel for batterifabrikken, og et samarbeid om infrastruktur ønskes velkommen for å oppnå de beste resultater. Dette stemmer overens med hva Karlsen (2010) beskriver som regional kompleksitet, hvis kommunene konkurrerer istedenfor å samarbeide/samskape i regionen blir det vanskelig å finne felles løsninger for strømtilførsel, veiutbygging og boligbygging som er nødvendig for Morrow og underleverandører å få på plass. Morrow brukte konkurranse mellom kommunene i starten til å finne den beste lokasjon for dem, i etterkant har denne konkurransen gått mer over til å oppfordre til samarbeid for at aktøren skal få mest mulig hjelp med etableringen.

Et annet felt som ØAS nå drøfter, er hvordan de forskjellige kommunene tilrettelegger for økt boligbygging. Arendal har besluttet å doble sin boligbygging årlig fremover for å dekke behovet som kommer. Temaet er også oppe til vurdering i de andre kommunene, og Arendal har oppfordret alle kommunene til å legge til rette for økt boligbygging i hele regionen. Her har det ikke blitt observert uenighet mellom kommunene, men et fokus på at alle må tilrettelegge for boligtomter.

Andre forhold i regionen uavhengig av Morrow: ØAS har også to næringsfond de forvalter. Grimstad, Froland og Arendal har ett fond, og de fem småkommunene helt øst i regionen har ett fond. Disse ble gjort et forsøk på å slå sammen, og hva som skjedde her er interessant å se på. Leder for ØAN forteller:

Da jeg startet å jobbe, så jobbet vi med å slå regionale næringsfond sammen, til ett fond, og slå sammen etableringstjenestene. Da ble samarbeidsklimaet kjempedårlig, når du kommer så langt ned i materien på det vi faktisk jobber med i kommunene våres, så fikk vi synliggjort forskjellene og utfordringene. Så blir vi stående å kna på dette istedenfor å la det ligge og se hva vi kan samarbeide og få utbytte av (Leder ØANF).

Resultatet var at regionen opprettholdt to næringsfond; et for Arendal, Grimstad og Froland og et for de fem østligste kommunene grunnet ulike regler for tildeling (by/distrikt). I regionen er det fem distriktskommuner som da kan søke om næringsmidler på annet grunnlag enn en bykommune kan søke om. Om næringsfondene skulle bli slått sammen, ville denne fordelingen forsvinne for de fem distriktskommunene. Dette er et eksempel på at det kan være en ulempe å være i interkommunalt samarbeid om sammenslåing skal forverre ressursene hos noen kommuner.

Våren 2022 har Arendal kommet mer på banen overfor kommunene i Østre Agder i forbindelse med Morrow. Arendals ordfører og nærings sjef reiser nå rundt i de forskjellige kommunestyre og informerer om hva som skjer i Arendal, og informerer om hva etableringen har å si for hele regionen. Det er tenkelig at Arendal kommune ikke klarer å absorbere så mange nye innbyggere på de nærmeste 5-6 år, og boligbygging og utvikling av næringsarealer må økes i alle kommuner hvis Morrow skal lykkes. Ifølge kommunesjefen i Arendal er det mange utfordringer som fremdeles må løses, og ved at boligprisene presses opp kan dette føre til en del sosiale effekter– noe som ikke er ønskelig utvikling i regionen. Det jeg kan anta skjer her, er at Arendal erfarer at etableringen kan bli så stor at hele regionen må trå til.

Arendal kommune har gått fra å skulle klare alt selv (Arendal kommune, 2021), til at de nå på invitasjon reiser rundt til de forskjellige kommunestyre i regionen og oppfordrer til samarbeid. Det kan også være at de andre kommunene har innsett at de selv må ta tak for å bli med i kappløpet om nye innbyggere og næringsaktører til sin kommune. Dette er en positiv utvikling mellom kommunene at Arendal åpner opp for mer samarbeid, og dette påvirker tillit mellom aktørene på en positiv måte.



Faksimile fra Grimstad Adresstidende 6.4.2022 Foto: Martin Haugen, «Batterisatsing: F.v. Grimstads nærings sjef Bodil Slettebø, grimstadordfører Beate Skretting, Arendals nærings sjef Kåre Andersen og arendalsordfører Robert Cornells Nordli er samstemte i at de to kommunene må stå sammen for å få etablert batterifabrikk og tilhørende næring» (Grimstad Adresstidende, 2022).

Oppsummering

Å balansere mellom konkurranse og samarbeid kan være krevende, men aktørene ser at et samarbeid kan være fordelaktig for alle – selv om det er konkurranse i relasjonen. Konkurransen utfordrer alle partene til å bli bedre på det lokale plan, inspirerer hver kommune til bedre lokal utvikling og innovasjon for å tiltrekke seg flere næringsaktører og nye innbyggere til sin kommune. Regionalt er konkurranse utfordrende, for fremdeles er det mer mistenksomhet og fokus på egen vinning enn på å se hva som er bra for alle. Partene inviterer selv til mer samarbeid, og det er en viss progresjon å spore for mer tillit til Arendal enn tidligere. Det er fremdeles mange emner som er utfordrende å bli enige om, men intensjonen om samarbeid øker i takt med at det blir mer åpenhet mellom partene. Det kan virke som kalkulert tillit utvikler seg mer mot forståelsesbasert tillit (Lane & Backmann, 1998). Det er mer balansert konkurranse og samarbeid mellom kommunene her, og i den analytiske modellen i Figur 3 plasseres dette i senter av den analytiske modellen.

Jeg har nå sett på hvordan konkurransen kan balanseres mellom konkurranse og samarbeid, og i neste avsnitt skal vi se på den andre siden av den analytiske modellen – samarbeidsbasert coopetition.

5.4 Samarbeidsbasert Coopetition

Samarbeidsbasert coopetition angir at forholdet mellom aktørene er preget av mer tillit og samarbeid – men samtidig har partene fremdeles konkurranse seg imellom. Jeg skal i denne avsnittet ta for meg delspørsmål 2: Hvorfor samarbeider kommuner? Først vil jeg se på hvordan samarbeid skjer lokalt i hver kommune, før det løftes opp og ser på regionalt samarbeidsbasert coopetition.

5.4.1 Lokalt

Lokalt har kommunene mer eller mindre samarbeid med andre næringsaktører i sin kommune. Nærings sjefen i Arendal forteller at de gjennom utviklingsarbeidet i kommunen har kommet mye tettere på næringslivet gjennom felles møteplasser, skaper gode nettverk og tiltrekker seg gode aktører til kommunen. Han anser kommunens satsing på infrastruktur og nettverksbygging som utvikling og samskaping, og når konkurransen om Morrow kom hadde kommunen et enhetlig tilbud å gi på grunnlag av strategisk samarbeid.

På spørsmål om hvor de har funnet ressurser i en stram kommuneøkonomi til en slik satsing, fortelles det om omdisponering av midler i kommunen. Videre har samarbeid med private aktører i form av spleiselag mellom aktuelle aktører fungert, samt å søke midler i regionale fond og søkt om prosjektstøtte der dette er mulig. Nærings sjefen i Arendal forteller at de har brukt kreativitet og samskaping med næringslivet for å få de løsninger som nå gir Arendal styrke til å ta imot store arrangementer og nærings satsinger i kommunen. Ordfører og nærings sjef i Arendal besøker jevnlig bedrifter i kommunen for å kunne føle næringslivet på pulsen, og være proaktiv for å møte næringslivets behov. Nærings sjefen forteller:

Vår holdning fra kommunens side, det blir vi innprenta fra vår ledelse, at vi skal legge til rette for samarbeid og samskaping. Og vi trenger gode venner, og det får man kun hvis man er raus (Nærings sjef Arendal)

Morrow beskriver et godt samarbeid med Arendal kommune, med ukentlige og månedlige oppdateringer om arbeidet fra hvert sitt ståsted. «(...) samarbeidet med kommunen er ganske tett og fungerer så langt veldig veldig bra» (Morrow).

Næringsforeningen i Arendal forteller også om mange parter som har vært åpne, rause og gode partnere for hverandre. Politikere, kommuneadministrasjon, næringslivet og eiendomsbesittere har utviklet en god kultur for samhandling i næringsutvikling lokalt. «Kulturen legger til rette for at vi finner løsningene istedenfor å fokusere på konfliktene, så i sum så vinner alle på det» (Næringsforeningen i Arendal).

Det er interessant å høre hvordan Arendal kommune har jobbet med samarbeid og samskaping i egen kommune, og alle aktørene er klare på at de setter seg ned sammen og utarbeider løsninger i en samskapingsprosess. Kommunesjefen forklarer Arendals tilnærming her:

Vi vil gjør alt vi kan for å gjøre alt riktig i forhold til bærekraftige prinsipper, og miljømessige og klimamessige prinsipper. Men vi trenger veiledning og råd fra deres [statsforvalter] fagfolk for å få det til. De ville være med, og det er talende for hvordan vi jobber hele tiden med næringsutvikling (Kommunesjef Arendal).

I følge Torzen (2021) kan samskaping brukes der det er ønskelig med politisk tillit og at det baserer seg på demokratisk medvirkning og demokrati. Om jeg ser på hvordan Arendal kommune arbeider i egen kommune med næringslivet, entusiastiske innbyggere og foreninger

har kommunen funnet en samarbeidsmetode som gir bedre ressursutnytting på det lokale plan. Kommunen har invitert aktørene og lagt til rette for møteplasser, politikerne har vist vilje til å trekke inn alle aktørene og sammen finner de løsninger på felles utfordring i kommunen. Ved at ordfører og næringsjef besøker bedriftene i kommunen jevnlig viser de interesse og får konstruktiv tilbakemelding på hva næringslivet trenger og ønsker seg. Dette skaper tillit og dialog i relasjonen, og gjør det mulig å samskape for felles gevinst og utvikling i kommunen.

Kommunesjefen fortalte også at kommunen jobber etter Penta Helix-modellen. Denne modellen går i korthet ut på «Konseptualisering av tverrsektorielt samarbeid og sosiale innovasjonsprosesser» (Bjørk, 2015). Kort fortalt er dette en modell for innovasjon i offentlig sektor ved hjelp av utstrakt samskaping med næringsliv, akademia, frivillig sektor, innbyggere og offentlig sektor. Kommunen er i denne modellen aktøren som jobber på tvers, legger til rette for samskaping ved å integrere ressurser fra egne sektorer og trekker inn de fire andre aktørene. Dette ligner mye på samskappingsmodellen til Karlsen & Larrea (2014) der fasilitatoren har den samme rollen som kommunen inntar i Penta Helix-modellen. I begge modeller oppmuntres det til nytenkning og innovasjon, og viser at samskaping kan brukes til å finne løsninger på komplekse utfordringer i kommunen/regionen.

Grimstad kommune har hatt flere store utbygginger i kommunen de siste årene. Grimstad har blitt ansett som en skoleby gjennom flere tiår, men har ved utbygging av Campus i Grimstad fått et enda større fokus på utdanning. Sørlandets tekniske fagskole ble opprettet i Grimstad i 1967, og Vest- og Aust-Agder stod som eiere. I 1977 overtok Staten eierskapet, og gjennom flere endringer gjennom årene ble de i 2007 en del av Universitetet i Agder (uia.no). Ingeniørutdanningen i Grimstad har gitt et teknologimiljø i byen, og JBU har lagt til rette for utbygging slik at Grimstad har blitt valgt som lokasjon for flere store etableringer i nær tilknytning til teknologimiljøet i byen. Grimstad kommune uttaler om samarbeidet i kommunen at det har utviklet seg i positiv retning siden 2015. Her vises til prosjektet universitetsbyen der det er samarbeid med næringsliv og UiA.

Grimstad næringsjef forteller om samarbeid med næringsforeningen i Grimstad, og at kommunen bruker dem som kanal ut til de næringsdrivende i kommunen. Det blir også påpekt at kommunen har to kontor plasser i sammenheng med næringsforeningen og Grimstad min By, men at tiden ikke alltid strekker til ved å være der. Både næringsjef og enhetsleder for plan og byggesak i kommunen bruker disse plassene.

Grimstad kommune har vært deltakende i flere samhandlingsprosjekt med UiA, senest i arbeid med Universitetsbyen Grimstad. Om dette prosjektet forteller næringsjefen dette:

I vår strategiske næringsplan kan du se hele veien at det er et samskappings-prosjekt. Den andre var (...) for universitetsbyen Grimstad, hvordan vi skulle jobbe med dem, og det endret jo egentlig det videre arbeidet at vi hadde den samskappingsprosessen.

Et annet lokalt samarbeid næringsjefen nevner er «Grimstad hele året», der næringsforening, håndverkerforeningen, industriforening, Grimstad min by (Næringsjef Grimstad)

Grimstad næringsforening har merket seg en økende tendens til at de blir trukket med i beslutninger, men mener at arbeid med strategisk næringsplan i kommunen bør trekke inn næringslivet tidligere i prosessen for å utnytte kunnskap som finnes i der. JBU på sin side mener at kommunen ikke alltid samskaper med næringslivet.

Her kan man se at Grimstad er i ferd med å snu sin måte å jobbe på innenfor næringsutvikling, og at det blir satt mer søkelys på samarbeid og samskaping innad i kommunen med academia og næringslivet. Det kan være flere årsaker til dette, både undersøkelsen som har blitt gjort samt at UiA har hatt søkelys på samskaping med kommunen. Grimstad er tydeligvis på vei til å få mer fokus på næringsutvikling, men på innspillene fra både næringsforening og JBU i Grimstad virker det som at aktørene ønsker å være tidligere involvert i prosessene i kommunen.

Kommunens tilnærming til aktørene i næringslivet bærer for øyeblikket preg av samarbeid og samhandling, men etter resultatene fra næringsattraktivitets-undersøkelsen har kommunen jobbet mer internt med servicegrad etc. og eksternt med å få til samskappingsprosesser innenfor næringsutvikling.

De mindre kommunene bærer de preg av at de har begrensede ressurser til næringsutvikling. Leder i ØAN forteller om nedbemanning i kommunene og at det merkes på at tid til å ha medvirkning og involvering fra partene i næringslivet blir for liten. Om jeg skal ta Risør som et eksempel, har de et samarbeid med næringslivet og med Risør By. Her er fokus på samarbeid, ikke samskaping. Leder for ØAF forklarer dette her:

Det er en presset organisasjon i kommunen. Jeg skulle gjerne ha duplisert meg selv for å få gjort alt det som står på agendaen. Da blir det disse tingene som ikke er lovpålagt,

som medvirkning, samskaping som ikke MÅ gjøres, vi må bare lukke øynene av og til og gjøre det som står og brenner, som du må få unna (Leder ØANF).

5.4.2 Regionalt

De interkommunale selskaper som finnes i regionen, er basert på tjenesteyting til befolkningen i regionen. Disse er gjerne basert på nasjonale pålegg om hvilke tjenester hver kommune er pliktig til å tilby, og små kommuner har begrensede midler for å kunne tilby alt i egen kommune. Regionen satser på interkommunalt samarbeid med veilys, legevakt, øyeblikkelig hjelp mm. Dette stemmer med det Jensen (2014) sier om samarbeidet innenfor tjenesteyting, og at små kommuner ikke konkurrerer med hverandre når de har tjenesteyting for sine innbyggere. Jensen hevder at interkommunalt samarbeid øker kvaliteten på tjenester og gir økonomisk effektivisering (Jensen (2014)).

Om jeg ser på de vellykkede samarbeid i regionen, trekker informantene spesielt frem to prosjekt: Biozin i Åmli med felles tomteselskap og plasseringen og bygging av Froland Fengsel. Disse to beslutningene har regionen klart å enes om, og det er grunn til å spørre hvorfor disse to etableringer fikk konsensus? Om jeg ser på Biozin, er dette ifølge deres nettside en etablering som er basert på overskudd av produksjon i skogsnæringen. Biozin er et biodrivstoff som utvinnes av rester og avfall i treproduksjon. Bergene Holm AS eier Biozin Holding AS (Biozin Holding AS, 2017-2022) og det har derfor kun vært aktuelt å bygge Biozin-fabrikken i umiddelbar nærhet til fabrikken i Åmli det råstoffene er. Det var kanskje ikke alle småkommunene som så hensikten med å eie tomt i Åmli så langt unna sin kommune, men regionen klarte å enes om dette. Ifølge Das & Teng (2000) kan kombineringsressurser i en strategisk allianse optimalisere ressursbruk i alliansen, slik vi ser dette er et resultat av.

Desember 2014 ble det fremlagt en stortingsmelding der Agder ble tildelt 300 nye soningsplasser (Rosenvinge, 2014). Dette skulle erstatte Kristiansand og Arendal fengsel, og til sammen åtte steder i Agder leverte inn søknad om å få tildelingen (Ihme m.fl, 2015). Froland var eneste kommunen i Østre Agder som søkte, og leder i ØAS forklarer hvordan dette gikk for seg:

...det var nok på grunn av rådet at de har klart å lande det i Froland. Det er noe med å jobbe med påvirkning mot sentrale myndigheter, du er så liten hvis du er bare Arendal eller bare Vegårshei eller bare Gjerstad (...) Men hadde Froland holdt på med det alene, så er det ikke sikkert at det hadde blitt sånn (Leder ØAS).

Her ser jeg samme sak som med Biozin, det var bare en lokasjon som var aktuell for etableringen. Kan dette være årsak til at det var enklere å samarbeide om dette? Et annet fellestrekk med disse to satsningene, er størrelsen på virksomheten. De utgjør en mindre trussel for regionen, disse påvirker ikke konkurransen i like stor grad som Morrow grunnet størrelse og ringvirkninger i regionen.

Samarbeid på tvers av offentlig sektor og private markedsaktører er ikke noe nytt. Når det kommer til samarbeid innenfor det offentlige, viser litteraturen at Staten har lagt til rette for interkommunalt samarbeid i regioner. Om man ser til det regionale samarbeidet i Østre Agder, ser jeg at regionen har hatt noen samarbeidsprosjekter som er vellykket. ØAS samarbeider om reiselivsmessig infrastruktur for å markedsføre regionen som destinasjon, og det er også samarbeid om kompetanseheving i distriktene. Når det gjelder næringsutvikling, er det samarbeid om Padleled, Sjørret, og Blå vekst som har fokus på livet i havet samt andre felles miljømessige satsninger i regionen rettet mot turisme. Samarbeid om Padleled og Sjørret kjennetegnes som et samarbeid som ifølge Jensen (2014) som gir gode løsninger og erfaringer. Padleled og Sjørret er grenseoverskridende mellom kommunene, og ved samarbeid blir det et positivt tilskudd til regionen ved å tiltrekke seg flere turister. En kommune kan selvfølgelig gjøre dette alene, men tiltaket kan gi stordriftsfordeler og bedre ressursutnyttelse ved samarbeid. På den annen side er ikke dette noe kommunene ser som en konkurranse seg imellom, kun fordeler som regionen kan høste av, dermed er det lettere å samarbeide om slike prosjekt.

Ny E18 fra Bamble til Grimstad er et annet samarbeidsprosjekt der ØAS arbeider sammen med Grenlandsamarbeidet om. Utbygging av E18 på denne strekningen er ikke prioritert av staten, grunnet for god standard på dagens vei. Men strekningen blir ansett som en flaskehals mellom Grimstad og Bamble, fordi E18 har fire-feltsvei på begge sider av den planlagte parsellen. Arbeidet med å få fire-feltsvei på denne strekningen har pågått en tid, og det har vært utarbeidet flere løsninger for hvor denne skal legges, men parsellen er enda ikke helt klarlagt. Men veien er enda viktigere å prioritere nå med tanke på utviklingen som skjer i regionen fremover. Alternativer for ny eller utvidelse av «gammel» parsell for motorvei er gjenstand for diskusjon, både innad i ØAS og i media. Det er fremdeles en konkurranse mellom kommunene, men det er samarbeidsbasert cooptition der alle vinner på å stå samlet bak. Erfaring med tidligere samarbeid om E18 har gitt en forståelsesbasert tillit mellom kommunene slik Lane & Backmann (1998) har beskrevet det. Denne kjennetegnes av at aktørene har kunnskap om hverandre og har forståelse for hverandres tanker gjennom et samarbeid som har vart en stund.

Beslutningen har allmenn interesse, og er derfor viktig å få en enighet i regionen på. Selv om det er diskusjoner og mye samhandling, viser tidligere erfaring at regionen klarer å samarbeide om veiutbygging grunnet den store nytteverdien alle har av veien.

Helt øst i Agder arbeider de fem småkommunene mye sammen innenfor næringsutvikling. De er organisatorisk like, og næringsavdelingen består kun av nærings sjefen. Miljøet er derfor begrenset innad i hver kommune, og disse fem kommunene samarbeider mer sammen seg imellom enn med de større kommunene. Leder for ØANF viser til at det er både fysisk og mental avstand til Arendal og Grimstad, og at de større kommunene arbeider mer selvstendig innad i egen organisasjon. Dette viser at det er et regionalt samarbeid mellom noen av kommunene, og at de har et nært samarbeid med næringsutvikling øst i regionen.

Et eksempel på dette samarbeidet forklarer leder i ØANF slik:

Noen bedrifter tror de kan spille kommunene opp mot hverandre, men det som er realiteten er at hvis en bedrift i Gjerstad ringer og spør om de kan få en næringstomt her, så ringer jeg til Gjerstad for å høre hvordan det går med den bedriften. Det er det som er realiteten, iallfall her i Øst. Det er ikke sikkert jeg hadde gjort det samme til Grimstad, men her i øst er det slik (Leder ØANF).

Morrow har etter intervju tidspunktet besøkt Grimstad (Larsen, 2022) og informert om status og planer fremover. De oppfordret kommunen til tilretteleggelse for økt boligbygging, og større fokus på skoleplasser for familiene som kommer. Dette besøket var etter initiativ fra Grimstad Høyre som har ordførervervet i Grimstad kommune, og viser et initiativ til nærmere samarbeid med Morrow. Siden forsknings senteret nå er under bygging, er en god relasjon mellom kommunen og Morrow ønskelig fra begge parter.

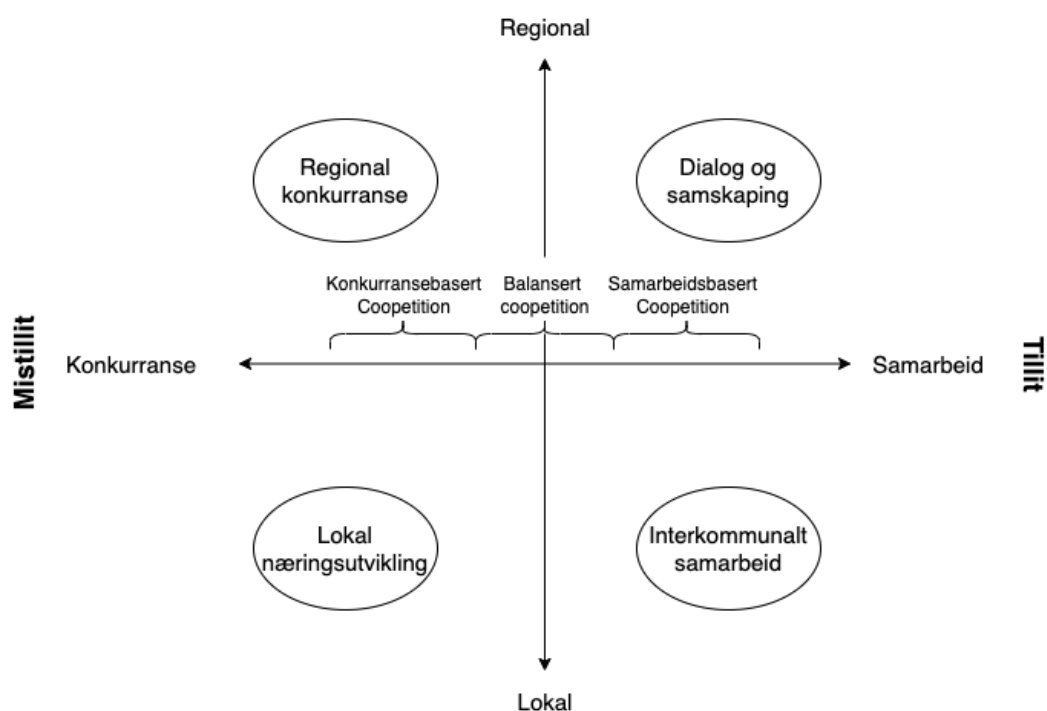
Oppsummering

Det er enklere å samarbeide i regionen om reiseliv enn om næringsutvikling i samarbeid med etableringen av Morrow. Dette kan skyldes at reiseliv er noe som er grenseoverskridende og der samarbeidet er en vinn-vinnsituasjon for dem alle. Her ser hele regionen en verdi i å stå sammen for å tiltrekke seg flere turister til regionen. Det samme gjelder mindre næringsetableringer som ikke har store ringvirkninger i regionen – de er lettere å samarbeide om. Lokalt viser Arendal kommune at de har lang erfaring med samarbeid innad i kommunen. De forteller om hvordan innbyggere stiller opp, næringslivet og næringsforeningen er på banen samt frivillige organisasjoner som arbeider mot et felles mål. Grimstad kommune har også fått

mer og mer fokus på samarbeid, selv om de enda har en vei å gå for å oppnå godt samarbeid innenfor næringsutvikling i kommunen. Kommunene helt øst i regionen samarbeider mye seg imellom, og har ukentlige møter for å hjelpe og støtte hverandre innenfor næringsutvikling. Dette betyr at alle kommunene har erfaring med tett samarbeid for utvikling i egen kommune, og at samarbeid mellom kommuner i en region kan gi stordriftsfordeler og bedre tjenesteleveranse til innbyggerne. Om jeg trekker inn coopetition, så viser modellen at det er mulig å både konkurrere og samarbeide med samme aktører. Konkurransen kan styrke hver kommune, men om det legges til rette for en samarbeidsbasert coopetition vil det gi positive synergier for alle kommunene og regionen står sterkere rustet i konkurranse med andre regioner. Samarbeidsbasert coopetition vises da til høyre i den analytiske modellen.

I den analytiske modellen kan jeg nå sette inn de funn som foreligger i Østre Agder.

Den nedre kvadranten til venstre viser hvordan lokalisering og næringsutvikling skjer i den lokale konteksten, der kommunene konkurrerer seg imellom for å tiltrekke seg næringsaktører. Den øvre kvadranten til venstre fokuserer på konkurranse og på hvordan denne berører flere kommuner regionalt. Nedre kvadrant til høyre viser der kommunene har interkommunalt samarbeid innenfor tjenesteyting, og øvre kvadrant til høyre angir jeg at dialog og samarbeid/samskaping kreves for å oppnå regionalt samarbeid.



Figur 5: Analytisk modell i Østre Agder-samarbeidet

Østre Agder-regionen ved Næringsforum besluttet å videreføre samarbeid fra høsten 2022. Jeg vil i retrospekt se på resultatene etter samskappingsprosjektet høsten 2021, og hvilke

anbefalinger som studentene ga til ØAS. Videre sees på muligheter som regionen har for å kunne bruke samskaping som metode i regionalt næringsutviklingsarbeid fremover.

5.5 Samskaping som metode

Her vil jeg bruke forskerspørsmålet for å se om og hvordan samskaping som metode kan brukes i regional næringsutvikling, og jeg tar utgangspunkt i samskapings prosjektet som ble gjennomført høsten 2021 med regionen.

I samskapingsprosjektet ble samskapingsmodellen til Karlsen & Larrea (2014) brukt på noen av de komplekse utfordringene regionen står overfor. Her kan samskaping som metode gi intensjon om å samskape ny kunnskap i arbeidet rundt etableringen.

Flere av aktørene som var med på workshopen studentene arrangerte i høst, uttrykte seg positivt om å være en del av Agoraen. Noen politikere antydte at det hadde vært enklere om de var en felles kommune, for da hadde det vært lettere å arbeide sammen.

Arendal kommune valgte å ikke delta i dette prosjektet, og dette kan forklares med en uttalelse som Arendals næringssjef sa under intervjuet:

Det jo en grunn til at jeg har nedprioritert å være til stede i næringsforumene. Det er jo fordi at jeg mener at de ikke har fokus på de viktigste tingene. Det er mye fokus på informasjon og mindre prosjekter.. Jeg vil ikke si at de er uriktige, men det viktigste vi gjør nå i dag er å sørge for at vi lykkes med Morrow. Lykkes vi ikke med den etableringen så setter vi hele Agder sjakk matt... Det er jo veldig lite initiativ og idéer fordi jeg må stort sett fore de med ideer.

Resultater fra prosjektet med UiA ble presentert for politikere, næringssjefer og UiAs ledelse på en samling i Risør rådhus 24.november 2021. Studentene hadde gruppevis presentasjoner med funn og anbefalinger som de presenterte for publikum. Jeg vil spesielt ta frem Gruppe 4 og 5 sine anbefalinger til regionen:

Gruppe 4:

- Bli enige om at regionen skal brukes samlet som en merkevare
- Lage en kommunikasjonsplattform
- Invitere Morrow og politikere
- Skape flere uformelle møteplasser på tvers

- Refleksjon over felles workshops
- Finne et felles navn på regionen som ikke inkluderer stedsnavn

Gruppe 5:

- Refleksjon over interessekonflikter
- Hvordan kan kommunene drive effektivt samarbeid?
- Samarbeid gjennom synliggjøring av styrker og svakheter
- Opparbeide tillit og trygghet

Gruppe 2 hadde også søkelys på at etablering av tillit krever tid og tålmodighet, og at det er viktig å anerkjenne verdien av prosessen.

For næringsforumet har prosjektet gitt nye innspill og tanker for samarbeid, men prosjektet har ikke resultert i store forandringer innad i ØANF eller i samspillet med Morrow. For studentene var det nyttig lærdom og praksis, og det har resultert i flere masteroppgaver våren 2022. Men for ØANF og Morrow stilles det spørsmålstegn hvor vellykket denne prosessen var. Kan Arendals mangel på deltakelse ha svekket prosessen? Arendal kommune som den største kommunen er en viktig pådriver for utviklingen i regionen, og når kommunen ikke deltar i en slik viktig prosess svekkes initiativet og samarbeidet. Visjonen i regionen var å tilrettelegge for bedre infrastruktur, men om ikke kommunen som har fått etableringen er med i prosessen, er det vanskelig å få et resultat som kan gjennomføres med alle. For å lykkes med samskaping, må alle deltakende aktører være med i prosessen ifølge Karlsen & Larrea (2014)– noe som ikke var tilfelle her. Arendal har ikke hatt tillit til at det er mulig å samskape i næringsforum, og av denne grunn ikke prioritert møtene der – og heller ikke i Agoraen.

Om jeg ser på de erfaringer som har blitt gjort i høst, ser jeg at prosessen har gitt noen resultater. Næringssejefene har blitt bedre kjent med hverandre, og ved observasjon på møter i næringsforeningen har det blitt et merkbart bedre miljø og ønsket om samarbeid har økt. Men det har ikke blitt mer samarbeid med Morrow som næringsaktør. Men så lenge næringsforum brukes mest til informasjon og samhandling, kan det synes som at samskaping kan være vanskelig å få til i dette forum. Næringsforum arbeider for å legge til rette for ØAS innenfor næring, men det er i ØAS det er både midler og makt til å vedta samarbeidstiltak.

Om det skal være mulig for ØAS å samskape, må det opparbeides mer tillit mellom kommunene gjennom dialog. Her kan jeg da se på studentenes anbefalinger til ØAS som alle kan føre til at

det blir mer dialog mellom kommunene, og være virkemidler for å bygge tillit i regionsamarbeidet. Det er ikke snakk om å gi fra seg beslutningsmyndigheten, men en mulighet til å kunne finne løsninger på samme måte i regionen som kommunene gjør lokalt. Ifølge Torzen (2021) kan samskaping brukes der det er ønskelig med politisk tillit og deltakelse, men om kommunene kun konkurrerer innbyrdes har de ikke politisk tillit til hverandre. Det kommer alltid til å eksistere konkurranse mellom kommuner, og konkurranse er sunt hvis det er for å tiltrekke seg nye innbyggere og næringer lokalt. Det skjerper hver kommune til å levere best mulig tjenester i sin kommune. Regionalt kan konkurransen ødelegge for et samarbeid om infrastruktur som er nødvendig i en region. Regional infrastruktur gjelder alle kommunene, om hver kommune bare tenker på egen vinning vil alle tape på dette.

Først og fremst anbefales det at Arendal kommune ved næringsjef deltar mer i næringsforum og er delaktig i samskappingsprosessen. Arendal kommune har lyktes i å få sine egne politikeres tillit innen næringsutvikling, og dette har vært mulig gjennom dialog og samarbeid.

Om regionen ser på hvilke styrker den enkelte kommune har og hva hver kommune kan tilby, er dette en mulighet for å differensiere seg positivt i et regionsamarbeid. Det er fire innlandskommuner som har skog og fjell, og fire kystkommuner med nærhet til sjø og skjærgård. Alle kommunene har sine særegenheter, og kan med fordel fremheve hverandre på dette.

Om ØAS skal lykkes med regional næringsutvikling, er det viktig med næringslivets deltakelse i Agoraen. Næringslivet har viktige innspill og sitter på verdifull erfaring som tilfører Agoraen mye verdi. Om hver kommune bare skal arbeide for egne interesser, skaper dette mistillit og mer konkurranse. Arendal kommunes resultater de siste år innenfor næringsutvikling, viser at kommunen har gjennomført flere prosjekter gjennom samskaping enn de hadde klart å gjennomføre alene. Det kan virke som at denne prosessen er enkel å få til, men prosessen krever tid og dedikasjon.

Neste års studenter skal fortsette samskappingsprosessen med næringsforum. Det kan stilles spørsmål til om de lykkes å engasjere Arendal kommune i prosessen, og om de klarer å finne flere møteplasser for å kunne samskape for regional utvikling.

Oppsummering

En samskapingsprosess tar tid, og det skapes økende bevissthet om ulikheter mellom kommunene. For at kommunene skal kunne samskape i ØANF kan det være nødvendig med flere møteplasser og at det settes av tid til prosessen. Enhver kommuneøkonomi er presset, og om kommunene skal bruke tid og ressurser til regionalt arbeid, er det viktig å finne felles mål å arbeide mot. Regional samskapingsprosess skal gi bedre kostnadseffektivitet, og gi som resultat en bedre infrastruktur.

Det er ikke sikkert at samskaping er svaret på Østre Agder-samarbeidets regionale næringsutvikling, gitt at det er mistillit og mistenksomhet mellom aktørene. Alle kommunene har i større eller mindre grad samarbeid/samskaping i egen kommune, men om de klarer å utvikle mer tillit til hverandre og se at de sitter i samme båt – kan det være mulig for samskaping regionalt. Samskaping som strategi i regional næringsutvikling kan være en pågående prosess om det bygges tillit til det regionale arbeidet. Strategidokumenter som utarbeides i hver kommune tar lang tid og mye ressurser å utarbeide, og i dagens samfunn der næringsutvikling skjer med større hurtighet – kan samskaping som kontinuerlig strategi ifølge Karlsen (2010) være veien å gå for å møte de komplekse utfordringene i regional næringsutvikling.

6. Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet skal jeg sammenfatte alle trådene og forsøke å besvare oppgavens problemstilling: **Hvordan håndteres næringsutviklingsarbeid mellom kommuner i en region?**

Jeg har i denne studien hatt fokus på konkurranse eller samarbeid i Østre Agder-regionen i forbindelse med næringsutvikling både lokalt og regionalt. Jeg har gjennom teori definert konkurranse, samarbeid, coopetition, tillit og samskaping. Ved hjelp av et analytisk rammeverk har jeg analysert de funn som har kommet frem i intervjuer.

Funn viser at det er overvekt av konkurranse og mistenksomhet mellom kommunene i Østre Agder, men at det pågår en utviklingsprosess som er positiv for vilje til samarbeid. Om vi ser på den analytiske modellen om resultatene fra Østre Agder i Figur 5 viser modellen at det lokale samarbeidet i hver kommune gir gode resultater. Det regionale samarbeidet lykkes kun i «ufarlige» prosjekt, men ved en stor nyetablering i regionen er det konkurranse som dominerer. Det er konsensus om at konkurranse har både positive og negative konsekvenser, lokalt stimuleres det til utvikling og innovasjon. Regional konkurranse innenfor infrastruktur gjør regionen mindre konkurransedyktig utad. Når da en stor aktør etablerer seg i en region der konkurranse mellom kommunene er hovedfokus, blir konkurransen tilspisset enda mer mellom aktørene for å tiltrekke mest mulig til egen kommune.

Utfordringene i Østre Agder-regionen kan ikke sies å være lik i alle regionsamarbeid, men data som kommer frem kan brukes for å forstå hva som kan skje når konkurranse blir dominerende i et regionalt samarbeid. Gitt at det er vanlig med konkurranse mellom kommuner, kan det antas at utfordringene innen regionalt samarbeid er kjent for flere regioner. I dagens samfunn er det et stort behov for en ny måte å utvikle kunnskap på. Regionreform 2030 har lagt opp til at læring og utvikling skal skje nedenfra og opp og at næringslivet, det offentlige, forskningsinstitusjoner og innbyggere i fellesskap skal finne løsninger lokalt.

For å utvikle ny kunnskap, kan innbyggere, næringsliv, academia og det offentlige bruke samskaping som metode for strukturell utvikling. Ved å benytte denne metoden, kan refleksjon og meningsutveksling fra alle aktører føre til innovasjon og løsninger på komplekse samfunnsutfordringer. Metoden forutsetter likeverdighet mellom partene, en demokratisk

prosess og at deltakerne har samme verdi (Karlsen & Larrea, 2016). Dialog mellom partene bør også føre til endring av praksis, ikke bare være bruk av ord ifølge Gustavsen i Karlsen (2020). Den digitale utvikling skjer så fort, og næringsutvikling kan endre kommuner og regioners strategiplaner på kort tid. Utarbeidede strategiplaner viser målsetninger, men det kan være langt mellom ord og handling.

Hensikt med maktfordeling fra sentral til regional bestemmelse kan være bra, og det gir folket mer innflytelse og medbestemmelse. Der samarbeid og samskaping blir brukt i den enkelte kommune for utvikling, viser mine funn at dette kan være en god og hensiktsmessig måte for at næringsliv og det offentlige skal finne løsninger i fellesskap. Dette stemmer med det Torzen (2021) har beskrevet om brukermedvirkning, for gjennom samarbeid og samskaping blir alle parter delaktige i innovasjon.

Et regionalt samarbeid krever mer enn en intensjonsavtale om samarbeid, det er nødvendig med tillit og felles mål og visjon mellom partene for at hver kommune skal ønske å gi fra seg kontroll og makt til det regionale samarbeidet. Denne tilliten tar tid å bygge opp, men det er også et bevisst valg en kommune må gjøre i kommunestyre og formannskap. Prosessen for å utvikle tillit er også basert på at det skapes positive rammer og holdninger til samarbeidet, og at både innbyggere og næringsdrivende er medvirkende i prosessen. Om regioner skal vokse og utvikle et mangfoldig og levende næringsliv, og hevde seg i konkurranse med andre regioner og land – må kommunene legge ned stridsøksen og bli sterkere enheter sammen. Å bruke coopetition som bevisst base for utvikling i regioner, kan disse både konkurrere lokalt og samarbeide regionalt.

Samskaping som metode er en lang prosess, dette avhenger at det blir satt av tid og ressurser til å skape de nødvendige møteplasser for aktørene. Samskaping som strategi i regionalt arbeid er like viktig som strategi for utvikling innad i hver kommune. Om kommunene klarer å samskape innad, må enhver løfte blikket for å se at regionen og alle aktørene vinner mest på å stå sammen som en enhet. Da kan mottoet være: *vi samarbeider der vi kan, og konkurrerer der vi må..*

6.1 Videre arbeid

Denne oppgaven har til hensikt å belyse konkurranse og samarbeid mellom kommuner

i et regionalt samarbeid, og dette eksisterer det begrenset litteratur om. Masteroppgaven avdekker et behov for nye samarbeidsmåter som gir større gevinstrealisering, der det frivillige samarbeidet i en bo- og arbeidsregion kan gi større konkurransefortrinn både nasjonalt og internasjonalt. Oppgaven har ikke hatt som formål å generalisere de funn som er innhentet, det har heller vist at et regionalt samarbeid er utfordrende for næringsutvikling og infrastrukturutvikling. Holdninger mellom aktører er gjerne personavhengig og kan inneholde mye historiske hendelser. Utviklingsprosesser som starter med dialog og gir flere felles møteplasser, gir grobunn til økt tillit mellom aktører. Regjeringens hensikt med økt medvirkning gjennom Regionreformen, medvirker til mer innovasjon for å oppnå økt verdiskapning og samfunnsnytte. Ved å koble privat næringsliv, kunnskapsinstitusjoner, kommuner, studenter og innbyggere sammen, utvikles ny kunnskap og det kobles flere ressurser sammen for ny utvikling. Videre forskning kan gi mer kunnskap om hvilke metoder som gir gode innovasjonsprosesser i offentlig sektor.

Referanser

11342, Statistisk sentralbyrå, *Folkemengde etter statistikkvariabel, 2021*, hentet fra [SSB.no](https://www.ssb.no)
Agder fylkeskommune, 2021. *Strategisk råd, forum for klima og miljø*.

Hentet fra [Agder Fylkeskommune](https://www.agderfylkeskommune.no)

Arendal kommune (2020).

Hentet fra [Arendal kommune, historien vår](https://www.arendal.kommune.no)

Arendal kommune, (2021, juni). *Kommuneplanmelding 2021, Status-
utfordringer/muligheter – Anbefalinger*. Hentet fra [Arendal kommune](https://www.arendal.kommune.no)

Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). *Trustworthiness as a source of competitive
advantage*. Strategic management journal, 15(S1), 175-190.

Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of
management, 17 (1), 99-120

Bengtsson, M. & Kock, S. J. I. m. m. (2000). *”Coopetition” in business Networks—to
cooperate and compete simultaneously*, 29(5), 411-426.

Biozin Holding AS (2017-2022a)

Hentet fra <https://biozin.no/om-oss/>

Bleke, J. & Ernst, D. (1991). *The way to win in cross-border alliances*. Harvard business
review

Das, T. K. & Teng, B.-S. (2000a). *Instabilities of strategic alliances: An internal tensions
perspective*. Organization science, 11(1), 77-101.

Das, T.K. & Teng, B-S. (2000b). *A resource-based theory of strategic alliances*. Journal
of management, 26(1), 31-61

Day, G. S. (1995). *Advantageous alliances*. Journal of the Academy of Marketing
Science, <https://doi.org/10.1177/009207039502300409>

Gnyawali, D. R. & Park, B.-J. R. J. R. P. (2011). *Co-opetition between giants:*

Collaboration with competitors for technological innovation, 40(5), 650-663

Gustavsen, B. (1992) & Freire, P. (1996) sitert av Karlsen, J. & Larrea, M. (2016)

Territorial Development and Action Research, Taylor and Francis, s. 128-148

Grimstad kommune (2021). *Kort historie om Grimstad*

Hentet fra <https://www.grimstad.kommune.no/vaerhistorie>

Gulati, R. (1998). *Alliances and networks*. Strategic management journal, 19(4), 293-317.

Hansen, Tore: *interkommunalt samarbeid i Store norske leksikon* på snl.no.

Hentet 30. mars 2022 fra https://snl.no/interkommunalt_samarbeid

- Hovland, K. M. (2022, 8.mai) *Trenger penger til batterifabrikk: Sv ber staten bli eier i Morrow*, hentet fra <https://e24.no/det-groenne-skiftet>
- Ihme, H., Uleberg, O-I. R. (2015, 19. mai) Mandal og Froland får nytt fengsel, Fedrelandsvennen.
- Jacobsen, D.I. (2003) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg.). Høyskoleforlaget.
- Jensen, B. (2014). Samarbeid mellom kommuner og interkommunalt samarbeid. Hentet fra <https://brage.inn.no/>
- Johnson, G. Wittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2017) *Exploring strategy* (11th ed.utg.) Harlow: Pearson Education.
- Karlsen, J. (2010) *Regional complexity and the need for engaged governance*, *Economiaz*, 74, 91-111
- Karlsen, J. (2013) *Innovasjon I offentlig sektor*, Abelsen. B. Isaksen, A. & Jakobsen, S-E.(red) *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*, Cappelen Damm Akademisk
- Karlsen, J. (2020) *Studenter som aktører i regionale samskapingsprosesser – en ny form for praksis?* I S. Gjøtterud, H.Hiim, D. Husebø & L.H. Jensen (Red.), *Aksjonsforskning i Norge, volum 2: Grunnlagstenkning, forskerroller og bidrag til endring i ulike kontekster* (Kap. 17, s. 463-485). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.121.ch17>
- Karlsen, J. & Larrea, M. (2014) *Change in Research Practice for Territorial Development*, s. 83-101
- Karlsen, J. & Larrea, M. (2016) *Territorial Development and Action Research*, Taylor and Francis, s. 128-148
- Kindon, 2010, s.260; ref Aiken, G. T. (2017) *Social Innovation and Participatory Action Research: A way to research Community?*. *European Public & Social Innovation Review*, 2(1), 17-33
- Klaussen, M., Manbari, Z., Sundsdal, S. (2020, 20.mai) *Vil bygge batterifabrikk til over 5 milliarder kroner*. Hentet fra <https://nrk.no/sorlandet>
- Kommunal- og distriktsdepartementet (2019, 3.juni) *Inndeling av kommuner i bo- og arbeidsmarkedsregioner*. Hentet fra [Regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Kommuneloven. (2018) *Lov om kommuner og fylkeskommuner*. (LOV-2018-06-22-83) Lovdata. Hentet fra [Lovdata.no](https://lovdata.no)
- Konkurranseloven. (2004). *Lov om konkurranse mellom foretak og kontroll med foretakssammenslutninger* (LOV-2004-03-05-12). Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-03-05-12>

- Lane, C. & Bachmann, R. (1998). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, OUP Oxford.
- Larrea, M. & Costamagna, P. (2018) *Facilitative Actors of Territorial Development, A Social Construction-Based Approach*. Bilbao, Spain: Orkestra-Basque Institute of Competitiveness, Deusto Foundation
- Meld. St. 22 (2015–2016) *Nye folkevalgte regioner – rolle, struktur og oppgaver*. Kommunal- og distriktsdepartementet. Hentet fra [Regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)
- Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor, Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Meyer, C. & Normann, V. (2019) *Ikke for å konkurrere, Strategi for fellesskapets tjenere*, Fagbokforlaget, Bergen
- Michael Porter (1990) *The competitive Advantage of Nations*. Hentet fra Economie.ens.psl
- Nærings- og fiskeridepartementet, (2022). *Konkurransopolitikk*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransopolitikk/id1363/>
- Ness, O. (2016) *Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell?*. Nasjonalt kompetansesenter for psykisk helsearbeid. <https://napha.no/content/14929/samarbeid-eller-samhandling-er-det-noen->
- Nilsen, J.K. & Vinsand, G. (2009) Sammendrag NIVI rapport 2009:4. Hentet fra KS.no
- Noack, Turid; Tjora, Aksel: *samhandling* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 30. mars 2022 fra <https://snl.no/samhandling>
- Peteraf, M. A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191
- Porter, M.E (1999) *The antitrust bulletin*, Michael Porter on competition, The Free Press, New York
- Porter, M.E. (1994) *Konkurransefortrinn* (2.utg.) Tano
- Reiersen, J. (2015) *Tillit, risiko og samhandling*, Høgskolen i Buskerud, Skriftserien 15/2015 lastet ned fra <http://bibliotek.hbv.no/skriftserien>
- Røiseland, A. & Lo, C. (2019) *Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere?* *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 35(1), s. 51-58
- Rosenvinge, M. (2014, 19.desember). *Sørlandet får nytt fengsel*, NrK Sørlandet. <https://www.nrk.no/sorlandet/nytt-fengsel-i-agder-1.12110244>

- St.meld. nr 47 (2008-2009) *Samhandlingsreformen: Rett behandling- på rett sted-til rett tid*. Helse- og omsorgsdepartementet. Hentet fra [Regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Statsforvalteren i Nordland (2022, 18.januar) *Arealregnskap – nødvendig begrunnelse for arealbruk*. Hentet fra [Statsforvalteren.no](https://www.statsforvalteren.no)
- Stoltz, Gerhard: *Konkurransesøkonomi* i Store Norske Leksikon på snl.no. Hentet 27.mai 2022 på <https://snl.no/konkurransesøkonomi>
- Torfing, J. Sørensen, E. Røiseland, A. (2020) *Samskaping – fra ide til strategi*, Stat og styring 4 – 2020
- UiA (2021), *Studieplaner, Innovasjon I offentlig sektor – ORG 503*, hentet fra <https://uia.no/studieplaner/topic/org503-g>
- Wekre, T. (2019) *Slik bygger du tillit for effektivt samarbeid*, Distriktssenteret. Hentet fra [Distriktssenteret.no](https://www.distriktssenteret.no)
- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180
- Willumsen, E. S. & Kjeldstadli, E. (2020) *Hvordan kan innovasjon og samskaping bidra til framtidig bærekraft i kommunene?* Universitetsforlaget, s. 114-130
<https://www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/8LQoQ/mandal-og-froland-faar-nytt-fengsel>
- Windingstad & Knutsen, 2019. *Konkurransesamarbeid på norsk kontinentalsokkel, Samarbeid mellom konkurrenter*, [Masteroppgave, Universitetet i Stavanger]
- Østre Agder Regionråd (2022, 1.april) referat hentet fra <https://www.ostreagder.no/wp-content/uploads/2022/02/rep-ref-220401.pdf>
- Østre Agder-samarbeidet, Interkommunalt Politisk Råd (2022), hentet fra <https://www.ostreagder.no>