



# Evaluering av Nordveggen AS

Utviklingselskapet i Rauma

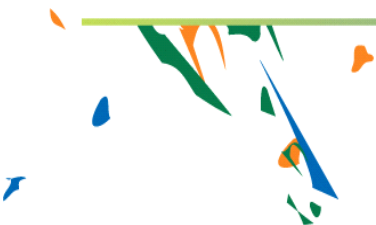
”Verdens beste kommune for naturglade mennesker”



5. oktober 2012

---

Via Vassli



## Innholdsoversikt

1	<b>Sammendrag</b> .....	3
2	<b>Bakgrunn</b> .....	4
2.1	Bakgrunn for evalueringen .....	4
2.2	Gjennomføring av evalueringen .....	4
3	<b>Nordveggen AS – tilbakeblikk og status</b> .....	5
2.1	Stiftinga av Nordveggen AS .....	5
2.2	Oppgaver og prosjekter .....	5
2.3	Prosjektportefølje 2012 .....	5
2.4	Ressursbruk og finansiering .....	6
2.5	Måloppnåelse .....	7
4	<b>Modell for å forstå befolkningsutvikling</b> .....	9
3.1	Forhold som fremmer befolkningsvekst – og som lar seg påvirke .....	9
5	<b>Strategier for Raumasamfunnet</b> .....	10
4.1	Status i forhold til næringsliv og langsiktig bærekraft .....	10
4.2	Strategier for Raumasamfunnet framover .....	11
6	<b>Hvordan organisere lokalt utviklingsarbeid?</b> .....	13
5.1	Beste praksis .....	13
7	<b>Oppsummerende evaluering Nordveggen AS</b> .....	14
6.1	Evalueringskriterier .....	14
6.2	Har Nordveggen arbeidet med de riktige tingene? .....	14
6.2	Har arbeidet i Nordveggen AS vært hensiktsmessig organisert? .....	15
6.2	Hvilke resultater har Nordveggen AS egentlig oppnådd? .....	16
8	<b>Vegen videre - anbefalinger</b> .....	19
7.1	Visjonen .....	19
7.2	Strategien .....	19
7.3	Partnerskap/eierskap .....	19
7.4	Styret i Nordveggen AS .....	20
7.5	Prosjekt- og oppgaveporteføljen til Nordveggen AS .....	20

# 1 Sammendrag

Denne evalueringen av Nordveggen AS ble bestilt av selskapets generalforsamling våren 2012 og er utført av Oddbjørn Vassli i ViaVassli i august-september samme år. Nordveggen AS er et utviklingselskap for Rauma og Åndalsnes som er 49/51 prosent eid mellom *Rauma Næringslag* og *Rauma kommune*.

Samarbeidet i Nordveggen AS kom i stand etter at Rauma lenge hadde hatt en negativ befolkningsutvikling. Selskapet fikk til en bred mobilisering i lokalsamfunnene i Rauma som førte fram til en felles visjon – *Verdens beste kommune for naturglade mennesker* – og tre kjerneverdier – *Oppmerksom, Ekte og Samarbeidsvillig*. Selskapets konkrete resultatmål var 7 500 innbyggere i Rauma i 2015.

Evalueringen har skjedd i forhold til tre hovedkriterier:

- Har Nordveggen arbeidet med de riktige tinga
  - Vurdering: *Terningkast 6*
- Har Nordveggen vært godt organisert
  - Vurdering: *Terningkast 5*
- Har Nordveggen oppnådd gode resultater
  - Vurdering: *Terningkast 6*

Konklusjon: Samarbeidet i Nordveggen AS har på en sjelden systematisk måte klart å kombinere strategier knyttet til mobilisering/profilering og næringsutvikling/samfunnsutvikling. *Samarbeidet i Nordveggen AS representerer en «før og etter» periode i Rauma kommunes nyere historie*. Som bevis for denne overstrømmende evalueringen, kan følgende resultater framheves:

- *Folketallet* har faktisk snudd fra bunnoteringen i 2003 til en svak vekst de etterfølgende år
- *Samarbeidet* internt i Rauma har blitt vesentlig bedre, både innad i næringslivet, mellom kommune og næringslivet og mellom lokalsamfunnene og byen
- Rauma har tatt en tydelig nasjonal *posisjon* med sitt «naturglede-konsept» og har fått en tydelig profilering utad
- Romsdalseggen, Norsk Fjellfestival og Rauma Rock har satt *Rauma på kartet*
- Raumaværingens *identitet og stolthet* har blitt styrket, både hos de som bor i og utenfor kommunen. Flere vender tilbake til hjemkommunen
- For hver krone kommunen har puttet i samarbeidet Nordveggen, har selskapet selv med partnere og finansierer bidratt med *3 kroner*
- Samarbeidet i Nordveggen AS har blitt et *fyrtårn for samfunns- og næringsutvikling i Møre og Romsdal* som i tillegg har vakt nasjonal oppmerksomhet.

Til tross for fremragende resultater så langt, utfordres likevel eiere, styret og ledelsen i Nordveggen til å vurdere fem endringer på veien videre:

1. Ikke slippe arbeidet med å holde vedlike og videreutvikle kraften fra merkevareprosjektet: *visjonen og verdigrunnlaget*
2. Gjennomføre en *strategiprosess* som avklarer selskapets viktigste innsatsområder framover
3. Vurdere å *utvide partnerskapet* med flere næringsorganisasjoner og la kommunens andel gå fra å være 51 % eier til en mindre andel
4. Endre avtalen som gjør at kommunens ordfører skal være *fast styreleder* i selskapet
5. Gjennomføre en kritisk gjennomgang av prosjekt- og oppgaveporteføljen i selskapet for å sikre at selskapet jobber med *de strategiske utviklingsoppgavene*, og ikke blir slukt i drift og forvaltning

## 2 Bakgrunn

### 2.1 Bakgrunn for evalueringen

Generalforsamlinga i Nordveggen AS vedtok 23.05.2012 at Nordveggen AS skulle evalueres. Spørsmålet om evaluering kom opp i generalforsamlingen med bakgrunn i innkommet sak fra Rauma kommune basert på følgende vedtak i formannskapet:

1. Etter åtte års drift av Nordveggen AS er tiden inne for en evaluering av oppnådde resultater og erfaringer. En viderefører de prosjekt og tiltak som eierne har en felles forståelse av er vellykket
2. Rauma kommune vurderer oppnådde resultater og formål med bakgrunn i hva Nordveggen AS skulle erstatte av tidligere organisering. For eksempel hvilke oppgaver, formål og ambisjoner
3. Rauma kommune skal legge fram klare synspunkt og tanker på følgende: Klargjøring av ansvar, organisering, styring og definering av «bestiller- og utførerrollen». Krav til regelverk og habilitet.
4. Rauma kommune vurderer hvilken kapasitet, ansvar og kompetanse som bør forankres i egen organisasjon og hva som kan kjøpes eksternt av tjenester
5. Tidsramme: På vegne av eier Rauma kommune legger rådmannen fram for formannskapet resultat av evalueringen senest 1. november 2012

### 2.2 Gjennomføring av evalueringen

I august ble Oddbjørn Vassli via rådgivningsfirmaet ViaVassli engasjert til å forestå evalueringen. Arbeidet hadde en ramme på 8 dagsverk. Vasslis foreslo å basere evalueringen på dokumentstudier samt intervju av et 20-talls nøkkelpersoner i og rundt Nordveggen AS. I den praktiske gjennomføringen av evalueringen har Vassli arbeidet opp mot en gruppe bestående av daglig leder samt styreleder og nestleder i Nordveggen AS.

Selv om mange har gitt innspill både til evalueringen av oppnådde resultater, status og framtidige utfordringer, så står rapporten og anbefalingene ene og alene for Vasslis regning.

Rapporten ble presentert for og overlevert styret i Nordveggen AS 5. oktober. Styret er ansvarlig for videre behandling og beslutning knyttet til evalueringen.

## 3 Nordveggen AS – tilbakeblikk og status

### 2.1 Stiftinga av Nordveggen AS

Nordveggen AS ble stifta som et lokalt utviklingselskap 30. november 2004 med en aksjekapital på 200.000 kroner der Rauma kommune eide 51 % og Rauma Næringslag 49 %. Selskapet kom i drift fra 1. januar 2005 og hadde sitt første hele driftsår dette året. Nordveggen AS har således hatt 7 hele driftsår bak seg når generalforsamlingen vedtar den første totale evalueringen av selskapet.

Bakgrunnen for selskapets etablering var begge eieres ønske om å styrke Rauma som bo- og arbeidsområde. I dette lå også ønske om et tettere samarbeid mellom kommune og næringsliv, og et tettere samarbeid med andre aktører for et styrket samarbeid i Romsdalsregionen. Helt fra første arbeidsår har følgende oppgaver stått sentralt:

- *Næringsutviklingsarbeid* i forstand bistand til personer og bedrifter som ønsket å starte ny virksomhet eller utvide eksisterende
- Å styrke *samarbeidet mellom kommunen og næringslivet* gjennom både felles fora og en rekke aktiviteter
- Å *merkevarebygge* Rauma som attraktivt bo- og arbeidsområde

Hovedmålet for Nordveggen AS er formulert slik i virksomhetsplanen for 2012:

*«Nordveggen AS skal bidra til å utvikle Rauma som verdens beste kommune for naturglade mennesker, for på den måten å styrke Åndalsnes og Rauma som attraktivt bo- og arbeidsområde slik at Rauma når målet om 7.500 innbyggere i 2015»*

### 2.2 Oppgaver og prosjekter

Nordveggen AS er et selskap som er sterkt eierstyrt ved at de fleste oppgavene selskapet har jobbet med gjennom årene, har vært besluttet i fellesskap mellom kommunen og næringslaget, og også finansiert fra de samme eierne. Ved å gjennomgå årsmeldingene for Nordveggen AS, finner vi at følgende oppgaver og prosjekter - i kronologisk rekkefølge fra 2005 og framover- har stått sentralt:

- a) Samarbeid kommune-næringsliv
- b) Rauma Næringshage
- c) Etablererhjelp - Saksbehandling for Kraftfondet
- d) Ressurs Rauma videregående skole
- e) Sentrumsutvikling
- f) Merkevarerprosjektet
- g) Romsdal.com
- h) Prosjekt Nærkontakt
- i) Prosjekt rekruttering
- j) Prosjekt festivalutvikling
- k) Prosjekt Z
- l) Prosjekt Gründerhjelp
- m) Prosjekt Profilering
- n) Prosjekt Ytterveggen
- o) Prosjekt Tindesenteret
- p) Prosjekt Åndalsnes

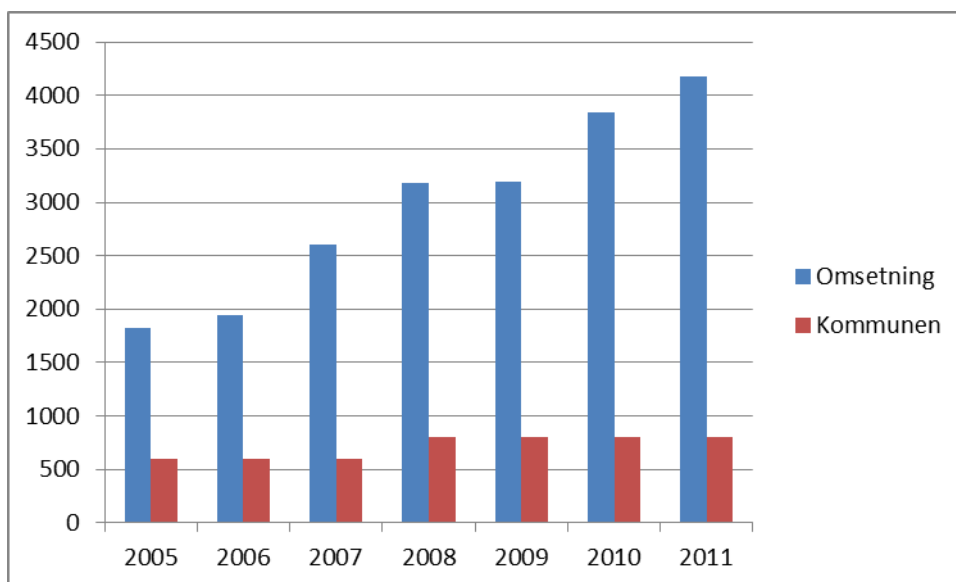
### 2.3 Prosjektportefølje 2012

For 2012 har Nordveggen et budsjett på 4,5 mill. kroner og 3 ansatte. Bildet nedenfor viser selskapets hovedmål for 2012 og oversikt over de 7 prosjektene som eierne er enige om å prioritere:

**Mål: Nordveggen skal bidra til å utvikle Rauma som verdens beste kommune for naturglade mennesker, for på den måten å styrke Åndalsnes og Rauma som attraktivt bo- og arbeidsområde slik at Rauma når målet om 7500 innbyggere i 2015**

Prosjekter						
Nettverksbygging - Nær-kontakt	Gründerhjelp – Næringsutvikling	Merkevarebygging - Profilering og identitet	Romsdal.com	Ytterveggen	Tindesentret	Åndalsnes
Tiltak						
NæringsBesøk NæringsPub NæringsLunsj	Kraftfond  Rauma næringshage	Rauma på skjerm  Grindbygg – naturglade møteplasser	Portalen <a href="http://www.romsdal.com">www.romsdal.com</a>	Nettstedet  Ildsjeler	Utvikle innhold i Tindesentret	Revitalisere Åndalsnes som attraktivt kommunesenter
Ledersamling Mellomledersamling	Hoppid.no	Naturgledeposten og annen info	Turmålskonkurranse	Bedrift-/kommunebesøker i Oslo	Skaffe investorer til eiendoms-selskapet	Stupetårn
Partnerskap for naturglede	Gründercamp Kurs	Felles profilering	Tilrettelegging	Ytterveggen show	Utvikle organisasjonen	Infotavler Lekeplass
Festival-samarbeid	Jobb i Rauma	Innerveggen	Informasjons-skilt	Ildsjel-bevis		Sjøfronten
Sekr. Rauma næringslag			Turkart			

## 2.4 Ressursbruk og finansiering

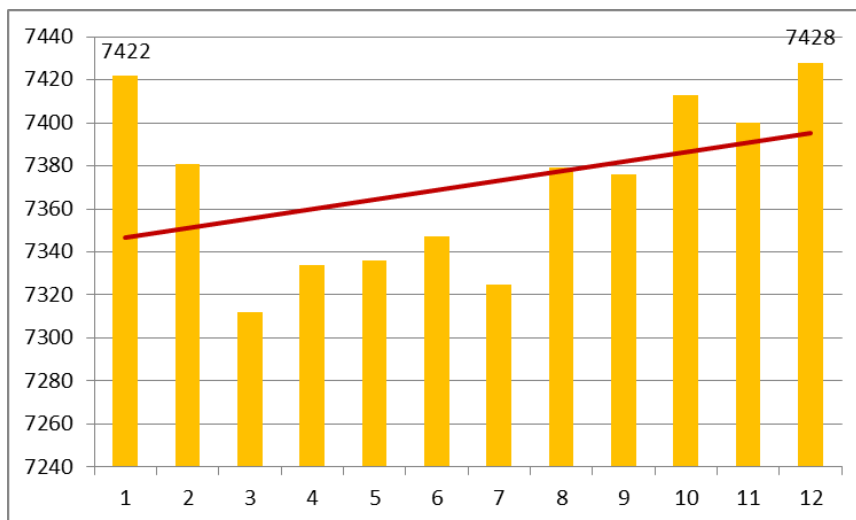


**Figur 1: Blå stolper viser utviklinga i omsetning i Nordveggen AS fra 2005-2011. De røde stolpene viser det årlige generelle kommunale driftstilskuddet.**

Nordveggen har de 7 første åra hatt en omsetningsvekst på 130 % fra 1,8 mil. i oppstartsåret til 4,2 mill. i 2011. Samlet omsetning har for disse åra vært på nesten 21 mill. kroner hvorav det kommunale driftstilskuddet utgjør samlet 5 mill. eller 24 %. Det betyr at for hver krone kommunen putter inn i Nordveggen så utløses ytterligere 3 kroner fra andre bidragsyttere.

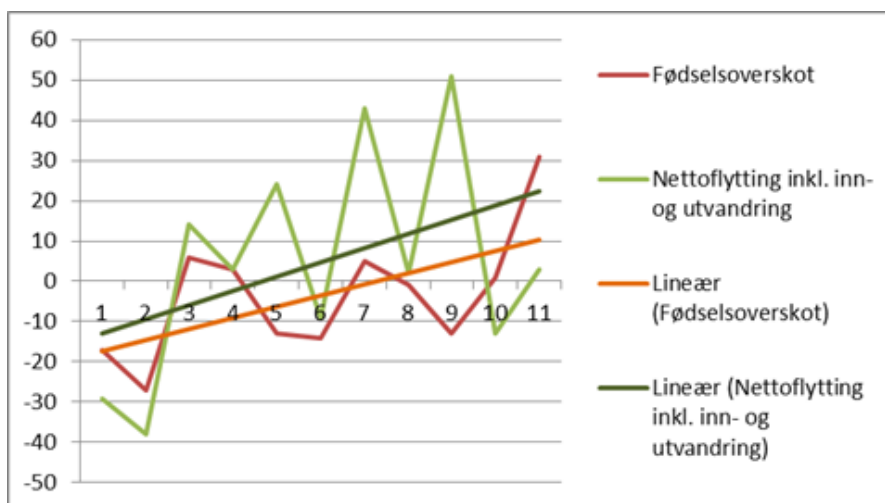
## 2.5 Måloppnåelse

Fra første stund har det overordnede målet for Nordveggen-samarbeidet vært å styrke Rauma som bo- og næringsområde. Og hele tiden har det vært enighet om at den viktigste indikatoren for om en lykkes eller ikke, har vært å stoppe befolkningsnedgangen og klare 7500 innbyggere i 2015.



**Figur 2: Grafen viser samlet folketall i Rauma pr. 1. januar for de enkelte årene etter år 2000. Det var 7422 innbyggere i 2001 og det var 6 mer – 7428 - 11 år etter.**

Folketallet er en robust indikator på en kommunens tilstand som oppsummerer både endringer i fødselsoverskudd, innflytting og innvandring. Som grafen viser var det bare 6 flere innbyggere i Rauma 1. januar i 2012 enn det var 11 år tidligere i 2001. Trenden er derimot entydig positiv og det bør være et oppnåelig mål å bli 7.500 Raumaværingene i 2015.

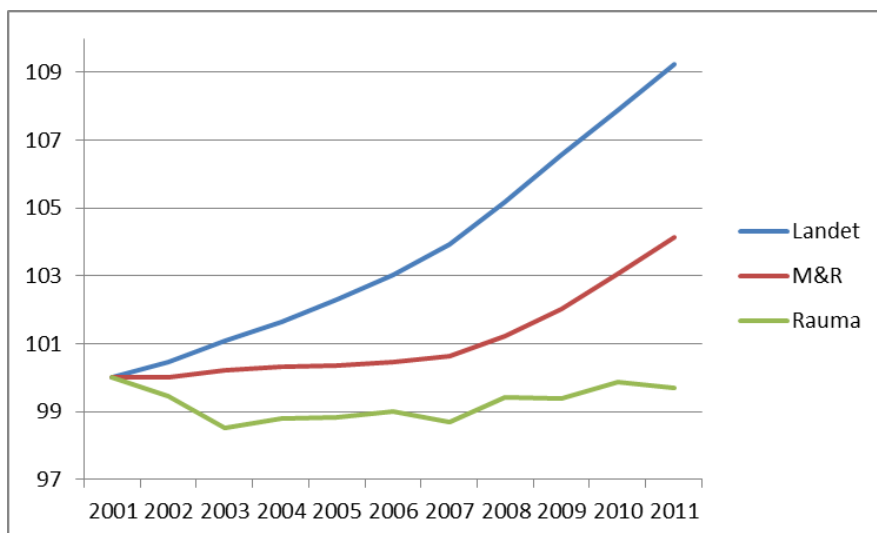


**Figur 3: Den grønne grafen framstiller netto innflytting og innvandring til Rauma 2001-2011. Den røde framstiller fødselsoverskuddet.**

En nærmere analyse av tallene viser at det i samme perioden har vært et fødselsoverskudd på -39, men et innflyttings- og innvandringsoverskudd på 51. Mens forholdet mellom fødte og døde er knyttet til den demografiske strukturen som det tar lang tid å endre, så er flyttingen mer påvirkbar og i hovedsak avhengig av et samfunns attraktivitet som bosted og tilgang på arbeidsplasser.

Flyttebalansen er som sagt positiv for Rauma og viser en positiv trend. Mer interessant er det at selv om fødselsoverskuddet er negativt for perioden, så viser det også en positiv trend. Muligens kan vi her se et direkte resultat av innflyttingsoverskuddet ved at det muligens kan være en overvekt av unge familier som kommer til Rauma – og at således innflyttingen raskt og direkte påvirker fødselsbalansen.

Siden vi er inne på befolkningsvekst, så er det behov for å minne om at vekst er relativt. Norge opplever for tiden en svært sterk vekst i befolkningen – hovedsakelig gjennom innflytting – noe som fører til at svært mange kommuner også får en sterkere vekst enn hva tidligere prognoser antydte.



**Figur 4: Grafen viser relativ befolkningsvekst i Norge, fylket og Rauma i perioden 2001 til 2011.**

Den langsiktige befolkningsnedgangen i Rauma har stanset opp og Rauma har fått en forsiktig vekst årene etter 2007. Denne veksten har sin parallell i en enda større befolkningsvekst i fylket og ikke minst i landet som helhet i samme periode.

Evalueringen gir ikke grunnlag for å konkludere med at stansen i befolkningsnedgangen i Rauma har direkte sammenheng med etableringen av og innsatsen til Nordveggen. Men evalueringen gir heller ikke grunnlag for å si at Nordveggen har vært uten betydning i denne sammenheng. Hvis en skal lete etter større endringer i Rauma som kan forklare endringen fra befolkningsnedgang til vekst i perioden, er etableringen av samarbeidet i Nordveggen AS og merkevareprosjektet det mest iøynefallende.

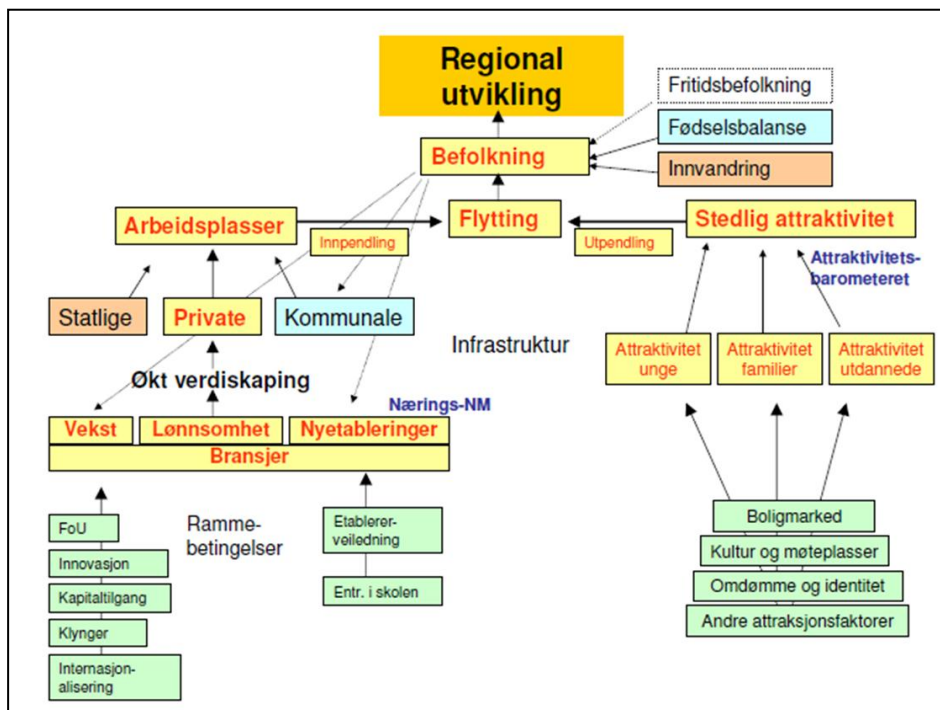
Generelt er årsakene bak en befolkningsvekst og årsakssammenhengen mellom utviklingstiltak og vekst komplekse og sammensatte. Denne problemstillingen drøftes nærmere i neste kapittel.



## 4 Modell for å forstå befolkningsutvikling

### 3.1 Forhold som fremmer befolkningsvekst – og som lar seg påvirke

Hvis vi forutsetter at befolkningsvekst – ikke minst relativ befolkningsvekst i forhold til andre kommuner og regioner – er et viktig mål for om regioner og kommuner er vekstkraftige, så er det en rekke faktorer som påvirker utviklingen i folketallet:



**Figur 5: Modell som viser faktorer som påvirker befolkningsutviklingen (Knut Vareide, Telemarksforskning)**

Den viktigste variable faktoren for befolkningsvekst, er positiv flyttebalanse dvs. at det flytter flere til kommunen enn ut fra kommunen. Om flere flytter til enn fra, avgjøres av to forhold:

- Om det er nok og relevante arbeidsplasser tilgjengelig innenfor akseptabel reiseavstand
- Om stedet i seg selv er attraktivt å bo og leve i

De elementene i figuren som er gule lar seg i betydelig grad utvikle. De blå kan bare påvirkes på lang sikt. De røde er mindre påvirkbare.

Når Nordveggen skal evalueres, så er det ikke bare en evaluering av oppnådde resultater. Men evalueringen gir også muligheter til å vurdere strategiene og tiltakene som har vært prøvd ut så langt. I denne sammenhengen kan Vareides forståelsesmodell være interessant.

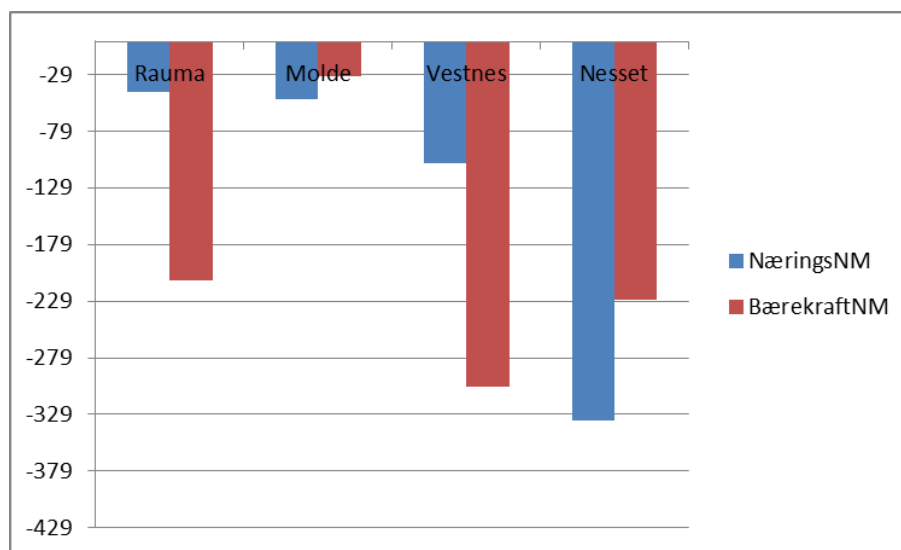
## 5 Strategier for Raumasamfunnet

### 4.1 Status i forhold til næringsliv og langsiktig bærekraft

De siste årene har NHO fått utarbeidet og publisert sentrale referanseverk for forståelse av den regionale utvikling i norske kommuner

- NHOs Nærings-NM
- NHOs Bærekraft-NM

Vi starter dette kapitlet med å vise siste status for Rauma i forhold til disse to undersøkelsene:



**Figur 6: Grafene viser hvor langt Rauma og nabokommunene er fra beste kommune i landet i NæringsNM og BærekraftNM.**

Rauma var i 2011 landets 45. beste kommune i NæringsNM. Og den 6. beste kommunen i fylket. NæringsNM bygger på indikatorer som viser næringslivets utvikling med hensyn på

- Lønnsomhet (34)
- Nyetableringer (217)
- Størrelse (52)
- Vekst (210)

Tallene i parentes viser Raumas rangering i forhold til hvert enkelt område. Som vi ser har Raumas næringsliv god lønnsomhet og størrelse, men middels vekst og nyetableringer.

Den andre rangeringen – BærekraftNM – gir er mer samfunnsmessig helhetsbilde hvor følgende forhold måles:

- Arbeidsmarked (81)
- Demografi (279)
- Kompetanse (375)
- Økonomi (149)

I BærekraftNM kommer altså Rauma ut på en 211. plass blant landets 429 kommuner og 21. plass blant kommunene i Møre og Romsdal – altså midt i feltet av kommunene. Som konsekvens av det sterke næringslivet, er arbeidsmarkedet i kommunen godt, men utfordringene er store knyttet til demografi og ikke minst kompetanse. Både i forhold til kommunal økonomi og privat kjøpekraft, kommer Rauma godt ut.

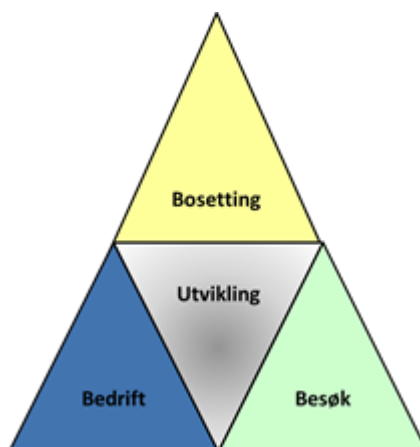
Rangeringene fra NHO viser at Rauma har *et sterkt næringsliv* som også gir seg utslag i et godt arbeidsmarked med høy sysselsettingsgrad og liten utpendling.

Dette sterke næringslivet skulle normalt gi seg utslag i en positiv befolkningsvekst – uten at dette har slått til. En mulig hypotese er da at det er opplevelsen av kommunens attraktivitet som bosted som hindrer en mer normal befolkningsutvikling.

Når det gjelder langsiktig bærekraft så har Raumasamfunnet utfordringer knyttet til eldrebølge, liten tilflytting, fødselsunderskudd og lav formell kompetanse hos befolkningen.

#### 4.2 Strategier for Raumasamfunnet framover

Den samme Vareide som det ble referert til foran i kapitel 3, har med bakgrunn i sine studier av kommuners regionale utvikling de siste tiår, utviklet en strategimodell for hvordan kommuner og regioner kan oppnå vekst og attraktivitet. Strategien handler om de 3B-er – Bedrift, Befolkning og Besøk.



**Figur 7: Vareides 3B-strategi – parallell utvikling av bedriftene, besøkene til kommunen og bosettingen i form av vekst og tilflytting**

Vi har tidligere sett at det er arbeidsmarkedets etterspørsel sammen med stedets attraktivitet som skaper befolkningsvekst. I denne modellen har Vareide også tilføyd besøk i form av både tradisjonelt reiseliv, men også stedets evne til å kunne fungere som service- og kultursenter for sitt omland. Denne besøkskomponenten er særlig viktig for mindre steder hvor lite befolkningsgrunnlag gir utfordringer med å opprettholde ulike servicetilbud. Vareide har konkretisert noen gjennomgående satsingsområder for arbeidet med hver av de tre B-strategiene:

Bedrift	Befolkning	Besøk
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bli attraktiv for kompetente</li> <li>• Samarbeid over kommunegrenser</li> <li>• Innovasjon og nettverk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimulere boligbygging</li> <li>• Skape sosiale møteplasser og sentra</li> <li>• Støtte næringsutvikling hos naboer</li> <li>• Bedre kommunikasjon for pendlere</li> <li>• Ta vare på innvandrere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilbud til egne innbyggere</li> <li>• For andre i region og fylke</li> <li>• Bygge hytter</li> <li>• Turisme/destinasjonsutvikling</li> <li>• Omdømme</li> </ul>

3B-strategien synes på en god måte å fange opp Raumasamfunnets utfordringer og strategiske muligheter:

- Selv om Rauma har et sterkt næringsliv, så er det viktig å videreutvikle forutsetningene for videreføring av denne styrken gjennom *nyskaping i næringslivet- ikke minst kompetansebaserte næringer.*
- Raumas største utfordring er at kommunen ikke oppnår en bosetting av yngre mennesker som gir befolkningsvekst og en mer balansert befolkning med hensyn på alder og kompetanse. *Attraktivitet som bosted er en utfordring*
- Rauma har alltid vært kjent som reiselivskommunen. Besøket er stort, men de *nærings- og bosettingsmessige effektene av reiselivet* bør representere et potensiale framover
- Og viktigst av alt: Skal Rauma skape vekst og bærekraft, så må det permanent jobbes med *et systematisk utviklingsarbeid som ser de tre B-strategiene i sammenheng*

## 6 Hvordan organisere lokalt utviklingsarbeid?

### 5.1 Beste praksis

Undertegnede evaluerte i 2006 organisering av det lokale utviklingsarbeidet i 17 omstillingskommuner (kommuner med store omstillingsbehov som hadde fått særlige midler fra staten). Konklusjonene i forhold til beste praksis i denne undersøkelsen, ble:

- 1. Omstillingsarbeidet ut av rådhuset**
- 2. Tilriggingen tar (for lang) tid**
- 3. AS-formen stadig mer vanlig - næringslivet som medeier**
- 4. Styret bør sammensettes ut fra kompetansekrav**
- 5. "The establishment" er (for) sentralt i omstillingsarbeidet**
- 6. Unngå for stor og permanent egenbemanning**
- 7. Daglig leder - en nøkkelperson - som må være markeds- og forretningsorientert**
- 8. Styreleder - en uavhengig brobygger**
- 9. SNDs rolle - viktig som erfaringsoverfører**
- 10. Bred forankring og tillit lokalt er avgjørende**

Distriktsenteret arrangerte nylig en samling for distriktskommuner som lyktes. Et av de interessante resultatene herfra er begrepet «*stedsinnovasjon*» dvs. *steder som har evne til å fornye seg*. Og oppskriften synes å være:

- Det er bedre om stedet har en *kultur for utvikling*, enn at kommunen har en struktur for (nærings-)utvikling
- *Enkeltpersoner* – på rett sted til rett tid, er viktig. Men de er avhengige av å finne et handlingsrom. Ildsjelspolitikk?
- Det er ikke alltid at stedets aktører ser de mest sannsynlige forklaringsvariablene når de ser seg selv i speilet
- En kultur som har lite jantelov og lite klasseskiller - både i sivilsamfunnet og i kommuneorganisasjonen kan være kontra-innovative
- I alle kommuner vil det fra tid til annen "by seg anledninger", hva gjør kommunen når de byr seg? Hva sier *kulturen, er det lov å "prøve seg"*?
- Suksesskommunene ser ut til å greie å utnytte gyllne anledninger – på spor av "a *theory of golden opportunities*"?
- Kunnskap er dynamisk, planer blir raskt statiske hvis de er laget på konvensjonelt vis. "*Plans are nothing, planning is everything!*"
- Kontinuerlig styringsdialog er bedre enn skippertaks-planlegging
- Nært, kjent, uformelt og "grenseløst" er bedre enn fremmed, formelt, sektorisert og byråkratisert
- "Basisnæringskommuners" suksess er mer en funksjon av "flaks" enn besøk og bostedskommuner

Og forskeren Lars Ueland Kobro oppsummerer i fire punkter:

- 1. Kultur er viktigere en struktur**
- 2. Det er viktig å oppdage de anledningene som byr seg – og gripe dem**
- 3. God styringsdialog, fortløpende – like viktig som gode planer**
- 4. Et blikk utenfra er ofte vel så nyttig som å se seg selv gjentatte ganger i speilet**

## 7 Oppsummerende evaluering Nordveggen AS

### 6.1 Evalueringskriterier

Vi har i kapitlene foran forsøkt dokumentert:

- Historien bak og måloppnåelse for Nordveggen AS
- En modell for å forstå kompleksiteten i å oppnå befolkningsvekst i distriktskommuner
- En mulig strategisk modell for videreutvikling av Rauma – 3B-strategien
- Beste praksis for å organisere og drive lokalt utviklingsarbeid

De evalueringskriterier som legges til grunn for den oppsummerende evalueringen, er:

- **Strategiene** som er lagt til grunn for arbeidet i Nordveggen AS (har vi jobbet med de riktige tinga)
- **Organiseringen** av Nordveggen AS (har vi klart å rigge oss riktig med de riktige folka og den riktige kulturen)
- Hvilke **resultater** har Nordveggen AS egentlig oppnådd så langt?

### 6.2 Har Nordveggen arbeidet med de riktige tingene?

Rauma hadde hatt en sammenhengende nedgang i befolkningen fra 1976 - 8408 innbyggere - til en bunnotering i 2003 med 7312 innbyggere. Rundt årtusenskiftet var det kommet til en bred erkjenning om at denne utviklingen måtte snus. Hvor begynner en så å angripe en slik utfordring som Rauma stod framfor? Svaret ble organisatorisk et samarbeid mellom næringslivet og kommunen – først i Rauma Utvikling og senere Nordveggen AS.

En nøkkelperson i arbeidet ble den første daglige lederen – Arnt Øyvind Siem. Han hadde tidligere vært sentral i Aksjon Rauma 2000 – et initiativ drevet av utflytta Raumaværingene. Han kom fra stillingen som redaktør av lokalavisa Åndalsnes Avis og hadde en oppfatning av at en bred mobilisering måtte til for å få Rauma ut av den «kollektive depresjonen». Med Ingebrigt Steen Jensen og «Ona fyr» som inspirasjonskilde- og med god støtte fra en energisk leder av næringslaget Nils Ivar Heggem - startet arbeidet med «Merkevareprosjektet i Rauma» som svar på følgende utfordringer:

- Stabilisere og øke befolkningen i Rauma ved å gjøre kommunen mer attraktiv som bo- og arbeidsområde
- Ta en tydeligere posisjon som bo- og arbeidsområde
- Skape økt aktivitet for økt trivsel og utvidet tilbud av arbeidsplasser, varer og tjenester
- Styrke samhold, samarbeid og kjennskap til hverandre mellom bygdene og mellom bygd og by
- Øke forståelsen av at Rauma er en del av bo- og arbeidsmarkedsregionen Romsdal

Etter en god og grundig prosess førte merkevareprosjektet fram til enighet om visjonen og verdiene for Raumasamfunnet – som også ble innarbeidet og enstemmig vedtatt i Kommuneplanen for Rauma 2006-2017.

Visjon:

*Vi skal bli verdens beste kommune for naturglade mennesker*

Verdier:

*Oppmerksom  
Ekte  
Samarbeidsvillig*


I tillegg til merkevareprosjektet, begynte en gjennom Nordveggen AS å identifisere og arbeide med en rekke utviklingsprosjekter rettet både mot næringsutvikling og

samfunnsutvikling (det vises her til den totale prosjektoversikten i kapitel 2.2 foran). Prosjektene kan trolig deles inn i noen hovedinnsatsområder:

- Økt kjennskap og samhandling mellom bedriftene
- Økt kjennskap og samhandling mellom kommune og næringslivet
- Prosjekter som skulle materialisere visjonens kjerne om naturglede
- Basis gründerhjelp og næringsutvikling
- Tiltak for å øke innflytting og tilbakeflytting til kommunen
- Utvikling av Åndalsnes sentrum sine kvaliteter og attraktivitet

#### *Vurdering strategi*

Samarbeidet i Nordveggen AS har på en sjelden systematisk måte klart å kombinere strategier knyttet til mobilisering/profilering og næringsutvikling/samfunnsutvikling. Samarbeidet i Nordveggen AS representerer en «før og etter» periode i Rauma kommunes nyere historie. Samarbeidet i Nordveggen har blitt et fyrtårn for samfunns- og næringsutvikling i Møre og Romsdal som i tillegg har vakt nasjonal oppmerksomhet. Samarbeidet har i tillegg til sitt strategiske fokus, klart å levere og drifte en rekke konkrete tiltak og utgjør et senter og nav for det meste som skjer av utviklingsorientert samarbeid og handling i kommunen.

	<p>6 Strategiene for arbeidet i Nordveggen AS har vært sjelden vellykket når det gjelder tilnærming, fokus og gjennomføring – så langt</p>
---	--

## **6.2 Har arbeidet i Nordveggen AS vært hensiktsmessig organisert?**

Samarbeidet i Nordveggen AS kom i stand etter at Rauma hadde vært gjennom en lengre nedgangsperiode som blant annet ga seg utslag i at folketallet gikk dramatisk tilbake. Tilfeldigheter gjorde at en erkjennelse vokste fram både hos utflyttede Raumaværingene, næringslivet og kommunen om at noe måtte gjøres. Dette noe ble i første omgang i samling i Rauma utvikling som senere materialiserte seg i Nordveggen AS som er forpliktende og gjensidig samarbeid mellom Rauma Næringslag og Rauma kommune.

Samarbeidet i Nordveggen har vært organisert som et aksjeselskap med to eiere – Rauma kommune 51 % og Rauma Næringslag 49 %. Styret består av 5 medlemmer hvor 3 oppnevnes av Rauma kommune (blant disse ordføreren) og 2 av Rauma Næringslag (blant disse lederen). Ordføreren er i henhold til aksjonæravtalen styreleder.

Selskapet har hatt to daglige ledere som hver på sin måte har og har hatt avgjørende betydning for hvordan selskapet har framstått, arbeidet og skapt oppslutning og resultater. Begge daglig lederne nyter stor respekt og tillit i de miljøene som selskapet arbeider inn mot. Hvis det har skurret litt innimellom så har det vært mellom daglig ledelse og kommuneledelsen.

I tillegg har Nordveggen hatt tilsatte eller engasjerte prosjektledere. Arbeidet synes velorganisert med en utstrakt prosjektorganisering basert på PLP-metodikken fra Innovasjon Norge som gir stor forutsigbarhet, god økonomistyring, fokus på mål-/resultatoppnåelse og fleksibilitet når det gjelder bemanning.

Nordveggen AS er dels et spleiselag for å få gjennomført ting av felles interesse for næringslaget og kommunen. Men for Rauma kommune representerer også Nordveggen AS en outsourcing av oppgaver knyttet til 1.linjes næringsutvikling, hoppid-kontor, saksbehandling til Kraftfondet, byutvikling i Åndalsnes sentrum osv. Riktignok har disse prosjektene/tiltakene inngått i den årlige avtalen mellom de to


eierne over prioriterte prosjekter, men kommunen har i liten grad klart å være en aktiv bestiller i forhold til disse outsourcete oppgavene. Følgelig har også tilbakerapporteringen fra Nordveggen AS til kommunen blitt dårligere enn ønskelig.

Det har i evalueringen også kommet opp en rekke andre innspill til justering av samarbeidet i Nordveggen AS:

- Burde eierskapet i Nordveggen AS vært bredere – spesielt fra næringslivets side (sentrumsforening, reiselivet, landbruket)?
- Er det riktig at ordfører skal være fast styreleder i selskapet?
- Burde sammensetningen av styret være mer basert på krav til kompetanse, mindre på representativitet?
- Burde prosjektporteføljen i selskapet hatt en tydeligere tredeling – også med hensyn på finansiering?
  - Oppgaver på oppdrag fra kommunen
  - Oppgaver på oppdrag fra næringslaget/næringslivet
  - Fellesoppgaver fra kommune og næringslivet
- Burde Nordveggen i større grad brukt eksterne eller tilknyttede prosjektledere i stedet for at fast ansatte i Nordveggen skal prosjektlede alle prosjektene?
- Kan rollen som prosjektansvarlig brukes mer kreativt ved at eiere, samarbeidspartner og andre, som til daglig ikke har sitt virke i Nordveggen, kunne innehatt denne rollen?

#### *Vurdering organisering*

Samarbeidet i Nordveggen AS har vært initiert av Næringslaget og kommunen. Ingen kan i ettertid kritisere at disse to aktørene gikk sammen i et strategisk samarbeid for å få til en annen offensiv utvikling i Rauma. Tilfeldighetene gjorde at Næringslaget hadde penger fra «Kompensasjonsordningen for økt arbeidsgiveravgift» og at kommunen hadde frie midler fra næringsjefstillingen som kunne puttes inn og lage et greit økonomisk fundament for samarbeidet. Det må gis honnør til bedriftene i næringslaget som var villig til å ta et samfunnsansvar for å få løftet kommunesamfunnet rundt seg. Og det må gis honnør til kommunen som var villig til å prøve nye grep for å få til en mer aktiv samfunns- og næringsutvikling etter at kommunen alene i en årrekke ikke så ut til å klare dette alene med tradisjonelle arbeidsformer. Det er likevel ting som tyder på at det nå kan være behov for å justere og videreutvikle deler av organiseringen, finansieringen og arbeidsformene i selskapet.

	<p>5 Nordveggen AS har vært et vellykket partnerskap mellom deler av næringslivet i Rauma og kommunen når det gjelder å løfte fram et aktivt utviklingsarbeid for å skape befolkningsvekst i Rauma gjennom utvikling av et attraktivt bo- og arbeidsområde</p>
---	--

## **6.2 Hvilke resultater har Nordveggen AS egentlig oppnådd?**

Nordveggen har hatt bare ett kvantitativt mål – 7500 innbyggere i Rauma i 2015. Dette er et godt mål av to grunner:

- Målet om befolkningsvekst er øverst i et mål-middelhierarki som tar opp i seg bredden av de forhold som må være på plass i et samfunn for å kunne vokse
- Målet har stor symbolsk verdi som svar på den utfordring Rauma stod foran ved begynnelsen av dette årtusen etter tiår med negativ befolkningsutvikling





**Figur 8: Grafen viser befolkningsutviklingen i Rauma de siste 25 år.**

Som figuren viser, så er det slående hvordan endringen fra tilbakegang til vekst samsvarer med året for etablering av samarbeidet mellom kommunen og næringslaget i Rauma utvikling, forløperen for Nordveggen AS.

Som vi tidligere har vært inne på er det en rekke komplekse både eksterne og interne forhold som påvirker befolkningsutviklingen. Og det skal bli spennende å se om Rauma klarer å komme over den magiske 7.500-grensa i løpet av 2015.

Men uansett er det gode grunner til å slå fast:

Samarbeidet mellom kommunen og næringslivet gjennom det som etter hvert ble Nordveggen AS, representerer et historisk skifte i Rauma sin nære historiske utvikling når det gjelder:

- Samarbeid internt i næringslivet
- Samarbeid mellom kommunen og næringslivet
- Raumaværingens syn på seg selv, sine medborgere og sin kommune knyttet til felles identitet og stolthet
- Bevissthet om hva som er Raumas unike særpreg og unike framtidige posisjon som attraktivt bo- og arbeidsområde (naturgledekonseptet)
- En generell positivisme, dugnadsånd og gjennomføringskraft som både oppleves internt og observeres eksternt
- En større felles bevissthet rundt kommunens utfordringer og muligheter – inkludert regionale orientering i Romsdals-regionen

Mange vil kanskje si at dette er veldig diffuse resultater som er lite målbare og som kan forsvinne like fort som de kommer.

En ting er i alle fall sikkert, det er fort gjort å rive ned igjen den posisjon og utviklingsevne som Rauma har etablert gjennom det siste tiåret. Men som forskeren på vellykka distriktskommuner ville ha sagt:

- Kulturen for innovasjon og utviklingsarbeid er viktigere enn strukturen
- Den løpende dialogen mellom aktørene er viktigere enn de formelle planene
- Uten ildsjelene og enkeltpersonen skjer ingenting

Men det er heller ikke vanskelig å peke på konkrete resultater som Nordveggen har vært direkte ansvarlig for eller medvirket til:

- 4,6 mill. kroner i Bulyst-midler til kommunen
- Romsdalseggen (dog med reiselivslaget som hovedmotor)
- Videreutvikling av Norsk Fjellfestival og Rauma-Rock
- Logo og designmanual for felles profilering
- Utvikling og distribusjon av billogoer, Raumafilmen og sekker
- Et aktivt Hoppid-kontor for nyetablerere

- Gründercamp
- En rekke arenaer for samhandling mellom aktører i næringslivet og Raumasamfunnet
- Næringshage/kontorhotell for mindre bedrifter
- En rekke nettsider for profilering og kommunikasjon – også i samarbeid med andre
  - [www.romsdal.com](http://www.romsdal.com)
  - [www.ytterveggen.no](http://www.ytterveggen.no)
  - [www.nordveggen.no](http://www.nordveggen.no)
- Kurs og opplæring rettet mot næringslivet
- Skilting av turmål – turmålskonkurranse
- Følge opp og holde kontakter med ildsjeler som bor utenfor kommunen

Evalueringen avsluttes med følgende solskinnshistorien fra en informant i evalueringen (fritt gjengitt):

*«Jeg var dritt leie Rauma og Nes og hele greia. Jeg ville ut og bort. Og ut og bort kom jeg. Jeg har reist og jobbet over store deler av verden. Men etter hvert oppdaget jeg at ting skjedde hjemme. Jeg begynte å besøke de årlige festivalene på sommeren og oppdaget at mange av mine venner fra videregående var kommet tilbake til Nes og etablert seg her med ektefelle og barn. Etter hvert så dukket tanken opp hos meg også, kanskje...»*

*På et besøk kom jeg i kontakt med Nordveggen. Jeg er ikke A4 som er utdannet til noen bestemt ferdigjobb, så jeg så for meg at jeg burde skape mitt eget dersom jeg skulle flytte tilbake. Plutselig stod jeg foran valget: Jeg måtte velge mellom å flytte til en annen kommune østpå eller ta spranget å flytte hjem. En kombinasjon av opplevelsen av den positivismen jeg opplevde hver gang jeg var hjemme og bevisstheten rundt at Nordveggen fantes og kunne hjelpe meg med å etablere min egen virksomhet, gjorde at jeg tok spranget: Jeg flyttet hjem og er nå etablert med egen virksomhet som går godt. Og jeg har ikke angret 😊*

*En viktig faktor for at jeg trives er at jeg har truffet igjen mange av mine venner fra videregående. Jeg er veldig glad for at jeg gikk videregående her på Nes. Hvis jeg hadde tatt videregående utenfor kommunen og hatt mange av mine venner fra den tida utenfor kommunen, så er jeg ikke sikker på at jeg hadde turt å komme tilbake.*

#### Vurdering resultater

Utviklingsarbeid knyttet til samfunns- og næringsutvikling er langsiktig. I evalueringer blir det ofte snakk om raske og konkrete resultater i form av nye arbeidsplasser og nye innbyggere. Men arbeidsplasser og innbyggere er først og fremst effekter av summen av det utviklingsarbeid som drives – mere enn direkte resultater av konkrete handlinger. Rauma har i perioden Nordveggen AS har eksistert snudd befolkningsnedgang til en liten vekst. Det er etablerte en rekke virkemidler som permanent tilrettelegger for vekst i næringslivet og utvikling av attraktivitet i lokalsamfunnet. Rauma har en synlig ambisjon og konkrete institusjoner og tiltak for å gjøre Rauma til et mer attraktivt bo- og arbeidsområde som Raumaværingene flest og omgivelsene registrerer med begeistring og beundring.



6

Samarbeidet gjennom Nordveggen AS har levert avgjørende bidrag for å snu en negativ befolkningsutvikling til en forsiktig framgang. En rekke viktige virkemidler er etablert i Rauma for fortsatt nærings-, sted- og befolkningsutvikling. Og nesten unisont så blir arbeidet og samarbeidet møtt med begeistring og beundring.

## 8 Veggen videre - anbefalinger

### 7.1 Visjonen

Den mobiliseringen som ligger bak visjonen og verdigrunnlaget bør vernes om og holdes opp som inspirasjon og ledestjerne for utviklingsarbeidet for alle aktørene i Rauma-samfunnet. Men noen må stå for forvaltning, drift og videreutvikling:

#### Anbefaling 1:

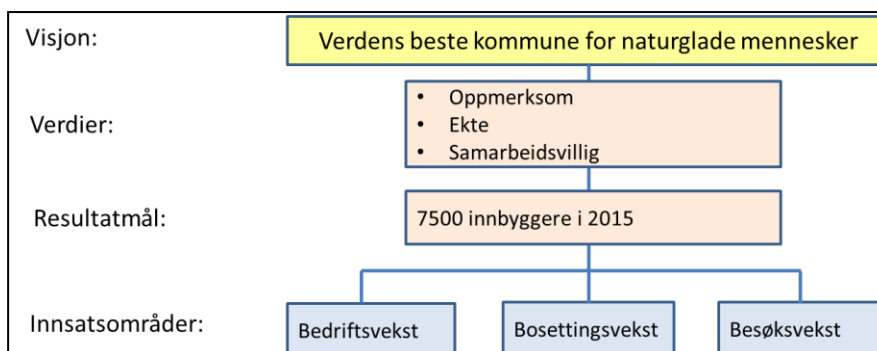
Nordveggen AS gis et tydelig ansvar for videreføring av merkevareprosjektet, visjonen, verdigrunnlaget og den overordnede markedsføring og profilering av Raumasamfunnet som verdens beste kommune for naturglade mennesker

### 7.2 Strategien

Målsettingen for samarbeidet i Nordveggen AS har vært svært tydelig: 7500 innbyggere i 2015 (dvs. få snudd befolkningsnedgangen og få til vekst og utvikling). Men strategiene har kanskje ikke vært like tydelige når det gjelder hva som må gjøres for å bygge opp under målsettingen selv om innsatsen knyttet til merkevarebyggingen og mobilisering har vært en udelt nødvendighet og suksess. Nordveggen har kanskje ikke en strategi som bygger på en omforent analyse over hva som er flaskehalsene som må utbedres og mulighetene som må forsterkes for å få ytterligere fart på Rauma. En viser her til drøftingene i kapittel 4 og særlig innspillet om 3B-strategien. En tilpasning av 3B-strategien til Rauma vil tydeliggjøre og gi legitimitet til at utviklingsarbeidet framover har 3 viktige innsatsområder:

- Bedriftsvekst
- Bosettingsvekst
- Besøksvekst

En slik inndeling i spissa innsatsområder gir bedre muligheter for å treffe med riktige tiltak innenfor hvert område og mobilisere de riktige kreftene, forutsatt at dette skjer innenfor en helhetlig ramme og styring. Et overordna strategikart for utviklingen av Rauma framover, kunne ut fra en slik tanke se slik ut:



#### Anbefaling 2:

I tilknytningen til drøftingene i etterkant av evalueringen av Nordveggen 2012, tar styret initiativ til en strategiprosess som tydeliggjør for selskapet og dets omgivelser hva som er de langsiktige strategiene for Nordveggen-samarbeidet videre.

### 7.3 Partnerskap/eierskap

En avgjørende suksessfaktor for utviklingen i Rauma, er det tydelige partnerskap mellom næringslivet representert ved Rauma Næringslag og Rauma kommune – som kommer til uttrykk gjennom 49/51 eierskapet i Nordveggen AS. Men det er viktig at dette partnerskapet/eierskapet ikke blir statisk og ekskluderende for andre relevante utviklingspartnere. En tenker særlig på at et bredere engasjement fra næringslivet ville vært ønskelig – eksempelvis reiselivslaget, sentrumsforeningen/handelsstanden og landbruket. Og en tenker videre at det neppe

er nødvendig at kommunen bør sitte med 51 % av eierskapet – et partnerskap kjennetegnes vel oftest ved at ingen av partene sitter i en dominerende posisjon.

*Anbefaling 3:*

Eierne gjør i etterkant av klargjøringen av strategien i anbefaling 2, en vurdering av å åpne for nye partner/eiere i Nordveggen AS

#### **7.4 Styret i Nordveggen AS**

Nordveggen AS er et aksjeselskap som styres av eierne og det styret som eierne utpeker. Uavhengig av om nye eiere kommer inn eller ikke, er det behov for å endre at ordføreren er avtalt styreleder etter aksjonæravtalen. Det er flere grunner til det:

- Å være styreleder er en personlig rolle med et personlig ansvar som krever tilhørende personlig egenskaper. Å knytte styrelederjobben til ordfører jobben kan være sårbart og uheldig
- Kommunen er ikke bare eier av Nordveggen AS, men også finansør og oppdragsgiver. I alle saker som gjelder Nordveggen AS vil ordføreren måtte melde seg inhabil i behandling av disse i kommunale organ. Med den rolle som Nordveggen spiller og er tiltenkt å spille i Raumasamfunnet, er det uheldig at ordføreren ikke kan delta i den politiske behandlingen av saker som angår Nordveggen AS
- Det er viktig at Nordveggen AS framstår og opptre som et åpent partnerskap for samfunnsbyggende utviklingsinteresser i Rauma. Et slikt partnerskap bør verken har flertallseierskap eller styreleder fra kommunen

Hvis det åpnes for nye medeiere i Nordveggen som følge av anbefaling 3, så er det naturlig at disse får overta deler av kommunens aksjer (eller at kommunen ikke kjøper seg opp i en emisjon). Da blir det enda mer naturlig at ordføreren ikke er «vedtektsfestet» styreleder. Kanskje uansett utfall av nye eiere eller ikke, ville det vært nyttig med en dedikert, ekstern styreleder i et partnereid selskap?

*Anbefaling 4:*

Det gjøres endringer i aksjonæravtalen slik at det ikke er automatikk i at ordfører er styreleder i Nordveggen AS.

#### **7.5 Prosjekt- og oppgaveporteføljen til Nordveggen AS**

Nordveggen har etter hvert fått en betydelig prosjekt- og oppgaveportefølje, trolig er den i største laget allerede for organisasjonens kapasitet. Det blir viktig framover at Nordveggen konsentrerer seg om de aller viktigste oppgavene i samarbeidet – og gjerne knytter til seg andre som kan lede prosjekter og utføre oppgaver. I evalueringen er det reist spørsmål om noen av dagens oppgaver i Nordveggen bør videreføres eller overføres til andre:

a) *Saksbehandling for Rauma kommunale Kraftfond*

Saksbehandlingen for kraftfondet og sekretariatsfunksjonen for Kraftstyret er jo en ren administrativ forvaltningsoppgave som har lite i et utviklingsselskap å gjøre. Begrunnelse for å ha oppgaven i Nordveggen må i tilfelle være at det er lettere å sørge for at bruken av midlene (årlig ca. 800.000 kroner) går til strategiske formål innenfor rammene av Nordveggen, enn om saksbehandlingen skulle ligge et annet sted. Det er forvaltningsrettslig problemstillinger knyttet til at Nordveggen både er søknadsakkvisitør, søknadsveileder og saksbehandler. En fristilling av Nordveggen AS som saksbehandler for fondet, kan også gjøre Nordveggen til en mer aktiv søker/bruker av fondet til ulike prosjektfinansieringer.

Den løsningen som peker seg umiddelbart ut er at den formelle saksbehandlingen tilbakeføres til kommuneadministrasjonen – og at dette kombineres med et søknadsskjema der Nordveggen AS kan gi sin faglige uttale i alle søknader, der søknader på mindre beløp kan delegeres til administrasjon og avgjøres fortløpende – og der styret konsentrerer seg om strategier og rammer for bruk av midlene, behandling av større beløp samt evaluering av effekten av midlene

- b) *Romsdal.com*  
Romsdal.com har blitt kanskje den viktigste kanalen for markedsføring av Rauma mot naturglade mennesker. Den er både innbydende og konkret med hensyn på turmål. Men en slik viktig portal for Romsdal/Rauma - naturen og fjella – krever både teknisk og innholdsmessig drift, vedlikehold og videreutvikling. En umiddelbar vurdering er at det administrative og finansielle ansvaret for romsdal.com bør ligge i Nordveggen AS, men at dette er en oppgave som operativt lett lar seg sette ut til aktuelt ressursmiljø/-personer. Medfinansierer bør søkes.
- c) *Prosjekt Åndalsnes*  
Prosjektet har som formål å revitalisere Åndalsnes som et attraktivt kommunesenter. Prosjektledelsen ligger i Nordveggen AS. Prosjektansvarlig er relevant fagsjef i kommunen og formannskapet er styringsgruppe. Byutvikling av det relativt store omfang som vi snakker om for Åndalsnes sentrum, er en tung og langsiktig oppgave. Ingen aktør alene har de virkemidler av juridisk, økonomisk og faglig art som skal til for å klare dette løftet. Normalt er dette en oppgave som håndteres av den kommunale administrasjonen med tung involvering fra politiske myndigheter. Spørsmålet er om en oppnår en merverdi ved at arbeidet organiseres og samordnes via Nordveggen AS?
- d) *Turmålskonkurransen/skilting/turkart*  
I evalueringen er det mange som har stilt kritiske spørsmål til at Nordveggen som et strategisk nærings- og utviklingsselskap skal drive med turmålskonkurranse og merking av stier. Først – området er langt fra irrelevant for Nordveggen AS. Noe det Rauma får kreditt for – særlig eksternt – er at en ikke bare sier sin visjon, men man gjør visjonen! Igjen er det et spørsmål om andre kunne forestått mye av det konkrete arbeidet innenfor dette området, med Nordveggen AS som oppdragsgiver og hovedfinansør.
- e) *Rauma næringshage*  
Rauma har enda ikke fått sin næringshage slik det defineres av SIVA/fylkeskommunen. Og det spørs også hvor sannsynlig det er at en næringshage innenfor det statlige næringshageprogrammet kommer til Rauma. Trolig må den da mer rettes mot «naturgledekonseptet» fordi erfaringene med generelle næringshager er mindre gode. I dag så er Rauma næringshage primært et kontorfellesskap eller kontorhotell. Veldig positivt for de som er der og de som framover har bruk for et slikt kontorfellesskap. Men det bør diskuteres hvilken rolle Nordveggen skal ha i den forbindelse. Mange plasser finner en jo rent private kontorhoteller der utleier står for fellestjenestene. Selv om Nordveggen kanskje verken bør ha driften av kontorhotellet eller selv være lokalisert her, vil Nordveggens hoppid-tjenester uansett være tilgjengelig for gründere i kontorhotellet.

*Anbefaling 5:*

Styret i Nordveggen bør gå kritisk gjennom oppgave- og prosjektporteføljen til Nordveggen AS for å sikre at Nordveggen arbeider med strategiske utviklingsoppgaver framover – og ikke blir hengt opp i ulike driftsoppgaver som det har vært viktig å holde i så langt, men som kanskje andre kan løse like godt framover.