

Et krafttak for Innlandet

**Det regionale offentlige eierskapets betydning for
de regionale energiselskaperens verdiskaping
i regionene**

En case-studie av Eidsiva Energi

Elisabeth Sjöberg Frydenlund



Høgskolen i **Hedmark**

Mastergradsoppgave

Offentlig ledelse og styring (MPA)

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

HØGSKOLEN I HEDMARK

November 2011

Forord

En spesiell takk til min veileder førstelektor Yngve Haugstveit ved Høgskolen i Hedmark, som har veiledet og støttet meg på beste måte gjennom hele prosessen! Takk også til høgskolebiblioteket og til mediekontoret ved Høgskolen i Hedmark for god hjelp og bistand.

Jeg vil også takke mine kollegaer i Eidsiva Energi, representanter for eierne og medlemmer av konsernstyret og bedriftsforsamlingen som har stilt opp og latt seg intervju for denne oppgaven. Takk til Leif Henning Asla, Thor Svegården og Christian Forø for at dere har bidratt med viktige innspill og kommentarer i prosessen.

En spesiell og varm takk til min kjære mann Svein for verdifulle kommentarer og støtte, og til mine døtre Eline og Mathilde for at dere har gitt meg tid og rom til mastergradsarbeid i en ellers hektisk hverdag!

Hamar, 14. november 2011

Elisabeth S. Frydenlund

Innhold

SAMMENDRAG	7
ABSTRACT.....	8
1. INNLEDNING	9
1.1 KOMMUNER OG FYLKESKOMMUNER EIER OVER HALVPARTEN AV KRAFTPRODUKSJONEN I LANDET. 10	
1.2 HVA BETYR DE REGIONALE ENERGISELSKAPENE FOR VERDISKAPING I REGIONENE?	10
1.3 TEMA: BIDRAR DET REGIONALE EIERSKAPET TIL REGIONAL VERDISKAPING?	11
1.3.1 <i>Avgrensning og definisjoner</i>	<i>12</i>
1.3.2 <i>Mitt forskningstema i lys av en samfunnsvitenskaplig tilnæringsmåte.....</i>	<i>12</i>
1.4 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	13
1.5 DISPOSISJON AV MASTERGRADSOPPGAVEN.....	15
2. METODE OG FORSKNINGSDESIGN.....	16
2.1 TEORIPRØVENDE CASE-STUDIE MED BRUK AV KVALITATIV METODE	16
2.2 INNSAMLING AV PRIMÆRDATA	16
2.3 INNSAMLING AV SEKUNDÆRDATA.....	17
2.4 KILDEKRITIKK.....	17
2.5 VALIDITET OG RELIABILITET	18
2.5.1 <i>Utfordringer ved å forske på egen organisasjon.....</i>	<i>19</i>
3. TEORETISK RAMME.....	21
3.1 TEORITILKNYTNING TIL FORSKNINGSOMRÅDET: NEW PUBLIC MANAGEMENT, SOSIAL KAPITAL OG KREATIV KAPITAL	21
3.2 NEW PUBLIC MANAGEMENT: MODERNISERING OG EFFEKTIVISERING AV DEN OFFENTLIGE SEKTOR.....	23
3.2.1 <i>Kritikk av New Public Management</i>	<i>26</i>
3.2.2 <i>NPM og energisektoren: Energiloven ga forretningsmessig drift og strengere krav til lønnsomhet.....</i>	<i>26</i>
3.3 SOSIAL KAPITAL: VERDIEN AV ANDRES BIDRAG FOR EGEN INNSATS	27
3.3.1 <i>Kritikk av sosial kapital</i>	<i>29</i>
3.4 KREATIV KAPITAL OG DEN KREATIVE KLASSE.....	30
3.4.1 <i>Kritikk av kreativ kapital og den kreative klasse</i>	<i>33</i>
3.5 MOMENTER VED TEORIENE SOM BELYSER STUDIENS PROBLEMSTILLING	34
4. EMPIRI: PRESENTASJON AV INNSAMLEDE DATA OG EIDSIVA SOM CASE	36
4.1 TIDLIGERE FORSKNING OM REGIONALE ENERGSSELSKAPERS BETYDNING FOR SINE REGIONER	36
4.2 FORSKNING OM REGIONAL UTVIKLING, REGIONAL ATTRAKTIVITET OG BETYDNINGEN AV FLORIDAS TEORIER I HAMARREGIONEN.....	40
4.2.1 <i>Hamar helt i toppen når det gjelder andelen kreativ klasse bland byene på Østlandet</i>	<i>41</i>
4.3 STATLIG EIERPOLITIKK I ENERGISEKTOREN	42
4.3.1 <i>Økt internasjonalisering og økt fokus på samfunnsansvar.....</i>	<i>43</i>

4.3.2	<i>Kompetansearbeidsplasser: Drivkraft for vekst i hele landet</i>	45
4.3.3	<i>Kommunal og fylkeskommunal eierpolitikk i energisektoren</i>	45
4.3.4	<i>Debatten om statlig eierstyring av Statkraft og de regionale energiselskapene.....</i>	46
4.4	EN CASE-STUDIE AV EIDSIVA ENERGI.....	49
4.4.1	<i>Regionalt krafttak og konsolidering i 2004 sikret Eidsiva regionale eiere og forhindret Oslo-eierskap</i>	49
4.4.2	<i>Nøkkelinformasjon om Eidsiva Energi.....</i>	50
4.4.3	<i>Eksempler på større utviklingsprosjekter og regionale satsingsområder for Eidsiva</i>	51
4.4.4	<i>Eidsivas strategi og målstyring</i>	53
4.4.5	<i>Eidsivas eiere forplikter seg til langsiktig eierskap gjennom ny aksjonæravtale.....</i>	55
4.4.6	<i>Empiriske primærdata fra intervjuer.....</i>	56
4.4.7	<i>Intervjudata relatert til Forskningsspørsmål 1</i>	57
4.4.8	<i>Intervjudata relatert til Forskningsspørsmål 2</i>	62
4.4.9	<i>Intervjudata relatert til Forskningsspørsmål 3</i>	65
4.4.10	<i>Intervjudata relatert til Forskningsspørsmål 4</i>	66
4.4.11	<i>Oppsummering av trender og tendenser fra intervjudata</i>	76
5.	ANALYSE OG RESULTATER	78
5.1	ANALYSE AV RESULTATER RELATERT TIL FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	78
5.1.2	<i>Det regionale eierskapet betydning for Eidsiva satsing på regionale utviklingsprosjekter</i>	78
5.1.3	<i>Forskjellen mellom regionalt og fjernt eierskap og regionale utviklingsprosjekter..</i>	80
5.2	ANALYSE AV RESULTATER RELATERT TIL FORSKNINGSSPØRSMÅL 2.....	83
5.2.1	<i>Eksempler på utviklingsprosjekter som er gjennomført på grunn av det regionale eierskapet</i>	83
5.2.3	<i>Forskningsspørsmål 1 og 2 i lys av den teoretiske rammen.....</i>	84
5.3	ANALYSE AV RESULTATER RELATERT TIL FORSKNINGSSPØRSMÅL 3.....	86
5.3.1	<i>Det regionale eiernes utbyttestrategi og investeringsstrategi</i>	86
5.3.2	<i>Forskningsspørsmål 3 i lys av den teoretiske rammen.....</i>	87
5.4	ANALYSE AV RESULTATER RELATERT TIL FORSKNINGSSPØRSMÅL 4.....	89
5.4.1	<i>Det regionale eierskapets betydning for utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet</i>	89
5.4.2	<i>Forskningsspørsmål 4 i lys av den teoretiske rammen.....</i>	92
5.5	OPPSUMMERENDE ANALYSE: DET REGIONALE EIERSKAPETS BIDRAG TIL REGIONAL UTVIKLING SETT I FORHOLD TIL TEORETISK REFERANSERAMME	93
6.	KONKLUSJONER: DET REGIONALE EIERSKAPET BIDRAR TIL REGIONAL UTVIKLING	97
6.1	EIDSIVAS REGIONALE EIERE BIDRAR TIL REGIONAL UTVIKLING OG TIL AT SELSKAPETS SATSER PÅ REGIONALE UTVIKLINGSPROSJEKTER.....	97
6.2	NOEN REGIONALE UTVIKLINGSPROSJEKTER VILLE IKKE VÆRT GJENNOMFØRT UTEN DET REGIONALE EIERSKAPET.....	98
6.3	DE REGIONALE EIERNES UTBYTTESTRATEGI OG INVESTERINGSSTRATEGI ER ANNERLEDES ENN FJERNE EIERNES	99
6.4	DET REGIONALE EIERSKAPET OG HOVEDKONTORETS Plassering i regionen bidrar til utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet ...	100

6.5	HVILKEN ROLLE VIL DE REGIONALE EIERNE SPILLE I ENERGISEKTOREN I FREMTIDEN?	101
6.6	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	102
6.6.1	<i>Gjennomføre flere lignede case-studier av vertikalintegreerte regionale energiselskap</i>	102
6.6.2	<i>De regionale energiselskaperens fremtid i lys av konsolideringen av energiselskaper i Europa</i>	102
6.6.3	<i>Forhold mellom utbyttestrategi og et energiselskaps industrielle vekst</i>	103
6.6.4	<i>Samspill mellom finansiell kapital, sosial kapital og kreativ kapital for regional utvikling</i>	103
6.6.5	<i>Kan lokalt eierskap svekke konkuransekraften hos mindre energiselskap?</i>	103
REFERANSELISTE		104
VEDLEGG 1. OVERSIKT OVER EIDSIVAS JURIDISKE STRUKTUR		109
VEDLEGG 2. OVERSIKT OVER EIERE, EIDSIVA ENERGI AS		110
VEDLEGG 3. OVERSIKT OVER INFORMANTER		111
VEDLEGG 4. SPØRRESKJEMA FOR INTERVJUER		112

Figuroversikt

Figur 1: Studiens hypotese	13
Figur 2: Oppgavens disposisjon	15
Figur 3: Samspillet i den teoretiske rammen i studien	23
Figur 4: Reformbølger innenfor offentlig sektor etter 2. verdenskrig i Norden	24
Figur 5: New Public Management-konseptet	25
Figur 6: Colemans teori om sosial kapital	28
Figur 7: Putnams definisjon av begrepet sosial kapital i 1995	28
Figur 8: Richard Floridas "4 T-modell"	32
Figur 9: Eierforhold i Eidsiva Energi AS, av Eidsiva Energi, 2011	51
Figur 10: Illustrasjon av hvordan de fleste informantene oppfatter tendensene i det regionale eierskapet	72
Figur 11: Illustrasjon av hvordan de fleste informantene oppfatter et tenkt fjernt eierskaps strategi	73
Figur 12: Hovedforskjellene mellom forvaltning av eierskapet og eiernes misjon hos Eidsivas regionale eiere og et fjernt eierskap	81
Figur 13: Forskjellige typer av utviklingsprosjekter som bidrar til regional utvikling i Eidsiva	82
Figur 14: Samspillet mellom de tre teoriene i oppgaven og Eidsivas bidrag til regional utvikling	84
Figur 15: Opplevd forskjell mellom strategi for utbytte- og investeringsstrategi hos fjerne eiere og regionale eiere, i lys av studiens teoretiske ramme	88
Figur 16: Det regionale eierskapets, herunder hovedkontorets plassering i regionen, bidrag til utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet i Innlandet	92
Figur 17: Teorier som de to forskjellige eierskapene potensielt tar i bruk i sin eierskapsforvaltning	94
Figur 18: Hvordan det regionale eierskapet i Eidsiva bidrar til regional utvikling i lys av oppgavens teoretiske rammeverk	96

Tabelloversikt

Tabell 1: Kjennetegn ved det regionale eierskapets betydning for regional utvikling. 95

Antall ord i oppgaveteksten uten vedlegg: 31 460

Sammendrag

Mastergradsoppgave innen offentlig ledelse og styring (MPA), Avdeling for økonomi- og ledelsesfag, Høgskolen i Hedmark, 2011

Forfatter: Elisabeth Sjöberg Frydenlund

Veileder: Førstelektor Yngve Haugstveit

Tittel: Et krafttak for Innlandet. Det regionale offentlige eierskapets betydning for de regionale energiselskaperes verdiskaping i regionene. En case-studie av Eidsiva Energi.

Problemstilling: Bidro det offentlige regionale eierskapet i Eidsiva Energi til regional verdiskaping og utvikling i Innlandet i lys av større industrielle og samfunnsrelaterte prosjekter gjennomført av Eidsiva de siste 10 år? Er det sannsynlig at disse utviklingsprosjektene ville blitt gjennomført dersom selskapets ikke hadde hatt offentlige regionale eiere?

Forskningsspørsmål:

- 1) Bidrar det offentlige regionale eierskapet i Eidsiva til at selskapet satser på regionale utviklingsprosjekter i større grad enn man ellers ville ha gjort med fjerne eiere?
- 2) Har vi eksempler på regionale utviklingsprosjekter som sannsynligvis ikke ville vært gjennomført uten et regionalt eierskap?
- 3) Er Eidsivas utbyttestrategi og investeringsstrategi annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere?
- 4) På hvilken måte bidrar det regionale eierskapet og hovedkontorets plassering i regionen til utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet?

Metode: Studien er gjennomført som en teoriprøvende case-studie med bruk av eksplorativ, kvalitativ metode som tar utgangspunkt i tidligere forskning på området. Kvalitative primærdata er innsamlet gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer med utvalgte informanter.

Konklusjoner: Studien bekrefter at Eidsivas regionale eiere bidrar til regional verdiskaping og utvikling på en rekke forskjellige måter, og at eierne i stor grad satser på regionale utviklingsprosjekter. Studien indikerer at det er lite sannsynlig at fjerne eiere ville ha bidratt til regional utvikling på den samme måten. Analysen av innsamlede data viser at alle de tre teoriene som er valgt som teoretisk ramme for studien, *New Public Management*, *Sosial kapital* og *Kreativ kapital*, samvirker for å belyse sammenhengen mellom regionalt eierskap og regional utvikling.

Abstract

Master's thesis in public administration (MPA), Faculty of Business Administration, Hedmark University College, 2011

Author: Elisabeth Sjöberg Frydenlund

Supervisor: Associate Professor Yngve Haugstveit

Title: A Power Boost for Inland Norway. The significance of public, regional ownership for the contribution of regional energy companies towards regional development. A case study of Eidsiva Energi.

Hypotheses: Regional public ownership of Norwegian regional energy companies contribute towards regional development in Norway. Non-regional owners (private or public national or international owners) are less likely to contribute towards regional development. Has the regional ownership of the Norwegian regional energy company Eidsiva Energi contributed towards regional development in Inland Norway? Is it likely that the company's industrial and societal development projects would have been carried out by potential non-regional owners?

Research questions: 1) Does the regional, public ownership of Eidsiva Energy contribute towards the establishment of a greater number of regional development projects than would have been the case with non-regional ownership?
2) Are there examples of regional development projects which are unlikely to have been carried out by non-regional owners?
3) Is the company's strategies for yield and investment different with regional owners than it would have been with non-regional owners?
4) In what way does the regional ownership, and the location of the headquarters in the region, contribute towards the development of competence in the region, more work places and regional attractiveness?

Methodology: The study has been carried out as a theory testing case study, applying the use of qualitative method. Previous research is used as a base for the study. Qualitative primary data has been collected through semi structured, indepth interviews with selected informants.

Conclusions: The study confirms that the regional public ownership of Eidsiva Energy contributes towards regional development in a number of ways. The study indicates that non-regional owners are less likely to contribute towards regional development. The study shows that the relationship between regional ownership and regional development can be analyzed through the use of the three theories selected for the theoretical framework of the study: *New Public Management*, *Social Capital* and *Creative Capital*.

1. Innledning

I denne studien ønsker jeg å belyse sammenhengen mellom regionalt offentlig eierskap av energiselskap og regional verdiskaping og utvikling. Jeg bruker det regionale energikonsernet Eidsiva Energi AS (heretter Eidsiva) som har sin virksomhet i Hedmark fylke og Oppland fylke (heretter Innlandet) som case. Jeg har valgt å studere dette temaet fordi tilgangen på fornybar energi er og vil alltid være, en av fremtidens viktigste ressurser.

Det nordiske kraftmarkedet går mot økt harmonisering, og i Norden og Europa fortsetter internasjonaliseringen og konsolideringen av energiselskaper (Nordic Council of Ministers, 2010). Et viktig spørsmål som vi alle derved bør stille oss er: Hvem skal høste fruktene av Norges fornybare energiproduksjon i fremtiden? Ønsker vi offentlige eller private eiere? Bør eierne være regionale, nasjonale eller internasjonale? Hvordan ønsker vi at ressursene som kraftsektoren produserer skal investeres og hvem skal få ta del av utbyttet fra disse selskapene i fremtiden? Vil de regionale eierne forsette å spille en viktig rolle i energisektoren også fremover? Hvordan vil eierstrukturen i denne bransjen se ut i Norge og Europa i fremtiden?

Norge har et av verdens reneste energisystem for produksjon av elektrisitet. Hele 99 prosent av vår elektrisitet produseres fra utslippsfri vannkraft. Til sammenligning er den fornybare andelen av elektrisitetsproduksjonen i EU om lag 16 prosent, i følge Eurostat (Dahlström, C., Noizette, P. & Roubanis, N., 2010, s.1). Vannkraftens velsignelse gir oss også en helt annerledes eierstruktur i kraftsektoren enn i mange andre land i Europa, med en rekke mindre energi- og infrastrukturselskaper (nettselskaper) med et stort antall lokale og regionale offentlige eiere. Sammenligner vi med Sverige, for eksempel, ser vi at mens tre energiselskaper står for 85 prosent av Sveriges elektrisitetsproduksjon (Energimyndigheten, 2010, s.21), står de ti største energiselskapene i Norge for 70 prosent av Norges kraftproduksjon (OED, 2008, s.75).

1.1 Kommuner og fylkeskommuner eier over halvparten av kraftproduksjonen i landet.

Kommuner og fylkeskommuner eier i dag om lag 52 prosent av produksjonskapasiteten her i landet. Staten, gjennom statsforetaket Statkraft, eier 36 prosent¹, mens private aktører eier om lag 12 prosent². Det finnes over 350 selskap som leverer og/eller omsetter elektrisk energi i Norge (Olje- og energidepartementet, 2008, s.72, 74).

Norske kommuner og fylker eier verdier for i overkant av 200 milliarder kroner i energisektoren, hvorav det meste er knyttet til vannkraftproduksjon. Det offentlige regionale eierskapet i de regionale energiselskapene omfatter så vel kraft- og varmereproduksjon som nett- og omsetningsvirksomhet, og i økende grad relatert virksomhet som bredbåndstjenester. Dette gir opphav til meget betydelige inntektsmuligheter for de offentlige regionale eierne (Econ Pöyry, 2008, s.1).

1.2 Hva betyr de regionale energiselskapene for verdiskaping i regionene?

Studier utført av daværende Econ (2002; 2005), nåværende Econ Pöyry (2008; 2009) i de senere år, har belyst hvilken betydning det regionale eierskapet av regionale, vertikalt integrerte energiselskaper har hatt og har for sysselsetning og verdiskaping i de respektive regioner. I en rapport hvor man har studert de seks regionale, vertikalt integrerte³ energiselskapene TromsKraft, Nord-Trøndelag Energiverk (NTE), TrønderEnergi, Eidsiva Energi, BKK og Lyse Energi, konkludere Econ Pöyry med at de regionale energiselskapene potensielt har stor betydning for regionene, og spesielt knyttet til næringsutvikling (Econ Pöyry, 2009, s.1). Econ Pöyry begrunner denne konklusjonen blant annet med at flere av de regionale energiselskapene er store selskaper i nasjonal målestokk, med hovedkontor i regionen, og at de derved er betydelige arbeidsgivere og spiller en viktig rolle for dynamikken i de lokale arbeidsmarkedene. Dessuten er selskapene potensielt viktige etterspørrere av regionalt basert forretningskompetanse, ikke minst innen finansiell og forretningsmessig tjenesteyting, og bidrar derved til å utvikle lokale tjenesteleverandører

¹ Staten eier i tillegg 43,82 % av Norsk Hydro som eier kapasitet på 8,5 terrawattimer/år.

² Flere selskaper har blandet fylkeskommunalt, kommunalt, statlig og privat eierskap. Den prosentvise fordelingen er knyttet til majoriteteier.

³ Energiselskaper som både produserer og selger kraft til sluttbrukere er vertikalt integrerte selskaper.

(ibid., s. 1). Som vi skal se senere i studien, har Østlandsforskning vist at Hamar, hvor Eidsivas hovedkontor ligger sammen med en rekke andre bedrifters, statlige etaters og organisasjoners nasjonale og regional hovedkontorer, har en sterk overrepresentasjon innen blant annet næringsområdene finansiell tjenesteyting og annen tjenesteyting (Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skåholt, 2010, s. 47).

Hvordan ville fjerne eiere uten regional forankring påvirket de regionale energiselskapene? Econ Pöyry konkluderte i sin studie med at en avklaring av Statkraft sin rolle i norsk kraftbransje var viktig (Econ Pöyry, 2009, s. 39). På samme måte vil det uten tvil være viktig å avklare Statnetts rolle på distribusjonssiden. Både i Norge og i Sverige pågår det jevnlig debatt om statlig eierstyring av kraftselskaper. Som jeg skal komme tilbake til i kapittel 4, startet fem regionale energiselskaper og flere eierkommuner en slik debatt i 2009.

I tillegg til forskning utført av Econ Pöyry som omhandler Eidsiva, kan nevnes Kristin Wolls doktorgradsavhandling fra Universitetet i Tromsø (Woll, 2009). Tema for denne avhandlingen, som bruker Eidsiva som case, er innovasjon blant de ansatte. Østlandsforskningens rapport *Energistatus Innlandet* er også vert å nevne (Lerfald, 2009).

Jeg har dessuten hentet inspirasjon fra andre case-studier/mastergradsoppgaver som omhandler energisektoren, blant annet en case-studie av Lyse Energi av Vestvik (2010) ved Universitetet i Stavanger, en case-studie av Vattenfall AB av Krzeszewski og Weiss (2009) ved Uppsala universitet, og en case-studie av Fortum og Telge Energi av Davidsson og Ganic (2006) ved Södertörns högskola i Sverige.

Det er min forhåpning av denne studien vil bidra til ytterligere å belyse sammenhengen mellom eierskapet i regionale energiselskap og regional verdiskaping og utvikling, og kaste lys over mekanismene som eventuelt styrer dette samspillet, gjennom en case-studie av Eidsiva.

1.3 Tema: Bidrar det regionale eierskapet til regional verdiskaping?

Tema for oppgaven er å undersøke om offentlig, regionalt eierskap av energiselskaper bidrar til regional utvikling. Er det mulig å påvise en tydelig sammenheng mellom det regionale eierskapet i de største vertikalt integrerte regionale energiselskapene og verdiskaping, næringsutvikling og sysselsetning i regionen? Ville det vært annerledes dersom disse

selskapene, for eksempel, hadde fjerne, nasjonale eller internasjonale eiere med hovedkontor i Oslo eller i utlandet? Hvilken rolle spiller de regionale vertikalt integrerte energiselskapene som motor for regional utvikling?

1.3.1 Avgrensning og definisjoner

Dette forskningstemaet berører imidlertid et stort antall enheter og variabler, og jeg ønsker derved å avgrense problemstillingen. Jeg avgrenser temaet til å studere om det er en sammenheng mellom det lokale og regionale eierskapet i Eidsiva og regional verdiskaping i Innlandet, med fokus på industrielle og samfunnsrettede utviklingsprosjekter i Eidsivas regi. Disse omfatter både de industrielle satsingene innenfor produksjon og distribusjon av fornybar energi, liksom satsinger på utvikling av kommunikasjon, kompetanse og samferdsel i regionen. Jeg avgrenser studien til de siste ti år, da Eidsiva ble etablert i år 2000.

Regional verdiskaping og regional utvikling er omfattende begreper. Jeg retter hovedfokus mot de parametere som er presisert i mine fire forskningsspørsmål her nedenfor: Effekter av regionale industrielle og samfunnsrettede utviklingsprosjekter i regi av Eidsiva, herunder bidrag til bruttoregionprodukt, utbytte til eiere, regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet.

Med begrepet "offentlige regionale eiere" mener jeg kommunale og fylkeskommunale eiere i den region hvor selskapet er virksomt. Med begrepet "fjerne eiere" mener jeg ikke-regionale, offentlige eller private, nasjonale eller internasjonale eiere i kraftbransjen uten regional forankring, og som ikke har hovedkontor i den region hvor selskapet har sin virksomhet.

1.3.2 Mitt forskningstema i lys av en samfunnsvitenskaplig tilnæringsmåte

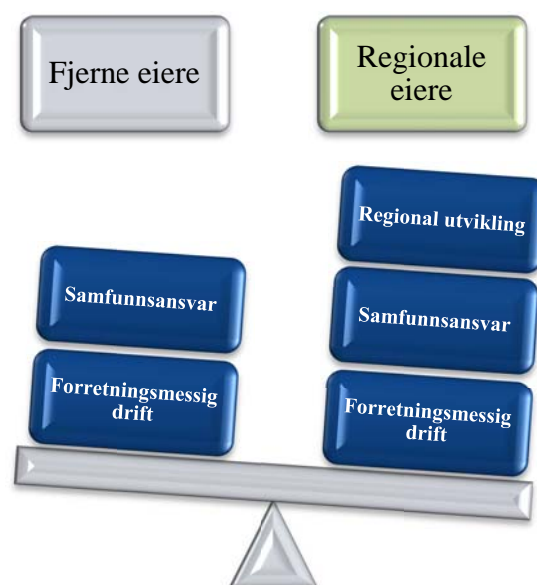
Formålet med denne oppgaven er å beskrive og klargjøre sammenhengen mellom offentlig eierskap i regionale vertikalt integrerte energiselskap og regional verdiskaping og utvikling. Jeg ønsker å belyse mitt forskningstema fra et samfunnsvitenskaplig perspektiv. Med utgangspunkt i tidligere forskning, ønsker jeg å bidra til å forklare og dokumentere et samfunnsmessig fenomen, og finne ut mer om hvordan det faktisk forholder seg i virkeligheten. Min studie dreier seg derved både om hvordan verden er (ontologiske spørsmål) og om hvordan vi skal få denne viten (epistemologiske spørsmål) (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007, s.18). I følge Skog, er det å beskrive den sosiale

virkeligheten og forstå verden en av samfunnsvitenskapens viktigste oppgaver (Skog, 2004, s. 23).

Jeg velger å bruke kvalitativ metode med en eksplorativ tilnærming for min studie. Dette fordi jeg mener at min studie vil få best resultat gjennom dybdeintervjuer med nøkkelpersoner, som er godt innsatt i temaet jeg skal undersøke. Jeg mener at jeg ikke vil få en god nok kvalitet på studien ved å bruke kvantitativ metode. Informasjonen jeg søker lar seg vanskelig beskrive i standardiserte spørreundersøkelser, ensidig bruk av statistikk eller lignende kvantitative metoder. Den kvalitative metodens ontologi fokuserer på individuelle egenskaper og fenomener og vil bli avgjørende for min studie (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007, s.18).

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Min hypotese er at det offentlige regionale eierskapet i de største vertikalt integrerte regionale energiselskapene i Norge bidrar til regional verdiskaping og utvikling i deres regioner. Min hypotese er videre at et fjernt eierskap, uten regional forankring av regionale energiselskaper, bidrar i langt mindre grad til regional utvikling enn et regionalt eierskap. Jeg begrunner denne hypotesen i funn fra tidligere forskning innen regional næringsutvikling utført av Econ Pöyry (2008; 2009). Min hypotese kan illustreres på følgende enkle måte:



Figur 1: Studiens hypotese: Det offentlige eierskapet i de regionale energiselskapene bidrar til regional utvikling.

Jeg belyser min problemstilling gjennom en case-studie av Eidsiva Energi. Det er min forhåpning at jeg gjennom en case-studie skal få svar på mine forskningsspørsmål, slik at det blir mulig ut fra dette å dra konklusjoner om eierskapets betydning for regional verdiskaping og utvikling.

Mastergradsoppgavens forskningstema, problemstilling og konkrete forskningsspørsmål er som følger:

Forskningstema: Bidrar det offentlige regionale eierskapet i de største (målt i bokført totalkapital) vertikalt integrerte regionale energiselskapene til regional utvikling i sine regioner?

Problemstilling: Bidro det offentlige regionale eierskapet i Eidsiva Energi til regional verdiskaping og utvikling i Innlandet i lys av større industrielle og samfunnsrealterte prosjekter gjennomført av Eidsiva de siste 10 år? Er det sannsynlig at disse utviklingsprosjektene ville blitt gjennomført dersom selskapets ikke hadde hatt offentlige regionale eiere?

Forskningsspørsmål: 1) Bidrar det offentlige regionale eierskapet i Eidsiva til at selskapet satser på regionale utviklingsprosjekter i større grad enn man ellers ville ha gjort med fjerne eiere?

2) Har vi eksempler på regionale utviklingsprosjekter som sannsynligvis ikke ville vært gjennomført uten et regionalt eierskap?

3) Er Eidsivas utbyttestrategi og investeringsstrategi annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere?

4) På hvilken måte bidrar det regionale eierskapet og hovedkontorets plassering i regionen til utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet?

Med disse fire konkrete forskningsspørsmålene har jeg avgrenset case-studien til et mindre, mer begrenset, konkret og forskningsbart case (George & Bennett, 2005, s. 77-84). Det er min forhåpning at de konkrete forskningsspørsmålene skal være presise nok til å la seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskaplige metoder i en teoriprøvende case-studie (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007, s. 42). Gjennom dette

forskningsarbeidet ønsker jeg å etterprøve og på selvstendig grunnlag belyse Econ Pöyrys konklusjon om at de regionale energiselskapene potensielt har stor betydning for regionene (Econ Pöyry, 2009, s. 1-2).

1.5 Disposisjon av mastergradsoppgaven

Det første kapitlet gir et bakteppe for oppgaven og presenterer bakgrunnsinformasjon som er viktig for forståelsen av forskningsspørsmålet i oppgaven og i den videre diskusjonen. Deretter presenteres forskningstema, forskningsproblem og de fire forskningsspørsmålene.

I kapittel to gis en oversikt over valg av metode og valg av Eidsiva som objekt for case-studien. Her gis også en beskrivelse av valg av informanter og hvordan datainnsamlingen har foregått.

I kapittel tre presenteres oppgavens teoretiske rammeverk, med base i litteratur, artikler og tidligere forskning. Eierskap i energisektoren drøftes med utgangspunkt i teorier om hva som driver regional utvikling og verdiskaping.



Figur 2: Oppgavens disposisjon

I det fjerde kapitlet presenteres empirien, data og resultater som er sammenstilt fra intervjuene med utvalgte informanter, liksom datainnsamling fra skriftlige kilder. Hensikten med dybdeintervjuene har vært å belyse det regionale eierskapets betydning for det regionale energikonsernet Eidsiva Energi i Innlandet, og selskapets rolle for regional utvikling og verdiskaping.

I kapittel fem presenteres en analyse av informasjonen som har fremkommet i studien. Her kobles det empiriske materialet til det teoretiske rammeverket og tidligere forskning.

Oppgavens konklusjoner presenteres i kapittel seks, hvor studiens resultater presenteres og hvor oppgavens forskningsspørsmål besvares. Avslutningsvis gis noen forslag til videre forskning.

2. Metode og forskningsdesign

I det følgende presenterer jeg og begrunner mitt metodevalg og hvilken type datainnsamling som ligger til grunn for min avhandling. Jeg redegjør også for valg av case-studie, innsamling av empirisk materiale og valg av primær- og sekundærkilder. Kapittelet avsluttes med en drøfting av kildekritikk og tiltak for å gi studien reliabilitet og validitet.

2.1 Teoriprøvende case-studie med bruk av kvalitativ metode

For å besvare min problemstilling og mine konkrete forskningsspørsmål i lys av de teorier jeg tar utgangspunkt i, har jeg valgt en forskningsdesign for min empiriske studie hvor jeg har gjennomført det Esaiasson kaller en "teoriprøvende" case-studie (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007, s. 42), eller på engelsk "theory testing case studies" (George & Bennett, 2005, s. 75) med bruk av kvantitativ metode. Dette er fordi jeg ønsker å prøve Econ Pöyrys hypotese om at regional energiselskaper potensielt bidrar til regional utvikling.

Som George og Bennett påpeker kan jeg bruke en case-studie for å se på et fenomen og teste en teori, som deretter eventuelt kan brukes for å forklare andre fenomen (Bennett, 2004, s. 5). Formålet med å gjennomføre en case-studie har vært å teste validiteten i, og ytterligere belyse resultater fra tidligere gjennomført forskning.

Jeg har valgt denne metoden også fordi tidligere forskning på området, utført i hovedsak av Econ Pöyry, er utført som sammenlignende case-studier av flere regionale energiselskaper. Econ Pöyry gikk ikke i dybden på hvert enkelt selskap. Jeg har valgt å bruke Eidsiva som case fordi jeg er ansatt i selskapet siden 2006 og kjenner selskapet godt.

2.2 Innsamling av primærdata

Jeg har samlet inn empiriske primærdata ved hjelp av semi-strukturerte, åpne samtaleintervjuer med utvalgte informanter og bruk av kvalitativ metode. Kvalitativ metode fungerer bedre for å belyse mine forskningsspørsmål, fordi det er viktig for meg å belyse hvordan ting henger sammen og det George & Bennett kaller de kausale mekanismene (George & Bennett, 2005, s.19-21).

Jeg har valgt ut og intervjuet ni informanter. Jeg har valgt å dybde-intervjue relativt mange informanter for å unngå de så kallede generaliseringsproblem, som ellers kan oppstå når kun et fåtall personer intervjues. Det viktigste kriteriet for valg av informanter har vært at vedkommende kjenner Eidsiva og Eidsivas eiere godt, og derved kan si noe konkret om problemstillingene. Det har også vært viktig å finne informanter som representerer forskjellige typer relasjoner til selskapet, og forskjellige kommuner/regioner og derved evner å se Eidsiva fra flere synsvinkler. Jeg har også valgt informanter som kjenner kraftbransjen godt, og som kjenner andre selskaper i sektoren. Flere av informantene er dessuten styremedlemmer i en rekke andre offentlige og private, regionale og nasjonale selskaper og kan derved dra paralleller til eierskap og styring i andre selskaper. En liste over informanter er lagt ved i vedlegg 2.

Intervjuene har vært gjennomført som semi-strukturerte dybdeintervjuer med hjelp av et spørreskjema (gjengitt i vedlegg 4). Spørreskjemaet inneholder både semi-strukturerte og åpne spørsmål. Ved de semi-strukturerte spørsmålene ble informantene bedt om å krysse av om vedkommende er enig eller uenig i et utsagn. Hvert intervju varte om lag 1,5 til 2 timer.

2.3 Innsamling av sekundærdata

Sekundærdata, det vil si informasjon innsamlet av andre aktører, som presenteres i denne studien omfatter blant annet faglitteratur (originalkilder), stortingsmeldinger og proposisjoner, forskningsrapporter og masteroppgaver. Sekundærdata om Eidsiva Energi omfatter i hovedsak årsrapporter og strategidokument. Sekundærdata er innsamlet ved hjelp av Høgskolebiblioteket og søk i bibliotekbasen ved Høgskolen i Hedmark og en rekke søkeverktøy og hjemmesider, deriblant BIBSYS, Google, Google Scholar, www.regjeringen.no og www.eidsivaenergi.no

Bakgrunns materialet og det innsamlede datamaterialet har deretter blitt bearbeidet, tolket og analysert i lys av relevante teorier. Resultatene fra studien og konklusjonene presenteres i de følgende kapitlene.

2.4 Kildekritikk

Jeg har valgt å bruke tilforlitlige originalkilder, herunder akademisk faglitteratur, forskningsrapporter og regjerings- og stortingsdokumenter som sekundærdata. All

sekundærdata er innsamlet via aktuelle dokumenter og jeg har brukt så nye data som mulig. Når det gjelder primærdata har jeg brukt informanter som sitter tett på Eidsiva og har førstehåndsinformasjon om selskapet. Jeg mener at det ville vært vanskelig å intervju informanter uten relasjon til Eidsiva da dette ikke ville gitt tilforlittlig informasjon. Alle ni intervjuene ble gjennomført fra august til og med oktober 2011 og ble tatt opp på bånd. Deretter ble alle intervjuene skrevet ut i sin helhet og lagret. Etter de første 6-7 intervjuene begynte jeg å føle at det ikke fremkom mye ny informasjon, og jeg føler meg derved trygg på at jeg har gjennomført et riktig og tilstrekkelig antall intervjuer (Esaiasson, 2007, s. 191).

2.5 Validitet og reliabilitet

Bennett og George, liksom Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, tar opp en rekke mulige "fallgruver" vedrørende case-studier og nevner en rekke mulige problemer som kan oppstå (George, 2005, s. 23-33; Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007, s. 64-71). Kravet til gyldighet i all kvalitativ forskning er pålitelighet, troverdighet og overforbarhet. I min studie har jeg gjort flere tiltak for å unngå de mulige validitets- og reliabilitetsproblemer som Madsbu har satt søkelys på (2010).

Når det gjelder pålitelighet er det mitt mål å gi god informasjon om konteksten og begrunne mitt valg av forskningsspørsmål og forskningsdesign. Jeg har vist hvordan jeg har gått frem i undersøkelsen, fordi transparens er viktig. Jeg har valgt sentrale informanter og pålitelige kilder for min studie. Min hensikt har hvert å vise at valget av Eidsiva er en bra case, og ikke det George og Bennett kallet et "truncated sample", som ikke gir hele studien et feilaktig resultat. En utfordring har vært å vise, ikke minst siden jeg er ansatt i selskapet, at jeg ikke har valgt denne case-studien bare for å oppnå et ønsket resultat (George & Bennett, 2005, s. 23).

For å oppnå troverdighet i oppgaven har det vært avgjørende å gjennomføre gode intervjuer og gode analyser. Jeg har satt sammen spørsmålsskjemaet med omhu, i samarbeid med min veileder, vel vitende at jeg kunne fått problem dersom jeg hadde valgt feil spørsmål for samtaleintervjuene, eller valgt spørsmål som gir de svarene jeg ønsker. Heldigvis, siden jeg bygger min studie på tidligere uavhengig forskning (som også omfatter Eidsiva), har jeg hatt mulighet for å stemme av mine spørsmål mot spørsmålene som Econ Pöyry brukte for sin studie. For å unngå fallgruver, gjennomførte jeg et par testintervjuer før jeg gikk i gang med å intervju informantene, og justerte spørsmålsskjemaet i tråd med de erfaringer som da

framkom. Jeg har etterstrevet å gjennomføre intervjuende på en så riktig måte som mulig, for eksempel ved å prøve å unngå å stille ledende spørsmål til informantene, og heller holde mine spørsmål så åpne som mulig.

Man må ikke ta noe for gitt skriver Gilje og Grimen, da kan vi bli blinde for hvordan vi kan løse forskningsproblemet (Gilje & Grimen, 1992, s. 15). Overførbarhet er viktig, og det er fristende å trekke slutninger utover de opplysninger som er samlet inn. Jeg etterstrever å være så objektiv som mulig, og ikke dra for vidtgående konklusjoner i oppgaven. Det er fort gjort å konstruere bevis for påstander uten god nok grunn, fordi dette passer inn i ens eget idealbilde. George & Bennett kaller dette "selection bias" (George & Bennett, 2005, s. 24). Med base i tidligere forskning, har jeg prøvd å finne pålitelig informasjon som bekrefter eller avkrefter Econ Pöyrys forskning og samtidig bidrar til å besvare mine forskningsspørsmål. Mitt mål har vært å se kritisk på min egen studie for å oppnå mest mulig resultatvaliditet.

2.5.1 utfordringer ved å forske på egen organisasjon

Jeg er klar over at det å forske på egen organisasjon kan være utfordrende. Jeg har vært ansatt i Eidsiva siden 2006 i stilling som næringspolitisk rådgiver i Finans- og økonomiavdelingen. Men som Nielsen og Repstad har påpekt skal man heller ikke glemme at kjennskap til egen organisasjon også er en fordel ved kvalitative studier:

Ved kvalitative studier av egen organisasjon er mulighetene for systematiske skjevheter så iøyenfallende, at både forskere og lesere er på vakt. Derimot er fordelene ved en slik lokalkjennskap mindre påaktet. (Nielsen & Repstad, 2006).

Det finnes alltid en risiko for at jeg som ansatt i Eidsiva mangler det eksterne kritiske blikket som jeg kunne ha hatt som ekstern forsker. Derved er det fare for at jeg kan bli for positiv i forhold til egen organisasjon. Det er også fare for subjektivitet og perspektivforskyvinger både hos meg selv og hos mine informanter. Jeg er oppmerksom på denne problemstillingen og har etterstrevet å forholde meg til mine data primært som forsker og ikke som ansatt. Jeg mener at oppgaven jeg har valgt er så pass samfunnsmessig interessant at det er meningsfullt og fruktbart å forske på egen organisasjon i denne studien.

Alle mine informanter har tilknytning til Eidsiva. Det er derfor en viss mulighet for at svarene ikke er objektive nok. Man kan komme i fare for å gi svar som rettferdiggjør selskapets strategi, egen posisjon eller egne beslutninger. Jeg har valgt informanter som har meget god kjennskap til selskapet fordi jeg mener dette er avgjørende for å få riktig

informasjon. Det ville vært vanskelig for informanter som ikke kjenner selskapet godt å uttale seg konstruktivt om et så pass komplekst tema. Samtidig er jeg klar over at mine informanter kan være subjektive i sine vurderinger. I min analyse tar jeg utgangspunkt i hvordan informantene opplever situasjonen med base i tidligere uavhengig forskning på området. Jeg har lagt vekt på å samle sekundærdata som kan bidra til å understøtte informantenes utsagn. Jeg har dessuten valgt å belyse min problemstilling med hjelp av tre delvis konkurrerende og forskjellige teorier for å unngå å velge kun én teori som bekrefter forutinntatte forestillinger.

Det er min forhåpning at jeg har brukt min egen og mine informaners kjennskap til egen organisasjon til fordel for denne studien, og at jeg har klart å forholde meg til oppgaven i større grad som ”objektiv” forsker enn som ”subjektiv” ansatt.

3. Teoretisk ramme

I dette kapitlet redegjør jeg for den teoretiske rammen som ligger til grunn for analysen av det innsamlede empiriske materialet i min studie. Jeg vil beskrive og vise til samspillet mellom de tre teorier som jeg har valgt å bruke. Alle tre teoriene fokuserer på hva som driver samfunnsmessig og økonomisk tilvekst og verdiskaping. Jeg ønsker å bruke teoriene for å se nærmere på hva som driver regional utvikling, og det regionale offentlige eierskapets rolle i denne prosessen.

3.1 Teoritilknytning til forskningsområdet: New Public Management, sosial kapital og kreativ kapital

I Gudmund Hernes rapport ”*Med på laget: Om New Public Management og sosial kapital i den norske modellen*” (2007) fant jeg viktig inspirasjon til den teoretiske rammen for min case-studie. Analysen tar utgangspunkt i *sosial kapital*, som Hernes definerer som ”verdien av andres bidrag for egen innsats”, i en analyse av hva som er ”den norske modellen” og innvirkningen som *New Public Management* (NPM) har hatt på omorganiseringen av den offentlige sektor (Hernes, 2007, s. 7). NPM er en tankeretning som har hatt sterk innvirkning på modernisering og effektivisering av offentlig sektor de siste tre tiår i Norden.⁴ Teoriene om sosial kapital tar utgangspunkt i at tillit i sosiale nettverk er en viktig faktor for utvikling i et samfunn.⁵ Hernes analyse er meget interessant og ga meg også inspirasjon til å trekke inn Richard Floridas forskning om *kreativ kapital* og ”den kreative klasse” og hva som driver regional utvikling og verdiskaping. Floridas teorier om kreativ kapital dreier seg om at en bys eller regions utvikling er avhengig av at man har den rette befolkningen, en ”kreative klasse”, som arbeider med skapende arbeidsprosesser.⁶ De tre teoriene er beskrevet senere i dette kapitlet. Tanken om at ”den kreative klasse” og sosiale nettverk kan være like så gode drivere for regional utvikling som avkastning på investert kapital, er interessant og relevant for min studie.

De regionale energiselskapene er forvaltere av viktige fornybare naturressurser, samtidig som de skal håndtere strenge krav til forretningsmessig drift og lønnsomhet i tråd med New

⁴ Se 3.2.

⁵ Se 3.3

⁶ Se 3.4

Public Management-teorier. Mye av overskuddet fra de offentlig eide regionale energiselskapene går tilbake til de regionale offentlige eierne i form av utbytte. Dessuten skal selskapene håndtere forventninger til samfunnsansvarlig adferd fra eierne og fra samfunnet. Regionale offentlige eiere av regionale energiselskaper har dessuten ofte som målsetning å bidra til regional utvikling. Teorier om sosial kapital og kreativ kapital er viktige for å forstå og fortolke hvordan de regionale selskapene bidrar til regional utvikling.

Den teoretiske rammen som jeg bruker for å belyse mitt forskningstema og mine konkrete forskningsspørsmål er derved koblet til teorier om sosial kapital, liksom teorier om, og kritikk av, New Public Management. Jeg vil dessuten bruke Richard Floridas teorier om betydningen av kreativ kapital for regional utvikling og verdiskaping (Florida 2002; Florida, 2008). Min hensikt er å bruke disse teoriene for å påvise om det er riktig at Eidsiva bidrar til regional utvikling, ikke bare gjennom forretningsmessig drift som genererer utbytte til eierne, men også gjennom bruk av sosial kapital og kreativ kapital. Dette kan for eksempel skje gjennom at selskapet tiltrekker seg høykompetente arbeidstakere. Eller sponser tiltak som bidrar til økt bolyst og til å attrahere den ”kreative klasse”. Sett fra et samfunnsvitenskaplig perspektiv, kan sosial kapital og kreativ kapital bidra til verdiskaping, på lik linje med finansiell kapital?

De tre teoriene kan uten tvil spille sammen og ses i sammenheng, men står også sterkt hver for seg. Detter er noe som jeg ønsker å vise i analysen av min case-studie. I Richard Floridas forskning og teoriutvikling blir forholdet mellom teoriene belyst: Floridas teorier om kreativ kapital kan ses som en videreutvikling, og kritikk av NPMs fokus på effektivitet, profesjonalitet og bunnlinje-styring. Florida kritiserer også Putnams teori om sosial kapital (2002, s. 267-282). Han mener sosial kapital er gammelmodig, og at vi i vårt samfunn ikke teller sosiale nettverk på samme måte lenger. Folk vil heller ha løsere nettverk (weak ties) og ikke være avhengig av andre mennesker i sin hverdag. Florida hevder at sosiale strukturer og nettverk kan motvirke verdiskaping i dagens samfunn (ibid, s. 269).

Mine egne erfaringer tilsier at Florida og Putnam har både rett og feil begge to, men at deres teorier må tolkes med utgangspunkt i den gitte regionale kontekst. Min egen oppvekst i Stockholms-regionen sier meg at Floridas teorier godt og vel kan gi et bilde av det urbane storby mennesket som han i stor grad baserer sin forskning på. Putnams teorier vil passe bedre inn på situasjonen i en mellomstor by som Hamar, hvor jeg har bodd i mange år. Jeg tør også påstå at både sosial kapital og kreativ kapital kan komme godt med når en skal

beskrive status i en by som Hamar, eller en region som Innlandet, som begge kan by på en god miks av urbane bykvaliteter og landlig bygdesjarm.

Forenklet kan den teoretiske rammen i min studie illustreres på følgende måte:



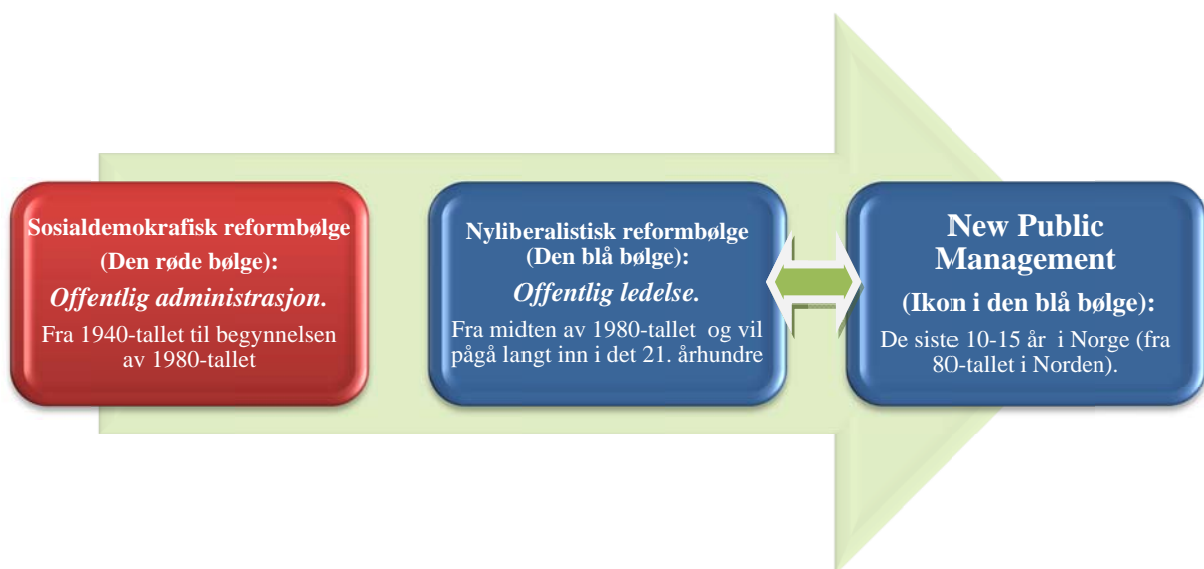
Figur 3: Samspillet i den teoretiske rammen i studien.

De to første teoriene jeg skal bruke, New Public Management (NPM) og sosial kapital, samspiller godt for å beskrive forskjellen mellom fjernt og regionalt eierskap med fokus på både valg og utvikling av regionale utviklingsprosjekter og utbyttestrategier (Forskningsspørsmål 1, 2 og 3). Richard Floridas teorier om regional utvikling vil bidra i stor grad til analysen i forbindelse med det fjerde forskningsspørsmålet, som dreier seg om utvikling av kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet. Samtidig vil Floridas teorier, på mange måter, gå som en rød tråd gjennom hele analysen. I det følgende vil jeg forklare hovedtrekkene i de tre teoriene og drøfte hvordan de kan innpasses i min studie.

3.2 New Public Management: Modernisering og effektivisering av den offentlige sektor

En bølge av moderniseringsreformer har skyllet inn over offentlig sektor i de siste tretti årene (Busch, Johnsen, Klausen, & Vanebo, 2011, s. 14). I løpet av de siste femten til tjue år har det skjedd en omfattende modernisering av den offentlige sektor i Norge, både organisatorisk og teknologisk. Tankeretningen *New Public Management* (NPM) har hatt sterk innvirkning på omorganiseringen av den offentlige sektor i Norden (Hernes, 2007, s.7-9).

Utgangspunktet for NPM er en kritikk av den offentlige sektor for å være for stor, for byråkratisk, ha for svak ledelse, samt at denne er for lite brukerorientert (Busch, Johnsen, Klausen, & Vanebo, 2011, s. 51). I følge Klausen hadde vi i Norden en 30–40-årig reformperiode, ”den røde bølge”, fra 2. verdenskrig og frem til begynnelsen av 1980-tallet, som var dominert av sosialistiske (sosialdemokratiske) verdier. Nå er vi vitner til en ny, minst 30-årig nyliberalistisk reformperiode, ”den blå bølge”, skriver Klausen. NPM er blitt et ikon for den ”blå” nyliberalistiske reformbølgen som fokuserer på hvor og hvordan offentlige servicetytelser produseres, og de organisatoriske og ledelsesmessige aspektene av dette, skriver Klausen videre. Han mener at mye vil dreie seg om NPM langt inn i dette århundrede (Busch, Johnsen, Klausen, & Vanebo, 2011, s. 48).



Figur 4: Reformbølger innenfor offentlig sektor etter 2. verdenskrig i Norden.

Elektrisitetsforsyningen er en viktig del av offentlige sektor som har gjennomgått gjennomgripende endringer siden begynnelsen av 90-tallet. Mitt forskningstema vil derved naturlig knytte seg til teorier innenfor New Public Management og kritikk av disse teoriene.

NPM er, som nevnt, en sentral del av ”den blå bølge”, og er et samlekonsept for en rekke reformer og teknikker som alle har til felles at de stammer fra privat sektor og/eller fra en økonomisk rasjonell tankegang som har til hensikt å modernisere og effektivisere den offentlige sektor i en liberalistisk ånd. I de nordiske land har Norge vært litt mer forbeholden med NPM-reformene enn sine nordiske naboer, men er nå med på bølgen (ibid., s. 51).

NPM har generert stort interesse i den vestlige verden og etter hvert har land som for eksempel Australia, New Zealand, Canada, Danmark, Frankrike, Nederland, Sverige og ikke

minst Norge, alle på én eller annen måte innført NPM-reformer i offentlig sektor. NPM kan sies å være en samling av ideer som er lånt fra næringslivet og de private bedriftenes metoder for styring av sine organisasjoner. Sentrale begreper i NPM:s verdensomspennende reformbølge er ”bedre effektivitet”, ”mer verdiskaping for (skatte)pengene” og ”bedre styring og oppfølging”. Metoder som anbefales for å nå ”idealtilstand” er blant annet konkurranseutsetting, privatisering, målstyring og desentralisering. Gjennom dette har forskjellige, ideologisk omstridte management-ideer blitt innført i den offentlige sektor. Målstyring, bestiller/utfører modeller, resultatstyring og resultatenheter er organisatoriske løsninger som har hatt stor gjennomslagskraft i offentlig sektor og som er testet ut både av statlige myndigheter og kommuner og fylkeskommuner. De ideer om å konkurranseutsette og markedsorientere offentlig sektor, som ble så livlig debattert i løpet av 1990-tallet, er i disse dager i stor grad innført. Samtidig er NPM et mangslungent konsept som støtter seg på en rekke forskjellige, og noen ganger motstridende ideer og teorier om hva som bør kjennetegne effektiv styring i offentlige organisasjoner.



Figur 5: New Public Management-konseptet.

3.2.1 Kritikk av New Public Management

NPM som konsept har imidlertid høstet kritikk fra både forskere og offentlig ansatte/ledere. Man har debattert hvor relevant NPM er som modell for styring i offentlig forvaltning, og konseptets aktualitet. Man har etterspurt nyere og mer moderne modeller for styring innen offentlig sektor. Forskere synes å ha forkjellig syn på NPM og dens betydning i dag. Mens Klausen, som nevnt, mener at NPM vil være ”ikon” langt inn i dette århundrede, så skriver Brunsson at NPM-bølgens høydepunkt er over: ”...the heyday of the NPM movement is long past...” (ibid., s 103). På forskningsområdet har det derved oppstått nye forskningsspor som fokuserer på utvikling av NPM, og hva som skjer videre: Hva er den fremtidige utviklingen innen styring og organisering av offentlig sektor?

Et slikt forskningsspor er, for eksempel, Erik Johnsen sine ideer om *Professional Public Management*, som fokuserer på utvikling av økt profesjonalitet og lederkompetanse hos offentlige ledere (ibid., s. 195).

3.2.2 NPM og energisektoren: Energiloven ga forretningsmessig drift og strengere krav til lønnsomhet

Det norske elmarkedet fyller 20 år i år. Olje- og energiminister Ola Borten Moe sa nylig i en tale til energibransjen at ”...det er en 20-åring med en spennende framtid foran seg – med mange store utfordringer (Olje- og energidepartementet, 2011). Energiloven, som trådte i kraft i 1991, markerte en ny kurs, som var tydelig inspirert av NPM. Forbrukerne skulle nå fritt kunne velge leverandør av elektrisk kraft, slik at elektrisitetsverkene ikke lenger hadde enerett på leveranser til sine lokale kunder. Energiloven var først og fremst begrunnet ut fra ønsket om å oppnå samfunnsøkonomisk best mulig utnyttelse av energiressursene. Loven bygger på markedsbasert kraftomsetning og det ble dannet et marked for produksjon og omsetning av kraft, mens nettvirksomhet ble underlagt monopolregulering. På 1990-tallet gjennomførte de andre nordiske landene tilsvarende kraftmarkedsreformer, og i dag utgjør Norden et felles kraftmarked. Innenfor EU er det de siste årene gjennomført kraftmarkedsreformer lignende den norske energiloven (Olje- og energidepartementet, 2004, s.13).

Deregulering, omstrukturering og internasjonalisering av energimarkedene i Europa har ført til at rammevilkårene for norsk vannkraftproduksjon og elektrisitetsforsyning er i vesentlig endring. Etter energilovens ikrafttreden har norsk kraftsektor gjennomgått en betydelig

omstrukturering, i tråd med NPM. Kraftsektoren er i større grad preget av ordinær forretningsvirksomhet og eierne stiller strengere krav til virksomhetens lønnsomhet enn tidligere. Sektoren er fortsatt dominert av offentlige eiere. Kommuner og fylkeskommuner eier i dag drøyt 52 prosent av produksjonskapasiteten her i landet. Staten, gjennom Statkraft SF, eier 36 prosent⁷, mens private aktører eier nærmere 12 prosent⁸ (Olje- og energidepartementet, 2008, s.74).

3.3 Sosial kapital: Verdien av andres bidrag for egen innsats

Er det slik at regional utvikling i stor grad dreier seg om å ha evnen til å mobilisere og styrke samarbeidspartnere og om å gjøre andre gode for å bedre sin egen innsats? Dersom de store regionale energiselskapene skal fungere som motor for regional næringsutvikling – er de da avhengig av å bidra til å utvikle gode regionale samarbeidspartnere? Et av de begrep som de siste 25 år er blitt sentralt for å forklare økonomisk utvikling og vekst er sosial kapital (Hernes, 2007, s. 125). Jeg ønsker å bruke teorier om sosial kapital for å belyse hvordan Eidsiva finner og styrker regionale samarbeidspartnere og skaper oppslutning om regional omstilling og utvikling.

Begrepet sosial kapital ble lansert av sosiologene Pierre Bourdieu og James S. Coleman i 1980- og 1990-årene. Coleman og Bourdieu understreker at sosial kapital ligger i relasjonene mellom aktørene – altså i nettverkene de har utviklet (Hernes, 2007, s. 95). Coleman var en av etterkrigstidens mest betydningsfulle samfunnsvitere. Hans hovedtankegang, når han presenterte sin teori om sosial kapital i 1990 i boken *Foundations of Social Theory* var i grove trekk at individer og samfunn har tilgang på en rekke ressurser i form av *fysisk kapital* (materielle ressurser), *finansielt kapital* og *humankapital* (kunnskap og kompetanse), som hadde vært utgangspunktet i neoklassisk nasjonaløkonomisk teori. Coleman la imidlertid til en fjerde form for kapital, *sosial kapital*. Coleman mente at neoklassisk økonomisk teori fremstilte mennesker som altfor egoistiske. Han mente videre at mennesker ikke agerer uavhengig av hverandre, og at de trenger støtte fra andre for å nå sine målsettinger. Dette var spesielt viktig i forhold til å utnytte felles kollektive goder, mente Coleman (Rothstein, 2002,

⁷ Staten eier i tillegg 43,82 % av Norsk Hydro som eier kapasitet på 8,5 TWh /år.

⁸ Flere selskaper har blandet fylkeskommunalt, kommunalt, statlig og privat eierskap. Den prosentvise fordelingen er knyttet til majoritetsier.

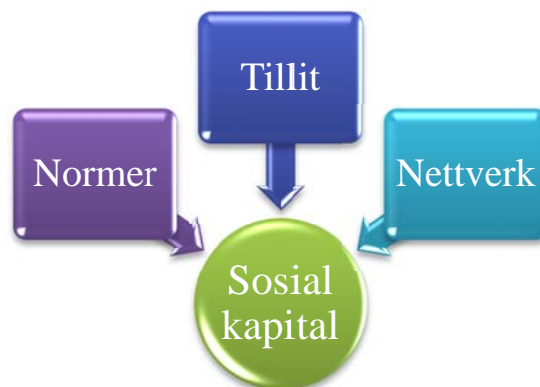
s. 309). Derved skulle utnyttelse og høsting av felles naturressurser, som vind og vann for produksjon av fornybar energi, passe godt inn i denne tankegangen.

Colemans teori om sosial kapital kan illustreres på følgende måte:



Figur 6: Colemans teori om sosial kapital som en fjerde viktig faktor for demokrati og vekst i et samfunn, i tillegg til neoklassisk økonomisk teori.

Coleman var imidlertid ikke veldig konkret i sin definisjon av sosial kapital. Robert Putnam (1993) har videreutviklet begrepet sosial kapital i boken *Making Democracy Work*. I den kjente artikkelen *Bowling Alone* definerer Putnam (1995) sosial kapital som "...de trekk ved en sosial organisasjon som nettverk, normer og tillit som letter koordinering og samarbeid for gjensidig utbytte." (Hernes, 2007, s. 95). Putnams definisjon av sosial kapital kan illustreres på følgende måte:



Figur 7: Putnams definisjon av begrepet sosial kapital i 1995.

Gudmund Hernes skriver at den sosiale kapitalen gjør det enten *mulig* eller *mer effektivt* å nå både individuelle og kollektive mål (2007, s. 126). Det felles stikkordet i definisjonene av sosial kapital er ”nettverk”, mener Hernes (2007, s. 125). Poenget i teorien er at det i det sosiale nettverket kan ligge ressurser, uavhengig av annen slags kapital, og at medlemmene av nettverket kan trekke veksler på denne kapitalen. Sagt med Hernes ord: Ressursene består ikke i hva du *besitter* alene, men i hvem du er *tilknyttet* (ibid, s.125).

Professor Bo Rothstein (2003) drøfter også hvordan sosial kapital skapes og bygges i sin bok *Sociala fällor och tillitens problem* og i artikkelen *Socialt kapital – ett genombrott för en ny samhällsvetenskaplig teori* (Rothstein, 2002). Teorien om sosial kapital har hatt stor gjennomslagskraft (Svendsen & Svendsen, 2009). Bland annet har Verdensbanken tatt teorien til seg og bruker denne i mange av sine utviklingsprosjekter (Rothstein, 2002, s. 310). Rothstein mener videre at Colemans og Putnams teori om sosial kapital har skapt en ny diskurs innen samfunnsvitenskapen (ibid., s. 310).

3.3.1 Kritikk av sosial kapital

Som jeg nevnte tidligere har Florida fremført krass kritikk av Putnam og begrepet sosial kapital, som Florida mener kan hemme verdiskaping (Florida, 2002, s. 269). Det er interessant å notere at mens Coleman utviklet teorien om sosial kapital som en kritikk av det han oppfattet som ”egoismen” i neoklassisk økonomisk teori, så kritiserer Florida sosial kapital-teorien for å være *for lite* egoistisk og utdatert. Florida mener at hans teorier om kreativ kapital tar bedre høyde for at mennesker, etter hans syn, er egoistiske i dagens samfunn og at hans teori derved bidrar til vekst på en mer effektiv måte. Florida skriver at:

The kinds of communities that we desire and that generate economic prosperity are very different from those of the past. Social structures that were important in earlier years now work against prosperity....Where strong ties among people were once important, weak ties are now more effective (ibid., s. 269).

Kritikk av teoriene om sosial kapital har også blitt fremført av professor Arne Bigsten ved Handelshögskolen i Göteborg. Bigsten mener at man fortsatt sliter med spørsmålet om hva som *konkret* skaper sosial kapital. Bigsten etterlyser dypere empiriske studier som kan bidra til å kartlegge sammenhengen mellom årsak og virkning, og vise hvordan man bygger opp tillit i nettverk, for å løse det kausalitetsproblem som Bigsten mener er en hovedutfordring i

litteraturen om sosial kapital. Han foreslår også et samarbeid mellom økonomer og statsvitere for å løse disse problemene (2004, s. 54-55).

3.4 Kreativ kapital og den kreative klasse

Den amerikanske forfatteren og økonomen professor Richard Florida er en av verdens fremste forskere og forelesere i emnet regional utvikling og verdiskapning. Hans forskning og publikasjoner har satt dagsorden for en global samtale om kreativitetens kraft og betydning for by- og regionalutvikling. Floridas forskning tar utgangspunkt i empiriske studier av amerikanske, og etter hvert, europeiske byer og regioner som vokser raskt. Hva skyldes veksten? Forskningsresultatene og de teoriene som er utledet av dette danner utgangspunkt for utvikling av mange nasjonale, regionale og lokale næringspolitiske strategier over hele Europa. Innovasjon og regional vekst handler først og fremst om å ha den rette befolkningen, sier Florida. Med boken *The Rise of the Creative Class* (2002) startet Florida en internasjonal debatt om betydningen av å satse på ”de rette folkene” framfor ”de rette bransjene”. Oppfølgeren *The Flight of the Creative Class* (Florida, 2005) videreførte og utdypet debatten ytterligere, og i mars 2008 kom nok en bok som skapte stor oppmerksomhet: *Who’s Your City?* (Florida, 2008). Florida har deretter publisert en lang rekke bøker og artikler på dette temaet.

Floridas teorier dreier seg mye om hva han kaller den *kreative klassen*. En vanlig misoppfatning er at den *kreative klassen* består av artister, kunstnere og andre i kulturnæringene. Den tradisjonelle definisjonen av kreative yrker med vekt på reklame og kommunikasjon, designere og mennesker som arbeider med kulturuttrykk er ikke lenger dekkende, mener Florida. Flere og flere yrkesgrupper og næringer arbeider med kreative prosesser. ”Den kreative klasse” er alle mennesker som arbeider med skapende, ikke repeterende arbeidsprosesser. Slik Florida bruker begrepet kan den kreative klassen oppsummeres med akronymet TAPE (Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010, s. 17):

T = Technology and R&D Innovation

A = Arts and Culture

P = Professional and Managerial

E = Educating and Training

I følge Richard Florida er det talentfulle, nysgjerrige og kreative mennesker som i dag er den viktigste driveren i økonomien. Den kreative klassen ser seg i første omgang etter interessante steder å leve. De ser etter det Florida kaller "people's climate" og dernest etter interessante jobber. Logikken er altså at jobber følger folk og ikke omvendt og at kreativ kapital er den viktigste formen for kapital. Florida deler den kreative klasse opp i tre kategorier (ibid., s. 17):

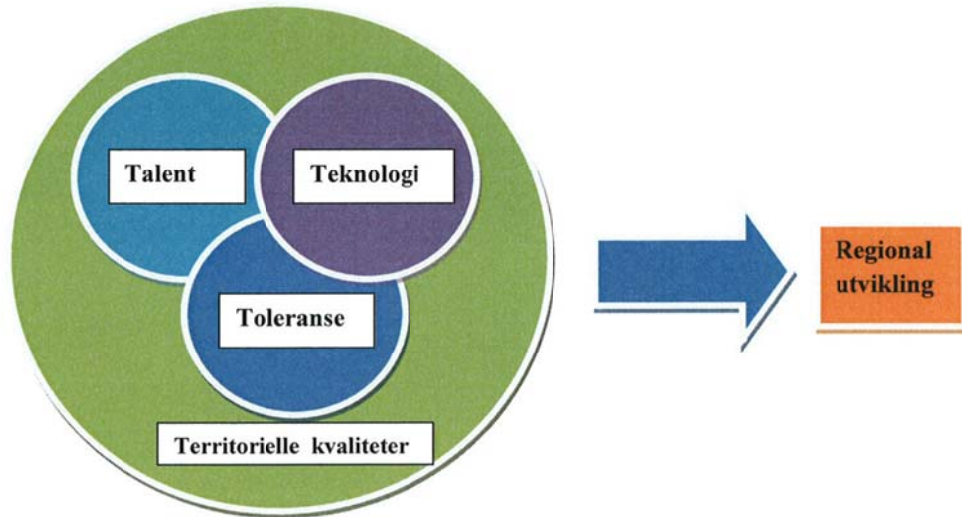
- Den *kreative kjernen* jobber i hovedsak med å skape nye ideer, produkter og prosesser. Dette er for eksempel arkitekter, ingeniører, leger og forskere.
- Den neste gruppen er *de kreative profesjonelle*. Disse skaper ikke selv nye ideer, men de benytter seg av den nyeste kunnskapen.
- Den tredje gruppen er *den kunstneriske delen av den kreative klasse*, de såkalte bohemene. Disse er den kreative klasses spydspiss, og tiltrekker seg den øvrige kreative klasse.

I den sammenheng kan det være interessant å notere at Woll har vist i sin doktorgradsavhandling at to former for kreativitet peker seg ut blant ansatte i Eidsiva: Den utviklingsorienterte og den problemløsningsorienterte (Woll, 2009, s. 107-116). Her er en tydelig kobling til Floridas to første kategorier i den kreative klasse.

Florida påviser en sterk sammenheng mellom tilstedeværelsen av den kreative klasse og økonomisk vekst. Det nye ved Floridas forskning er at han også påviser en årsak-virkning kjede. Den kreative klassen oppsøker ikke arbeidsplassene der disse er å finne, men Florida mener at det heller er omvendt. Den kreative klasse bosetter seg der de vil, og derved skapes det vekst og verdier der. Konkurransen om kreativt talent er derfor en avgjørende faktor for den regionale og urbane utviklingen på et sted.

Hvorfor er noen steder bedre enn andre til å tiltrekke seg og holde på folk? I følge Richard Florida ligger årsaken i, det han i 2002 kallet, "de 3 T'er": Teknologi, Talent og Toleranse (Florida, 2002, s.292), og senere utviklet til "de 4 T'er" (Florida, 2008) da han la til en fjerde parameter: territorielle (stedsspesifike) kvaliteter (Florida, 2008).

Figur 8 viser forholdet mellom Richard Floridas fire T'er og hvordan de samvirker for regional utvikling, i følge en presentasjon av Floridas kollega Kevin Stolarich (referert i Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010, s. 53, egen oversettelse).



Figur 8: Richard Floridas "4 T-modell" (referert i Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010, s. 53, egen oversettelse).

Teknologi handler om næringslivsstrukturen og at denne har et innslag av kunnskapsintensivitet. Talent måler man ut fra dels utdanning, men det er imidlertid ikke alltid at utdanningsnivået gjenspeiler hva man arbeider med, og det er derfor viktig å se på hva folk faktisk gjør. Med toleranse mener man i stor grad hvor velkommen man føler seg som nykommer (eller tilbakeflytter) på et sted. Territorielle kvaliteter er det som er spesifikt for stedet, og som ikke er lett for andre å kopiere. De fire T-ene har en gjensidig positiv innflytelse på hverandre, og alle fire må være til stede for å sikre en dynamisk utvikling (Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010, s. 52).

En oppdatert teknologisk infrastruktur, herunder kompetanseinstitusjoner er viktig. At det finnes andre "talenter" på stedet er også viktig. Moderne arbeidstakere skifter arbeidsgivere ofte, så de vil gjerne vite at det finnes et talentfullt miljø hvor de kan bevege seg. Men kanskje viktigst er stedets kulturverdier: åpenhet, toleranse og diversitet. Mennesker i frie yrker trives ikke i homogene samfunn. Florida har måtte stille i mange talk-shows og konferanser for å forklare sin "toleranse-index" som viser en sterk korrelasjon mellom tilstedeværelse av innvandrere, kunstnere, homoseksuelle og bohemer på den ene siden og bærekraftig økonomisk vekst på den annen. Denne indikatoren er imidlertid bare en av i alt fire viktige faktorer i hans "4T-modell". Florida legger ekstra stor vekt på universitetenes

rolle i utviklingen mot, det han kaller den ”kreative økonomien” (Florida, 2002, s. 292). Jeg skal senere i studien bland annet dra paralleller mellom Floridas teorier og Eidsivas aktive posisjon i prosessen for etableringen av et Universitet i Innlandet.

Richard Floridas forskning og hans karismatiske formidling har inspirert mange norske og europeiske byer og regioner til å utvikle strategier og visjoner for å anvende kreativitet som et strategisk virkemiddel. Hedmark fylkeskommune, Vestfold fylkeskommune og Hamar kommune er blant de som har latt seg inspirere av Richard Floridas teorier om å legge til rette for en kultur for innovasjon og kreativitet i sine utviklingsplaner. Hamar kommune gjennomførte våren 2011 en serie interessante by-, vekst- og næringsutviklingsseminarer, hvor Floridas teorier ble viet stor plass, gjennom presentasjoner av forskningsrapporter på dette temaet, utført av Østlandsforskning på oppdrag av Hamar kommune (Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010; Alnes, Hagen, Vasaasen & Ørbeck, 2009).

3.4.1 Kritikk av kreativ kapital og den kreative klasse

Som nevnt under 3.1, er Richard Floridas teorier møtt med kritikk og det er stilt spørsmål ved om teorier utviklet på basis av nordamerikansk empiri er overførbare til norske forhold (Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010, s. 17).

Ifølge Østlandsforskning, har Florida møtt kritikk både fra politisk og akademisk hold. Politisk har han fått kritikk fra både høyresiden og venstresiden. Fra venstresiden er Florida blitt anklaget for å være for markedsliberal, og ha for stor tro på de frie markedskraftene. Florida har forsøkt å imøtegå denne kritikken. I mange sammenhenger trekker han fram den nordiske velferdsmodellen som et ideal. Med relativt små lønnsforskjeller, stor medbestemmelsesrett og muligheter for å påvirke sin egen arbeidssituasjon, er det lettere å utløse det Florida mener er nøkkelen til vekst: Arbeidstakernes kreative potensial (ibid., s. 54).

Fra høyresiden er Florida blitt kritisert for å promotere for aktive nasjonale og regionale myndigheter. I tillegg er han blitt beskyldt for å undergrave tradisjonelle amerikanske familieverdier med sitt fokus på alternative livsstiler og mangfold. Florida selv hevder at hans beskrivelse av virkeligheten ikke er normativ. Hans mener at han bare analyserer og presenterer virkeligheten. Fra akademisk hold har Florida blitt beskyldt for uklar begrepsbruk, for lite robuste metoder og at den *kreative klassen* er det samme som human-kapital. Floridas definisjon av den kreative klasse kan tolkes som at bortimot 40 prosent av

arbeidstyrken er å finne der. Han overforenkler derved stedspreferansene for en veldig stor gruppe. Det er vanskelig å forestille seg at så mange mennesker skulle ha sammenfallende ønsker om hvor de ønsker å bo (ibid., s. 54).

Hvordan kan vi dra nytte av Floridas arbeid i Norge og hvor mye av teorien om den kreative klassen kan sies å være gyldig her? Østlandsforskning mener at siden skandinaviske land har en annen bystruktur enn Nord-Amerika (færre store byer) og jevnere fordeling av offentlige tjenester, må Floridas teorier brukes med forsiktighet. Litt mer perifere steder og regioner kan ikke konkurrere på mangfold og kulturtilbud, men sosiale relasjoner og lokal identitet kan tiltrekke den kreative klassen dit. Regionale sentra med et mer robust og variert jobbmarked, kombinert med et utdanningstilbud og et bredere kulturtilbud, sees på som interessante for mange grupper i den kreative klasse. Regionale sentra kan dra fordeler av at de kan tilby både storby- og landsbyfordeler; stedsspesifikke kvaliteter som kan gjøre at de skiller seg fra hovedstadsregionene (ibid., s. 54).

Det ser derfor ut, i følge Østlandsforskning, til at Floridas teorier om at den kreative klassen søker seg mot steder med visse kvaliteter stemmer, men preferansene og hva som oppfattes som bra steder er noe annerledes i Norden enn hva man finner i Nord-Amerika (ibid., s. 54).

3.5 Momenter ved teoriene som belyser studiens problemstilling

Flere momenter ved de tre teoriene jeg har valgt belyser studiens problemstilling. Det er flere aspekter ved New Public Management som er viktige for min studie. Som nevnt under 3.2.2 har energiselskapene gjennomgått en vesentlig omstilling etter Energilovens ikrafttreden i 1991. Derved stiller eierne større krav til forretningsmessig og profesjonell drift og økt lønnsomhet. Lønnsomheten i selskapet er avgjørende for selskapets utvikling og for eiernes mulighet til å fokusere på annet enn kjernevirksomhet. I tråd med NPM-teorier, må regionale eiere som ønsker at egne energiselskap skal bidra til regional verdiskaping, utvikling og attraktivitet utover kjernevirksomhet ha full fokus på effektiv drift og økt lønnsomhet.

Teorier om sosial kapital kan brukes for å vise hvordan Eidsivas regionale eiere, styre og ansatte interagerer med omverden i egen region. Hvilke nettverk deltar de i og hvordan ”setter de den sosiale kapitalen i sving” for å identifisere tiltak og prosjekter som skal bidra til utvikling av selskapet og regionen? Eiere og toppledere som arbeider og bor i regionen

hvor selskapet opererer vil få en helt annen nærhet og forståelse for regionale utviklingsmuligheter. Denne innsikten vil mangle hos eiere og toppledere uten lokal forankring og uten tilgang til regionens sosiale kapital.

Floridas teorier om kreativ kapital og den *kreative klasse* er spennende fordi Eidsivas eiere har et uttalt ønske om å bidra til å gjøre Innlandet mer attraktivt. Østlandsforskningens forskning på regional attraktivitet i Hamarregionen, som beskrevet under 3.4 og 4.2, viser også at det er meningsfullt å bruke disse teoriene for å belyse regionen. Både eiernes misjon og selskapets visjon og strategi har momenter som passer godt inn med Floridas tanker om hva som driver regional utvikling. Eksempler på dette er de regionale eiernes ønske om å bidra til etableringen av et universitet i Innlandet, og til å skape flere attraktive kompetansemiljøer i Innlandet.

Jeg har lagt vekt på å be mine informanter om å reflektere rundt hvordan de tre teoriene kan brukes for å belyse hvordan Eidsivas regionale eierskapet bidrar til regional utvikling i Innlandet, som beskrevet under 4.4.10.

4. Empiri: Presentasjon av innsamlede data og Eidsiva som case

I det følgende presenteres resultatene fra min datainnsamling av primær- og sekundærdata, som tidligere beskrevet under 2.2 og 2.3. Jeg presenterer først sekundærdata i form av informasjon fra forskningsrapporter og offisielle styringsdokumenter som er viktige for min case-studie. Her sammenfatter jeg tidligere forskning av Econ Pöyry, i tillegg til Østlandsforskning forskning på regional utvikling og betydningen av den kreative klasse i Hamar. Det senere er spesielt interessant med tanke på å belyse at Eidsivas hovedkontor er plassert på Hamar, uten ambisjoner om å analysere en eventuell sammenheng.

Videre belyses statlig og regional eierpolitikk i energisektoren, gjennom presentasjon av data fra regjeringen Stoltenberg II:s seneste eierskapsmelding, offentlige utredninger og eierberetninger. Jeg sammenfatter også i korte trekk den seneste norske debatten om statlig eierstyring av Statkraft og de regionale energiselskapene, da dette er av stor interesse for min studie.

Jeg presenterer deretter min case-studie av Eidsiva. Her redegjøres først sekundærdata om selskapet, med fokus på selskapets strategidokumenter. Deretter belyses innsamlede primærdata fra dybdeintervjuene. Alle intervjudata sees i sammenheng med mine forskningsspørsmål.

4.1 Tidligere forskning om regionale energiselskapers betydning for sine regioner

Som nevnt innledningsvis under 1.2, har studier utførte av Econ Pöyry (2009; 2008; 2005; 2002) belyst hvilken betydning det regionale eierskapet av regionale, vertikalt integrerte, energiselskaper sannsynligvis har hatt og har for sysselsetning og verdiskaping på regionalt nivå. Econ Pöyrys rapport *Å eie, det er å ville* (2009) konkludere med at de seks regionale energi- og infrastrukturselskapene som deltok i studien, potensielt har stor betydning for regionene og spesielt for næringsutvikling.

Econ Pöyry lister følgende kjennetegn ved de norske regionale energi- og infrastrukturselskapene (ibid., s. 22-31):

- *Selskapene har offentlige eiere med et regionalt fokus.*
- *Selskapene er store i Norge og i sine regioner målt i verdi, omsetning og antall kunder.* De fleste av de regionale energi- og infrastrukturselskapene havner på listen over de 500 største selskapene i Norge (ibid., s. 24). En undersøkelse gjennomført av Pareto Securities i 2008 viset at kraftselskapene oppnådde en veid egenkapitalavkastning som lå 2,2 prosent over selskapene på Oslo Børs. Dessuten var den veide totalkapitalrentabiliteten for norske kraftselskap 12,7 prosent, mens den internasjonale lå på 6,3 prosent (Meland, 2009).
- *Energiselskapene fremstår i økende grad som dynamisk forretningsvirksomhet.*
- *Verdiskapingen i selskapene er økende.* Norske eierkommuner og fylkeskommuner har hentet ut betydelige verdier fra sitt eierskap i kraftbransjen i de siste 10-15 år.
- *Vekst i selskapene er i hovedsak basert på nye virksomhetsområder, som utnytter eksisterende kompetanse og bidrar til å utvikle ny kompetanse og kultur.* Nye virksomhetsområder omfatter for eksempel bredbånd, vindkraft og utbygging av bioenergi og fjernvarme.
- *Økt størrelse og diversifisering krever høyre og mer spesialisert kompetanse og profesjonalisering av virksomheten.* Etter at Energiloven trådte i kraft i 1991 har selskapenes behov for diversifisert kompetanse økt. Det har vokst frem miljøer i selskapene innen for eksempel finans, krafthandel, risikostyring, strategi- og forretningsutvikling, innkjøp og logistikk, myndighetskontakt, kommunikasjon, informasjonsteknologi, personal og rekruttering og helse, miljø og sikkerhet. Eiernes krav til kostnadseffektivitet er blitt strengere. Det har skjedd en profesjonalisering av selskapenes styrever.

Generelt mener Econ Pöyry at de regionale energiselskapene kan ha betydning på regionalt nivå, spesielt innen følgende område (ibid., s.32-36):

- *Energi- og infrastrukturselskapene er betydelige arbeidsgivere i regionene.* Dette har størst betydning for næringssvake regioner. Econ Pöyry påpeker at betydningen trolig er stor for kommuner som for eksempel Hamar, Steinkjer og Tromsø (ibid., s. 7). Det

er særlig funksjoner knyttet til hovedkontor som vil være utsatt dersom et selskap skulle bli solgt ut av regionen.

- *Plassering av hovedkontorfunksjonen i regionen har betydning for sysselsettingen og produktiviteten.* Selskapenes hovedkontor spiller en særlig rolle for dynamikken i lokale arbeidsmarkeder. Regionale selskapers hovedkontor bidrar til et mer sofistikert arbeidsmarked for høytutdannet arbeidskraft enn uten slik virksomhet. En eventuell filialisering av selskapet, vil redusere behovet for å ta strategiske beslutninger regionalt, og slik også svekke etterspørselen etter regionalt basert forretningskompetanse. Filialisering kan tilsvarende også redusere etterspørselen etter regionalt baserte støttetjenester til strategiske beslutningsenheter, som følge av at avstand påvirker hvilke tilbydere av støttetjenester som er aktuelle.
- *Selskapene bidrar til å utvikle større regionale kunnskapsmiljøer.*
- *Selskapene trekker til seg det Florida kaller den "kreative klasse" og bidrar derved til vekst.* Econ Pöyry påpeker at de regionale energiselskapene trekker til seg mange høykompetente arbeidstakere som ville falle innenfor Floridas definisjon av den kreative klasse (se 3.4), herunder ingeniører og andre akademikere. Markedskunnskap, strategivalg og innovasjonsevne blir stadig viktigere for inntjenings- og vekstmuligheter. Dette gjør energiselskapenes hovedkontorer og strategiske enheter til spennende arbeidsplasser i regionene (ibid., s. 10). Econ Pöyry ser derved en kobling mellom regionale energiselskaper og Floridas teori om betydningen av kreativ kapital for regional utvikling.
- *Selskapene investerer i regionalt næringsliv.* Flere av selskapene peker på at de har vært viktige bidragsyttere i ordningen med Såkornfond i sine regioner. Videre pekes det på at selskapene har vært aktive, både når det gjelder kapital og kompetanse, i næringsmiljøer i regionen.
- *De regionale selskapene er opptatt av leveringssikkerhet for kraft.* Forsyningssikkerheten for kraft i deres region er svært viktig for selskapene og de tar dermed et ansvar for dette utover det de er pålagt gjennom lover og reguleringer.
- *De regionale selskapene bidrar til raskere utbygging av høyhastighets bredbånd i hele landet.* Selskapene bidrar til en raskere utbygging i distriktene både ved at de selv bygger ut bredbånd, men også ved å få konkurrenter raskere på banen. I tillegg mener de seks selskapene i Econ Pöyrys studie at dette har stor verdi for regionene,

og at de i stor grad bygger bredbånd med høyere hastigheter enn det konkurrentene gjør. Dette anses som viktig for bosetting, næringsliv og hytter (ibid., s. 32).

Til det siste punktet om bredbåndsutbygging, er det interessant å notere at Østlandsforskning har analysert utbyggingen av bredbåndsdekning i Innlandet, med spesielt fokus på den rolle Eidsiva Bredbånd har spilt (Hauge & Solbu, 2010). Her trekker også Østlandsforskning liknende konklusjoner som Econ Pöyry. Hauge og Solbu (ibid.) konkluderer med at Eidsiva har tatt et betydelig grep som regional utviklingsaktør. I 2002 lå Hedmark og Oppland på tredje siste og nest siste plass i de fylkesvise oversiktene over bredbåndsdekning. Bredbåndsdekningene i privatmarkedet var på 26 prosent i Hedmark og 28 prosent i Oppland, mens landsgjennomsnittet var på 61 prosent. Her fant man en sterk korrelasjon mellom andelen befolkning som bodde i tettbygde strøk og dekningsgraden. I bedriftsmarkedet var bredbåndsdekningen noe bedre med henholdsvis 30 prosent i Oppland og 32 prosent i Hedmark. Dette var under landsgjennomsnittet som lå på 65 prosent (ibid., s. 19).

I dag har Hedmark og Oppland 100 prosent bredbåndsdekning (ibid., s. 19). Østlandsforskning konkluderer med at utbyggingen ikke ville kommet så langt, og det ville heller ikke skjedd så raskt hadde det ikke vært for Eidsiva bredbånd. Det har i de fleste regioner i Innlandet vært et tett samarbeid mellom det offentlige som tilrettelegger, bestiller og langsiktig kunde og Eidsiva bredbånd som utbygger, skriver Hauge og Solbu. Spesielt i mindre sentrale strøk har offentlige midler og initiativ har vært utløsende for å få til en utbygging (ibid., 2010, s. 5).

Når det gjelder dynamiske ringvirkninger av de regionale energiselskaperes virksomhet, peker Econ Pöyry på følgende mulige områder (Econ Pöyry, 2009, s. 36-37):

- Etterspørsel fra selskapene øker tilbudet av spesialiserte leverandører regionalt.
- Energi- og infrastrukturselskapene spiller en viktig rolle for å tiltrekke seg attraktiv arbeidskraft.

I den samme studien mente informantene at det regionale eierskapet betyr mye for de regionale energiselskapene, og de trakk spesielt frem følgende aspekter (ibid., s. 37-39):

- *Regionale eier tar flere hensyn og har mulighet å ta et regionalt helhetsperspektiv når de skal vurdere forretningsmuligheter.* Spesielt er følgende fire faktorer viktige for regionale eiere: lønnsomhet, utvikling av arbeidsplasser, regionale forhold og kompetansebygging. Investeringer innen for eksempel bredbånd er som regel begrunnet av flere forhold enn det rent økonomiske. Det er ikke en selvfølge at eiere uten en regional forankring ville tatt slike hensyn.
- *Eierskapet betydning for utvikling av regionene.* Her viser man spesielt til betydningen av at hovedkontorfunksjonen blir liggende i regionen. Dette sikrer regional råderett over selskapet, kompetansebygging og at verdiene som genereres blir i regionen.
- *Eierne har høye utbyttekrav, men gir rom for videre vekst.* Eiernes langsiktighet og utbyttepolitikk gir rom for fortsatt vekst og industriell utvikling i selskapene. Eierne er opptatt av at utbyttet fra energi- og infrastrukturselskapene skal være mest mulig forutsigbare. Flere av selskapene i studien legger planer for utbytte for flere år framover (ibid.).

4.2 Forskning om regional utvikling, regional attraktivitet og betydningen av Floridas teorier i Hamarregionen

Østlandsforskning (ØF) har utarbeidet flere forskningsrapporter relatert til Richard Floridas teorier om kreativ kapital og den kreative klasse i de senere år. I en pilotstudie fra 2010 testet man Richard Floridas teorier som et verktøy for regional analyse, og brukte Hamar og Hamarregionen⁹ som case (Hauge, Alnes & Skålholt, 2010). ØF utarbeidet også to rapporter i 2009 og 2010 som et faglig underlag for Hamar kommunes revisjon av strategisk næringsplan for 2009-2020 (Alnes, Hagen, Vasaasen & Ørbeck, 2009; Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010). Denne siste rapporten inneholder bl.a. en analyse av næringsklynger og yrkesklynger i regionen og en vurdering av Floridas teorier om den kreative klasse kan tilskrives betydning i Hamarregionen.

⁹ Hamarregionen omfatter kommunene Hamar, Stange og Løten.

4.2.1 Hamar helt i toppen når det gjelder andelen kreativ klasse bland byene på Østlandet

Hamar kommune har på 2000-tallet hatt den sterkeste sysselsetningsveksten blant regionsentrene rundt Mjøsa. Utviklingen er også bedre enn omlandskommunene (Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010, s. 86). Hamar har mange hoved- eller regionkontor for store bedrifter, foretak og administrative enheter, for eksempel Norsk Tipping AS, Eidsiva Energi AS, Sparebanken Hedmark, Helse Sør-Øst RHF, Gjensidige og DnBNOR, for å nevne noen.

Forskning utført av Østlandsforskning viser at Hamar, hvor hovedkontoret til Eidsiva er plassert, har en sterk overrepresentasjon innenfor næringene *Finansiell tjenesteyting og annen tjenesteyting*. *Finansiell tjenesteyting* har sammen med *Forsikring* også hatt sterk vekst i Hamar siden 2000 og veksten har vært sterkere i Hamar enn nasjonalt (Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010, s. 47). Hamar har mange hoved- eller regionkontorer for banker og forsikringsselskaper og betydelige virksomheter innenfor arbeidskraftutleie, advokater og konsulent- og rådgivningsvirksomhet (Østlandsforskning, 2008, s. 14).

Hamar har også en betydelig overrepresentasjon innen undernæringene *Revisjon* og innen *Inkasso- og kredittopplysninger* som sorterer under hovednæringen *Forretningsmessig tjenesteyting*. I sum gir dette klare indikasjoner på et sterkt og dynamisk næringsmiljø i og rundt finansiell tjenesteyting i Hamar. *Kulturell tjenesteyting og sport* er også overrepresentert i Hamar. Denne næringen har i likhet med finans hatt en positiv utvikling med 30 prosent sysselsetningsvekst siden 2000, selv om veksten var enda sterkere nasjonalt med 40 prosent. Hamar har også er betydelig overrepresentert innenfor undernæringer som *Fritidsetablissementer, Idrettslag og klubber, Film- og videoproduksjon* og *Drift av idrettsanlegg* (Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010, s. 47).

ØF konkluderer med at Hamar ligger godt sett i forhold til de indikatorene ØF har brukt for å måle kreativ klasse, og de tilhørende fire T'ene; teknologi, talent, toleranse og territorielle (stedsspesifikke) kvaliteter. Den kreative klasse i Hamar utgjør 5.600 personer eller 39 prosent av kommunens sysselsatte innbyggere, mot 33 prosent på landsbasis. Det er bare storbyene i Norge og noen av deres nabokommuner samt Kongsberg som har større andel av den kreative klassen enn Hamar, skriver ØF. Alle andre mellomstore byer på Østlandet ligger lavere enn Hamar (Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010, s. 17). Hamar har riktignok ikke en spesielt høyteknologisk næringsstruktur, men scorer overraskende bra på

de andre kvantitative parameterne. Spesielt når det gjelder andelen kreativ klasse og hvilke tilbud som finnes av kultur og opplevelser, ligger Hamar helt i toppen blant byene på Østlandet. Samtidig kan Hamar vise til en positiv utvikling i forhold til tilflytting, sysselsetningsgrad og vekst i antall arbeidsplasser. Funnene i de kvalitative intervjuene som ØF har gjennomført, var stort sett entydige på at Hamar er et bra sted å bo. Dersom man skal følge Floridas teorier fullt ut, mener ØF det kan være et problem at Hamar har en litt for homogen befolkning. Man mangler noe av mangfoldet både i etnisk bakgrunn, økonomisk status og alder. Samtidig ser vi en utvikling mot et større mangfold i Hamar. Alt i alt, konkluderer ØF med at det i Hamar finnes et godt grunnlag for en utviklingsstrategi basert på Floridas ideer om 'people's climate' og kreativ klasse (Hauge, Alnes & Skålholt, 2010, s. 33).

I tråd med Floridas teorier, mener ØF at bosetting er blitt minst like viktig for å få til utvikling i en region som næringsutvikling er for bosetting. Man bør endre strategien for regional utvikling fra fokus på "business climate" til tiltak for økt "bolyst" og "people's climate" (Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skålholt, 2010, s. 16). Man konkluderer med at Floridas teoretiske rammeverk er et interessant og utfyllende alternativ til mer tradisjonelle tilnærminger for analyser av regional utvikling (ibid., s. 33).

4.3 Statlig eierpolitikk i energisektoren

Regjeringen Stoltenberg II skriver i sin nye eierskapsmelding *Aktivt eierskap* at staten skal utøve et aktivt eierskap, preget av langsiktighet, forutsigbarhet og tydelighet (Nærings- og handelsdepartementet, 2011a., s. 35). Staten er eier i viktige norske selskap, herunder det statlige energiselskapet Statkraft SF og kraftnettselskapet Statnett SF. Staten skal gjennom sitt eierskap bidra til god og stabil utvikling av næringslivet i Norge og selskapenes langsiktige vekst og industrielle utvikling (ibid.). Econ Pöyry skriver at målene for statens eierskap skaper høye forventninger til styrene i de selskapene som staten helt eller delvis har eierskap i (2009, s. 20). Gjennom eierskapet i Statkraft SF sikres staten eierskap og kontroll med store deler av de norske vannressursene og naturmiljøet.

Regjeringens eierskapsmelding (Nærings- og handelsdepartementet, 2011a) og statens eierberetning (Nærings- og handelsdepartementet, 2011b) angir rammene for statens eierskap i Statkraft. Der er det nedfelt at Statkrafts hovedoppgave er å være en effektiv produsent av fornybar kraft i Norge og en ledende aktør i Europa innenfor miljøvennlig

energi. Virksomheten skal drives på forretningsmessige vilkår innenfor de rammer som konkurransemyndighetene fastsetter. Statens eierskap i Statkraft sikrer også at avkastningen av norske vannressurser kommer fellesskapet til gode. Staten tar årlig ut et stort utbytte fra Statkraft. I 2009 og 2010 løftet staten et utbytte fra Statkraft tilsvarende 85 prosent av konsernresultatet etter skatt og minoritetsinteresser (Statkraft, 2011; 2010). Selskapet tilføres ny kapital gjennom egne søknader dersom det er nødvendig for å realisere selskapets planer.

Verdien av statens eierandel i selskaper hvor ett av målene er forretningsmessig drift var anslått til 609 milliarder kroner ved utgangen av 2010 (Nærings- og handelsdepartementet, 2011b, s. 4). I den seneste Stortingsmeldingen om norsk statlig eierskap beskriver den rødgrønne Stoltenberg II-regjeringen sin eierskapspolitikk og strategi for eierskapsforvaltning i årene 2010-2011 (Nærings- og handelsdepartementet, 2011a). Regjeringen sammenfatter målsetningen med den statlige eierstrategien på følgende måte:

Det statlige eierskapet skal forvaltes på en aktiv og profesjonell måte, der langsiktighet, forutsigbarhet og samfunnsansvar er kjennetegn i en strategi for økt verdiskaping, industriell utvikling og trygge arbeidsplasser i Norge og internasjonalt (ibid., s. 5).

Som eier forvalter staten store verdier på vegne av fellesskapet. Verdien av statens eierskap i selskapene som omtales i meldingen, anslås til om lag 600 milliarder kroner ved utgangen av 2010. Som direkte eier forvalter staten langsiktig eierskap i omtrent 50 norske selskaper. De statseide selskapene som er børsnotert, var verdsatt til om lag 500 milliarder kroner. Det tilsvarer om lag en tredjedel av verdiene på Oslo Børs (ibid., s. 5). Regjeringen mener at det er særlig viktig at eierskapet ikke endres i spesielt noen selskaper, blant annet Statkraft SF og Statnett SF (ibid., s. 35).

4.3.1 Økt internasjonalisering og økt fokus på samfunnsansvar

Regjeringen Stoltenberg II skriver i eierskapsmeldingen at internasjonalisering, tøffere konkurranse og tydeligere forventninger til samfunnsansvar stiller krav til en ytterligere profesjonalisering av eierskapsutøvelsen. De varsler derfor at den statlige eierskapsforvaltningen vil bli styrket, men at de ønsker å holde eierskapet på samme nivå. Man signaliserer et tydelig økt fokus på samfunnsansvar og innstramning i retningslinjene for ledernes lønnsvilkår og pensjonsytelser (ibid., s. 6). Samtidig sier regjeringen at forventningene til selskapenes ivaretagelse av samfunnsansvar ikke påvirker avkastningsmålene (ibid., s. 50).

Regjeringen definerer sin forståelse av bedrifters samfunnsansvar på følgende måte i en egen stortingsmelding om næringslivets samfunnsansvar:

...bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis ut over å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer (Utenriksdepartementet, 2009, s. 7).

Tradisjonelt har staten vært eier i norske selskaper som har hatt sin virksomhet i Norge, og hvor selskapenes strategiske, økonomiske og industrielle utvikling innenfor rammen av de målene staten har hatt med sitt eierskap, har stått i fokus. I de siste årene har mange av selskapene med forretningsmessige mål blitt mer internasjonale i sin virksomhet som et resultat av et mer globalt handelsmønster, samtidig som teknologi- og industriutviklingen skjer stadig raskere.

Statkraft SF har i de senere år befestet sin internasjonale posisjon. Selskapet har gjort store investeringer i Tyskland og i 2008 inngikk Statkraft og E.ON en avtale om å la den tyske kraftgiganten overta Statkrafts eierandel i E.ON Sverige AB på 44,6 prosent. Dermed fikk den tyske kjempen full kontroll i det svenske datterselskapet. I bytte mottok Statkraft over to prosent av aksjene i morselskapet E.ON, samt E.ON-eiendeler i Sverige, Storbritannia, Tyskland og Polen. I Europa er Statkraft blant annet involvert i prosjekter i Storbritannia, Italia, Svalbard, Balkan, Romania, Bulgaria og Albania. Utenfor Europa er Statkraft engasjert i vannkraftsprosjekter gjennom datterselskapet SN Power i en rekke land, herunder Tyrkia, Peru, Chile, Filippinene, Nepal, India, Sri Lanka. Statkraft har i dag ansatte i 22 land (Statkraft, s.a.).

Eksempler på problemstillinger som har fått økt oppmerksomhet i kjølvannet av denne utviklingen er prinsipper for eierstyring og selskapsledelse (corporate governance), selskapenes samfunnsansvar og lønns- og insentivordninger. Et fellestrekk for disse problemstillingene er at de anses å være viktige for selskapenes økonomiske utvikling, både på kort og lang sikt, og at de slik sett representerer en utvikling hvor eiere har fått et bredere perspektiv på hva som bidrar til selskapenes industrielle og økonomiske utvikling. Dette er ikke en utvikling som er ny siden forrige eierskapsmelding ble lagt frem i 2006 (Nærings- og handelsdepartementet, 2006), men tempoet i disse endringene er forsterket de siste årene, og har påvirket hvordan eiere, herunder staten, håndterer sitt eierskap, skriver regjeringen (Nærings- og handelsdepartementet, 2011a., s. 15).

4.3.2 Kompetansearbeidsplasser: Drivkraft for vekst i hele landet

I den nye offentlige utredningen *Kompetansearbeidsplasser – drivkraft for vekst i hele landet* (Kommunal- og regionaldepartementet, 2011) slår det regjeringsoppnevnte utvalget fast at man ønsker å sikre at kompetansearbeidsplasser og statlige arbeidsplasser blir spredt i hele landet (Kommunal- og regionaldepartementet, 2011, s. 7). Den fremtidige veksten i arbeidsplasser vil først og fremst skje i kunnskapsintensive næringer. Utvalget er delvis på linje med Flordias teorier om kreativ kapital, men mener at tilgangen på arbeidsplasser styrer hvilke regioner som har befolkningsvekst, samtidig som man mener at andre forhold også har stor betydning for folks bosettingsvalg: "...god tilgang på kultur- og opplevelsestilbud, tjenestetilbud og boligtilbud, fritidsinteresser og naturopplevelser og hva som oppleves som «det gode liv»" (ibid, s. 9, 10).

Videre sier man at lokaliseringen av private og offentlige eide selskaper, og i særdeleshet deres hovedkontorer, kan spille en vesentlig rolle for dynamikken i regionale arbeidsmarkeder: "...regional forankring av hovedkontor kan gi et viktig bidrag til utviklingen av regionale kompetansemiljøer og robuste arbeidsmarkeder" (ibid, s.15). Utvalget viser her blant annet spesielt til regionale energiselskaper og henviser i den forbindelse til Econ Pöyrys forskningsrapport fra 2009:

De regionale kraftselskapene er et eksempel på foretak som har hovedkontor i regionale sentra, og som utgjør viktige eier- og utviklingsmiljøer i sine regioner...selskapene har gått fra å være forvaltningsbedrifter til mer markeds- og innovasjonsorienterte enheter som er attraktive arbeidsplasser for høyere utdannede" (ibid., s. 100).

Utredningen konkluderer blant annet med å anbefale at man bør utrede muligheten for å innføre regional forankring av hovedkontor for heleide offentlige selskaper som en eksplisitt målsetning i eierskapspolitikken (ibid., s. 16).

Videre er det utvalgets vurdering at tilgang på høyhastighetsbredbånd er en vesentlig forutsetning for lokalisering av kompetansearbeidsplasser, og bør prioriteres høgt som regionalpolitisk tiltak (ibid., s. 16). Her har de regionale energiselskapene, som vist av Econ Pöyry og Østlandsforskning, bidratt kraftig til regional utvikling i sine regioner (Econ Pöyry, 2009, s. 32; Hauge & Solbu, 2010, s. 19).

4.3.3 Kommunal og fylkeskommunal eierpolitikk i energisektoren

De regionale energi- og infrastrukturselskapene i Norge eies av kommuner og fylkeskommuner. Selskapene utarbeider også eiermeldinger som kan defineres som "styrets

melding til eieren”, eller arrangerer egne eiermøter mellom selskapets ledelse og eierne, der eierne gis anledning til å diskutere selskapets ledelse og virksomhet. Eierskapspolitikken kan også være nedfelt i vedtekter og/eller aksjonæravtaler, i tillegg til beslutninger som fattes av selskapenes styrende organer. Eierne ønsker ofte at de regionale energiselskapene skal bidra til å løse andre såkalt ”offentlige” oppgaver i respektive regioner, for eksempel er det en forventning at det investeres i bredbånd også i mindre befolkede områder der lønnsomheten nødvendigvis er lavere. Eierne fører normalt en utbyttepolitikk (kombinert med en løpende vurdering av selskapets egenkapital) som balanserer mellom bidrag til å finansiere andre kommunale oppgaver uten at selskapets muligheter til investeringer i ny virksomhet forringes (Econ Pöyry, 2009, s.21).

I perioden 1997-2002 valgte mange norske kommuner og fylker å selge seg ned eller helt ut av kraftsektoren. Siden 2002 har denne aktiviteten nærmest stoppet opp. Det er flere årsaker til oppbremsingen: Statkrafts muligheter til å kjøpe eierandeler i norske kraftselskaper er sterkt begrenset av konkurransemessige hensyn; økte kraftpriser har gjort det mer lønnsomt å sitte som eier; hjemfallsreglene begrenser sterkt mulighetene for å selge kraftproduksjon til andre enn offentlige eiere; og det kan ha skjedd en dreining i retning av mer positive holdninger til offentlig eierskap. I de senere år har det skjedd betydelige kommunale tilbakekjøp av eierandeler i enkelte selskaper (Econ Pöyry, 2008, s. 3).

4.3.4 Debatten om statlig eierstyring av Statkraft og de regionale energiselskapene

”Gjennom hele etterkrigstiden har statlig eierskap vært et krevende politikkområde.... Staten er en stor, men i mange henseende tilbaketrasket eier” skriver Tranøy, Jordfald og Løken (2007, s. 7).

Både i Norge og i Sverige pågår det jevnlig debatt om statlig eierstyring av kraftselskaper. I Sverige har man nylig hatt en til tider heftig debatt om retningslinjer for statlig eierstyring av Vattenfall AB, i lys av Vattenfalls økende internasjonalisering og oppkjøp av energiselskap i utlandet. Som vist har Statkraft også gjennomgått en periode med omfattende internasjonalisering, spesielt etter 2008.

I perioden 1996-2002 kjøpte Statkraft andeler i flere regionale energiselskaper, deriblant daværende Hedmark Energi AS (HEAS) i 2000. I denne perioden brukte Statkraft over 26 milliarder på oppkjøp i Norge. Etter at EFTAS overvåkningsorgan ESA stilte spørsmålsteget

ved om den statlige lånegarantien som ble brukt for å finansiere oppkjøpene ga Statkraft urettmessige konkurransefortrinn, ble lånegarantien fjernet i 2003 og selskapets oppkjøp av regionale energiselskaper stanset. I 2002 påla Konkurransetilsynet dessuten Statkraft å selge HEAS, E-CO Energi¹⁰ og daværende Trondheim Energiverk¹¹ eller tilsvarende produksjonskapasitet (Statkraft, s.a.). I oktober 2002 godkjente regjeringen Statkrafts kjøp av 45,5 prosent i Agder Energi, under forutsetning av at Statkraft samtidig solgte sin 20-prosentandel i E-CO Vannkraft, 49-prosentandel i HEAS, samt vannkraftproduksjon tilsvarende ytterligere 1 TWh i Sør-Norge (Günther, 2002). HEAS ble deretter fusjonert inn i Eidsiva Energi i 2004.

I Norge startet fem store, regionale energiselskaper en debatt om statlig eierskap da de i 2009 gikk ut og offentlig kritiserte Statkrafts planlagte oppkjøpsstrategi. Tidligere hadde også EL & IT Forbundet Distrikt Trøndelag gått ut med at man så med bekymring på de prosesser som foregikk innenfor Energisektoren i Midt-Norge. Man mente at Statkraft, gjennom eierskapet i Trondheim Energi satte det lokale eierskapet i andre energiselskap i regionen under press (Stai, 2008). Statkraft har eierposter i de regionale energiselskapene Skagerak Energi (66,62 prosent), Trondheim Energi (100 prosent), Agder Energi (45,5 prosent) og BKK (49 prosent). Grupper av ordførere og direktører for regionale energiselskaper hevdet gjennom kommunikasjon og møter med Nærings- og handelsdepartementet og i debattartikler i media høsten 2009, at Statkrafts oppkjøpsstrategi truet de regionale energiselskapene. Bakgrunnen for debatten var at Statkrafts styreleder i et brev av april 2009 til daværende Næringsminister Silvia Brustad, ba sin eier Nærings- og handelsdepartementet om å styrke selskapets egenkapital med åtte milliarder kroner i løpet av første halvår 2009, og en justert utbyttepolitikk for konsernet (Grundekjøn, A., Grundekjøn til S. Brustad, 4.2.2009). Statkrafts styre vurderte at det samlede behovet for egenkapital var på 27 milliarder kroner frem til 2015.

Konsernsjefene i Eidsiva Energi, Lyse Energi, NTE, Trønder Energi og Troms Kraft gikk ut i media med en felles debattartikkel hvor de bland annet skrev at: "Det er vanskelig å se at...videre statlige oppkjøp vil bidra positivt til ytterligere regional verdiskaping" (Mørkved Rinnan, Skjerve, Malmo, Nygaard & Schei, 2009). Videre mente de regionale

¹⁰ E-CO Energi eies i dag av Oslo kommune.

¹¹ Selskapet heter nå Trondheim Energi og eies av Statkraft.

energiselskapene at staten burde bidra til å sikre regional forankring gjennom et regionalt offentlig eierskap: ”...Statnett og Statkraft må få utvikle sine nasjonale og internasjonale roller og ikke gis oppgaver eller ansvar i regionene som innebærer sentralisering av kapital og funksjoner” (ibid., 2009). Debatten fikk mye oppmerksomhet, men falt til ro da Næringsminister Trond Giske sendte ut en pressemelding i november 2010 om at regjeringen ønsket å styrke egenkapitalen i Statkraft med 14 milliarder kroner og at Statkraft samtidig la til side tidligere ambisjoner om oppkjøp i regionale kraftselskaper. I pressemeldingen skriver statsråden:

I sin nye strategiplan har Statkraft lagt til side tidligere ambisjoner om oppkjøp i regionale kraftselskaper i Norge og ambisjoner om en egen satsing på nettvirksomhet (Nærings- og handelsdepartementet, 2010).

Dette var den avklaring de regionale selskapene hadde etterspurt i forbindelse med Econ Pöyrys rapport (2009).

4.4 En case-studie av Eidsiva Energi

I det følgende presenteres primær og sekundærdata fra case-studien av Eidsiva. Innledningsvis presenteres selskapets historie, nøkkeltall, noen profilerte utviklingsprosjekter, i tillegg til selskapets strategi og de regionale eiernes visjon og misjon for selskapet. Deretter presenteres data fra intervjuer.

4.4.1 Regionalt krafttak og konsolidering i 2004 sikret Eidsiva regionale eiere og forhindre Oslo-eierskap

Eidsiva energi ble etablert i juli 2000 da Lillehammer og Gausdal Energiverk AS (LGE) og Hamar-regionen Energiverk AS (HrE) fusjonerte sin respektive nett- og omsetningsvirksomheter til et selskap. Som nevnt under 4.3.4, kjøpte Statkraft 49 prosent av aksjene i HEAS i 2000, når daværende Eidsiva energi allerede var dannet av LGE og HrE. Statkraft støttet imidlertid prosessen når HEAS deretter ønsket å kjøpe seg inn i daværende Eidsiva energi AS.

I 2001 fusjonerte Eidsiva energi og Hedmark Energi (HEAS) sin nett- og omsetningsvirksomhet under videreføring av navnet Eidsiva energi AS.

Samtidig konkurrerte Eidsiva energi mot to Oslo-baserte energiselskaper som ønsket å ekspandere i Innlandet. Oslo-baserte Hafslund Energi hadde allerede en stor aksjepost i det Gjøvik/Østre Toten-baserte selskapet Mjøskraft. Hafslund eide dessuten 49 prosent av nettselskapet til daværende Elverum Elektrisitetsverk¹². Hafslund var interessert i å kjøpe Eidsiva Energi. Samtidig hadde det Oslo-baserte selskapet E-CO Energi en stor aksjepost i Oppland Energi, som man hadde sikret seg i konkurranse med HEAS. E-CO var også interessert i kjøp av mer produksjonskapasitet.

I begynnelsen av 2000 var situasjonen i Innlandet at Oslo-selskapene Hafslund og E-CO hadde et fotfeste i Innlandet og konkurrerte med HEAS om å kjøpe Eidsiva energi AS og Innlandets kraftproduksjon.

HEAS gikk seirende ut av denne kampen i 2004. Samme år fusjonerte Eidsiva energis eierselskaper HrE, LGE med HEAS og ble til Eidsiva energi Holding AS. Dette gjorde

¹² Selskapet heter nå Elverum Energi.

Eidsiva energi til den største aktøren innen vannkraftproduksjon, overføring og salg av kraft i både Hedmark og Oppland. I 2005 kjøpte Eidsiva energi Holding AS aksjer i kraftselskapene Mjøskraft AS og Mjøskraft Strøm AS av Hafslund, og Hafslunds andel av netteselskapet i daværende Elverum Elektrisitetsverk. Ved fusjonen med Mjøskraft gav Eidsivas konsernsjef Ola Mørkved Rinnan følge utsagn til media:

Med denne avtalen i havn, er det ikke lenger noen store kraftselskap som kan hindre dannelsen av et stort offentlig eid kraftselskap for Hedmark og Oppland... (Tokle, 2005).

Samme år vedtok generalforsamlingen i Eidsiva energi at Eidsiva energi Holding AS skulle hete Eidsiva Energi AS, med stor E i Energi. I september 2006 ble virksomheten og ansatte fra Vannkraft Øst AS og Oppland Energi AS overført til Eidsiva Vannkraft, som ble opprettet som en organisasjon i en operatørrolle for 44 kraftverk i to fylker og med rundt 200 ansatte. I november samme år fikk Eidsiva Vannkraft konsesjon for å overta driften av kraftverkene fra Vannkraft Øst (Eidsiva Energi, s.a.).

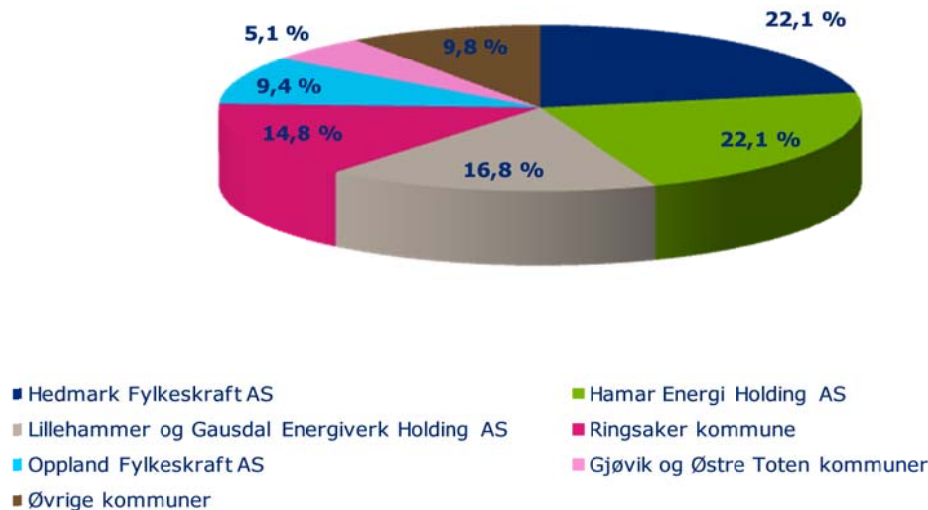
Uten dette omfattende ”regionale krafttaket” kunne det som i dag er et stort, offentlig eid regionalt energikonsern fort ha vært delt opp mellom flere Oslo-baserte eiere.

4.4.2 Nøkkelinformasjon om Eidsiva Energi

Eidsivakonsernet er et regionalt, vertikalt integrert energiselskap i Innlandet, med seks forretningsområder. Eidsiva er et av de større energiselskapene i landet, målt i omsetning. Selskapet er dessuten på 114. plass blant de 500 største selskapene i landet (Norges Største Bedrifter, 2011). Konsernet har cirka 1 000 ansatte og hovedadministrasjon ligger i Hamar, der også de heleide datterselskapene Eidsiva Nett AS, Eidsiva Anlegg AS og Eidsiva Marked AS har sine hovedkontorer.

Eidsiva Vannkraft AS ledes fra Lillehammer og Eidsiva Bioenergi AS og Eidsiva Vekst AS fra Gjøvik (oversikt over Eidsivas juridiske struktur i vedlegg 1). Eidsiva eies av Oppland og Hedmark fylkeskommuner og 26 kommuner i de to fylkene (oversikt over eiere i vedlegg 2).

De tre største eierne er Hedmark Fylkeskraft AS, Hamar Energi Holding AS og Lillehammer og Gausdal Energiverk Holding AS:



Figur 9: Eierforhold i Eidsiva Energi AS, av Eidsiva Energi, 2011. Brukt med tillatelse.

Eidsivakonsernet hadde i 2010 en omsetning på 4 milliarder kroner og 7,2 milliarder kroner i bokført egenkapital. Aksjeverdien er vurdert til 11,4 milliarder kroner (Eidsiva Energi, 2011a.).

4.4.3 Eksempler på større utviklingsprosjekter og regionale satsingsområder for Eidsiva

Eidsiva lever av å produsere fornybar energi og jobber med en rekke store industrielle prosjekter. Eidsiva Vannkraft har et av landets største vannkraftmiljøer, med til sammen 44 hel- og deleide kraftverk i Innlandet. Selskapet jobber med flere, nye vannkraftprosjekter.

Eidsiva Bioenergi leverer bioenergi i form av fjernvarme, prosessdamp og elektrisitet i åtte tettsteder og byer i Innlandet. Det seneste og største industrielle utviklingsprosjektet er Trehørningen Energisentral i Hamar kommune, som åpnet i august 2011. Anlegget omvandler avfall fra de fire største interkommunale avfallsselskapene i Innlandet til fjernvarme, elektrisitet og industriell prosessdamp. Eidsiva Bioenergi planlegger også et nytt stort bioenergianlegg på Gjøvik.

Eidsiva Nett er et av landets største nettselskaper med 21 000 kilometer med linjer og kabler i regional- og distribusjonsnett i Hedmark og Oppland. Selskapet har også ansvar for et av

Eidsivas større utviklingsprosjekter. Innen 2016 skal alle strømmålere hos Eidsivas 135 000 kunder være byttet ut med nye strømmålere som gir automatisk måleravlesning.

Eidsiva Vekst er Eidsivakonsernets investeringsselskap og innovative pådriver innenfor nye energiformer og ny teknologi. Som nevnt, er selskapets rolle som innovasjonspådriver belyst i Kristin Wolls doktorgradsavhandling fra 2009 (Woll, 2009). Eidsiva Veksts datterselskap Eidsiva bredbånd har i løpet av de siste syv til åtte år sørget for full bredbåndsdekking i Innlandet, via fire ulike aksessformer. Et annet av Eidsiva Veksts heleide datterselskaper er investeringsselskapet Energy Future Invest, som investerer i nye teknologier innenfor fornybar energi. Gjennom prosjektet Austri Vind DA har Eidsiva Vekst, sammen med Stange Energi, Gudbrandsdal Energi og Statskog Vind besluttet å gjennomføre vindmålinger i to utvalgte fjellområder, for å dokumentere om de er egnet for de to planlagte vindparkene. Selskapet har startet planleggingsarbeidet¹³ for to mulige vindkraftverk i Trysil/Åmot og Engerdal kommuner i Hedmark.

I 2006 kjøpte Eidsiva Vekst og fem skogeierforeninger¹⁴ tilbake Moelven Industrier (Moelven) til regionen fra det finske eierselskapet Metsällito, og sikret derved Moelven regionalt eierskap. Ledelsen i Eidsiva Energi fryktet at Moelven skulle selges ut av regionen bit for bit, og at det blant annet skulle gå ut over Eidsivas bioenergiplaner og regional utvikling. I 2007 dannet Eidsiva Vekst og Felleskjøpet Agri (FKA) det nye selskapet Eidsiva MI AS som i dag eier 23,78 prosent av Moelven.¹⁵

Eidsiva er tungt engasjert i prosessen med etableringen av et universitet i Innlandet. I november 2009 inngikk Eidsiva Energi og Eidsiva Vekst avtale med Kompetanse-, Universitets- og Forskningsfondet i Innlandet AS (KUF-fondet). Avtalen innebærer at Eidsiva Energi/Eidsiva Vekst skal yte bidrag til KUF-fondet/konkrete prosjekter knyttet til Prosjekt Innlandsuniversitet på til sammen 30 millioner kroner. Av KUF-fondets totale kapital har det vært lagt til grunn at næringslivet i regionen skal bidra med inntil 100 millioner kroner. Eidsiva gikk tidlig i bresjen for å få denne kapitalen på plass, og i dag er

¹³ Selskapet har sendt forhåndsmelding til Norges Vassdrags- og Energidirektorat (NVE) og arbeider med konsesjonssøknad.

¹⁴ De fem skogeierforeningene er Glommen Skog BA, Mjøsen Skog BA, Havass Skog BA, AT Skog BA og Viken Skog BA.

¹⁵ Moelven Industrier ASA eies i dag av Glommen Skog BA (25,08 %), Eidsiva MI2 AS (23,78 %), Agri MI AS (15,85 %), Viken Skog BA (11,87 %), Mjøsen Skog BA (11,75 %), AT Skog BA (7,29 %), Havass Skog BA (4,02 %). De resterende 0,36 % av aksjene eies i hovedsak av privatpersoner.

mellom 80-85 millioner kroner av næringslivets kapital kommitert inn i KUF-fondet, hvorav Eidsiva alene har bidratt med 30 millioner kroner.

Eidsivas eiere har et sterkt ønske om å bidra til regional utvikling. Eidsivas samfunnsmessige engasjement omfatter både satsinger innenfor kommunikasjon, samferdsel og kompetanse, i tillegg til Eidsiva Markeds sponsorprogram som i 2011 gir bidrag til utvikling av kulturarrangementer og idrett i Innlandet med om lag 30 millioner kroner.

Eidsivas ønske om et tett samarbeid med høyskolene i regionen innen fornybar energi, resulterte i 2008 i at Høgskolen i Gjøvik fikk et gaveprofessorat innen bioenergi. Eidsiva har også opprettet Energiråd Innlandet, et regionalt kompetansesenter for fornybar energi og energieffektivisering, i tett samarbeid med fylkeskommunene i Hedmark og Oppland, og med støtte fra EUs Intelligent Energi Europe program i Brussel.

Det er videre uttrykt en forventning fra konsernstyret, i forbindelse med den pågående strategiprosessen om at Eidsiva skal engasjere seg i forhold til den regionale målsetningen om å få realisert utbygging av Dovrebanen til dobbeltspor Eidsvoll – Lillehammer (Eidsiva Energi, 2011a.)

4.4.4 Eidsivas strategi og målstyring

4.4.4.1 Eidsivas strategi og eiernes visjon, misjon og formål med selskapet

Eidsivas eiere har et finansielt, industrielt og regionalt formål med sitt eierskap. I Eidsivakonsernets strategiske plan for 2011-2014 er det nedfelt at selskapets visjon er ”*Drivkraft for oss i Innlandet*”. Man utdyper dette med at Eidsiva ønsker å utgjøre en forskjell i hverdagen, og at man ønsker at ansatte, kunder og andre skal oppleve at selskapet er viktig og riktig for regionen. Med benevnelsen ”for oss” mener selskapet at alle som er opptatt av en positiv utvikling av Oppland og Hedmark skal oppleve at Eidsiva betyr noe og vil noe (Eidsiva Energi, 2011c.).

Eiernes tre hovedhensikter med Eidsiva er i følge strategisk plan 2011-2014 (ibid.):

1. God finansiell avkastning på verdjustert egenkapital (eiernes rente).
2. Gode industrielle løsninger på produkter og tjenester for Eidsivas kunder.
3. Regional utvikling ved å skape vekst i hele Innlandet.

Man utdyper det tredje målet om regional utvikling med at Eidsiva har forutsetninger for å bidra til utviklingen av sitt eget, framtidige marked. Man nevner her blant annet fokus på lokalt kjøp av produkter og tjenester, i tillegg til bidrag til idrett og kultur og engasjement på strukturelle forhold som det å bidra til etableringen av et universitet i Innlandet, næringsutvikling og samferdsel (ibid.).

Eidsivakonsernet arbeider for tiden med å revidere eksisterende strategiplan, og konsernstyret er i prosess med å utarbeide en ny strategiplan for 2012-2015. Man legger opp til å fastsette mer konkrete målsetninger innenfor det tredje hovedmålet *regional utvikling* i den nye planen. Konsernstyret ønsker fortsatt fokus på lønnsom realvekst over tid, samt at en høy andel varer og tjenester skal kjøpes lokalt. Dessuten ønsker man å bidra til å utvikle regionens attraktivitet, gjennom fokus på flere ulike innsatsområder.

Noen av de innsatsområder som er oppe til vurdering i strategiprosessen er bland annet¹⁶:

- Fortsette investeringer i tidligfasevirksomheter i Innlandet/bidra til regional såkornfond.
- Bidra til å utvikle samferdsel og kommunikasjon i regionen, herunder som pådriver for dobbeltsporet jernbane og videreutvikling av fast og mobilt bredbånd.
- Bidra til utviklingen av Universitetet i Innlandet.
- Bidra til kultur- og idrettsaktiviteter for barn og unge.
- Bidra til kultur- og idrettsaktiviteter av regional og nasjonal betydning.

I forbindelse med strategiprosessen har analytikere hos Eidsiva analysert statistisk informasjon om regionen. Analysen viser at mens Innlandet har hatt en verdiskaping (målt som bruttoregionprodukt) på linje med landet for øvrig er bidraget til dette større fra

¹⁶ Informasjon hentet fra en intern presentasjon, *Strategiplan 2012-2015 Status per november*, av Ståle Størdal og Petter Myrvold. 26.10.2011. Eidsiva Energi

kraftforsyningen i Innlandet. Med andre ord er bidraget fra kraftvirksomhet viktigere for verdiskapingsutviklingen i Innlandet enn i landet for øvrig.¹⁷

Konsernstyret planlegger å vedta den nye strategiplanen for 2012-2015 i desember 2011. Det er imidlertid liten tvil om at man legger opp til et enda tydeligere strategisk fokus mot at Eidsiva skal bidra til økt regional attraktivitet og til å skape regional utvikling og vekst i Innlandet.

4.4.4.2 Balansert målstyring i Eidsiva: Styringssystemet 4K

Styringssystemet 4K er Eidsiva Energis versjon av konseptet balansert målstyring (balanced score card). Det er en måte å systematisere og måle en helhet av suksessfaktorer. Styringssystemet bygger på erkjennelsen av at lønnsomhet og konkurransekraft avgjøres av både finansielle og ikke finansielle faktorer. Det handler om de verdier som bedriften utvikler i egen organisasjon og i markedet. For disse verdiene – som for eksempel kundetilfredshet, kompetanse og bedriftskultur – er det utviklet en metodikk for måling som gjør at flere bedrifter har laget seg myke "regnskap" i tillegg til harde økonomi- og salgstill. Disse harde og myke faktorene danner en balansert helhet. De fire K-ene Eidsiva har valgt å fokusere på er: Kompetanse, kvalitet, kunder og kroner. For hver av K-ene er det utarbeidet nøkkeltall som måles jevnlig i forbindelse med rapportering til konsernstyret og styrene i datterselskapene. Disse rapportene kalles styringskort (Eidsiva Energi Intranett, s.a.).

4.4.5 Eidsivas eiere forplikter seg til langsiktig eierskap gjennom ny aksjonæravtale

I juli i år vedtok Eidsivas Generalforsamling en ny aksjonæravtale for Eidsiva Energi AS. Det betyr at eierne har forpliktet seg til et langsiktig eierskap helt frem til 2036. Den nye aksjonæravtalen er en videreføring av den tidligere avtalen. Ny avtale innebærer at kommunene og fylkeskommunene har forpliktet seg til å eie minst 51 prosent av aksjene i Eidsiva frem til 2026, og minst 34 prosent frem til 2036. Endringen i aksjonæravtalen er grunnet i nye regler om eierskap til kraftproduksjon, og eiernes ønske om å gjøre Eidsiva til en enda sterkere drivkraft for regional utvikling i Innlandet ved å sikre et langsiktig regionalt

¹⁷ Informasjon hentet fra en analyse utført av Ståle Størdal og Petter Myrvold, Eidsiva Vannkraft. Hentet fra Styresak 48.11 Vedlegg 1, konsernstyret, Eidsiva Energi, 2011.

eierskap. Det er få andre industriselskaper som kan vise til et like langsiktig eierskap. Dette gir god forutsigbarhet, og gode muligheter for både industriell og finansiell fokus (Eidsiva Energi, 2011b.).

I 2009 og 2010 tok Eidsivas regionale eiere i gjennomsnitt ut et utbytte på om lag 75 prosent av konsernresultatet (Eidsiva, s.a.). Som nevnt under 4.3, tok staten ut et utbytte tilsvarende 85 prosent av konsernresultatet i Statkraft etter skatt og minoritetsinteresser de samme årene (Statkraft, 2011; 2010).

4.4.6 Empiriske primærdata fra intervjuer

Det semistrukturerte spørreskjema som jeg har brukt for intervjuene er utformet slik at spørsmålene følger mine fire forskningsspørsmål. Spørreskjemaet veksler mellom lukkede (svarsalternativ som skal krysses av) og åpne spørsmål. Spørreskjemaet er gengitt i vedlegg 4. Vedlegg 3 inneholder en oversikt over min informanter. Informantene er representanter for ansatte i Eidsiva og for eiere og styre. Jeg har intervjuet nestleder og styremedlemmer i konsernstyret, bedriftforsamlingens leder og ytterligere to medlemmer av bedriftsforsamlingen (eiernes representanter), samt Eidsivas konsernsjef og tre konserndirektører.

Flere av mine informanter har styreverv i Eidsivas hel- eller deleide selskaper. Mange av informantene har dessuten betydelig styreerfaring og erfaring fra eierstyring gjennom styreverv i andre regionale og nasjonale selskaper og organisasjoner. Det foreligger opptak og utskrifter av samtlige intervjuer. I det følgende har jeg gruppert spørsmål og svar under relevant forskningsspørsmål for tydelighet og økt forståelse av hvordan det empiriske materialet henger sammen med forskningsspørsmålene i min studie.

4.4.7 Intervjudata relatert til Forskningsspørsmål 1

Mitt første forskningsspørsmål er: *Bidrar det offentlige regionale eierskapet i Eidsiva til at selskapet satser på regionale utviklingsprosjekter i større grad enn man ellers ville ha gjort med fjerne eiere?*

Spørsmål 1-4 i spørreskjemaet dreier seg om dette spørsmålet:

Spørsmål 1: Mener du at det er forskjell mellom fjernt (ikke offentlig regionalt; statlig/privat, nasjonalt/internasjonalt) eierskap og regionalt offentlig eierskap av vertikalintegreerte energiselskaper?

- JA
- NEI
- USIKKER

Resultat:

- JA – 100 prosent svarer dette alternativet.
- NEI
- USIKKER

Her svarer samtlige at det er forskjell mellom fjernt og offentlig regionalt eierskap. Når informantene blir bedt om å utdype dette, nevner de fleste at regionalt eierskap gir nærhet til selskapet og økt interesse for, og kjennskap til regionale forhold og utviklingsmuligheter. Forskjeller i utbyttepolitikk blir også nevnt. Informantene trekker spesielt frem følgende forskjeller:

Eiere av nasjonale eller internasjonale selskaper skal favne mye, og har ikke anledning å holde fokus på regionale behov og utviklingsmuligheter, eller konsentrere seg om enkelte regioner. Statlige eiere har gjerne en mer ”aggressiv” utbyttepolitikk, og tar ut større deler av overskuddet, enn regionale eiere. Det statlige eierskapet blir gjerne mer upersonlig og distansert fra selskapet, avhengig av hvem som er statsråd. Der styrer eierne kun gjennom styret. Et regionalt eierskap er gjerne mer direkte integrert med administrasjonen i selskapet og med styringen av selskapet. Regionale eiere får et nærmere forhold til både selskapets aktiviteter, kunder og til regionen. Ved et nasjonalt eierskap blir styringen fokusert mot

Oslo-regionen. Det blir lite fokus på utvikling av lokal kompetanse og mindre interesse for å utvikle regionen.

Selskaper med et regionalt eierskap vil generere verdier som blir i regionen, blant annet i form av utbytte og regional verdiskaping. Nasjonalt eierskap generer verdier som brukes nasjonalt. Ved et internasjonalt eierskap går mye av verdiene ut av landet. Et regionalt eierskap vil ha et større fokus på alle sider ved regionalt utviklingsarbeid. Man vil ha større regional kunnskap, og identifiserer derved lettere utviklingsmuligheter. De vil være mer motivert for å jobbe med næringsutvikling i egen region.

En risiko med regionalt eierskap kan være at det blir *for* direkte eierstyrt, og ikke kun via formelle organer. Derfor fungerer det best når det er mange regionale eiere, som i Eidsiva, påpeker en informant.

Spørsmål 2: Hva er, etter din mening, den største forskjellen mellom fjernt eierskap og regionalt offentlig eierskap av vertikalintegreerte energiselskaper?

- a. For selskapets utvikling?
- b. For regional utvikling?

På **Spørsmål 2a.** svarer mange av informantene at det kan være mindre forskjell mellom fjernt og regionalt eierskap for selskapets utvikling, enn for regional utvikling. Alle typer eiere ønsker å utvikle et selskap slik at det blir sterkt. Fjerne eiere har gjerne et ønske om å høste mer kortsiktige gevinster, mens et regionalt eierskap ofte tenker mer langsiktig. På dette spørsmålet fokuserer informantene i hovedsak på følgende forskjeller:

Fjerne eiere ville sannsynligvis hatt ett mer ensidig fokus på kjernevirksomhet; produksjon og distribusjon av energi. Et fjernt eierskap setter sannsynligvis ikke regionens interesser i første rekke, men heller et kortsiktig avkastningskrav.

Ved et regionalt eierskap kan det bli vanskeligere å få gjennomslag for å gjennomføre åpenbare forretningsmessige gode utviklingsprosjekter og se på utviklingsmuligheter *utenfor regionen*, for eksempel bygging av utenlandskabler og kraftprosjekter i utviklingsland.

Med fjerne eiere ville en god del av de sentrale funksjonene i Eidsiva kunne bli sentralisert og flyttet ut av regionen. I Innlandet ville man i hovedsak ha hatt driftspersonell. Kompetansearbeidsplassene i Eidsiva ville blitt borte fra regionen, og derved også

muligheten for å tilby kompetansearbeidsplasser til personer som er bosatte i regionen, eller som ønsker å flytte til regionen.

Et regionalt eierskap vil styrke selskapet i retning av å møte spesifikke regionale behov og regional kultur på mange områder. Den regionale kulturen vil prege mye av det bedriften gjør og står for, i større grad enn ved nasjonalt eierskap.

Et fjernt eierskap blir gjerne upersonlig og mangler ”sjel”, som en informant uttrykte det. Det kan da også åpne for et mer administrasjonsstyrt, og mindre eierstyrt, selskap mente et par informanter. Ved et fjernt eierskap ville regionale investeringsbeslutninger blitt svekket og styrt mer mot rene økonomiske, forretningsmessige kriterier. Partipolitikken kommer tydeligere til syne ved et statlig eierskap enn et regionalt, og gjør at et selskap kan bli mer prisgitt skiftende politikk.

På **Spørsmål 2b**. svarer flere av informantene at en fjern eier vill ha mindre interesse i et fokus på regional utvikling, mens en regional eier kan ha dette som et uttalt hovedfokus. Her fokuserer informantene i hovedsak på følgende forskjeller:

Det er helt klart en sammenheng mellom et sterkt regionalt eierskap og et ønske om en sterk regional utvikling, mener alle informantene. Regionale eiere har et ønske om å styrke egen region og ser at det er viktig for selskapets utvikling. Ved et fjernt eierskap ville nok fokus på hva som er bra for regionen og hva som skal til for å sikre regional markedsvekst i form av utdanning, vekst og kompetanse, vært vesentlig mindre.

Et statlig eierskap skal tjene norske interesser i et nasjonalt marked, mens regionale eiere fokuserer på å foredle regionens interesser og har regionen som marked. For Eidsivas regionale eiere er regionens vekst avgjørende viktig for vekst i selskapet. Eidsivas eiere engasjerer seg derved i tiltak som bidrar til økt tilflytting og næringsutvikling, herunder kommunikasjon, prosjekt Universitetet i Innlandet og sponsorvirksomhet rettet mot breddeidrett og kultur. Ved et statlig eierskap blir det mer fokus på kjernevirksomhet.

Det betyr mye for lokalt næringsliv at et regionalt eid selskap, ”en dynamo” som Eidsiva er opptatt av lokal næringsutvikling og ser behovene som er i regionen. Da vil andre også se mulighetene der. Dette har betydning også for lokale bedrifter som underleverandører av varer og tjenester, ikke minst for tjenesteleveranser innen bank og forsikring. Det er også viktig for høgskolene i Innlandet hvor Eidsiva har et sterkt ønske om å samspille med

kompetansemiljøene innen fornybar energi. Denne effekten ville antagelig vært mindre ved et fjernt eierskap, som gjerne har et Oslo- eller storbyfokus, og ikke Innlandsfokus. Man ser ikke de små byene rundt om i landet når man er en eier plassert i storbyen, sa en informant. Fjerne eiere vil rett og slett ikke forstå at selskapet kan være et instrument for regional utvikling.

Dersom Eidsiva hadde fjerne eiere, ville disse muligens gjort aktiviteter regionalt, men funnet en eller annen form for ”balansert minste fellesløsning”, uten å ta hensyn til særpreg og prioriteringer i regionen. Fjerne eiere ville ikke ha engasjert seg i et prosjekt som Universitetet i Innlandet, som Eidsivas eiere prioriterer høyt. Eidsiva har bidratt med 30 millioner kroner til KUF-fondet. Her ville det vært vanskelig å engasjere en fjern eier til å prioritere dette.

Spørsmål 3: Mener du at regionale eiere er mer opptatt av, og bidrar mer til regional utvikling enn mer fjerne eiere i energibransjen? Hvorfor det/Hvorfor ikke?

- JA
- NEI
- USIKKER

Resultat:

- JA – 100 prosent svarte dette alternativet.
- NEI
- USIKKER

Her svarer alle informanter at de mener at regionale offentlige eiere er mer opptatt og bidrar mer til regional utvikling enn mer fjerne eiere ville ha gjort. De fleste informantene mener at en regional eier må være mer opptatt av regional utvikling enn fjerne eiere. Fjerne eiere vil ha mer fokus på selskapet isolert og på kjernevirksomhet. Andre aspekter som ble nevnt var:

Fjerne eiere vil sannsynligvis ha mest fokus på å plassere pengene der hvor de gir mest avkastning, uavhengig av geografi.

Regionale eiere sitter nærmere de regionale problemstillingene enn mer fjerne eiere, og har derved et helt annet fokus. Vi som bor her kommer naturlig nok tettere på de regionale utfordringene, enn en person som sitter i Oslo, sa en informant. Den regionale forankringen

skaper regionalt fokus, har regional arbeidskraft og den regionale kultur setter sitt naturlige preg på bedriften.

Eidsivas regionale eiere er veldig opptatt av å bidra til regional utvikling og det å bevare verdiskapingen i Innlandsregionen. Regionale eiere har et mer langsiktig perspektiv på utvikling, fjerne eiere har sannsynligvis et mer kortsiktig perspektiv.

En informant mener at det ikke er gitt at regionale eiere generelt bidrar til regional utvikling. Man må *se* og *ta* de muligheter som bys, og vedkommende mener at Eidsivas eiere gjør dette i stor grad.

Spørsmål 4: Bidrar det offentlige regionale eierskapet i Eidsiva til at Eidsiva satser på regionale utviklingsprosjekter i større grad enn man ellers skulle ha gjort hvis man hadde hatt mer fjerne eiere?

- JA
- NEI
- USIKKER

Resultat:

- JA– 100 prosent svaret dette alternativet.
- NEI
- USIKKER

Alle svarer her at det regionale eierskapet bidrar til at Eidsiva satser på regionale utviklingsprosjekter i større grad enn man skulle ha gjort med mer fjerne eiere. Flere mener, også her, at regionale eiere tenker mer langsiktig og kan vurdere å investere i prosjekter som gir langsiktig avkastning og er bra for regionen. Man utdyper sine svar med følgende argumenter:

Noen av Eidsivas store utviklingsprosjekter, og samarbeidsprosjekter ville kanskje ikke vært gjennomført med fjerne eiere. Alternativt ville de kanskje ha vært gjennomført et annet sted, men ikke nødvendigvis i Innlandet.

Eidsivas eiere har til hensikt å bidra til at regionen utvikler seg positivt. For å lykkes med det må man se sammenhengen mellom regional vekst og selskapets vekst. Hvis ikke regionen vokser, blir også selskapets vekst hemmet.

Det kan være enklere for Eidsivas regionale eiere å prioritere prosjekter som ikke har den kortsiktige og umiddelbare profitten, gitt en god begrunnelse i regional utvikling og mulighet for langsiktig avkastning. Fjerne eiere, sa en av informantene, ville kanskje ha en tendens til å vektlegge det forretningsmessige et hakk mer betydning, og ha et mer kortsiktig profittmotiv, enn den regionale eieren.

Flere informanter mener at en av de største forskjellene mellom regionalt og fjernt eierskap er at jo mer geografisk fjern eieren er fra regionen, desto mer finansiell blir eierens adferd. Derved vil det bli vanskeligere å få gjennomslag for et regionalt prosjekt med noe lavere avkastningskrav hvis du har fjerne eiere, selv om prosjektet er et åpenbart godt regionalt utviklingsprosjekt.

En informant nevnte at Eidsiva kanskje også burde satse på utviklingsprosjekter utenfor egen region. Det er viktig å ta opp konkurransen på nasjonalt plan også, for benchmarking av egen konkurransekraft.

Med en fjern eier ville det sannsynligvis ikke vært mulig å satse på de samfunnsrettede, regionale utviklingsprosjekter som Eidsiva har engasjert seg i, for eksempel Universitetet i Innlandet og innenfor samferdsel og kommunikasjon. Med en fjern eier ville Eidsiva heller ha avgrenset dette til begrenset sponsorvirksomhet, eller til mindre regionale utviklingsprosjekter hvor Innlandets utvikling ikke kom i konflikt/konkurranse med utviklingen i andre regioner. Det ville i tilfelle ha resultert i et kraftig svekket Eidsiva, mente en informant.

4.4.8 Intervjudata relatert til Forskningsspørsmål 2

Mitt andre forskningsspørsmål er: *Har vi eksempler på regionale utviklingsprosjekter som sannsynligvis ikke ville vært gjennomført uten et regionalt eierskap?*

Spørsmål 5 i spørreskjemaet dreier seg om dette spørsmålet:

Spørsmål 5: Kan du gi eksempler på regionale utviklingsprosjekter i Eidsivas regi som er gjennomført på grunn av det regionale eierskapet (og som sannsynligvis ikke ville ha vært gjennomført med fjernt eierskap)?

- a. Konkrete prosjekter?
- b. Utdype/begrunne?

Som svar på **Spørsmål 5a.** og **5b.** trekker informantene frem følgende prosjekter, i prioritert rekkefølge (etter hvor mange som har nevnt disse prosjektene spesielt):

Bredbåndssatsingen: Her er de fleste informanter enige om at denne satsingen ganske sikkert ikke ville vært gjennomført uten det regionale eierskapet. Mange mener at denne satsingen ikke ville vært gjennomført så rask og så omfattende dersom de regionale eierne ikke hadde vært pådrivere. Dette bekreftes, som nevnt, av Østlandsforskning (Hauge & Solbu, 2010). De fleste mener at bredbåndssatsingen er det viktigste utviklingsprosjektet som er initiert direkte av eierne, selv om lønnsomheten ikke har vært den aller beste. En informant mener at når man brakte Innlandet fra 25 prosent bredbåndsdekning i år 2000 til nesten 100 prosent i dag, og med bruk av hele fire aksessformer, så var dette åpenbart ikke en forretningsmessig perfekt beslutning. En informant sa om bredbåndssatsingen, at de regionale eierne ser avkastningen i et mye større samfunnsperspektiv og at fjerne eiere ville ha hatt et mye større fokus på finansiell avkastning og derved ikke valgt å satse på bredbåndsutbygging i Innlandet.

Universitetet i Innlandet og samarbeid med høgskolene i regionen: Alle informanter mener at Universitetet i Innlandet er et godt eksempel på et regionalt utviklingsprosjekt som Eidsiva støtter fordi man har regionale eiere. Fjerne eiere kunne ikke ha satset på et prosjekt som har til hensikt å fremme etableringen av et universitet i én region. Eidsivas regionale eiere prioriterer dette prosjektet fordi etableringen av et universitet i Innlandet vil bidra til kompetansevekst i regionen på lang sikt. En informant trekker spesielt frem Eidsivas samarbeid med høgskolene i regionen. Han mener at Eidsivas samarbeid med Høgskolen på Gjøvik innenfor fornybar energi, herunder gaveprofessoratet i bioenergi, ikke ville vært et satsingsområde for fjerne eiere. Denne satsingen er imidlertid viktig for regionale eiere som har et mer langsiktig fokus på regional kompetanseutvikling, som mener at dette er viktig også for utviklingen av selskapet på sikt.

Eidsivas regionale satsing på utbygging av bioenergi/fjernvarme: Her tror brorparten av informantene at denne satsingen kunne vært gjennomført også av fjerne eiere, fordi en regional satsing på bioenergi i Innlandet passer bra og er forretningsmessig riktig, grunnet den gode tilgangen på råstoff i skogfylkene Hedmark og Oppland. De fleste tror imidlertid ikke at bioenergisatsingen ville blitt så solid og omfattende med fjerne eiere. Flere av informantene nevner Eidsivas nye avfallsforbrenningsanlegg Trehøringen Energisentral på Hamar i den forbindelse. De fleste mener at Trehøringen godt kunne ha vært gjennomført

med fjerne eiere, men at et regionalt eierskap har bedre forutsetninger for å se mulighetene i å utnytte regionale ressurser, og har større gjennomføringsevne på denne typen regionale løsninger. Den regionale tankegangen om å etablere en regional verdikjede for avfall er drevet frem av det regionale eierskapet, som ser den langsiktige tankegangen i det å gjenvinne eget avfall til energi, mener flere informanter.

*Austri Vind*¹⁸: Her sier et par informanter at dette prosjektet godt kunne ha vært gjennomført også av fjerne eiere, basert på en finansiell vurdering og gitt at det viser seg at vindforholdene er gode nok, og ikke minst på grunn av tilgangen til nett. Den nye markedsbaserte støtteordningen for kraftproduksjon, elsertifikatordningen som innføres fra 1.1.2012, vil også bidra til økt lønnsomhet i vindsatsingen. Flere mener at Eidsiva kanskje har fordeler i kontakten med vertskommuner og grunneiere av at man er et regionalt selskap med et godt omdømme regionalt, og at dette er viktig for å kunne dra denne typen satsing. Andre mener at dette ikke spiller noen rolle. En informant mener at det sannsynligvis ikke ville vært mulig å gjennomføre satsingen uten det regionale eierskapet. Noen informanter mener imidlertid at fjerne eiere kanskje heller ville ha vurdert andre lokasjoner; andre steder i landet eller i utlandet.

*Energiråd Innlandet (EI)*¹⁹: De fleste mener at dette er et godt eksempel på en regional satsing, som betinger regionale eiere, fordi selskapet har Innlandet som arbeidsområde. Her mener de fleste informantene at EIs arbeid med energieffektivisering er et viktig satsingsområde både regionalt og nasjonalt, og ikke minst viktig for Eidsivas omdømmebygging i regionen.

Venture og innovasjonssatsingen i Eidsiva: Eidsivas innovasjonsselskap Eidsiva Vekst er den eneste venture-aktøren i regionen, og det finnes ikke tilgang på annet venture-kapital for regionale gründere med ambisjoner. Noen av informantene tror ikke fjerne eiere ville ha satset på et regionalt venture-selskap, og drar paralleller til andre regionale energiselskaper med statlig eier, hvor tidligere venture-satsinger er blitt svekket på senere år. Alle informantene er imidlertid enige om at et hvert selskap, uavhengig av type eiere, ville ha

¹⁸ Austri Vind DA eies av Eidsiva Vekst AS, Gudbrandsdal Energi AS, Stange Energi AS og Statskog Vind AS.

¹⁹ Energiråd Innlandet er et regionalt kompetansesenter for fornybar energi og energieffektivisering, opprettet i 2009 og med forretningsadresse på Gjøvik. EI er organiserte som et non-profit selskap og har tre eiere: Fylkeskommunene i Hedmark og Oppland og Eidsiva Energi. Senteret har dessuten driftstilskudd fra EUs Intelligent Energy Europe program i Brussel.

gjennomført den innovasjonssatsing som Eidsiva Vekst har ansvar for internt i selskapet, men at dette muligens ikke ville ha vært lagt ut i et eget selskap. I investeringselskapet Energi Future Invest (EFI) står Eidsiva tilbake som eneste eier, etter at Hafslund Venture og Statkraft har endret strategi og trekt seg som eiere. En informant mener at dette er ytterligere et bevis for at fjerne eiere, uten regional tilstedeværelse, lettere trekker seg ved en plutselig strategiendring.

4.4.9 Intervjudata relatert til Forskningsspørsmål 3

Mitt tredje forskningsspørsmål er: *Er Eidsivas utbyttestrategi og investeringsstrategi annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere?*

Spørsmål 6a. og 6b. i spørreskjemaet dreier seg om dette spørsmålet:

Spørsmål 6a. og b.: Hva mener du om eierskapets betydning for:

- a. Utbyttestrategi: Er Eidsivas utbyttestrategi annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere?
- b. Investeringsstrategi? Rom for vekst – ikke rom for vekst? Gjør eierskapet en forskjell - annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere? Hvordan?

På **Spørsmål 6a.** svare alle, med unntak av én informant, at Eidsivas utbyttestrategi er ganske annerledes med regionale eiere enn den ville ha vært med fjerne eiere, selv om alle typer eiere og ikke minst de regionale, er profesjonelle og krevende eiere. Høyt og stabilt utbytte ville vært det viktigste ved statlig eierskap. Man viser til Statkraft, for eksempel, hvor brorparten av overskuddet, tilsvarende 85 prosent av konsernresultatet etter skatt og minoritetsinteresser i 2010 (Statkraft, 2011), går til utbytte. Statsforetaket må derved be eier Nærings- og handelsdepartementet om kapitalutvidelser ved planer om store prosjekter, som skjedde senest i 2009 (Grundekjøn, 2009; Nærings- og handelsdepartementet, 2009). Fjerne eiere tar gjerne en fast, høy prosentandel av overskuddet i et selskap, uansett overskuddets størrelse og uten hensyn til selskapets langsiktige utviklingsplaner og fremtidige kapitalbehov. Det er derved grunn til å tro at en statlig eier, for eksempel, ville ta ut en høyre utbytte enn Eidsivas regionale eiere.

Mange informanter påpeker at de regionale eierne er mer langsiktige i sin utbyttestrategi, og opptatt av forutsigbarhet og selskapets langsiktige investeringsstrategi. De regionale eierne er opptatt av at Eidsiva skal ha egenkapital nok til å utvikle viktige prosjekter. Å henvende seg til regionale eiere med et ønske om kapitalutvidelse ville ikke vært realistisk. De regionale eierne velger derved å ikke tømme selskapet for kapital, mener flere informanter. En informant påpeker at den forutsigbare utbyttestrategien til de regionale eierne, sannsynligvis bidrar til større aktivitet og industriell vekst fordi Eidsiva har kapital nok og til rett tid, til å gjennomføre kapitalkrevende prosjekter. Det er noe enklere å få forståelse fra regionale eiere for at det kan være behov for en lavere utbyttepolitikk i perioder med store investeringsbehov, enn fra mer fjerne eiere påpeker flere informanter.

Når det gjelder **Spørsmål 6b.**, som dreier seg om forskjeller i investeringsstrategi, så mener de fleste informanter at det er forskjell mellom regionale og fjerne eiere. Dette er koblet til informantenes svar på Spørsmål 6a. Med fjerne eiere ville investeringsstrategien i større grad være fokusert på aktiviteter innenfor selskapets kjernevirksomhet. Eidsivas regionale eiere har en bredere strategi, som også omfatter det å bidra til regional utvikling. Dette gir større muligheter for å satse på andre prosjekter, selv om de finansielle investeringskravene som stilles til prosjektene kan være det samme som ved et fjernt eierskap. Det regionale eierskapet i Eidsiva gir selskapet større rom for vekst og utvikling av prosjekter som ikke er direkte kjernevirksomhet, påpeker flere informanter. En regional eier tar i større grad regionalpolitiske hensyn i selskapets investeringsstrategi, sier en informant. Fjerne eiere ville ikke først og fremst ha sett til Innlandets behov, men hatt et større nasjonalt eller internasjonalt perspektiv.

4.4.10 Intervjudata relatert til Forskningsspørsmål 4

Mitt fjerde forskningsspørsmål er: *På hvilken måte bidrar det regionale eierskapet og hovedkontorets plassering i regionen til utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet?*

Spørsmålene 6c., 6d. og 7, 8 og 9 i spørreskjemaet dreier seg om dette spørsmålet:

Spørsmål 6c. og d.: Hva mener du om eierskapets betydning for:

c. Utvikling av underleverandører? Regional etterspørsel? Annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere?

d. Utvikling av regional kompetanse? Utvikling av arbeidsplasser, tiltrekke seg attraktiv arbeidskraft, etc.? Annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere?

På **Spørsmål 6c.** svarer mange at regionalt eierskap og hovedkontorfunksjon i regionen vil kunne bidra til utvikling av regionale underleverandører, og at dette sannsynligvis ikke vil skje med fjerne eiere. Eidsiva har en policy om at ved innkjøp av tjenester, som er underlagt lov om offentlige anskaffelser, skal man ”gitt ellers like vilkår” ved anbudsrunder, hvis mulig prioritere regionale samarbeidspartnere. Eidsivas eiere har ønsket at Eidsiva skal bidra til å utvikle et regionalt leverandørmarked, påpeker flere informanter. Selskapet har derved en uttalt policy for utvikling av regionale underleverandører som skal bidra til regional utvikling.

Nasjonale, eller internasjonale selskaper, på den andre side, har gjerne nasjonale rammeavtaler om tjenesteleveranser, som kan binde alle eventuelle regionkontorer til å bruke samme underleverandør, mener flere informanter med styreverv i nasjonale selskaper. De tjenesteleverandører som vinner denne typen rammeavtaler for tjenesteleveranser til nasjonale eller internasjonale konsern, er sjelden plassert i Innlandet men nesten utelukkende i storbyer, påpeker en informant. Selv om et nasjonalt selskap gjennomfører et prosjekt i en region, så vil de ganske sikkert bruke tjenesteleverandører fra Oslo, sa en informant. Dette bidrar ikke til regional utvikling av kompetanse og arbeidsplasser. En representant for en av Eidsivas regionale eiere sa at regionale selskap har mye bedre kjennskap til lokale underleverandører og derved kan bidra til utvikling og knoppskyting hos disse. Dette er en fordel som oppstår i det regionale nettverket aktørene er del av.

Til **Spørsmål 6d.** var alle informanter enige om at Eidsiva bidrar til utvikling av regional kompetanse og tiltrekker seg attraktiv arbeidskraft. Med et fjernt eierskap ville hovedkontoret vært plassert utenfor Innlandet, og Eidsiva ville ikke ha fremstått som en like attraktiv arbeidsplass. Det er ikke like attraktivt å arbeide ved en filial som ved et hovedkontor. Kompetanse og kompetansearbeidsplasser ville også ha vært flyttet ut av

Innlandet, til Oslo eller andre storbyer i Europa. Med hovedkontorfunksjonen i Hamar, klarer Eidsiva å attrahere høykompetente arbeidstakere også fra storbyregionene. Flere av informantene påpeker at Eidsivas eiere har interesse av at selskapet bidrar til å trekke til seg kompetanse og til å bidra til at regionen blir et attraktivt sted å bo. Eidsivas størrelse, kompetansebehov og heldige beliggenhet i nærhet til Oslo og andre storbyer er viktige faktorer som attraherer høykompetent arbeidskraft, mener flere informanter. Fjerne eiere ville ikke hatt dette fokuset i det hele tatt, mener alle informanter. Filialisering av regionale energiselskaper, det vil si det å flytte hovedkontorfunksjonen ut av regionen ved et fjernt eierskap, skaper ikke vekst mener en informant. Det er viktig at familier, for eksempel, som velger å flytte fra Oslo kan håpe på å finne to kvalifiserte jobber. Hvis ikke velger man kanskje heller å bli i storbyen. Her har Eidsiva størrelse, kompetansearbeidsplasser og attraksjonskraft nok til å attrahere kandidater også fra storbyene, i samspill med andre store bedrifter i regionen, mener to informanter.

Spørsmål 7: Hva betyr plasseringen av hovedkontorfunksjonen i Innlandet for næringslivet i regionen?

I følge alle informantene er hovedkontorets plassering i regionen (i dette fallet på Hamar) et veldig viktig aspekt av det regionale eierskapet. De viktigste fordelene med dette som ble nevnt, og som også bidrar til regional utvikling, er:

Hovedkontorets plassering i regionen gir nærhet til, og forståelse for, regionale problemstillinger, utfordringer og utviklingsbehov. En informant påpeker spesielt hvor viktig det er at selskapets ledelse har den daglige kontakten med det regionale næringslivet, andre beslutningstakere i regionen og med regionale utviklingstrender. Dette skaper attraktive kompetansearbeidsplasser i regionen, noe som bidrar til at Eidsiva trekker til seg attraktiv og høyutdannet arbeidskraft fra hele landet.

Kommandolinjen mellom konsernledelse, styre og ansatte blir kortere, mer direkte og åpen og derved bedre. Ved en hovedkontorplassering, for eksempel i Oslo, tenderer kommunikasjonen å bli mer ”enveis”: Fra hovedkontor til produksjon.

En informant mener også at det er verdifullt å ha toppledere i regionen, som kan bidra med innspill til regionale prosesser. Informanten viser her for eksempel til næringslivsnettverket Vikinglauget på Hamar som arbeider med å fremme regionens interesser både politisk og næringsmessig. Vikinglauget er et næringslivsnettverk som ble etablert i 1992 på Hamar, og som består av lederne for 17 store og dominerende Hedmark-bedrifter på Hamar. Vikingslauget ledes av Eidsivas konsernsjef (Vikinglauget, s.a.).

Hovedkontorets plassering i regionen bidrar til utvikling av et regionalt leverandørmarked og flere regionale leverandører av tjenester. Dette gjelder også innen bank og finans, advokattjenester og reklame- og medietjenester, mener flere informanter. En informant påpeker at etter hans erfaring, og dersom Eidsiva ville blitt filialisert ved et fjernt eierskap, så virker etter hvert ”tyngdekraften” i retning av at flere og flere funksjoner blir flyttet til mer sentrale strøk. Flere informanter mener at det betyr mye også for det øvrige næringslivet i regionen at man har store bedrifter og ”lokomotiv” som Eidsiva i regionen. Eidsiva kan fungere både som en krevende kunde, og attrahere attraktive arbeidstakere som bidrar til å utvikle et attraktivt arbeidsmarked i regionen med større ”likviditet”.

Spørsmål 8: Er det andre lokale og regionale ringvirkninger som Eidsivas industrielle og andre utviklingsprosjekter, inkludert sponsorvirksomheten, kan ha bidratt med?

Her trakk informantene frem en rekke regionale ringvirkninger. Flere informanter nevnte betydningen av Eidsivas sponsorvirksomhet innen kultur og idrett, med fokus på barn og unge. En informant sa at denne støtten er veldig viktig, ikke minst for de lokale og regionale kulturarrangementene som får støtte og som bidrar til regionens kulturelle mangfold. Sponsingen av kultur og breddeidrett er veldig viktig for tusenvis av barn, ungdommer og foreldre, og bidrar til å skape bolyst og trivsel i regionen. To informanter mener at det å bidra til at Innlandet blir et attraktivt sted å bo, var den viktigste aspekten ved sponsorprogrammet. En informant sa at folk forventer at det finnes spennende fritidsaktiviteter, kultur og idrett der hvor de ønsker å bo, og at dette aspektet blir enda viktigere fremover. Eidsiva bruker om lag 30 millioner kroner i 2011 til støtte til kultur og idrett i regionen. Mange av de aktører som mottar støtte fra Eidsiva og andre store næringsaktører i regionen, er helt avhengig av denne for å kunne bedrive sin virksomhet.

En informant mente at Eidsivas sponning av regional toppidrett ga viktige ringvirkninger i regionen. Denne satsingen omfatter blant annet støtte til regionale topplag innen fotball, ishockey og håndball. En annen informant mente at sponningen av toppidrett ga selskapet profilering, men ikke så store ringvirkninger ellers. Vedkommende sa at sponningen av kultur og breddeidrett var det som ga mest positive ringvirkninger.

En informant mente at Eidsiva har anledning og ressurser til å støtte regionale utviklingsprosjekter som går utenfor vanlig forretningsvirksomhet. Han nevnte her spesielt den nye satsingen for å sikre dobbeltspor fra Oslo til Lillehammer, som Eidsivas konsernstyre har besluttet skal være et satsingsområde for selskapet.

Andre informanter nevnte satsingen på å etablere et universitet i Innlandet og Eidsivas samarbeid med høgskolene i regionene. Man nevnte gaveprofessoratet til Høgskolen i Gjøvik som et annet eksempel på hvor viktig Eidsivas satsing på regional utvikling er.

Flere mente at ringvirkninger i form av utvikling av regionale underleverandører var viktig. En informant sa at andre mindre næringsaktører tør å satse, dersom Eidsiva går i bresjen for en regional industriell satsing. Mindre aktører vet at når Eidsiva satser, det være seg på vindkraft eller biokraft, så gjør man det ut fra en grundig faglig og finansiell vurdering, og da tør også mindre selskaper å følge etter.

Eidsivas bioenergisatsing medfører ringvirkninger i form av etableringen av en verdikjede for produksjon av biobrensel til bioenergianleggene, nevnte en informant. Dette er et eksempel på en ny virksomhet og en viktig ringvirkning av Eidsivas industrielle satsing.

Flere informanter trakk frem Eidsivas rolle som drivkraft og som samlende kraft for utvikling i Innlandet. Universitetet i Innlandet, bredbåndssatsingen, Trehørningen og Austri Vind ble nevnt som eksempler. Eidsiva bidrar til å bygge samarbeid, allianser og samspill i Innlandet på en måte som få andre aktører kan. Selskapet bidrar til å dra fokus til interessante områder, for eksempel vindkraft, bioenergi, samferdsel og kompetanseutvikling. Her ble det sagt at Eidsiva sannsynligvis er det første og beste eksemplet på at det går at få til noe på tvers av fylkesgrensen i Innlandet. Eidsiva kan bidra til mer inter-kommunal samhandling og samarbeid på tvers av fylkesgrensen. Dette skyldes ikke først og fremst selskapets tilgang på ressurser, men heller nettopp at man er "interkommunalt" eid, påpekte flere informanter. Denne typen aktiviteter og ringvirkninger ville et fjernt eierskap ikke hatt fokus på.

Spørsmål 9: Hvordan ser du på Eidsivas strategi i forhold til regional utvikling – sosial kapital, kreativ kapital og NPM. Be informanten reflektere rundt Figur 1 her nedenfor (forklar figur kort):

- Tendens og retning?
- I forhold til 4K (Eidsivas versjon av *Balanced Score Card*)?
- I forhold til Richard Floridas teorier om regional utvikling?

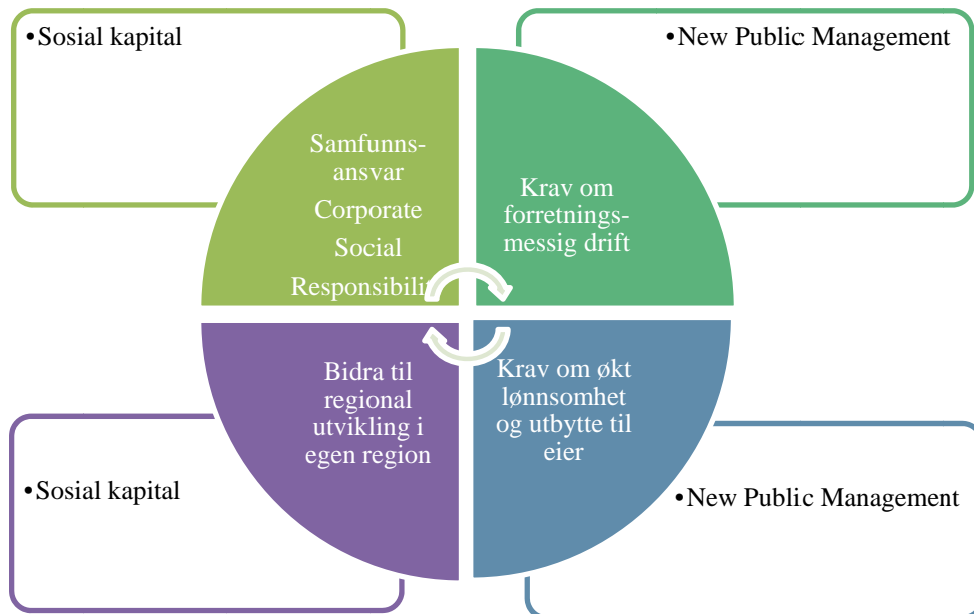
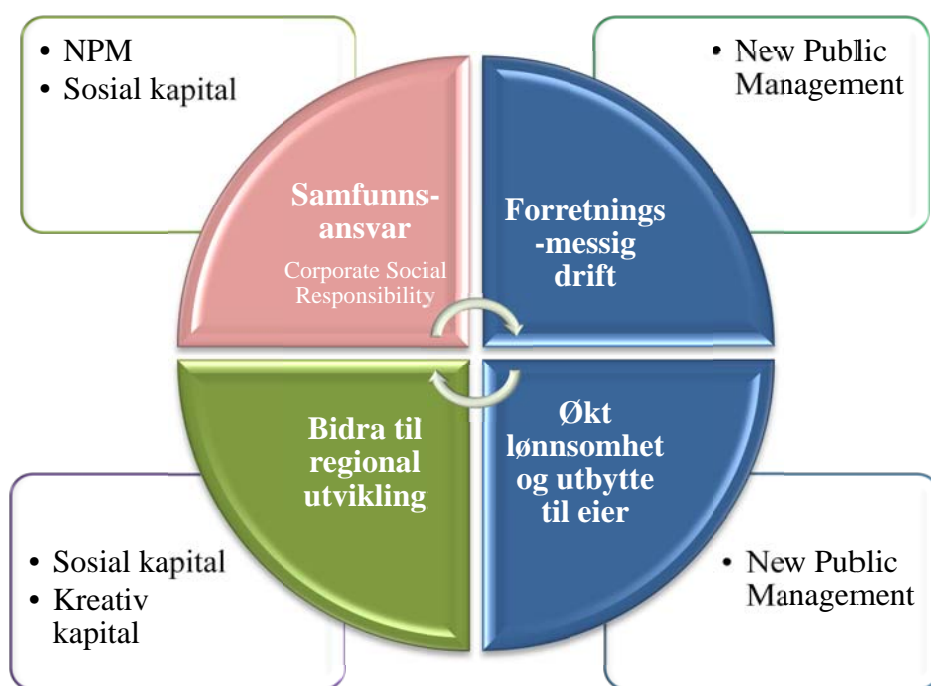


Fig. 1 (i spørreskjema). Skisse av mulig teoritilknytning til mitt forskningstema.

I forbindelse med **Spørsmål 9**, ble det foretatt en kort gjennomgang av de tre teoriene i studiens teoretiske rammeverk, før informanten besvarte delspørsmålene. Kort informasjon om Richard Floridas teorier om regional utvikling ble dessuten vedlagt spørreskjemaet og sendt ut til informantene på forhånd (gjengitt i vedlegg 4). I forkant av intervjuene var jeg bekymret for at dette spørsmålet ville bli for komplekst og vanskelig for informantene å få grep om, men jeg fant fort ut at informantene tok disse spørsmålene til seg og så koblingen til mine teorier på en nærmest intuitiv måte.

På **Spørsmål 9a**, svarte flere av informantene at ved et fjernt eierskap vil hele den høyre siden av figuren, som går på krav om forretningsmessig drift og økt lønnsomhet, bli mer dominant. Etter innføringen av Energiloven for 10 år siden, som var sterkt preget av NPM, står forretningsmessig drift og økt lønnsomhet i fokus hos alle eiere av energiselskap, ikke

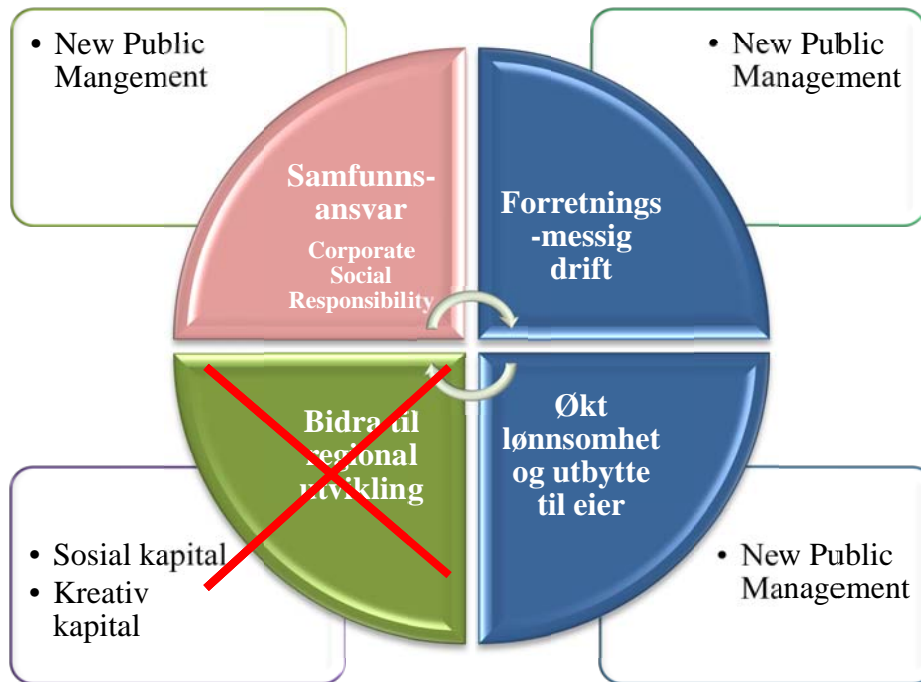
minst hos Eidsivas regionale eiere, påpeker flere informanter. En informant sa at Eidsivas eiere er veldig opptatt av selskapets økonomiske lønnsomhet, men til forskjell fra fjerne eiere er de *samtidig* opptatt av regionens utvikling. En informant peker på at det nye ”slagordet” i Eidsivas nye kommunikasjonsplattform er ”*Alt henger sammen*”, noe som illustreres godt av figuren i spørsmål 9, mener vedkommende. På denne måten kombineres den forretningsmessige, NPM-pregede, delen av figuren med samfunnsansvaret og regional utvikling, hvor man har en kobling til sosial kapital og kreativ kapital, mener flere informanter. Dette kan illustreres på følgende måte, i en omarbeidet versjon av figuren i spørreskjemaet:



Figur 10: Illustrasjon av hvordan de fleste informantene oppfatter tendensene i det regionale eierskapets strategi i forhold til studiens teoretiske rammeverk.

En informant påpeker at når man tar langsiktige investeringsbeslutninger i Eidsiva på 20-25 år og mer, er selskapet og eierne nødt til å hensynta det lange perspektivet. Det er ikke mulig for eierne å ha et kortsiktig perspektiv. Vedkommende mener videre at et statlig eierskap sannsynligvis er mer utsatt for politiske svingninger, og at det kan fremstå som kortsiktig og mest opptatt av utbytte. Flere informanter er imidlertid enig om at Eidsivas regionale eiere *både* har et økt fokus på forretningsmessig drift og utbytte *og* et økt fokus på regional utvikling. Derfor er god utvikling på den høyre, forretningsmessige delen av figuren en forutsetning for god aktivitet på den venstre siden, på samfunnsansvar og regional utvikling.

Den grønne delen (som vist i figur 11) som representerer regional utvikling, ville sannsynligvis bli helt borte ved et fjernt eierskap, men er en meget fremtredende del av Eidsivas strategi i dag med et regionalt eierskap. Et fjernt eierskap kunne derved fremstått på følgende måte, i forhold til figur 10 her ovenfor:



Figur 11: Illustrasjon av hvordan de fleste informantene oppfatter et tenkt fjernt eierskaps strategi i forhold til studiens teoretiske rammeverk.

Alle informantene var enig om at den rosa delen, samfunnsansvar (som vist i figur 11), ikke påvirkes i stor grad av type eierskap. Samfunnsansvar er i dag en viktig del av alle større bedrifters strategi og policy.

En informant var klar på at man får en svakere regional utvikling dersom man ikke klarer å plukke opp og dra nytte av den sosiale kapitalen. Flere informanter sa at ved et fjernt eierskap blir den sosiale kapitalen ikke tatt i bruk, fordi hovedkontoret og mange hovedfunksjoner i selskapet ikke ligger i regionen. Ved et regionalt eierskap, på den andre siden, blir den sosiale kapitalen satt i sving gjennom selskapets nærhet og tilstedeværelse i regionen, nettverk og kjennskap til lokale/regionale forhold. Samarbeidet med andre store bedrifter i regionen, for eksempel Sparebanken Hedmark, Norsk Tipping og Moelven Industrier, er viktig og er også en del av den sosiale kapitalen i regionen som benyttes for regional utvikling.

Eidsivas konsernstyre ønsker et økt fokus på regional utvikling, og ønsker at selskapet skal fokusere mer på noen sentrale, regionale samfunnsoppgaver: Utbyggingen av dobbeltspor mellom Oslo og Lillehammer, etableringen av Universitetet i Innlandet og omfattende sponning av kultur og idrett. Dette ville ikke vært en del av selskapets strategi med fjerne eiere. Det er alle informanter enig om.

Til **Spørsmål 9b.** svarer flere informanter med å henvise til eiernes misjon for Eidsiva, som hviler på tre ”ben”: regional, finansiell og industriell utvikling. Så langt er eiernes misjon vedrørende regional utvikling mest uttalt i selskapets visjon og strategi, og er ikke så fremtredende i målekortet 4K. En informant slår fast at målekort er tuftet på NPM-modeller, og egner seg best for å måle forskjellige forretningsmessige parametere. Målekortet 4K har sin store misjon på NPM-siden. Andre parametere koblet til samfunnsansvar og regional utvikling bør man kanskje være forsiktig med å prøve å måle mekanisk i et målekort, mener samme informant.

Spørsmål 9c. dreier seg om Eidsivas strategi i lys av Richard Floridas teorier om kreativ kapital og regional utvikling. Flere informanter påpeker at det å bidra til regional utvikling er en viktig del av Eidsivas misjon, og at Eidsiva lever av et blomstrende Innland. De fleste informanter er enige om at det er viktig å tilrettelegge for økt bolyst, mangfold, trygge oppvekstvilkår, attraktive arbeidsplasser og til å gjøre hele regionen mer attraktiv. Alle oppfatter at dette er en viktig del av Eidsivas mandat fra eierne. Når Eidsiva rekrutterer personer med høy kompetanse som velger å flytte til Innlandet, vil disse personene bidra til å utvikle regionen med den kompetanse de har. Flere informanter mener at en god miks av forskjellige miljøer, kulturtilbud, nasjonaliteter, god infrastruktur og attraktive arbeidsplasser vil bidra til å skape en god spiral for regional utvikling, i tråd med Floridas teorier. En informant sa at tautrekking og interne stridigheter mellom kommuner og mellom fylkeskommuner i Innlandet, er den største trusselen mot videre utvikling av regionen.

Et par informanter påpekte at en stor del av rasjonalen bak Eidsivas sponsorprogram er å støtte opp under aktiviteter og arrangementer som bidrar til å gjøre regionen attraktiv, og at det er viktig å knytte stolthet til det som skjer i regionen. Eidsivas eiere kan også velge å bruke en del av utbyttet sitt til aktiviteter innen byutvikling, for eksempel.

Flere informanter påpekte at god infrastruktur og kompetanseutvikling var to viktige aspekter for regional utvikling i Innlandet, og at Eidsiva prøver å bidra fra sin side. Igjen, ble

tilgangen på bredbånd og dobbelspor til Lillehammer nevnt som sentrale tiltak for denne regionen. Samtidig ble det påpekt at et av Innlandets største fortrinn var å bli god på det Oslo-regionen ikke er så god på: Å tilby et trygt oppvekstmiljø, rimeligere boliger, bedre skoler og barnehager, for eksempel. Regionen, og særlig Mjøsbyene, kan også tilby et meget rikt kulturliv i dag.

En av de største utfordringene i Innlandet, er det lave utdanningsnivået. Informantene var opptatt av at Eidsiva også kan bidra til å motvirke denne trenden, gjennom rekruttering av høykompetent personal, samarbeid med høgskolene og gjennom å bidra til etableringen av et universitet i Innlandet.

En informant mente at Floridas teorier passer bra sammen med Eidsivas strategi, og at Eidsiva bidrar til både teknologiutvikling, innovasjon og rekruttering av dyktige mennesker og talenter med forskjellig faglig bakgrunn. Eidsiva prøver å rekruttere folk med forskjellig bakgrunn. En informant mente at Eidsiva ikke alltid lykkes så godt med dette.

Flere mente at de store bedriftene i Innlandet sammen bidrar til et attraktivt arbeidsmarked, og her ble blant annet Eidsiva, Sparebanken Hedmark og Norsk Tipping nevnt. Dette bidrar til å redusere sårbarheten for høykompetente arbeidstagere, som eventuelt også har en høyt utdannet partner, som ønsker å flytte fra en storby til Innlandet. Eller som en person uttrykte det: Dette gjør det enklere å trekke de kreative menneskene til regionen. Flere mente at det regionale eierskapet i Eidsiva bidro til å gjøre regionen mer attraktiv, og derved gi mer rom for talenter og kreative mennesker. Det ble påpekt at et fjernt eierskap sannsynligvis ikke ville ha bidratt til denne utviklingen.

En informant mente, at uten det regionale eierskapet i Eidsiva som generer utbytte til eierne, ville regionen ha vært fattigere i mange generasjoner. Han refererte til ringvirkninger som et rikt kulturliv og kommunale prosjekter som er delvis finansiert med utbyttet fra Eidsiva. Vedkommende påpekte også at Eidsivas nye aksjonæravtale vil sikre regionalt eierskap i lang tid fremover, og at dette er et heldig grep for Innlandet.

Det siste spørsmålet i spørreskjemaet, **Spørsmål 10**, ga informanten mulighet å legge til annen relevant informasjon som vedkommende ikke hadde nevnt tidligere i intervjuet:

Spørsmål 10: Annet informanten har lyst å tilføye?

Tre av informantene trakk fram nye aspekter. En person poengterte at Eidsivas regionale eierskap var veldig viktig for regional utvikling. Det at man klarte å fusjonere mange lokale og regionale mindre energiselskaper i Innlandet som etter hvert dannet Eidsiva Energi, i hovedsak i perioden 2000-2004, var en bragd og et veldig viktig grep for regionen. Det som i dag er Eidsiva kunne fort ha vært delt mellom E-CO Energi og Hafslund Energi og vært styrt fra Oslo, mente vedkommende. Dersom dette hadde skjedd, hadde vi sett en helt annen utvikling i regionen, og for selskapets 26 regionale eierkommuner og fylkeskommuner.

Det samme kan sies om Moelven Industrier. Det ble kjøpt tilbake til regionen fra det finske eierselskapet Metsällito av Eidsiva Energi AS og fem skogeierforeninger i 2006 og ble derved sikret regionalt eierskap.

Det har vært veldig viktig å beholde disse to store "lokomotivene" på regionale hender for regionens utvikling, sa en informant, men han tror at få innbyggere er klar over disse sammenhengene. Vedkommende tror at folk flest ser på Eidsiva som en strømlleverandør og sponsor, og at de ellers i liten grad ser de store effektene og ringvirkningene av Eidsivas regionale eierskap, og industrielle og samfunnsrettede utviklingsprosjekter.

4.4.11 Oppsummering av trender og tendenser fra intervjudata

Informantene svarer generelt forholdsvis likt på spørsmålene, noe som jeg tror skyldes at samtlige informanter har meget god kjennskap til selskapet. Det kan fremstå som at informantene presenterer et ensidig bilde av sakenes tilstand. På den andre side, har samtlige informanter en direkte relasjon til Eidsiva og presenterer derved førstehåndsinformasjon, som også er satt i relasjon til egen erfaring fra andre selskaper. Det er imidlertid mulig å se noen trender og tendenser, som presenteres her nedenfor. Jeg gjør her leseren oppmerksom på at det ikke er flere enn tre til fire informanter i hver gruppe som presenteres, men jeg synes allikevel at det kan være verdifullt å trekke fram noen generelle trender.

Informanter som er toppledere i selskapet viser tendenser til å vektlegge de industrielle utviklingsprosjektene, det forretningsmessige fokuset og eierens krav om høy lønnsomhet i noe større grad enn informanter som ikke er ansatte.

Representantene for konsernstyret synes å vektlegge *både* de regionale eierens fokus på forretningsmessig drift og høyt utbytte *og* det regionale eierskapets betydning for selskapets bidrag til regional utvikling.

Hos eierrepresentantene som enten er medlemmer av konsernstyret eller bedriftsforsamlingen, er det vanskeligere å se trender. Her varierer svarene fra forskjellige informanter fra et meget høyt fokus på utbytte og lønnsomhet over til et hovedfokus på selskapets bidrag til regional utvikling og regional attraktivitet. Her kan man bare spekulere i om dette kan relateres til eiers eierandel i selskapet og derved betydning for egen organisasjons økonomi, eller om det reflekterer eiers hensikt med selskapet som nedfelt i eiers egen eiermelding.

En generell trend som fremkommer fra intervjuene er at eierne og konsernstyret har et økende fokus på det ”tredje benet” i selskapets strategi: Eidsiva skal bidra til regional utvikling. Konsernstyret arbeider for tiden med å legge konkrete føringer for hvordan Eidsiva skal bidra til dette. Alle informanter var imidlertid enig om at dette ikke går på bekostning av de to andre ”benene” i strategien: Det finansielle og industrielle fokuset som muliggjør den regionale satsingen.

5. Analyse og resultater

I dette kapittelet trekker jeg sammen trådene og analysere mine forskningsspørsmål med base i det empiriske materialet og den teoretiske rammen for studien.

5.1 Analyse av resultater relatert til forskningsspørsmål 1

Forskningsspørsmål 1: *Bidrar det offentlige regionale eierskapet i Eidsiva til at selskapet satser på regionale utviklingsprosjekter i større grad enn man ellers ville ha gjort med fjerne eiere?*

5.1.2 Det regionale eierskapet betydning for Eidsiva satsing på regionale utviklingsprosjekter

Som jeg har vist under 4.4.7, svarte alle informanter enstemmig at det regionale eierskapet bidrar til at Eidsiva satser mer på regionale utviklingsprosjekter enn fjerne eiere sannsynligvis ville ha gjort. Mine empiriske data peker derved mot at det regionale eierskapet bidrar på flere måter, som presenteres her nedenfor.

Den regionale satsingen gjenspeiles i Eidsivas visjon og misjon

Den regionale satsingen er nedfelt i selskapets visjon og eiernes hensikt, hvor det å bidra til regional utvikling og attraktivitet, er et av tre ben som selskapets strategi hviler på. Informantene mener at et fjernt eierskap ikke ville bidratt til gjennomføringen av regionale utviklingsprosjekter i like stor grad.

De regionale eierne har et regionalt helhetsperspektiv og ser koblingen mellom Eidsivas utvikling og Innlandets utvikling

Informantene i min studie mener at Eidsivas regionale eiere har nærhet til selskapet og regionen, og derved økt interesse for og kjennskap til regionale forhold og utviklingsmuligheter. Mange mener at det er ganske sikkert at mange av Eidsivas utviklingsprosjekter ikke ville kommet til stand med fjerne eiere. Nasjonale og internasjonale eiere har et større geografisk område og har ikke samme mulighet og interesse i å

konsentrere seg om regional utvikling. Eidsivas regionale eiere ser sammenhengen mellom selskapets vekst og regional vekst, på en helt annen måte enn fjerne eiere ville ha gjort mener flere informanter. Selskapets regionale eiere har et uttalt ønske om å utvikle egen region, fordi man ser at dette er viktig for selskapets utvikling. Eiernes uttalte ønske om å støtte infrastruktur- og kommunikasjonsprosjekter, samt utviklingen av et universitet i Innlandet er typiske eksempler på dette. Disse resultatene er i samsvar med Econ Pöyrys forskning på området, som også konkluderer med at eierne i de regionale energiselskapene har mulighet til å ta et helhetsperspektiv ved industrielle veivalg (Econ Pöyry, 2009, s.3).

Fjerne eiere har et mer uttalt fokus på kjernevirksomhet og avkastningskrav, uavhengig av geografi

Innsamlede data viser at fjerne eiere har mer fokus på å plassere sine investeringer der hvor de gir mest avkastning, uavhengig av geografi. Fjerne eiere har ikke fokus på regionen isolert og derved heller ikke på utvikling av lokal kompetanse og regional utvikling. Fjerne eiere kunne muligens ha gjort aktiviteter regionalt, gjennom å finne en form for ”balansert minste fellesløsning”, i samspill med andre regioner i selskapets portefølje. Fjerne eiere ville sannsynligvis ha satset mer ensidig på kjernevirksomhet og hatt fokus på et mer kortsiktig avkastningskrav, mener nesten samtlige informanter. Derved bidrar de regionale eierne i større grad til regionale utviklingsprosjekter.

Selskapets utbytte tilfaller regionen og generer regionale verdier

Selskapets utbytte blir i regionen og generer derved regionale verdier med regionale eiere. Eidsivas offentlige eiere, ikke minst de tre største, høster betydelige inntekter fra sitt eierskap som kan brukes i egen kommune/fylkeskommune. Ved et fjernt eierskap går disse verdiene ut av regionen. Som vist under 4.4.4.1 er bidraget fra kraftvirksomhet viktigere for verdiskapingsutviklingen i Innlandet enn i landet for øvrig.²⁰

Viktig med flere eiere for et helhetlig fokus på regional utvikling i Innlandet

Det fremkommer også av studien at informanter mener at Eidsivas eierstruktur med mange eiere bidrar til et økt regionalt fokus. Hvis selskapet hadde hatt et mindre antall eiere kunne det ha bidratt til et mer lokalt fokus, for eksempel på bare én kommune. Dette ville ikke ha bidratt til et fokus på hele regionens utvikling.

²⁰ Informasjon hentet fra en analyse utført av Ståle Størdal og Petter Myrvold, Eidsiva Vannkraft. Hentet fra Styresak 48.11 Vedlegg 1, konsernstyret, Eidsiva Energi, 2011.

Regionale eiere gir mer regional sponsorvirksomhet

Mine innsamlede data viser at uten regionale eiere ville det ikke vært mulig å ha et så omfattende regionalt sponsorprogram som Eidsiva har. Fjerne eiere ville ikke hatt mulighet til så omfattende sponning av breddeidrett for barn og unge eller støtte til regionale kulturarrangementer. Ringvirkningene av sponsorprogrammet til Eidsiva, samt sponsorprogrammene til andre store selskaper i regionen, er sannsynligvis store men vanskelige å måle. Østlandsforskning har vist at Hamar kommune scorer veldig høyt innenfor kulturell tjenesteyting og sport og har en overrepresentasjon av næringer i kategoriene fritidsetablisement, idrettslag og klubber, samt film- og videoproduksjon (Ørbeck, Hauge, Alnes & Skåholt, 2010, s. 47).

Regionalt eierskap kan bidra til et ensidig regionalt fokus og at man ikke ser til muligheter utenfor egen region eller opprettholder konkurransekraften nasjonalt

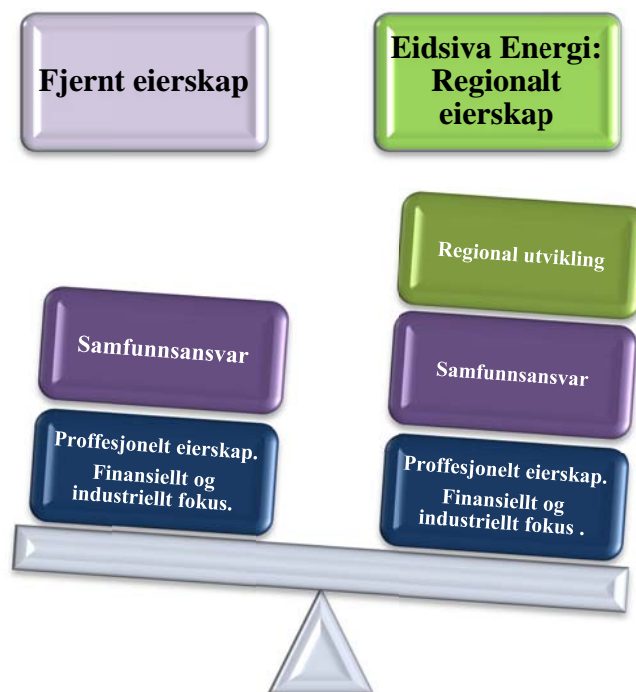
Ved et regionalt eierskap kan fokuset på egen region også bidra til at man velger ikke å gå for åpenbart forretningsmessig gode utviklingsprosjekter utenfor egen region. Dette kan være negativt for selskapets utvikling på sikt, mener noen informanter.

Regionale eiere må ikke ha et *for* ensidig regionalt fokus heller, påpekes det. Det er viktig med benchmarking nasjonalt og internasjonalt for å øke egen konkurransekraft.

5.1.3 Forskjellen mellom regionalt og fjernt eierskap og regionale utviklingsprosjekter

Mine funn indikerer, at mens misjonen til Eidsivas eiere forenklet kan sies å hvile på *tre* ben, ville et fjernt eierskap sannsynligvis hvile på *to* ben, som tidligere illustrert i Figur 1. Dette understøtter min hypotese for denne studien. Begge strategiene tar utgangspunkt i at eierskapet skal forvaltes på en profesjonell måte og kjennetegnes av fokus på samfunnsansvar (Nærings- og handelsdepartementet, 2011a; Eidsiva Energi, 2011a, s. 32). Eidsivas regionale eiere vil dessuten satse på regional utvikling.

Denne forskjellen kan illustreres på følgende måte, i en videreutvikling av Figur 1 fra Kapittel 1:



Figur 12: Hovedforskjellene mellom forvaltning av eierskapet og eiernes misjon hos Eidsivas regionale eiere og et fjernt eierskap.

Hvis man analyserer mine data ut fra et New Public Management-perspektiv, ser man at både Eidsivas eiere og eiere av alle typer energiselskap vill ha et høyt fokus på forretningsmessig drift, industriell utvikling og finansiell verdiskaping etter innføringen av Energiloven i begynnelsen av 90-tallet. Samtidig som Eidsivas eiere har et finansielt og industrielt fokus, i tråd med NPM, kombinerer man imidlertid dette med et markert fokus på regional utvikling. Eidsiva har et profesjonelt styre, med en ekstern styreleder og noen eksterne styremedlemmer, noe som er i tråd med NPM-teorier. Eidsivas målekort for balansert målstyring, 4K er tuftet på NPM.

Fra mine innsamlede data fremkommer det at Eidsivas offentlige eierskap sørger for at selskapet satser på flere kategorier regionale utviklingsprosjekter, som illustrert her nedenfor:



Figur 13: Forskjellige typer av utviklingsprosjekter som bidrar til regional utvikling i Eidsiva.

De forskjellige kategoriene av regionale utviklingsprosjekter som jeg har identifisert er:

1. *Industrielle utviklingsprosjekter:* Utbygging av produksjonsanlegg og distribusjonsnett for fornybar energi i Innlandet. Fokus på realvekst over tid.
2. *Utvikling av et regionalt marked for underleverandører:* En høy andel varer og tjenester skal kjøpes lokalt.
3. *Såkorn- og venturekapital til regionale gründere:* Investeringer i tidligfasevirksomheter i Innlandet.
4. *Samfunnsrettede, regionale utviklingsprosjekter:* Bidra til å utvikle kompetansen, samferdsel og kommunikasjon i regionen, herunder som pådriver for et universitet i Innlandet, dobbeltsporet jernbane og videreutvikling av fast og mobilt bredbånd. Disse prosjektene har til hensikt å gjøre Innlandet mer attraktivt og legge til rette for videre økonomisk vekst.
5. *Eidsivas sponsorprogram:* Støtte til kultur- og idrettsaktiviteter for barn og unge, og støtte til kultur- og idrettsaktiviteter med regional og nasjonal betydning.

5.2 Analyse av resultater relatert til forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2: *Har vi eksempler på regionale utviklingsprosjekter som sannsynligvis ikke ville vært gjennomført uten et regionalt eierskap?*

5.2.1 Eksempler på utviklingsprosjekter som er gjennomført på grunn av det regionale eierskapet

Som jeg har vist under 4.4.7, identifiserte mine informanter noen regionale utviklingsprosjekter som de mener at det regionale eierskapet bidrar til i større grad enn fjerne eiere sannsynligvis ville ha gjort. Oppsummert bidrar det regionale eierskapet til at noen industrielle prosjekter blir gjennomført som fjerne eiere muligens ikke skulle gått for, alternativt gjennomført i mindre skala. Den største forskjellen finner vi imidlertid i kategorien samfunnsrettede utviklingsprosjekter. Her er så å si alle prosjektene avhengige av det regionale eierskapet.

Når det gjelder industrielle prosjekter mener de fleste informanter at bredbåndssatsingen til Eidsiva bredbånd sannsynligvis ikke hadde vært gjennomført så rask og så omfattende med fjerne eiere. Dette understøttes også, som vist, av forskning av Østlandsforskning (Hauge & Solbu, 2010) og Econ Pöyry (Econ Pöyry, 2009, s. 32).

Videre mener brorparten av informantene, at Eidsivas satsinger innenfor bioenergi og vindkraft godt kunne vært interessante også for fjerne eiere. Men sannsynligvis hadde bioenergisatsingen vært mindre omfattende, og manglet regional helhetstenking. Vindkraftssatsingen hadde blitt vurdert ut fra et nasjonalt, eller internasjonalt perspektiv med fjerne eiere. Hedmark som satsningsområde hadde fått større konkurranse av andre regioner her til lands og i utlandet.

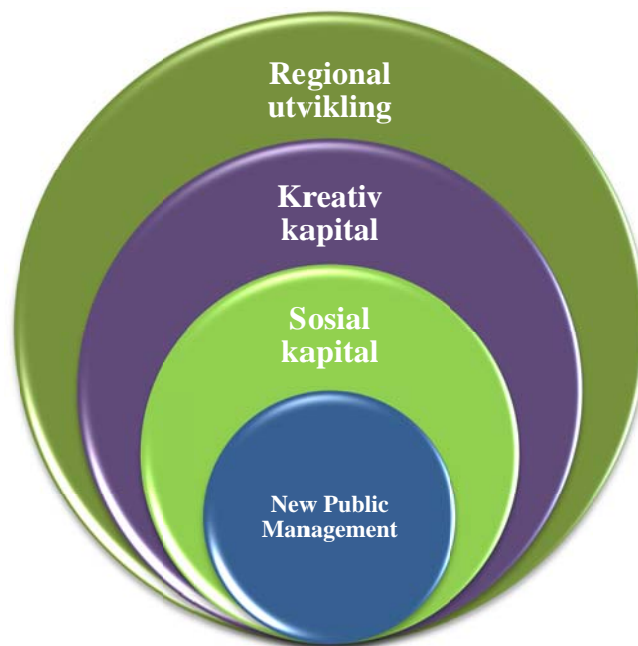
Informanter nevner også kjøpet av Moelven Industrier som et sentralt regionalt, industrielt grep som var avhengig av regionale eieres helhetsperspektiv og nettverk. Det samme kan dessuten sies om etableringen av Eidsiva Energi ved konsolideringen i 2004. Uten regionale nettverk og helhetstenking ville begge disse selskapene sannsynligvis vært delt opp mellom eiere i henholdsvis Oslo-regionen og i utlandet.

De samfunnsrettede prosjektene er knyttet til ønsket om å bidra til regional utvikling. Derved er det naturlig at en fjern eier sannsynligvis ikke ville gå for noen av disse prosjektene. Universitetet i Innlandet, samferdselsprosjekter og Energiråd Innlandet tilhører denne kategorien.

Når det gjelder Eidsivas satsing på såkorn- og venturekapital så har trenden på dette området vært preget av finanskrisen i de senere år. Et selskap med fjerne eiere kunne ikke hatt et investeringsselskap med regionalt fokus. Man hadde sannsynligvis satset på områdene innovasjon og venture, men ikke regionalt.

5.2.3 Forskningsspørsmål 1 og 2 i lys av den teoretiske rammen

Hvis man analyserer de to første forskningsspørsmålene i lys av New Public Management-teorier, så indikerer mine data at forretningsmessig drift og fokus på økt lønnsomhet i selskapet er en forutsetning for all øvrig aktivitet innenfor regional utvikling. NPM er derved kjernen i den regionale satsingen: Uten lønnsomhet blir det ikke rom for satsing ut over kjernevirksomhet. Dette kan illustreres på følgende måte:



Figur 14: Samspillet mellom de tre teoriene i oppgaven og Eidsivas bidrag til regional utvikling.

Hvis man analyserer de to første forskningsspørsmålene i lys av teoriene om *Sosial kapital*, ser man at mange informanter påpeker at selskapet benytter seg av sin kjennskap til regionen, sitt nettverk og sine kontakter for å bidra til regional utvikling. Eidsiva er avhengig av å bruke sin kjennskap til regionen og sine nettverk for å identifisere viktige regionale utviklingsprosjekter, både industrielle og samfunnsrettede. Man er også avhengig av å ta i bruk sosial kapital for å utvikle gode regionale samarbeidspartnere og utvikle et leverandørmarked. Disse relasjonene må bygge på tillit. Sponsorprogrammet brukes også for å skape tillit til selskapet og et bra omdømme. En informant sa at det å ikke sette den sosiale kapitalen i sving er å ikke bruke potensialet for regional utvikling fullt ut.

Som jeg drøftet under 3.3, passer Colemans ideer om at *Sosial kapital* bra for utnyttelse av felles goder, godt overens med det regionale utviklingsmålet i strategien til Eidsivas regionale eiere. Utbytte fra selskapets fornybare energiproduksjon og øvrig industriell aktivitet, går tilbake til menneskene i eiernes kommuner/fylkeskommuner. Alt selskapet driver med skal komme regionen til gode.

Fra perspektivet *Kreativ kapital* er selskapets ansatte innen den *kreative klasse* en viktig ressurs i arbeidet med å styrke selskapets engasjement og posisjon i regional utvikling. Man bruker også den kreative kapitalen i sine nettverk på samme måte. Satsingene på kommunikasjon, samferdsel og kompetanse skal bidra til å gjøre regionen mer attraktiv og derved attrahere den kreative klasse. Florida er spesielt opptatt av, som vist under 3.4, universitetenes rolle for utviklingen av regioner (Florida, 2002, s. 292). Eidsivas satsing på etableringen av et universitet i Innlandet er derved helt i tråd med Floridas ideer. Sponsorprogrammet brukes for å skape bolyst og attraktivitet, for derved å gjøre regionen mer attraktiv for den kreative klasse.

5.3 Analyse av resultater relatert til forskningsspørsmål 3

Forskningsspørsmål 3: *Er Eidsivas utbyttestrategi og investeringsstrategi annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere?*

5.3.1 Det regionale eiernes utbyttestrategi og investeringsstrategi

Det fremgår av innsamlede data, at Eidsivas regionale eiere er langsiktige og tar et regionalt helhetsperspektiv når industrielle veivalg skal tas. Det samme kan gjelde utbytte- og investeringsstrategi:

Regionale eiere: Langsiktig utbyttestrategi

Eiernes utbyttepolitikk er langsiktig og gir rom for fortsatt vekst og industriell utvikling i selskapet. Krav til utbytte legger føringer for at investeringer skal tas på forretningsmessig grunnlag. Samtidig legger intervjuobjektene vekt på at også andre forhold spiller inn. Regionale forhold som kvalitet på infrastruktur og tjenestetilbudet, samt det å bidra til næringsutvikling og sysselsetting spiller også en viktig rolle for Eidsivas offentlige, regionale eierne. Det er ikke sannsynlig at eiere uten en regional forankring ville tatt slike hensyn. Denne konklusjonen stemmer overens med Econ Pöyrys konklusjoner fra tidligere forskning (2009, s. 3), som jeg har oppsummert under 4.1. De regionale eierne har tro på at et langsiktig perspektiv gir bedre avkastning enn et kortsiktig perspektiv på sikt, og at det som fremmer regional vekst også fremmer selskapets vekst.

Fjerne eiere: Kortsiktig fokus på høyt utbytte?

Eiere uten regional forankring ville høyst sannsynlig hatt en annerledes utbyttestrategi og investeringsstrategi. Mine informanter mener at et fjernt eierskap ville hatt en mer kortsiktig og sannsynligvis mer "aggressiv" utbyttestrategi, hvor en større andel av overskuddet ble høstet. Høyt utbytte ville sannsynligvis vært det viktigste for en fjern eier. Vi får en indikasjon på dette, som vist under 4.3 og 4.4.5, ved at staten tok et utbytte tilsvarende i gjennomsnitt 85 prosent av konsernresultatet etter skatt i 2009 og 2010 i utbytte fra Statkraft. Tilsvarende tall i for Eidsivas eiere de sammen årene var 75 prosent.

Regionale eiere gir rom for vekst

De regionale eierne er opptatt av at selskapet skal ha nok egenkapital til å løfte også store industrielle utviklingsprosjekter innenfor fornybar energi. Trehørningen Energisentral i Hamar ble nevnt som et godt eksempel. Eidsiva kan ikke vende seg til sine regionale eiere med et ønske om kapitalutvidelse, på den måten som for eksempel Statkraft kan søke sin statlige eier om investeringskapital. Kommunale og fylkeskommunale eiere i langt mindre grad mulighet for å skyte inn kapital dersom selskapet ønsker å utnytte nye forretningsmuligheter, som også vist av Econ Pöyry (2009, s. 3). Med en langsiktig utbyttepolitikk som gir rom for vekst, gir de regionale eierne Eidsiva tilgang til tilstrekkelig investeringskapital og til riktig tid for å gjennomføre også meget kapitalkrevende industrielle utviklingsprosjekter.

Fjerne eiere fokuserer på investeringer i kjernevirksomhet

Med fjerne eiere uten regional forankring ville selskapets investeringsstrategi sannsynligvis vært fokusert på investeringer innenfor kjernevirksomhet, viser mine data. Eidsivas regionale eieres langsiktig utbyttestrategi gir Eidsiva mulighet til å satse på regionale utviklingsprosjekter.

Regionale eiere fokuserer på investeringer for regional utvikling

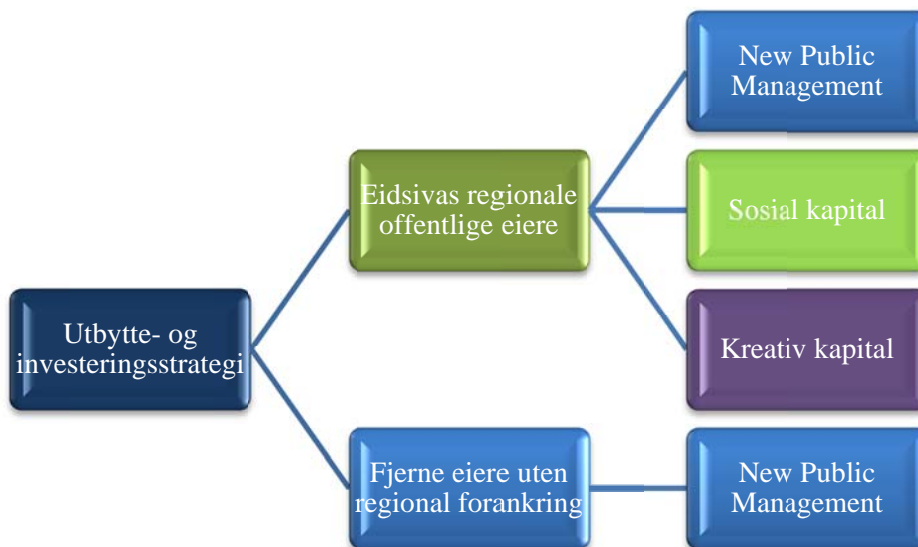
Det regionale eierskapet gir også Eidsiva rom for vekst og utvikling av prosjekter utenfor kjernevirksomheten. Selskapets regionale eiere tar i større grad regionalpolitiske hensyn i selskapets investeringsstrategi. Dette vises også gjennom den nye aksjonæravtalen for Eidsiva eiere, beskrevet under 4.4.5, som sikrer langsiktig regionalt eierskap helt frem til 2036 og derved et fortsatt regionalt utviklingsfokus.

5.3.2 Forskningsspørsmål 3 i lys av den teoretiske rammen

Det er interessant å analysere forskjellene i strategi for investering og utbytte i lys av de tre teoriene jeg bruker. Mine innsamlede data indikerer at et fjernt eierskap uten regional forankring mer sannsynlig hovedsakelig ville tatt utgangspunkt i *New Public Management* for sin strategi. En fjern eier ville høyst sannsynlig ikke tatt regionale hensyn, men hatt et mer ensidig fokus på høyt og jevnt utbytte og investeringer innenfor kjernevirksomhet.

Eidsivas regionale eiere, på den andre siden, kan analyseres med utgangspunkt i alle tre teoriene. Man har et mer langsiktig fokus og setter selskapets utvikling i direkte relasjon til regionens utvikling og attraktivitet. Derved tar man i bruk selskapets sosiale nettverk, den *sosiale kapitalen*, i regionen. Man satser dessuten på økt regional kreativitet og attraktivitet, den *kreative kapitalen*, i tillegg til det forretningsmessige, *NPM*-inspirerede fokuset.

Forskjellen mellom regionale og fjerne eieres utbyttestrategi og investeringsstrategi kan illustreres på følgende måte:



Figur 15: Opplevd forskjell mellom strategi for utbytte- og investeringsstrategi hos fjerne eiere og regionale eiere, i lys av studiens teoretiske ramme.

Figuren viser at Eidsivas regionale eiere har en langt større bredde i målsetningene for sin investerings- og utbyttestrategi enn fjerne eiere oppleves å ha. Allikevel mener de regionale eierne at de har et like stort, men mer langsiktig fokus på det forretningsmessige enn en fjern eier ville ha hatt. Mens en fjern eier kan ha et mer kortsiktig profittmotiv, har de regionale eierne en mer tålmodig strategi for langsiktig vekst og tro på økt utbytte på sikt.

5.4 Analyse av resultater relatert til forskningsspørsmål 4

Forskningsspørsmål 4: *På hvilken måte bidrar det regionale eierskapet og hovedkontorets plassering i regionen til utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet?*

5.4.1 Det regionale eierskapets betydning for utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet

Som jeg har vist under 4.4.10, svaret alle informanter enstemmig at det regionale eierskapet har stor betydning for utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet i Innlandet. Dette er i overensstemmelse med Econ Pöyrys tidligere forskningsresultat (2009). Mine empiriske data, som presenteres her nedenfor, peker mot at det regionale eierskapet bidrar på flere måter.

Eidsiva er et stort selskap i regionen og i nasjonal målestokk

Som nevnt under 4.4.2, er Eidsiva blant de større vertikalt integrerte energiselskapene i landet målt i omsetning. Konsernet er også blant de aller største selskapene i Innlandet og har store kompetansemiljøer i alle de tre Mjøsbyene, samt andre byer og tettsteder i Innlandet. Selskapet er på 114. plass blant de 500 største selskapene i landet (Norges Største Bedrifter, 2011). En aksjeverdi som nylig er vurdert til 11,4 milliarder kroner, viser at selskapet er et stort og solid regionalt energikonsern, også i nasjonal målestokk.

Eidsiva er en betydelig arbeidsgiver i regionen

Eidsivakonsernet har om lag 1 000 ansatte i Innlandet. Dette kan sammenlignes med et par andre ”lokomotiv”-selskaper i regionen med hovedkontor på Hamar: Norsk Tipping har 360 ansatte og Sparebanken Hedmark har 510 ansatte (ibid.).

Hovedkontoret i regionen spiller en avgjørende viktig rolle for den regionale utviklingen

Det regionale eierskapet bidrar til å sikre tilstedeværelsen av et stor hovedkontor i regionen. Alle mine informanter mener at ved et fjernt eierskap ville hovedkontorfunksjonen og andre sentrale funksjoner raskt blitt flyttet ut av regionen. Derved ville regionen mistet store deler av selskapets solide kompetansemiljø, som informantene mener er svært viktig for regional utvikling. Dette er i tråd med Econ Pöyrys forskningsresultater (2009, s. 2). Det regionale

eierskapet bidrar til å ha toppledere i regionen, samt flere høykompetente arbeidsmiljøer i Mjøsbyene og andre steder i Innlandet. Uten et hovedkontor i Hamar ville ikke Eidsiva fremstått som en like attraktiv arbeidsplass, og derved ikke bidratt på samme måte til regional attraktivitet. Dette styrkes også av Nærings- og handelsdepartementets utredning om kompetansearbeidsplasser som drivkraft for vekst i hele landet, som nevnt under 4.3.2. Her konkluderer man med at de regionale energiselskapene er viktige eier- og utviklingsmiljøer i sine regioner (Nærings- og handelsdepartementet 2011, s. 100).

Selskapet er et viktig kompetansemiljø i Innlandet og trekker til seg den kreative klasse

Blant Eidsivas tusen ansatte finns mange forskjellige yrkesgrupper med høy utdanning representert. Mange ansatte faller innenfor Richard Floridas definisjon av den kreative klasse, og det som Florida kaller den *kreative kjernen* og de *kreative profesjonelle* i den kreative klasse, som beskrevet under 3.4. Eidsivas størrelse og posisjonering som et attraktivt kompetansemiljø tiltrekker seg arbeidstakere med høyere utdanning, også fra storbyene. Dette matcher også Econ Pöyrys funn (2009, s. 10).

Etterspørsel fra Eidsiva øker utbudet av spesialiserte underleverandører regionalt

Mine data viser at det betyr mye for lokalt næringsliv å ha en ”dynamo” som Eidsiva i regionen. Eiernes fokus på at en høy andel av varer og tjenester skal kjøpes lokalt, har sannsynligvis stor betydning for utvikling av regionale underleverandører av varer og tjenester.

Informantene nevner spesielt utviklingen av underleverandører innenfor forretningsmessig tjenesteyting og tjenesteleveranser innen bank, finans og forsikring. Som nevnt under 4.2, har Østlandsforskning vist at Hamar har hatt en sterk sysselsetningsvekst på 2000-tallet, og en sterk overrepresentasjon innenfor næringene *Finansiell tjenesteyting og annen tjenesteyting* (Ørbeck, Hauge, Alnes, Hagen & Skåholt, 2010, s. 47). Mine informanter mener at fjerne eiere sannsynligvis ville bruke regionale underleverandører i liten grad.

Eidsiva kan også gå foran i store regionale utviklingsprosjekter og bidra til at andre mindre næringsdrivende tørr å følge etter og satse, som underleverandører eller aktører innenfor nærliggende forretningsområder. Utviklingen av en verdikjede for produksjon av biobrensel til bioenergianleggene i regionen er et godt eksempel.

Investeringer i regionalt næringsliv

Som vist under 4.4.3, har innovasjonsselskapet Eidsiva Vekst investert i Moelven Industrier, og fungert som pådriver for både bioenergisatsingen og vindkraftsatsingen i Eidsiva.

Eidsiva Vekst, med det heleide datterselskapet Energy Future Invest, er dessuten de eneste miljøene i Innlandet som kan tilby såkorn- og venturekapital til gründere. Dette er i tråd med Econ Pöyrys funn, som viser at flere av de regionale energiselskapene har vært viktige bidragsyttere i såkorn-ordninger i sine regioner (2009, s. 35).

Omfattende sponsorprogram for økt regional attraktivitet

Som vist under 4.4.3, bidrar Eidsivas sponsorprogram med 30 millioner kroner i støtte til regionale kulturarrangement og idrettsaktiviteter i Innlandet i 2011. Hensikten med denne støtten er å bidra til profilering av selskapet, samt å bidra til bolyst og økt regional attraktivitet. En fjern eier ville sannsynligvis ha satset mer ensidig på nasjonal profilering, og lite på regional støtte til kultur og breddeidrett for barn og unge.

En samlende kraft i Innlandet

I seg selv er etableringen av Eidsiva Energi et godt eksempel på at det er mulig å lande store samarbeidsprosjekter på tvers av fylkesgrensen. Dette er noe som flere informanter påpeker. Flere informanter sa videre at selskapet kan spille en viktig rolle som en samlende kraft i Innlandet. Ikke minst innenfor for industriell utvikling, kommunikasjon, samferdsel og økt kompetanse. Gjennom det brede regionale eierskapet, er Eidsiva et godt eksempel på at det går å få til utvikling på tvers av fylkesgrensen Oppland - Hedmark. Satsing på etableringen av et regionalt universitet er et godt eksempel. Andre store regionale samlende prosjekter omfatter bredbåndssatsingen og ønsket om å bidra som pådriver for dobbeltsporet jernbane i regionen. Gjennom det regionale eierskapet kan Eidsiva være en katalysator for å fremme økt interkommunalt og inter-fylkeskommunalt samarbeide. Flere informanter mente at interne stridigheter, og tautrekking, mellom kommuner og regioner er den største trusselen mot videre utvikling i Innlandet.

5.4.2 Forskningsspørsmål 4 i lys av den teoretiske rammen

Det er åpenbart at det fjerde forskningsspørsmålet har sterk kobling til Floridas teorier om kreativ kapital som driver for regional utvikling. Men her spiller også sosial kapital og NPM viktige roller. Det er ikke tvil om at det regionale eierskapet, herunder hovedkontorets plassering i regionen, bidrar til utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet i Innlandet. Dette kan illustreres på følgende måte:



Figur 16: Det regionale eierskapets, herunder hovedkontorets plassering i regionen, bidrag til utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet i Innlandet.

I følge Florida, er det talentfulle og kreative mennesker som i dag er den viktigste driveren i økonomien. Dette passer, i følge informantene bra til Eidsivas rolle som regionalt kompetansemiljø og sponsor av kultur og idrett. Alle informanter mener at det er viktig at Eidsiva, i tråd med Floridas teorier, bidrar til økt bolyst, mangfold, attraktive arbeidsplasser, og til å gjøre hele regionen mer attraktiv.

Florida legger også ekstra vekt ved universitetenes rolle for regional utvikling. Også her finner vi en god match med de regionale eiernes satsing på et regionalt universitet. Florida legger også stor vekt ved utvikling av infrastruktur og kommunikasjon. Disse satsingene ville ganske sikkert ikke ha blitt identifisert som viktige for regionen uten det regionale eierskapets tilgang til sosiale kapital.

Både Eidsivas store industrielle utviklingsprosjekter og mer samfunnsrettede prosjekter bidrar til økt kompetanse, kompetansesarbeidsplasser og regional attraktivitet. Her viser min analyse at man bruker NPM (forretningsmessige investeringsanalyser), sosial kapital (kjennskap til regionen og nettverk) og kreativ kapital (tilgang til kompetansen og innovasjonsevnen hos den kreative klasse i egne og andres rekker) for å identifisere de viktigste prosjektene. Resultatene fra disse prosjektene, samt sponsorprogrammet, vil sannsynligvis bidra til å øke regionenes attraktivitet. Eiernes ønske om å bidra til regional attraktivitet har tydelige koblinger til sosial kapital og kreativ kapital. Samtidig er motivet økt finansiell og forretningsmessig utvikling for selskapet og regionen, og økt konkurransekraft i et marked preget av økende internasjonalisering og økende internasjonale energiutfordringer.

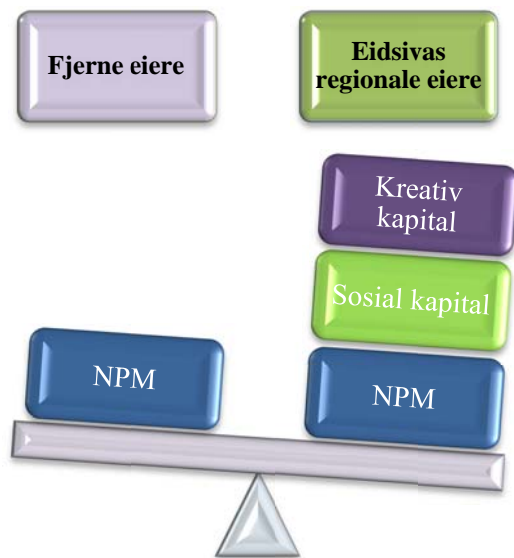
Ønsket om å bidra til å utvikle lokale underleverandører har en tydelig kobling til sosial kapital, og til Coleman og Bourdieu's teorier, som jeg har omtalt under 3.3, om at regional utvikling også handler om å ha evne til å mobilisere og styrke samarbeidspartnere.

5.5 Oppsummerende analyse: Det regionale eierskapets bidrag til regional utvikling sett i forhold til teoretisk referanseramme

Mine data indikerer at Eidsivas regionale eiere kan analyseres med base i alle de tre teorier jeg har valgt å bruke. De regionale eierne har et uttalt ønske om å bidra til selskapets verdiskaping og regional utvikling. Det ville derved *ikke* la seg gjøre å beskrive de regionale eiernes misjon ut fra et rent økonomisk motiv, med base kun i NPM-teori. For å forstå det regionale eierskapets betydning må man ta i bruk kompletterende verktøy. Teoriene om sosial kapital og kreativ kapital gir god hjelp, og bidrar til å forklarer de ”mykere” verdier som ligger bak det regionale eierskapets misjon og visjon for selskapet.

En fjern eier, på en annen side, ville sannsynligvis i hovedsak la seg analysere ut fra et New Public Management-perspektiv.

Den potensielle forskjellen mellom Eidsivas regionale eierskap og et fjernt eierskap, kan derved illustreres på følgende måte, i lys av mitt teoretiske rammeverk:



Figur 17: Teorier som de to forskjellige eierskapene potensielt tar i bruk i sin eierskapsforvaltning.

Mine innsamlede primær- og sekundærdata indikerer at Eidsivas regionale eiere bidrar til regional utvikling på mange forskjellig måter, og at disse kan kobles til alle de tre teoriene i mitt teoretiske rammeverk, hver for seg og samlet, på en naturlig måte. De tre teoriene samvirker godt for å beskrive og gi et bilde av de mekanismer som ligger bak koblingen mellom det regionale eierskapet og selskapets bidrag til regional utvikling.

Gjennom Energiloven fikk energiselskapene et økt fokus på forretningsmessig drift, i tråd med New Public Management. Det er derved riktig å si at NPM utgjør den harde kjernen i Eidsivas satsing på regional utvikling. Det forretningsmessige fokuset ligger til grunn for, og muliggjør all satsing på andre områder enn kjernevirksomhet. Samtidig benytter seg Eidsiva av den sosiale kapitalen og den kreative kapitalen i regionen for å identifisere og gjennomføre de prosjekter som man mener er strategisk viktige.

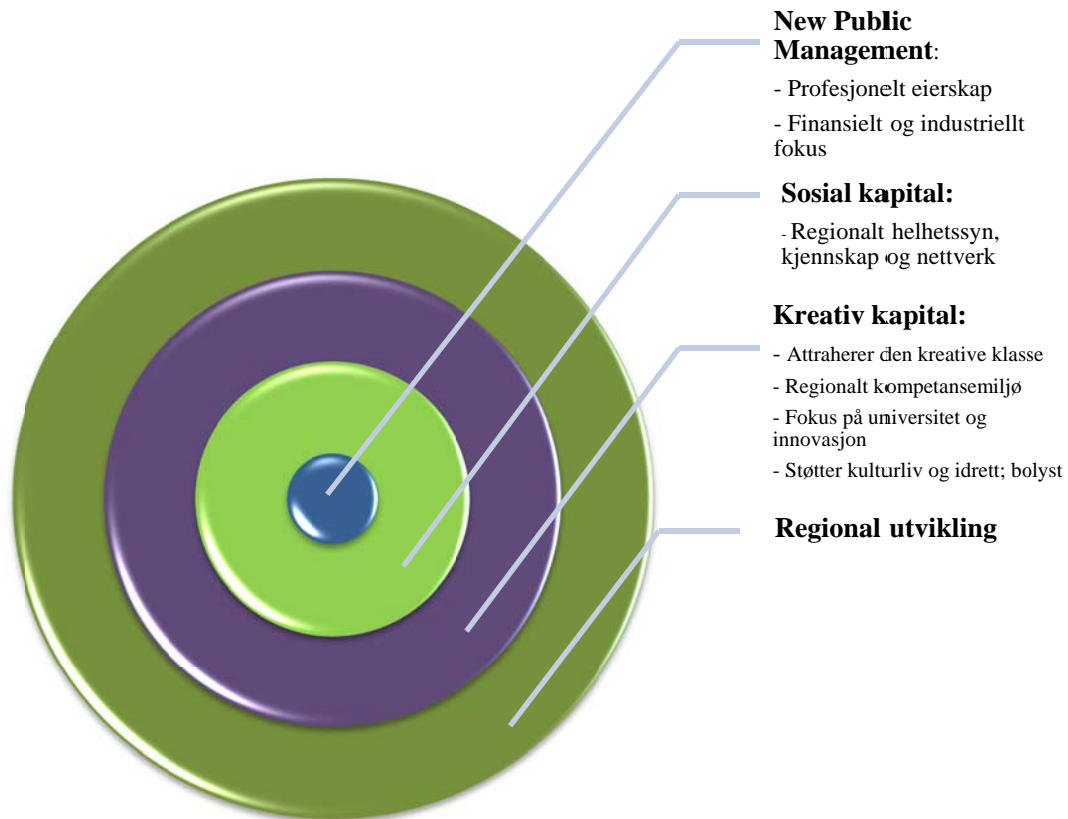
Mine data indikerer at Eidsiva både tar i bruk, og samtidig bidrar til å øke den kreative kapitalen i regionen. Oppsummert og forenklet kan man koble de enkelte teoriene til eiernes misjon og selskapets aktiviteter på følgende måte:

Teori	Kjennetegn ved det regionale eierskapets betydning for regional utvikling i lys av denne teorien:
<i>New Public Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eierskapet forvaltes på en profesjonell måte og har et finansielt og industrielt fokus.
<i>Sosial kapital</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalt helhetssyn og forståelse. • Kjennskap til regionen. • Tar i bruk sosiale nettverk og tillit i nettverket for regional utvikling av felles goder. • Setter den sosiale kapitalen i sving for å ta veivalg for selskapet og regionen. • Tror på at alt henger sammen og at et blomstrende Innlandet er bra for selskapets utvikling.
<i>Kreativ kapital</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Opptatt av å attrahere den kreative klasse og skape kreativ kapital i regionen. • Regionalt kompetansemiljø. • Opptatt av innovasjon og de ansattes kreativitet. • Fokus på utvikling av regional kompetanse, kommunikasjon og samferdsel. • Støtter etableringen av et universitet i Innlandet. • Bidrar til bolyst gjennom å gi støtte til kulturarrangement og idrettsaktiviteter.

Tabell 1: Kjennetegn ved det regionale eierskapets betydning for regional utvikling, i lys av teoretisk ramme.

Jeg mener at min analyse av innsamlede primær- og sekundærdata, gir et godt bilde av det regionale eierskapets betydning for Eidsivas bidrag til verdiskaping og regional utvikling i Innlandet.

Dette kan illustreres på følgende måte:



Figur 18: Hvordan det regionale eierskapet i Eidsiva bidrar til regional utvikling i lys av oppgavens teoretiske rammeverk.

Som jeg nevnte innledningsvis, har jeg ønsket å belyse sammenhengen mellom regionalt offentlig eierskap av energiselskap, regional verdiskaping og utvikling. Jeg har valgt å bruke Eidsivakonsernet som case. Jeg har vist at selskapets regionale eiere bidrar på mange forskjellige måter til økt verdiskaping og regional utvikling i Innlandet.

De regionale eiernes helhetsperspektiv og langsiktighet skiller dem fra potensielle fjerne eiere uten forankring i regionen. Vi ser dette ved at eierne, i tillegg til prosjekter innenfor kjernevirksomhetsområdene, satser på regionale utviklingsprosjekter som sannsynligvis ikke ville blitt gjennomført i like stor grad med fjerne eiere. Dette gjelder både industrielle prosjekter, samfunnsrettede prosjekter og selskapets sponsorprogram.

6. Konklusjoner: Det regionale eierskapet bidrar til regional utvikling

I dette kapitlet besvarer jeg min problemstilling og mine forskningsspørsmål, gjennom å trekke sammen og presentere konklusjonene fra min analyse av det empiriske materialet i lys av den teoretiske rammen.

6.1 Eidsivas regionale eiere bidrar til regional utvikling og til at selskapets satser på regionale utviklingsprosjekter

Min hypotese var innledningsvis at det offentlige, regionale eierskapet i de største regionale energiselskapene i landet bidrar til regional verdiskaping og utvikling og at fjerne eiere ikke ville bidratt på den samme måten. Jeg begrunnet denne hypotesen i funn fra tidligere forskning utført av Econ Pöyry, som konkluderte med at de regionale energiselskapene potensielt har stor betydning for sine regioner. Jeg har belyst mitt forskningstema gjennom en case-studie av Eidsiva Energi.

Min studie bekrefter at Eidsivas regionale eiere bidrar til regional verdiskaping og utvikling, og at de i stor grad satser på regionale utviklingsprosjekter. Et viktig bevis for dette er at bidraget fra kraftvirksomhet er viktigere for verdiskapingsutviklingen i Innlandet enn i landet for øvrig. Studien viser også at det er lite sannsynlig at fjerne eiere ville ha bidratt til regional utvikling på den samme måten. Min analyse i kapittel fem, viser at alle de tre teorier jeg har valgt å ta i bruk for min studie er viktige for å belyse sammenhengen mellom regionalt eierskapet og regional utvikling.

Jeg har identifisert fem kategorier av regionale utviklingsprosjekter som de regionale eierne satser på: 1) industrielle utviklingsprosjekter; 2) utvikling av underleverandører; 3) såkorn- og venturekapital; 4) samfunnsrettede utviklingsprosjekter og 5) det regionale sponsorprogrammet. Her er det lite sannsynlig at fjerne eiere ville ha satset på de siste fire kategoriene. I den første kategorien ville fjerne eiere sannsynligvis fokusert på kjernevirksomhet.

Studien viser også at Eidsivas regionale eiere bidrar til regional utvikling på en rekke forskjellige områder, hvor det er lite sannsynlig at fjerne eiere ville ha bidratt. Eiernes ønske om å bidra til regional utvikling er nedfelt i Eidsivas visjon og i eiernes misjon. Selskapets

utbytte tilfaller regionen og genererer regionale verdier. Videre har de regionale eierne et regionalt helhetsperspektiv og ser koblingen mellom selskapets utvikling og Innlandets utvikling. Nærhet til regionen og kjennskap til regionens utviklingspotensial, gjør at Eidsivas eiere ser muligheter for regionale utviklingsprosjekter som fjerne eiere ikke ville ha sett eller satset på. Fjerne eiere ville sannsynligvis hatt et mer uttalt fokus på kjernevirksomhet kombinert med et høyt avkastningskrav. De regionale eierne sørger også for at selskapets omfattende sponsorprogram blir rettet mot kultur og idrett for barn og unge, noen som sannsynligvis gir mange positive regionale ringvirkninger. Fjerne eiere ville sannsynligvis vært mest opptatt av nasjonal profilering av selskapet i sin sponsorvirksomhet.

Som vist i studien, er de regionale eiernes fokus på forretningsmessig drift og lønnsomhet i de industrielle prosjektene inspirert av New Public Management. NPM utgjør derved kjernen i den regionale satsingen: Uten lønnsomhet blir det ikke rom for eiernes regionale satsing. De øvrige fire kategoriene lar seg analysere med bruk også av de andre to teoriene. Ønsket om å støtte regionale gründere og utvikle et regionalt leverandørmarked, kan ses i lys av teoriene om sosial kapital, som handler om å bruke lokale nettverk og om verdien av andres bidrag for egen utvikling og innsats. De to siste kategoriene, samfunnsrettede prosjekter og selskapets sponsorprogram, tar utgangspunkt i eiernes ønske om å gjøre regionen mer attraktiv. Dette er i tråd med teorien om at tilgangen på kreativ kapital spiller en sentral rolle i regional utvikling. Man kan også se tydelig at alle de tre teoriene samvirker for å beskrive hvordan det regionale eierskapet bidrar til regional utvikling.

Studien viser også at et regionalt eierskap kan bidra til et *for* ensidig regionalt fokus, og at man derved ikke ser forretningsmessig gode utviklingsprosjekter utenfor egen region. Det ble også nevnt at et ensidig regionalt fokus kan føre til svekket konkurransekraft på nasjonal og internasjonal nivå.

6.2 Noen regionale utviklingsprosjekter ville ikke vært gjennomført uten det regionale eierskapet

Det finnes noen eksempler på regionale utviklingsprosjekter i regi av Eidsiva som er gjennomført på grunn av det regionale eierskapet. Det er usannsynlig at disse ville vært gjennomført, alternativt vært gjennomført like raskt og like omfattende, dersom selskapet hadde hatt fjerne eiere uten forankring i regionen.

Disse prosjektene finner vi spesielt innenfor kategorien samfunnsrettede prosjekter, hvor Eidsivas regionale eiere har et uttalt ønske om å satse på kommunikasjon (videre bredbåndsutbygging), samferdsel (tospors jernbane) og kompetanse (et universitet i Innlandet). Dessuten kan selskapets sponsorprogram nevnes.

Eidsivas samlende kraft i Innlandet er stor, fordi summen av de mange regionale eiernes sosiale kapital er stor. Eidsivas kjøp av Moelven Industrier er et godt eksempel på dette. Denne prosessen ble løftet frem som et spesielt viktig regionalt utviklingsprosjekt, muliggjort på grunn av det regionale eierskapet. Kanskje er etableringen av Eidsiva energi AS ved konsolideringen i 2004, det aller beste eksemplet på et regionalt utviklingsprosjekt med store regionale ringvirkninger i Innlandet? I begge tilfeller ble den sosiale kapitalen brukt for å sikre regionalt eierskap i to av de største regionale konsernene i Innlandet. Uten disse to bedriftene på regionale hender kunne mye ha sett annerledes ut i Innlandet hva gjelder industriell utvikling, kompetansearbeidsplasser, kommunal og fylkeskommunal økonomi og regional attraktivitet.

Når det gjelder de industrielle utviklingsprosjektene er det sannsynlig at noen av disse ville vært gjennomført i mindre skala og med et redusert fokus på regional helhetstenking, med fjerne eiere. Derved ville disse prosjektene sannsynligvis heller ikke ha bidratt til regional utvikling i like stor grad. Alle prosjekter ville trolig blitt vurdert opp mot konkurrerende tiltak i andre regioner/land i utvalgsfasen.

De regionale utviklingsprosjektene som er avhengig av et regionalt eierskap, tar alle utgangspunkt i et ønske om regional utvikling. De er identifisert gjennom eiernes og selskapsledelsens sosiale kapital i form av nettverk og tillit i regionen. De gjennomføres gjerne, i tråd med Floridas 4T-modell, med hovedfokus på å øke regionens kreative kapital gjennom å bidra til økt kompetanse, bedre infrastruktur/kommunikasjon og det å attrahere den kreative klasse.

6.3 De regionale eiernes utbyttestrategi og investeringsstrategi er annerledes enn fjerne eieres

Min studie viser at de regionale eiernes utbyttestrategi og investeringsstrategi høyst sannsynlig er annerledes enn fjerne eieres.

De regionale eiernes utbyttepolitikk er langsiktig og gir rom for fortsatt vekst og industriell utvikling i selskapet, gitt at selskapet oppviser god lønnsomhet. De regionale eierne har tro på at et langsiktig perspektiv gir bedre avkastning på sikt, og at det som fremmer regional vekst også fremmer selskapets vekst. Eierne tar høyde for fremtidige investeringsmuligheter da de regionale eierne ikke vil ha mulighet til å skyte inn kapital.

Fjerne eiere ville høyst sannsynlig hatt en mer kortsiktig utbyttestrategi hvor en større del av overskuddet ble høstet. Høyt utbytte ville vært det viktigste for en fjern eier.

En annen stor forskjell er at mens Eidsivas regionale eiere investerer for regional utvikling og vekst i selskapet også utenfor virksomhetens kjerneområder, ville fjerne eiere sannsynligvis hatt et ensidig fokus på investeringer i kjernevirksomhet.

Mitt empiriske materiale indikerer derved at en fjern eiers utbytte- og investeringsstrategi vil la seg beskrive i hovedsak i lys av NPM. Utbytte- og investeringsstrategien til Eidsivas regionale eiere kan derimot ses i lys av alle tre teoriene NPM, sosial kapital og kreativ kapital, fordi det regionale fokuset tilfører en ekstra dimensjon.

6.4 Det regionale eierskapet og hovedkontorets plassering i regionen bidrar til utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet

Innsamlede data viser, at det regionale eierskapet i Eidsiva spiller en viktig rolle for utvikling av regional kompetanse, arbeidsplasser og regional attraktivitet. Ikke minst spiller hovedkontorets plassering i Innlandet en avgjørende viktig rolle for den regionale utviklingen. Selskapet er stort, også i nasjonal målestokk, og er en betydelig arbeidsgiver i regionen med sine 1 000 ansatte.

Hovedkontorets kompetanseprofil og plassering i regionen spiller en avgjørende rolle for Eidsivas bidrag til regional utvikling. Det regionale eierskapet bidrar derved til at selskapet har toppledere og flere høykompetente arbeidsmiljøer i regionen. Med fjerne eiere ville hovedkontoret og sentrale funksjoner høyst sannsynlig vært flyttet ut av regionen. Uten et hovedkontor i regionen, ville ikke Eidsiva ha fremstått som en like attraktiv arbeidsplass og derved ikke bidratt til regional attraktivitet og utvikling på samme måte.

Min studie viser at dette har en klar kobling til teorier om kreativ kapital, men her spiller også sosial kapital og New Public Management viktige roller. Forenklet, kan man konkludere med at det regionale eierskapet bruker selskapets forretningsmessige drift og lønnsomhet og eiernes sosiale kapital i regionen til å bygge opp regionens kreative kapital. Man omsetter derved alle tre teoriene i praksis i selskapets misjon og strategi. En fjern eier ville ha tatt hovedkontoret ut av regionen og fokusert på kjernevirksomhet i tråd med NPM.

Selskapet er et viktig kompetansemiljø i Innlandet som trekker til seg den kreative klasse. Den beviste holdningen til selskapets eiere om at en høy andel av varer og tjenester skal handles regionalt, bidrar sannsynligvis til utvikling av lokale underleverandører. Studien viser at dette trolig gjelder spesielt innenfor næringene forretningsmessig tjenesteyting og tjenesteleveranser innen bank, finans, forsikring og advokattjenester. Østlandsforskning har også vist at Hamar har en overrepresentasjon i forhold til landsgjennomsnittet, innenfor disse næringene, uten at det er forsket på en eventuell sammenheng. Fjerne eiere, på den andre siden, ville ha forholdt seg til nasjonale rammeavtaler for tjenesteleveranser og ville derved ha brukt regionale leverandører i Innlandet i veldig liten grad, eller ikke i det hele tatt.

I tillegg til selskapets omfattende investeringer i regionen i produksjon og distribusjon av fornybar energi, sørger det regionale fokuset også for at man investerer i regionale gründerbedrifter, i form av såkorn- og venturekapital. En fjern eier ville ikke ha satset på denne typen virksomhet regionalt. Eidsivas omfattende sponsorprogram bidrar med støtte til kulturarrangementer og breddeidrett, og derved til å øke regionens attraktivitet, mens en fjern eier ville hatt et nasjonalt/internasjonalt fokus på profilering av egen bedrift.

6.5 Hvilken rolle vil de regionale eierne spille i energisektoren i fremtiden?

Som jeg nevnte innledningsvis har formålet med denne oppgaven vært å belyse og klargjøre sammenhengen mellom offentlig eierskap i regionale energiselskap og regional utvikling. Jeg har studert det offentlige eierskapet i Eidsivas betydning for regional verdiskaping og utvikling i Innlandet. Min konklusjon er at det regionale eierskapet i selskapet har bidratt, og bidrar til regional verdiskaping og utvikling i Innlandet på en rekke forskjellige måter.

Jeg spurte innledningsvis om hvem som skal høste fruktene av Norges fornybare energiproduksjon i fremtiden? Vil de regionale eierne fortsatt spille en viktig rolle? Et viktig

tema fremover er den videre integreringen og konsolideringen av de nordiske og europeiske energimarkedene. Ute i Europa fortsetter konsolideringen av energiselskaper, og utviklingen går mot et mindre antall større energiselskaper. Hvilken rolle vil de regionale energiselskapene spille i fremtidens europeiske energimarked i lys av økt konsolidering i Europa? Hvordan vil norske regionale offentlige eiere bli påvirket av denne prosessen?

De regionale energiselskapene og de regionale offentlige eierne spiller en sentral rolle i det norske energisystemet i dag. Bare fremtiden kan utvise hvilken vei utviklingen vil gå når det gjelder eierskap i energisektoren. Vi går uten tvil en spennende og utfordrende fremtid i møte hvor energi- og klimaspørsmål og tilgangen på fornybar energi vil stå øverst på den nasjonale og internasjonale dagsorden.

6.6 Forslag til videre forskning

Jeg avslutter med å presentere noen relaterte forskningstemaer og problemstillinger som er mulige temaer for videre forskning på området.

6.6.1 Gjennomføre flere lignede case-studier av vertikalintegreerte regionale energiselskap

Det ville vært interessant å gjennomføre flere case-studier av andre vertikalintegreerte regionale energiselskaper med offentlige eiere, for å få anledning til å sammenligne resultater mot min studie og Econ Pöyrys tidligere forskning. Dette gjelder spesielt de selskap som omfattes av Econ Pöyrys studie *Å eie, det er å ville* (2009).

6.6.2 De regionale energiselskapenes fremtid i lys av konsolideringen av energiselskaper i Europa

Et viktig tema fremover er den videre integreringen og konsolideringen av de nordiske og europeiske energimarkedene. I 2008 vedtok Nordisk Ministerråd en handlingsplan for økt integrasjon av det nordiske kraftmarkedet. I 2012 etableres et felles norsk-svensk elsertifikatmarked og det arbeides med etableringen av et felles nordisk sluttbrukermarked. Ute i Europa fortsetter konsolideringen av energiselskaper, og utviklingen går mot et mindre antall større energiselskap. Statkrafts internasjonale posisjon er et eksempel på dette. Et annet eksempel er svenske Vattenfalls kjøp av nederlandske Nuon i 2009. Vattenfall er derved det sjette største kraftselskapet i Europa. Hvilken rolle vil de regionale

energisekskapene spille i fremtidens europeiske energimarked, i lys av økt konsolidering? Og hvordan vil norske regionale energisekskapers eierkommuner og fylkeskommunale eiere bli påvirket av denne prosessen?

6.6.3 Forhold mellom utbyttestrategi og et energisekskaps industrielle vekst

Videre ville det vært spennende å se på forholdet mellom eieres utbyttestrategi og et selskaps industrielle vekst. Her kunne det vært veldig interessant å se på forskjeller mellom utbyttestrategi ved statlig eierskap og regionalt eierskap av vertikalintegreerte energisekskaper. Flere av mine informanter kom inn på dette teamet, og mente, for eksempel, at det er en direkte sammenheng mellom forutsigbar utbyttestrategi og økt industriell vekst i et energisekskap, fordi dette gir større sikkerhet og tilgang på kapital til riktig tid. Her kunne videre forskning bidra til å klargjøre sammenhenger.

6.6.4 Samspill mellom finansiell kapital, sosial kapital og kreativ kapital for regional utvikling

Et annet viktig tema kunne være å studere nærmere forholdet mellom tilgangen på forskjellige typer kapital, som har vært et tema i min studie, og hva som driver regional og industriell utvikling. Hvordan samvirker finansiell kapital, sosial kapital og kreativ kapital for utviklingen av en regional energibedrift? Eller hvordan samspiller disse "kapitaltilgangene" i regional utvikling? Hva er samspillet mellom regionale lokomotiv som Eidsiva og regional utvikling, og hvilke dimensjoner er de virkelige drivkreftene? Hvilken type kapital gir størst avkastning? Her er sannsynligvis forskningsmulighetene tilnærmet uendelige.

6.6.5 Kan lokalt eierskap svekke konkurransekraften hos mindre energisekskap?

Kan et lokalt/regionalt eierskap bidra til et *for* ensidig regionalt fokus og at man derved ikke ser forretningsmessig gode utviklingsprosjekter utenfor egen kommune/region? Kan et ensidig lokalt/regionalt fokus, særlig hos mindre energisekskap med én eller få eiere, føre til svekket konkurransekraft på nasjonal og internasjonal nivå? Dette er meget aktuelle spørsmål å forske på i lys av økende integrering, konsolidering og internasjonalisering.

Referanseliste

- Alnes, P.K., Hagen, S.H., Vasaasen, A., & Ørbeck, M. (2009). *Befolkning, næringsliv og attraktivitet i Hamar*. (Østlandsforskning Rapport nr. 9, 2009). Hamar/Lillehammer: Østlandsforskning.
- Bigsten, A. (2004). Sosiala fällor och tillitens problem. *Ekonomisk Debatt*, 3(1), 54-55.
- Bolman, L.G., & Deal T.E. (1991). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K.K., & Vanebo, J.O. (Red.). (2011). *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahlström, C., Noizette, P., & Roubanis, N. (2010). *Renewable energy statistics. Environment and energy. Statistics in Focus*. (Eurostat Rapport nr. 13, 2010). Brussels: Eurostat, European Commission.
- Davidsson, E., & Ganic, N. (2006). *Kundehantering inom elbranschen: En case-studie av Fortum och Telge Energi*. (Upublisert kandidatoppsats). Södertörns högskola, Huddinge, Sverige.
- Denk, T. (2002). *Komparativ metod – förståelse genom jämförelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Econ. (2002). *Levedyktige regionale selskaper*. (Econ Rapport nr. 64, 2002). Oslo: Econ.
- Econ. (2005). *Kritisk infrastruktur og offentlig eierskap*. (Econ Notat nr. 056, 2005). Oslo: Econ.
- Econ Pöyry. (2008). *Verdien av kommunalt og fylkeskommunalt eierskap i kraftsektoren*. (Econ Pöyry. Rapport 051, 2008) Oslo: Econ Pöyry.
- Econ Pöyry. (2009). *Å eie, det er å ville. Eierskapets betydning for de regionale energiselskaperens utvikling og verdiskaping i regionene*. Oslo: Econ Pöyry.
- Eidsiva Energi. (2007). *Årsrapport 2007*. Hamar: Eidsiva Energi.
- Eidsiva Energi. (2011a.). *Drivkraft. Årsrapport 2010*. Hamar: Eidsiva Energi.
- Eidsiva Energi. (2011b.). *Eidsivas eiere forplikter seg til langsiktig eierskap*. Pressemelding. 5. juli 2011. URL: <http://www.eidsivaenergi.no/Om-Eidsiva/Media/Aktuelt/Eidsivas-eiere-forplikter-seg-til-langsiktig-eierskap/> [Lesedato: 21.10.11]
- Eidsiva Energi. (2011c.). *Strategisk plan 2011-2014*. Hamar: Eidsiva Energi.
- Eidsiva Energi. (s.a.). *Målstyring – 4K*. Lokalisert på <http://eidsia/Om-Eidsiva1/Historikk-og-strategi/Malstyring---4K/>
- Energimyndigheten. (2010). *Gemensamt elcertifikatsystem med Norge*. Stockholm: Energimyndigheten.

-
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2005). *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*. New York: HarperCollins Publishers.
- Florida, R. (2008). *Who's Your City?* New York: Basic Books.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1992). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos.
- Grundekjøn, A. (2009, 4. februar). [Brev til Nærings- og handelsminister Silvia Brustad] Statkraft, Oslo. Lokalisert på http://www.statkraft.no/Images/Brev%20til%20n%C3%A6rings-%20og%20handelsministeren_tcm3-10075_tcm10-4068.pdf [Lesedato: 17.10.11]
- Günther, L. M. (2002, 14. oktober). Statkraft får kjøpe i Agder mot å selge E-CO, HEAS + 1 TWh. *Europower*. Lokalisert på <http://www.europower.com/Public/article184161.ece>
- Hauge, A., Alnes, P. K., & Skålholt, A. (2010). *Hamar - Florida, tur/retur - fungerer Floridas teorier om den kreative klassen som verktøy for regional analyser? En pilotstudie*. (Østlandsforskning Notat nr. 1,2010). Hamar/Lillehammer: Østlandsforskning.
- Hauge, A., & Solbu, K.B. (2010). *Eidsiva bredbånd – utbygger og regional utvikler?* (Østlandsforskning Rapport nr. 13, 2010). Hamar/Lillehammer: Østlandsforskning.
- Hernes, G. (2007). *Med på laget. Om New Public Management og sosial kapital i den norske modellen*. (Fafo Rapport nr. 9, 2007). Oslo: Fafo.
- Kommunal- og regionaldepartementet. (2008). *Lokal vekstkraft og framtidstru. Om distrikts- og regionalpolitikken*. (St. meld. nr 25, 2008-2009). Oslo: Departementet.
- Kommunal- og regionaldepartementet. (2011): *Kompetansearbeidsplasser – drivkraft for vekst i hele landet*. (Norges offentlige utredninger [NOU] 2011:3). Oslo: Departementet.
- Krzeszewski, N., & Weiss, A. (2009). *Kraftfull tillväxt – Att växa eller förgås – En case-studie av Vattenfall AB* (Upublisert Magisteroppgave). Uppsala Universitet, Uppsala, Sverige.
- Lerfald, M., Vasaasen, A., & Ørbeck, M. (2009). *Energistatus i Innlandet*. (Østlandsforskning Rapport nr. 10, 2009). Hamar/Lillehammer: Østlandsforskning.
- Madsbu, J.P. (9. desember 2010). *Kvalitativ dataanalys*. [Utdelte forelesningsnotater]. Rena: Høgskolen i Hedmark.

Meland, Ø. (2009): Banket Børsen. *Energi*, No. 08/2009. Lokalisert på <http://www.energi-nett.no/nyheter/article3827.ece>

Mørkved Rinnan, O., Skjerve, T. R., Malmo, R., Nygaard, E., & Schei, O. (2009, 22. desember). Grønne jobber og verdiskaping. *Nationen*, s. 18.

Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon. I Nyeng, F., & Wennes, G. (Red.), *Tall, tolkning og tvil* (s. 245-279). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Nordic Council of Ministers. (2010). *Status of harmonisation in the Nordic Electricity market 2010. Status and developments following the Nordic Council of Ministers' Action Plan for a borderless electricity market*. [s.l.]: Nordic Council of Ministers.

Norges Største Bedrifter. (2011). *Norges 500 største bedrifter 2011*. Lokalisert på <http://www.norgesstorstebedrifter.no/nokkeltallsliste/1962/>

Norges vassdrags- og energidirektorat. (2011). *Energistatus 2011*. Oslo: NVE.

Nærings- og handelsdepartementet. (2003). *Statens eierskap i Statkraft SF*. (St.prp. nr. 53, 2003-2004). Oslo: Departementet.

Nærings- og handelsdepartementet. (2006). *Et aktivt og langsiktig eierskap*. (St. meld. nr 13, 2006-2007). Oslo: Departementet.

Nærings- og handelsdepartementet. (2009). *Kapitalsøknad fra Statkraft*. Pressemelding 04.02.2009. Stoltenberg II. URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/aktuelt/nyheter/2009/kapitalsoknad-fra-statkraft.html?id=544749> [Lesedato: 18.10.11]

Nærings- og handelsdepartementet. (2010). *Regjeringen vil styrke egenkapitalen til Statkraft med 14 milliarder kroner*. Pressemelding 26.11.2010. Stoltenberg II. URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/pressemeldinger/2010-2/regjeringen-vil-styrke-egenkapitalen-i-s.html?id=626445> [Lesedato: 17.10.11]

Nærings- og handelsdepartementet. (2011a). *Aktivt eierskap – norsk statlig eierskap i en global økonomi*. (St. meld. nr 13, 2010-2011). Oslo: Departementet.

Nærings- og handelsdepartementet. (2011b). *Statens eierberetning 2010*. Oslo: Departementet.

Olje- og energidepartementet. (2008). *Fakta 2008: Energi og vannressurser i Norge*. Oslo: Departementet.

Olje- og energidepartementet. (2011). *Tale under Energidagene 2011*. Tale/artikkel av Olje- og energiminister Ola Borten Moe 13.10.2011. Stoltenberg II. URL: http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/aktuelt/taler_artikler/minister/olje--og-energiminister-ola-borten-moe/tale-under-energidagene-2011.html?id=660460 [Lesedato: 17.10.11]

Parteto Securitates. (20. oktober 2010). *Energi Norge – Avkastning og soliditet i kraftsektoren*. [Presentasjon]. Lokalisert på

<http://www.energinorge.no/getfile.php/FILER/KALENDER/Foredrag%202010/Spesialistseminar%20i%20F8konomi/Foredrag%20Walle.pdf>

Putnam, Robert D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.

Rothstein, B. (2002). Sosialt kapital – ett genombrott for en ny samhällsvetenskaplig teori. I S. Holmberg & L. Weibull (Red.), *Det våras för politiken* (s. 309-315). Göteborg: SOM-institutet, Göteborgs universitet.

Rothstein, B. (2003). *Sociala fällor och tillitens problem*. Stockholm: SNS Förlag.

Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener*. Oslo: Gyldendal.

Stai, K. L. (2008, 13. mars). Lokalt eierskap i fare. *Fosna Folket*. Lokalisert på <http://www.fosna-folket.no/incoming/article1049094.ece>

Statkraft (2010). *Statkraft AS – korrigert utbytte for 2009*. Pressemelding 11.05.10.

Lokalisert på: <http://www.statkraft.no/finansiell-informasjon/boersmeldinger/2010/20100511.aspx>

[Lesedato: 18.10.11]

Statkraft (2011). *Statkraft AS – korrigert utbytte for 2010*. Pressemelding 13.05.11.

Lokalisert på: <http://www.statkraft.no/finansiell-informasjon/boersmeldinger/20110513.aspx>

[Lesedato: 18.10.11]

Statkraft (s.a.). *Statkrafts historie*. Lokalisert på: <http://www.statkraft.no/om-statkraft/historie/default.aspx> [Lesedato: 18.10.11]

Svendsen, G. T. & Svendsen, G. L.H. (Red.). (2009). *Handbook of Social Capital. The Troika of Sociology, Political Science and Economics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Svensk Energi (2009). *Elåret 2009*. Stockholm: SE.

Tokle, S. A. (2005, 28. mai). Mjøskraft fusjonerer inn i Eidsiva energi. *Montel Powernews*.

Lokalisert på:

[http://www.ge.no/WebSite/ge_site.nsf/0/E7F0C6901E5356F3C125700F005C6937/\\$File/2005052818513557801923.PDF](http://www.ge.no/WebSite/ge_site.nsf/0/E7F0C6901E5356F3C125700F005C6937/$File/2005052818513557801923.PDF)

Tranøy, B. S., Jordfald, B. & Løken, E. (2007). *Krevende eierskap. Statlig eierskap mellom finansiell styring og industrielle ambisjoner*. (Fafo Rapport nr. 20, 2007). Oslo: Fafo.

Utenriksdepartementet (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. (St.meld.nr. 10, 2008-2009). Oslo: Utenriksdepartementet.

Vestvik, R. V. (2010). *Corporate Social Responsibility gjennom hundre år. En case studie av Lyse Energi AS*. (Upublisert masteroppgave). Universitetet i Stavanger, Stavanger, Norge.

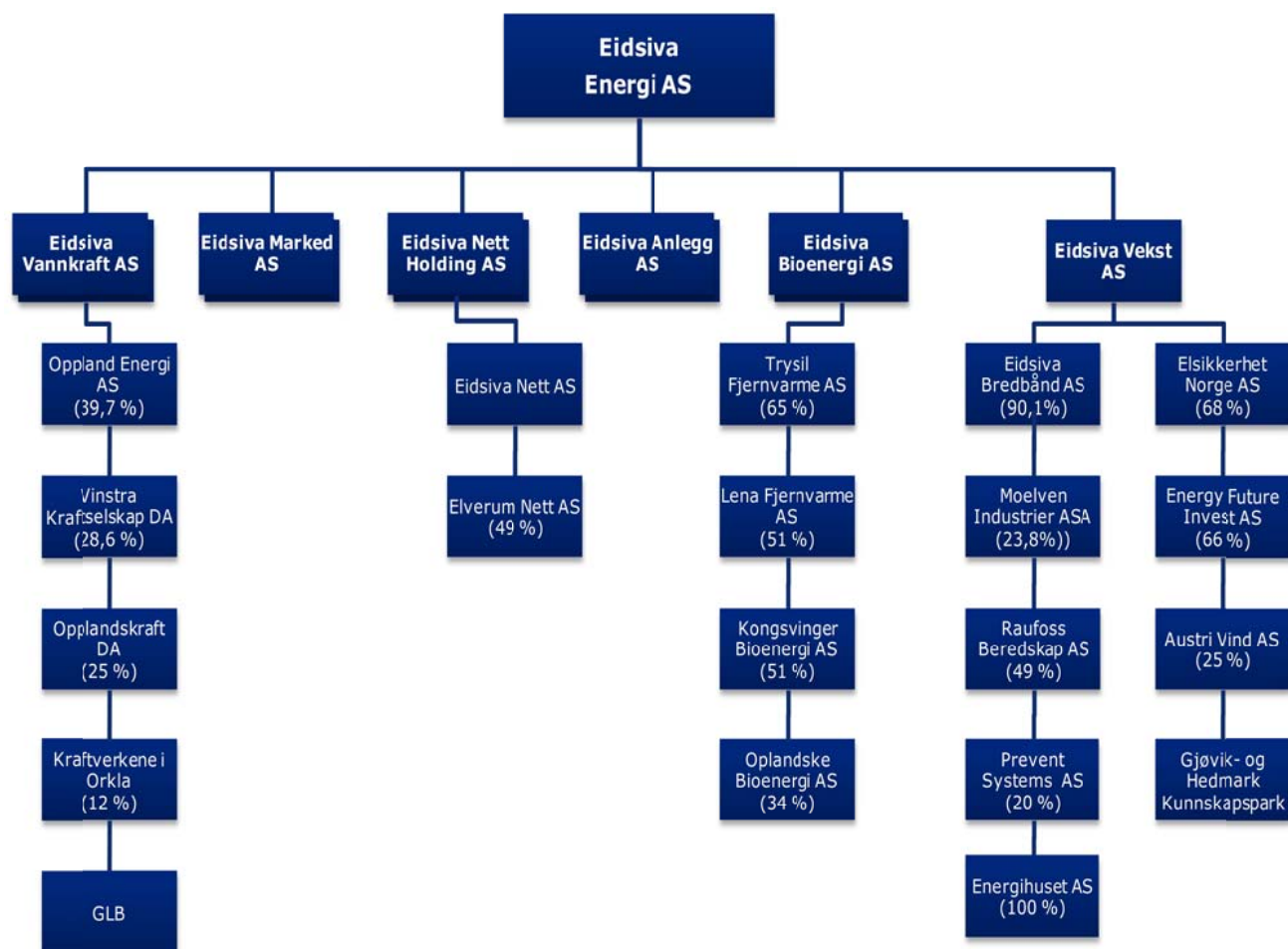
Vikingslauget. (s.a.). *Vikingslauget – et næringslivsnettverk*. Lokalisert 17. oktober 2011 på http://www.vikingslauget.com/eway/default.aspx?pid=269&trg=MainPage_5515&MainPage_5515=5518:0:22,2503

Woll, K. (2009). *Betingelser for kreativitet og implementering av nye ideer. En studie av ansattes innovative potensial*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø, Tromsø, Norge.

Ørbeck, M., Hauge, A., Alnes, P.K., Hagen, S.E., & Skålholt, A. (2010). *Hamars rolle som regionsenter*. (Østlandsforskning Rapport nr. 2, 2010). Hamar/Lillehammer: Østlandsforskning.

Østlandsforskning (2008). *Innlandsindeksen*. [Lillehammer/Hamar]: Østlandsforskning.

Vedlegg 1. Oversikt over Eidsivas juridiske struktur



Figur laget av Eidsiva Energi, 2011. Brukt med tillatelse.

Vedlegg 2. Oversikt over eiere, Eidsiva Energi AS

Aksjonær	Eierandel	Aksjonær	Eierandel
Hedmark Fylkeskraft AS	22,078 %	Stor-Elvdal kommune	0,602 %
Hamar Energi Holding AS	22,078 %	Nord-Odal kommune	0,342 %
LGE Holding AS	16,766 %	Øystre Slidre kommune	0,329 %
Ringsaker kommune	14,828 %	Vestre Slidre kommune	0,310 %
Oppland Fylkeskraft AS	9,389 %	Vang kommune	0,074 %
Gjøvik kommune	3,313 %	Lesja kommune	0,057 %
Løten kommune	1,951 %	Kongsvinger kommune	0,052 %
Østre Toten kommune	1,797 %	Åsnes kommune	0,029 %
Åmot kommune	1,204 %	Eidskog kommune	0,027 %
Trysil kommune	1,202 %	Sør-Odal kommune	0,026 %
Engerdal kommune	1,049 %	Grue kommune	0,026 %
Nord-Fron kommune	0,943 %	Våler kommune	0,026 %
Ringebu kommune	0,768 %	Skjåk kommune	0,023 %
Øyer kommune	0,712 %		
Sum			100 %

Tabell laget av Eidsiva Energi, 2011. Brukt med tillatelse.

Vedlegg 3. Oversikt over informanter

Navn	Tittel og organisasjon ²¹	Relasjon til Eidsiva	Dato og sted for intervju
Ola Mørkved Rinnan	Konsernsjef, Eidsiva Energi, Hamar	Ansatt. Styreleder i alle Eidsivas heleide datterselskaper.	29. august 2011, Hamar
Bjørn Iddberg	Ordfører (Ap), Gjøvik kommune	Medlem av Eidsivas Bedriftsforsamling. Representant for eier.	18. august 2011, Gjøvik
Einar Busterud	Ordfører (By- og bygdelista), Hamar kommune	Medlem av Eidsivas konsernstyre. Representant for eier.	25. oktober 2011, Hamar
Leif Henning Asla	Direktør, Økonomi og finans, Eidsiva Energi, Hamar	Ansatt. Styremedlem i Eidsiva Vannkraft AS.	19. august 2011, Hamar.
Jan Wibe	Politiker (Ap). Medlem av Fylkestinget, Hedmark fylkeskommune. Medlem av kommunestyret, Hamar kommune.	Leder av Eidsivas Bedriftsforsamling.	16. august 2011, Hamar.
Thor Svegård	Direktør, Eidsiva Vekst AS, Gjøvik.	Ansatt. Styremedlem i heleide datterselskap: Eidsiva Nett AS og Eidsiva Holding AS. Styremedlem i deleide datterselskap: Eidsiva Bredbånd, Austri Vind DA, Energihuset.	19. september 2011, Gjøvik
Arnfinn Nergård	Fylkesordfører, Hedmark fylkeskommune	Medlem av Eidsivas Bedriftsforsamling. Representant for eier.	14. september 2011, Hamar
John Marius Lynne	Direktør, Eidsiva Bioenergi AS, Gjøvik.	Ansatt. Styremedlem heleide datterselskap: Eidsiva Vannkraft AS. Styremedlem deleide datterselskap: Kongsvinger Bioenergi AS.	15. september 2011, Hamar
Reidar Åsgård	Ordfører (Ap), Engerdal kommune. Medlem av Fylkestinget, Hedmark fylkeskommune.	Nestleder for konsernstyret i Eidsiva Energi AS, Representant for eier.	27. oktober 2011, Hamar

²¹ Tittel og organisasjon på intervjudtidspunktet.

Vedlegg 4. Spørreskjema for intervjuer

BAKGRUNNSDATA

Navn på informant:

Dato for intervju:

0. Informasjon om informanten:

- a. Tittel:
- b. Arbeidssted:
- c. Ev. relasjon/tilhørighet til Eidsiva (kryss av alle alternativ som passer):
 - i. Ansatt i Eidsiva
 - ii. Styremedlem, Eidsiva Energi
 - iii. Styremedlem, heleid datterselskap: *(fyll i selskap)*
 - iv. Styremedlem, deleide datterselskap: *(fyll i selskap)*
 - v. Eidsivas Bedriftsforsamling
 - vi. Representant for eier
 - vii. Annen relasjon til Eidsiva: *(fyll i)*

SPØRSMÅL

Spørsmål 1: Mener du at det er forskjell mellom fjernt (ikke offentlig regionalt; statlig/privat, nasjonalt/internasjonalt) eierskap og regionalt offentlig eierskap av vertikalintegreerte energiselskaper?

- JA
- NEI
- USIKKER

Utdype:

Spørsmål 2: Hva er, etter din mening, den største forskjellen mellom fjernt eierskap og regionalt offentlig eierskap av vertikalintegreerte energiselskaper?

- d. For selskapets utvikling?
- e. For regional utvikling?

Spørsmål 3: Mener du at regionale eiere er mer opptatt av, og bidrar mer til regional utvikling enn mer fjerne eiere i energibransjen? Hvorfor det/Hvorfor ikke?

- JA
- NEI
- USIKKER

Utdype:

Spørsmål 4: Bidrar det offentlige regionale eierskapet i Eidsiva til at Eidsiva satser på regionale utviklingsprosjekter i større grad enn man skulle ha gjort hvis man hadde hatt mer fjerne eiere?

- JA
- NEI
- USIKKER

Utdype:

Spørsmål 5: Kan du gi eksempler på regionale utviklingsprosjekter i Eidsivas regi som er gjennomført på grunn av det regionale eierskapet (og som sannsynligvis ikke ville ha vært gjennomført med fjernt eierskap)? (*Intervjuer starter åpnet og gir til sist noen eksempler, ved behov*)

- a. Konkrete prosjekter?
- b. Utdype/begrunne?

Liste over noen prosjekter (brukes kun ved behov):

- viii. *Bredbåndssatsingen*
- ix. *Bioenergisatsingen*
- x. *Vindkraftsatsingen*
- xi. *Energiråd Innlandet – satsing energieffektivisering*
- xii. *EnergiSmart og Elsikkerhet Norge*
- xiii. *Investeringer/EFI*
- xiv. *Deleide datterselskaper/Eidsiva Vekst*
- xv. *Intern innovasjonssatsing*
- xvi. *Universitetet i Innlandet*

Spørsmål 6: Hva mener du om eierskapets betydning for:

- a. Utbyttestrategi: Er Eidsivas utbyttestrategi annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere?
- b. Investeringsstrategi? Rom for vekst – ikke rom for vekst? Gjør eierskapet en forskjell - annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere? Hvordan?
- c. Utvikling av underleverandører? Regional etterspørsel? Annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere?
- d. Utvikling av regional kompetanse? Utvikling av arbeidsplasser, tiltrekke seg attraktiv arbeidskraft, etc.? Annerledes med regionale eiere enn den ville vært med fjerne eiere?

Spørsmål 7: Hva betyr plasseringen av hovedkontorfunksjonen i Innlandet for næringslivet i regionen?

Spørsmål 8: Er det andre lokale og regionale ringvirkninger som Eidsivas industrielle og andre utviklingsprosjekter, inkludert sponsorvirksomheten, kan ha bidratt med?

Spørsmål 9: Hvordan ser du på Eidsivas strategi i forhold til regional utvikling – sosial kapital, kreativ kapital og NPM. Be informanten reflektere rundt Figur 1 her nedenfor (*forklar figur kort*):

- Tendens og retning?
- I forhold til 4K (Eidsivas versjon av *Balanced Score Card*)?
- I forhold til Richard Floridas teorier om regional utvikling?

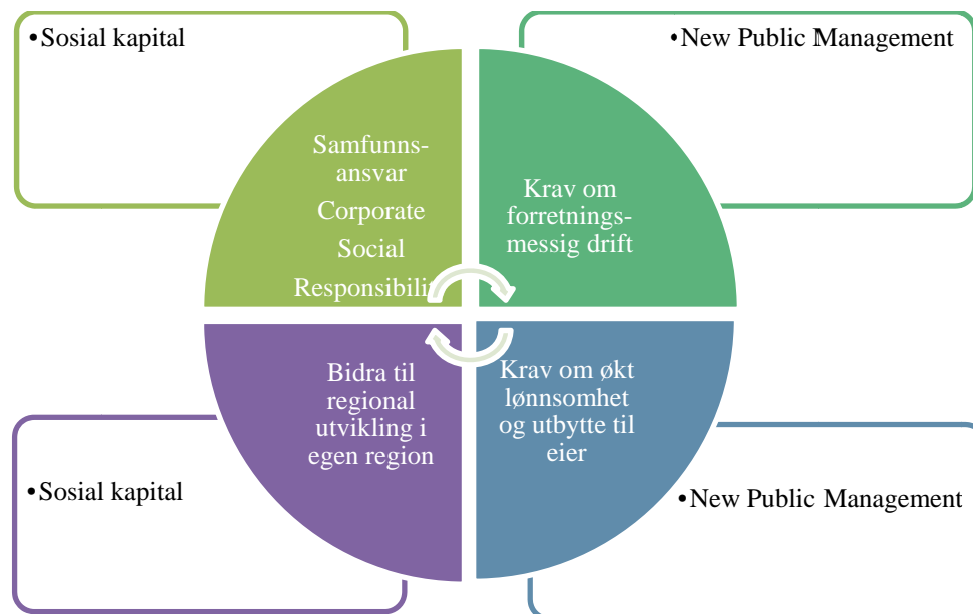


Fig. 1. Skisse av mulig teoritilknytning til mitt forskningstema.

Spørsmål 10: Annet informanten har lyst å tilføye?

Vedlegg til spørreskjema, informasjon om Richard Floridas teorier:

Richard Florida

Den amerikanske forfatteren og økonomen professor Richard Florida er en av verdens fremste forskere og forelesere på emnet regional utvikling og verdiskapning. Hans forskning og publikasjoner har satt dagsorden for en global samtale om kreativitetens kraft og kultursektorens betydning for by- og regionalutvikling. Richard Florida er rådgiver for virksomheter som Citi Corp, Microsoft og BMW. Han er konsulent for byplanleggingen i bla Cape Town og Toronto. Floridas forskning tar utgangspunkt i empiriske studier av amerikanske, og etter hvert Europeiske byer og regioner som vokser raskt. Hva skyldes veksten? Forskningsresultatene og de teoriene som er utledet av dette har preget en hel vestlig verden og danner utgangspunkt for utvikling av nasjonale, regionale og lokale næringspolitiske strategier over hele Europa. Innovasjon og regional vekst handler først og fremst om å ha den rette befolkningen, sier han. Med boken "The Rise of the Creative Class" (2002) startet Richard Florida en internasjonal debatt om betydningen av å satse på "de rette folkene" framfor "de rette bransjene". Oppfølgeren "The Flight of the Creative Class" (2005) videreførte og utdypet debatten ytterligere, og i mars 2008 kommer nok en bok forventes å skape stor oppmerksomhet: "Who's Your City?". Den tradisjonelle definisjonen av kreative yrker med vekt på reklame og kommunikasjon, designere og mennesker som arbeider med kulturuttrykk er ikke lenger dekkende. Flere og flere yrkesgrupper og næringer arbeider med kreative prosesser. "Den kreative klasse" er alle mennesker som arbeider med skapende, ikke repeterende arbeidsprosesser. Florida påviser en sterk sammenheng mellom tilstedeværelsen av denne arbeidsstyrken og økonomisk vekst. Det overraskende nye ved Floridas forskning er imidlertid at han også påviser en årsak-virkning kjede. Den kreative klassen oppsøker ikke arbeidsplassene der disse er å finne. Det er omvendt! Den kreative klasse bosetter seg der de vil, også skapes det vekst og verdier der. Konkurransen om kreativt talent er derfor en avgjørende faktor for den regionale/urbane utviklingen på et sted. Hvorfor er da noen steder bedre enn andre til å tiltrekke seg og holde på folk? I følge Richard Florida ligger årsaken i "de tre T'er": Teknologi, Talent og Toleranse. En oppdatert teknologisk infrastruktur, herunder kompetanseinstitusjoner er viktig. At det finnes andre "talenter" på stedet er også viktig. Moderne arbeidstakere skifter arbeidsgivere ofte, så de vil gjerne vita at det finnes et talentfullt miljø hvor de kan bevege seg. Men kanskje viktigst er stedets kulturverdier: åpenhet, toleranse og diversitet. Mennesker i frie yrker trives ikke i homogene samfunn. Florida har måtte stille i mange talk-shows og konferanser for særlig å forklare sin "toleranse-index" som viser en sterk korrelasjon mellom tilstedeværelse av innvandrere, kunstnere, homoseksuelle og bohemer på den ene siden og bærekraftig økonomisk vekst på den annen. Denne indikatoren er imidlertid bare en av i alt tre viktige faktorer i hans "Tre T-modell". Richard Floridas forskning og hans karismatiske formidling har inspirert mange norske og Europeiske byer og regioner til å utvikle strategier og visjoner for å anvende kreativitet som et strategisk virkemiddel.