

Matfylket Rogaland

Fra lokalt samarbeid til nasjonalt kompetansesenter

1990 – 2010

Masteroppgave i historiedidaktikk

Det humanistiske fakultet

Høsten 2011

Merete Sønsterud



**Universitetet
i Stavanger**



Universitetet
i Stavanger

DET HUMANISTISKE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram:

Master i historiedidaktikk

Høstsemesteret, 2011

Åpen

Forfatter: Merete Sønsterud

.....
Merete Sønsterud

Veileder: Olav Tysdal

Tittel på masteroppgaven:

Matfylket Rogaland. Fra lokalt samarbeid til nasjonalt kompetansesenter. 1990 – 2010.

Engelsk tittel:

Rogaland, the Food County. From Local Cooperation to National Centre of Expertise. 1990 – 2010.

Emneord:

Matfylket Rogaland
Fagforum for Mat og Drikke AS
Samarbeid
Nettverk
Klynge
Historiedidaktikk

Sidetall: 104
(inkludert to framsider)

Stavanger, 21. november 2011.

Innhold

Kapittel 1: Innledning.....	5
Presentasjon av tema	5
Problemstilling	6
Forskningsstatus	8
Metode og kilder	13
Begrepsavklaringer.....	18
Teori	21
Disposisjon.....	23
Kapittel 2: Etableringen av FMD i 1990.....	24
Initiativet	24
Bakteppet våren 1990.....	26
Samarbeidserfaring.....	30
Nettverksbygging	33
Konstituerende generalforsamling	42
Oppsummering	45
Kapittel 3:FMD 1990 - 2010	46
Del I - Innblikk i selskapets historie.....	47
Ledelse og ansatte	47
Formål og hensikt.....	50
Nettverk og samarbeid.....	54
Frustrasjon og krise	55
Framtidsutsiktene	57
Del II - Presentasjon av utvalgte prosjekter	58
Strategisk Næringsplan.....	59
Fjordkjøkken	64
Gladmat	67
Buffet.....	70
Beine Veien	72
Matstreif i Oslo.....	73
MåltidsARENA	74
NCE Culinology	76
Måltidets Hus	78
Oppsummering	83

Kapittel 4: Analyse og konklusjon	84
Årsaker til at FMD ble etablert.....	84
FMDs rolle i utviklingen av matfylket Rogaland.....	88
Konklusjon	95
Litteraturliste	97

Kapittel 1: Innledning

Presentasjon av tema

Tema for denne oppgaven er *matfylket Rogaland*. Mange kjenner nok til dette begrepet og vet at den matrelaterte virksomheten er stor i fylket. Sannsynligvis er det ikke like mange som er kjent med at fylket har et nasjonalt kompetansesenter for matforskning som heter Måltidets Hus og som ligger på universitetsområdet på Ullandhaug. Denne oppgaven skal gi et innblikk i historien som ligger bak både matfylket Rogaland og Måltidets Hus.

Matfylket Rogaland er et konstruert begrep. Matfylke er ikke et ord som er registrert i norske ordbøker. Det er heller ikke planlagt tatt med som «nyord» i neste ordbok i følge Språkrådet.¹ Hva som ligger i begrepet matfylket Rogaland er ikke entydig. Det har kommet tydelig fram når jeg har fortalt folk om temaet for oppgaven. Mange har vist begeistring og interesse for emnet. Andre har reagert med at matfylket kun er en reklamejippo eller en politisk floskel. Det er et faktum at begrepet er blitt brukt både politisk, innenfor markedsføring og i forbindelse med ulike utviklingsprosjekter.

Matfylket Rogaland er et mangfoldig begrep. Det betyr at temaet kan studeres ut fra mange forskjellige perspektiver og innfallsvinkler. Råvareproduksjon, foredling, forskning, opplæring, matlaging og mattradisjoner er eksempler på mulige perspektiver som matfylket Rogaland kan studeres fra. Rogaland er et stort landbruks- og fiskerifylke. Rogaland har en stor foredlingsindustri innen matsektoren. Denne industrien har vært i sterk vekst de siste årene noe utviklingen av Kviamarka næringsmiddelpark i Hå kommune er et godt eksempel på. I Rogaland er det lange tradisjoner innen forskning og opplæring i matfaget med Norconserv, Norsk hotellhøgskole og Gastronomisk Institutt som viktige aktører. Rogaland er rikt på mattradisjoner noe blant annet et stort antall lokale kokebøker er en klar indikasjon på.

Flere av disse elementene inngår i oppgaven, men *mitt* spesifikke perspektiv i denne undersøkelsen er det *samarbeidet* som oppsto innenfor matsektoren i 1990 i Rogaland da aksjeselskapet Fagforum for Mat og Drikke AS (FMD) ble stiftet. I 2010 skiftet firmaet navn til Måltidets Hus AS og 20-åringen hadde utviklet seg fra et lokalt, internt samarbeid, via regional næringspolitisk satsing til et nasjonalt kompetansesenter for matforskning.

¹ Språkrådet, rådgiver Øystein Baardsgaard, e-post 12.08.2010.

Problemstilling

Tema for oppgaven er matfylket Rogaland og mitt perspektiv er det *samarbeidet* som oppsto innenfor matsektoren i 1990 da aksjeselskapet Fagforum for Mat og Drikke AS (FMD) ble stiftet.

Jeg vil forklare hvordan jeg «landet» på aksjeselskapet FMD. Jeg sendte en forespørsel til Språkrådet for å finne ut når ordet *matfylke* ble brukt første gang og i hvilken sammenheng. Svaret jeg fikk var basert på deres søk i avistekstdatabasen Retriever² og en NTB-melding fra 19.11.1990: «For å få nye arbeidsplasser skal Rogaland etableres som et matfylke med eget fagforum for mat og drikke.»³ Jeg fant fram til denne meldingen der det blant annet sto at Figgjo-direktør Hallvard Ween var primus motor for ideen: «Han finner det unikt at både Rogaland Bondelag, landbrukssamvirket, fiskerinæringen, handelsnæringen, hotellhøgskolen, Gastronomisk institutt og Jær-industrien inngår et sameid aksjeselskap.»⁴ Dermed var det klart at FMD hadde en viktig rolle i forbindelse med matfylket Rogaland.

Jeg ønsker å finne ut hvorfor dette samarbeidet kom i stand akkurat i 1990 og hvilke resultater samarbeidet innen matsektoren har oppnådd i løpet av 20 år i forhold til utviklingen av matfylket Rogaland. Problemstillingen for denne undersøkelsen blir da:

Hvorfor ble Fagforum for Mat og Drikke AS etablert i 1990, og hvilken rolle har selskapet hatt i utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010?

Problemstillingen består av to deler. Den første delen handler om å finne årsaker til at selskapet FMD ble etablert i 1990. Som et utgangspunkt for å kunne svare på dette tenker jeg meg de tre tidsdimensjonene fortid, nåtid og framtid.⁵ Er det mulig å finne historiske forklaringer som tilsier at *dette* samarbeidet kom i stand? Finnes det samtidsforklaringer, var det utfordringer og problemer i 1990 som gjorde at det var et behov for å samarbeide om maten? Var det forklaringer som var rettet framover, hadde aktørene *mål og ønsker* som selskapet skulle arbeide for å oppnå? For å kunne svare på den første delen av

² Avistekstdatabasen Retriever inneholder avistekster fra og med 1945. Stavanger Aftenblad, som er en viktig kilde i denne oppgaven, ble med i databasen fra og med 02.01.2003. Det er årsaken til at Språkrådet ikke fant fram til avisartikler om matfylket Rogaland publisert før NTB-meldingen 19.11.1990.

³ Språkrådet, rådgiver Øystein Baardsgaard, e-post 12.08.2010.

⁴ <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055013199011293809&serviceld=2>, lastet ned 16.08.2010.

⁵ Fortid, nåtid og framtid er sentrale begreper i faget historiedidaktikk. Sammenhengen mellom tidsdimensjonene handler om historiebevissthet.

problemstillingen, vil jeg kartlegge etableringsprosessen i 1990 fra initiativet ble tatt i mars til aksjeselskapet ble stiftet i desember. Viktige spørsmål i den forbindelse blir *hvem* som var sentrale aktører, *hvordan* antall involverte aktører gradvis ble utvidet, *når* de forskjellige møtene fant sted og *hva* de ble enige om i løpet av prosessen. Dette er nødvendige spørsmål å stille for å få på plass fakta og gi et grunnlag for å svare på hvorfor FMD ble etablert i 1990.

Problemstillingens andre del består i å diskutere hvilken rolle aksjeselskapet FMD har hatt for utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010. For å kunne gjøre det er spørsmålene *hvem*, *hva*, *hvor* og *hvordan* igjen viktige for å få på plass fakta. Sentrale spørsmål vil for eksempel være *hvordan* selskapet arbeidet, *hva* arbeidet gikk ut på, *når* ting skjedde og *hvem* som var medvirkende aktører. Den historiske framstillingen av selskapet er basert på utvalgte tema. Jeg vil se nærmere på temaene ledelse og ansatte, formål og hensikt, nettverk og samarbeid, frustrasjon og krise og til sist litt om framtidsutsiktene. I tillegg til en tematisk gjennomgang av selskapets historie mellom 1990 og 2010, vil jeg presentere *ni* prosjekter som er valgt ut for å vise konkrete resultater av arbeidet.

I denne oppgaven skal jeg undersøke den matfaglige satsingen i Rogaland som ble innledet i 1990. I den forbindelse er det to forhold som er interessante. For det første hvorfor samarbeidet kom i stand, og for det andre hvilken rolle samarbeidet har hatt for utviklingen av matfylket Rogaland. Valg av perspektiv og problemstilling fører til at mange interessante spørsmål må velges bort. Slik må det være i en oppgave innenfor denne sjangeren. Oppgaven må være i samsvar med en del formelle krav som for eksempel antall sider. Derfor er det bare å innse at interessante vinklinger ikke har fått plass. Denne oppgaven er først og fremst en «håndverksprøve» i historiefaget, og dermed i mindre grad en fullstendig bedriftshistorisk framstilling av Fagforum for Mat og Drikke AS.

Historien til FMD handler også om historien til de aktørene som har vært med i nettverket, og de som har bidratt utenfor med prosjektmidler etc. I denne oppgaven er nettverket FMD i fokus. Det er ikke mulig å belyse alle viktige endringer i matnæringen i regionen eller på nasjonalt plan. For eksempel har organiseringen av landbrukssamvirket til store nasjonale konsern og omleggingen av forskningens rammebetingelser hatt betydning for det som har skjedd i Rogaland i perioden fra 1990 til 2010.

Forskningsstatus

Hva vet vi om den matfaglige satsingen i Rogaland fra og med 1990? Både fenomenet matfylket Rogaland og aksjeselskapet Fagforum for Mat og Drikke (FMD) har blitt behandlet i tidligere undersøkelser. I en rapport fra 2009 står det at matsektoren i Rogaland er «veldokumentert».⁶ På grunn av stor produksjon og aktivitet innenfor både landbruk, havbruk og fiske har det gjennom mange år blitt utført både generelle og spesifikke undersøkelser. Det er med andre ord ikke et ubeskrevet felt denne oppgaven går inn i. Mitt bidrag i denne sammenhengen er å rendyrke perspektivet på aksjeselskapet FMD ved at jeg bruker selskapets styreprotokoller som primærkilde. Ingen forskere har tidligere brukt dette materialet. Dette er framfor alt en undersøkelse fra et historisk perspektiv der den realhistoriske gjennomgangen er et viktig element i undersøkelsen. Det er heller ikke blitt gjort tidligere av andre.

Som sagt finnes det en rekke ulike forskningsprosjekter, undersøkelser, artikler og rapporter om både matfylket Rogaland og selskapet FMD. Det er ulike perspektiver på det arbeidet som har blitt gjort av andre tidligere. Noen undersøkelser er gjort med innovasjon⁷ som utgangspunkt. Andre har nettverksarbeid i fokus og andre studerer temaene ut fra et klyngeteoretisk utgangspunkt. Det er naturligvis også studier av matfylket Rogaland og FMD der perspektivet er på landbruks- og havbruksnæringene. Her vil jeg trekke fram noen av eksempler på aktuelle undersøkelser om den matfaglige satsingen i Rogaland fra og med 1990.

Matvareindustrien i Rogaland var et av ti regionale næringsmiljøer som ble analysert i en rapport utarbeidet for Norges forskningsråd i 1999. Formålet med rapporten var å gi kunnskap og innspill til videreutvikling av et konkret program, REGINN-programmet, i regi av Norges forskningsråd.⁸ Analysen av matvareindustrien i Rogaland var basert på tidligere forskning, offentlig statistikk og seks informantintervjuer.⁹ Matproduksjonssystemene i Rogaland er i analysen inndelt i produksjon, foredling og forbruker. Produksjon består av jordbruk, fiske og oppdrett. Foredling er inndelt i en landbruksbasert og en fiske- og oppdrettsbasert bearbeidings- og foredlingsindustri. Forbrukerleddet er inndelt i butikkjeder, ferdigmatindustri, storkjøkken eller eksport. Kompetansemiljøet i Rogaland er også omtalt i analysen og i den sammenheng er både Norconserv og Gastronomisk Institutt tatt med. Det

⁶ Bjelland og Solheim 2009:3.

⁷ Innovasjon kommer fra latin og betyr å fornye. Brukes ofte i betydningen idéutvikling og produktutvikling.

⁸ Isaksen (red.) 1999:iii.

⁹ Onsager 1999:199.

står at Norconserv er et produksjonsorientert kompetansesenter og at Gastronomisk Institutt er en privat stiftelse som markedsfører seg som et nasjonalt senter for utvikling av matfaglig spisskompetanse. Under overskriften «Nye regionale nettverk og institusjoner» er FMD utførlig presentert. Det står blant annet:

Fagforum for Mat og Drikke (FMD) ble etablert i 1990 som et kompetanse- og informasjonsforum for matnæringene i Rogaland, og utifra en felles erkjennelse av behovet for tettere regionalt samarbeid for å styrke matnæringenes nasjonale og internasjonale konkurransevne. Dette var altså en regional responsstrategi på pågående, og forventede endringer, i matnæringens rammevilkår. Som et regionalt matforum er dette helt unikt i nasjonal sammenheng.¹⁰

Som forklaring på hvorfor selskapet ble etablert, skriver Knut Onsager et det var på grunn av endringer i rammevilkårene. Hvilke rammevilkår det her er snakk om, kommer jeg tilbake til i kapittel 2. Hva som ligger i at det var unikt i nasjonal sammenheng, blir også diskutert i oppgaven. I undersøkelsen om regionale innovasjonssystemer, ble FMD sin rolle definert til å være en møteplass for uformell kontakt for å finne aktuelle partnere for regionalt samarbeid. Videre står det i rapporten at FMD har «gjennom å stimulere informasjonsflyt og økt kontakt, vært en forutsetning for at flere forpliktende utviklingsamarbeid er etablert regionalt.»¹¹ FMD fikk med andre ord mye skryt i denne undersøkelsen og ble betraktet som en viktig brikke sett fra et regionalt innovasjonsperspektiv.

Det matindustrielle miljøet i Rogaland ble beskrevet i rapporten «*En analyse av havbruksnæringen i Rogaland fra et næringsklynge-perspektiv*» utarbeidet av Samfunns- og næringslivsforskning i 2002. En næringsklynge ble i denne undersøkelsen definert som en «geografisk konsentrasjon av relaterte selskaper og institusjoner hvor selskapene har økonomiske fordeler av lokalisering i klyngen som ikke finnes utenfor klyngen».¹² Rapporten var finansiert av Norges forskningsråd, og var del av et større forskningsprosjekt om havbruksnæringen. Som en del av temaet næringsstruktur og rammebetingelser i Rogaland, er det gitt en beskrivelse av det matindustrielle miljøet. Det matindustrielle miljøet er definert til å omfatte landbruk, havbruk og fiske. I tillegg inngår hele verdikjeden for mat fra produksjon av innsatsvarer, via primærproduksjon, til foredling og distribusjon og salg til slutt kunder som detaljister, restauranter eller catering.¹³ Rapporten fra 2002 slår fast at: «Et av de mest unike

¹⁰ Onsager 1999:209.

¹¹ Onsager 1999:218.

¹² Tveterås 2002:4.

¹³ Tveterås 2002:31-32.

trekkene med Rogaland er kompetansen og aktivitetene i slutten av verdikjeden».¹⁴ Det vil si kompetanse på måltid og matkultur. Norsk hotellhøgskole, Gastronomisk Institutt, Gladmatfestivalen, Buffet og FMD utgjør denne unike kompetansen. Om FMD står det at det er et kompetanse- og informasjonsforum som har spesielt fokus på den siste delen av verdikjeden. Måltidets Hus ble i denne rapporten nevnt som en framtidig interessant og sentral arena for å videreutvikle denne kompetansen innen måltid og matkultur.

Landbruksbasert næringsmiddelindustri er analysert i boka *Innovasjoner i norske næringer – et geografisk perspektiv* fra 2008. Boka er utarbeidet av sentrale innovasjonsforskere i Norge. Næringsmiddelindustrien bearbeider råvaren til et ferdig salgbart produkt. Analysen ser på hele den norske næringsmiddelindustrien, men trekker fram Rogaland som unik: «Et klart unntak er Rogaland der det siden 1990 er etablert horisontale koblinger mellom FoU-institutter og næringsmiddelindustrien basert på råvarer fra land og sjø.»¹⁵ Det er FMD det her refereres til og det står videre om FMD at det «er trolig det første eksemplet på regionale initiativ for å styrke et matindustrielt miljø».¹⁶ Innsatsen til FMD har ført til at Rogaland er kommet langt i å utvikle et regionalt innovasjonssystem, til tross for at andre regioner har like stor eller større sysselsetting innenfor næringsmiddelindustrien. Undersøkelsen beskriver et FMD som var først ute i landet med å utvikle et regionalt innovasjonssystem innenfor det matindustrielle miljøet. Denne undersøkelsen samsvarer langt på veg med konklusjonene i undersøkelsen fra 1999. Begge disse undersøkelsene har vurdert FMD ut fra regionalt innovasjonsperspektiv. FMD ble i begge tilfellene tillagt en viktig rolle som et regionalt innovasjonssamarbeid. Et regionalt innovasjonssamarbeid betyr at målet med samarbeidet er utvikling av ny næring innen regionen.

Et av prosjektene som FMD har vært involvert i, er Gladmat. Gladmatfestivalen i Stavanger er tema i en masteroppgave fra Institutt for planlegging og lokalsamfunnsforskning ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven fokuserer på produktutvikling, nettverksbygging og kompetansebygging hos utstillerne, og har et eget avsnitt om matfylket Rogaland.¹⁷ Der står det at satsingen på matfylket Rogaland har sitt utspring i ARNE-prosjektet.¹⁸ At matfylket Rogaland har sitt utspring i ARNE-prosjektet, er ikke helt i tråd med det som skjedde i 1990 og framover. De lokale politiske myndighetene var med på å revitalisere begrepet og

¹⁴ Tveterås 2002:35.

¹⁵ Sæther 2008:158.

¹⁶ Sæther 2008:155.

¹⁷ Myklebust 2008:4.

¹⁸ Myklebust 2008:17-18.

satsingen i og med at de satset på matnæringen som en av fylkets og regionens viktigste næringer. FMD omtales som en av flere møteplasser og kompetansearenaer i det matindustrielle nettverket i Rogaland, et nettverk som stimulerer innovasjon, forskning og utvikling.¹⁹

Deler av matmiljøet i Rogaland er kartlagt i en bacheloroppgave innen Serviceledelse og organisasjonsteori fra 2008. Oppgaven beskriver ni ulike organisasjoner som på det tidspunktet var kjent skulle inn i Måltidets Hus. Organisasjonene blir omtalt som nettverket Måltidets Hus, og FMD er en av organisasjonene som er med i denne kvalitative undersøkelsen basert på lederintervjuer. FMD hadde på dette tidspunktet tre årsverk og ni personer i styret. Visjonen til FMD var ifølge denne undersøkelsen: «Skal gjøre Rogaland til kraftsentrum for mat og måltidsnæringen av nasjonal og internasjonal betydning.»²⁰ Undersøkelsen har kartlagt bedriftenes viktigste oppgaver og for FMD var disse: «MåltidsARENA, konferanser, informasjonsarbeid.»²¹ Grunnen til at jeg viser til denne bacheloroppgaven, er at den gir mye informasjon om den delen av matmiljøet i Rogaland som planla å flytte inn i Måltidets Hus. I tillegg var en av studentene, Heidi Netland Berge, ansatt i Gladmat. Berge ble Gladmatsjefen som overtok etter Sigve Skretting. Miljøet er med andre ord beskrevet fra innsiden av personer med kjennskap og erfaring.

I en komparativ studie av de mest robuste jordbruksfylkene i landet, er Rogaland et av fem fylker som analyseres. Utgangspunktet for undersøkelsen er at aktører på fylkesnivå har en potensielt viktig rolle for å støtte kompetanseheving og verdiskaping i jordbruket.²² FMD er omtalt på følgende måte:

Det har vært gjort store satsinger på mat og måltid på Jæren og i Stavangerområdet. Dannelsen av Fagforum for mat og drikke på slutten av 1980-tallet blir pekt på som starten på den utviklingen som har resultert i både Arena prosjekt, Norwegian Centre of Expertise innen industriell gastronomi og samlokaliseringen av FoU virksomhet i Måltidets Hus i 2009. [...] Fagforumet har bidratt til koblinger mellom relaterte næringer og samarbeid mellom blå og grønn sektor, primærproduksjon, videreforedling og måltid.²³

Sosialt entreprenørskap er et av aspektene i undersøkelsen og FMDs initiativtaker Hallvard Ween er karakterisert som en sosial entreprenør som har bidratt til å skape tillit og øke den

¹⁹ Myklebust 2008:18.

²⁰ Berge, Pedersen, Nilsson 2008:35.

²¹ Berge, Pedersen, Nilsson 2008:36.

²² Sæther og Gjefsen 2010(2011):1.

²³ Sæther og Gjefsen 2010(2011):7.

sosiale kapitalen.²⁴ En sosial entreprenør er i denne sammenheng definert til å være «en type sosialt entreprenørskap der målsettingen ikke er privatøkonomisk gevinst for entreprenøren, men å utvikle tiltak som kan gi en nytteverdi for jordbruket i fylket».²⁵ Videre står det at den sosiale entreprenøren har evne til å kommunisere på tvers av institusjonelle sfærer og barrierer og er i stand til å realisere nye muligheter. Ween er sitert på følgende måte:

Initiativtaker og mangeårig leder av forumet, Hallvard Ween, legger vekt på at målet hele tiden har vært å bygge ned sosiokulturelle barrierer mellom ulike deler av sektoren. Han ville bidra til kommunikasjon og samarbeid mellom for eksempel bondekvinner og industriledere og mellom Rogaland Bondelag og Næringslivets Hovedorganisasjon. Det har også vært en bevisst strategi å rette oppmerksomheten mot mat og måltid, ikke fisk eller poteter.²⁶

Denne undersøkelsen er utført av to forskere fra Østlandsforskning/Universitetet i Oslo og fra Bioforsk. De har studert Rogaland som jordbruksfylke i forhold til Sør-Trøndelag, Nord-Trøndelag, Hedmark og Oppland. Begrepet matfylket Rogaland er ikke brukt i undersøkelsen. Bjørnar Sæther, en av forskerne, har imidlertid brukt begrepet i en presentasjon av undersøkelsen som er å finne på nettet: «I Matfylket Rogaland har en siden 1988 satset systematisk på dialog og samarbeid mellom ulike deler av den industrielle matsektoren i fylket og bygget ned barrierer mellom jordbruk, fiske og industri. Rogaland har en ledende posisjon innen *industriell gastronomi*.»²⁷ Sæther skriver også i presentasjonen at Rogaland har skapt seg en posisjon som Matfylket.

Mange av de prosjektene som FMD har jobbet med i årenes løp, er offentlig finansierte prosjekter. Det betyr at det finnes evalueringer av prosjektene. Disse evalueringer gir mye kunnskap både om matfylket Rogaland og om aksjeselskapet FMD. Et eksempel i denne sammenhengen er sluttevalueringen av prosjektet MåltidsARENA som FMD hadde det operative ansvaret for. En av konklusjonene i evalueringen er at prosjektet har bidratt til vitalisering og styrking av FMD.²⁸ Både prosjektet og evalueringen kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

Flere av aksjonærene i FMD har de senere årene utgitt sin egen bedriftshistorie. Jeg har prøvd å finne spor etter både begrepet matfylket Rogaland og aksjeselskapet Fagforum for Mat og

²⁴ Sæther og Gjefsen 2010(2011):8.

²⁵ Sæther og Gjefsen 2010(2011):2.

²⁶ Sæther og Gjefsen 2010(2011):8.

²⁷ <http://www.oppland.no/PageFiles/42641/%C3%85%20ta%20en%20posisjon%20%20inspirasjon%20fra%20to.pdf>, lastet ned 3.10.2011.

²⁸ Drangslund og Jakobsen 2008:iii.

Drikke. Så langt jeg har funnet ut, er ikke dette tema i særlig grad. Et unntak er bedriftshistorien til Norconserv. De omtaler seg selv som en langt mer synlig aktør i det regionale utviklingsarbeidet på matsektoren de siste 10 – 15 årene.²⁹ De har gjennom samarbeid med andre aktører vært med på å oppfylle fylkespolitikernes ambisjoner om at Rogaland skulle styrke sin posisjon som Norges fremste matfylke. Videre står det at Norconserv var «med på å etablere Fagforum for Mat og Drikke sammen med ulike forskningsmiljøer og næringsaktører for å hente ut synergieffekter gjennom samhandling.»³⁰ Både Gladmatfestivalen og Sous-vide prosjektet er nevnt i bedriftshistorien til Norconserv, men det er kun Gladmatfestivalen som er nevnt i sammenheng med FMD. Om Sous-vide står det at det var det første store samarbeidsprosjektet mellom Norconserv og Gastronomisk Institutt.

Denne gjennomgangen viser at det fra før er mange undersøkelser av ulikt slag som direkte eller indirekte omhandler både matfylket Rogaland og FMD. Fokus i denne oppgaven er å drøfte av hvorfor aksjeselskapet FMD ble etablert i 1990 og hvilken rolle selskapet har hatt i utviklingen av matfylket Rogaland. Som vi har sett i denne gjennomgangen av tidligere undersøkelser, er begge spørsmålene berørt tidligere. Det betyr at vi allerede nå har et bilde av hva vi forventer å finne: Selskapet ble etablert som en responsstrategi, det vil si at det var utviklingstrekk i samfunnet og forhold i samtiden som førte til at noen fikk en ide om å gjøre noe nytt. Satsingen på matsektoren i Rogaland, som startet i 1990, har resultert i både konkrete prosjekter og generell profilering av matfylket Rogaland.

Metode og kilder

Arbeidet med denne oppgaven kan deles inn i en innledningsfase og en hovedfase. I innledningsfasen var det viktig å gjøre seg kjent med temaet og det aktuelle miljøet. Jeg hadde uformelle samtaler med forskjellige personer med kjennskap til matmiljøet i Rogaland. Disse samtalen ga meg nyttig bakgrunnsinformasjon og var også til god hjelp for valg av retning på oppgaven. Avhengig av retning og valg av problemstilling kunne noen av disse samtalen fungert som informantintervju. Valg av problemstilling kombinert med tilgang på styrearkivet betydde at jeg valgte å tone ned bruken av de muntlige kildene. Jeg har brukt informantene i mindre grad enn først planlagt.

²⁹ Johnsen 2006:203.

³⁰ Johnsen 2006:204.

For å få fram historien i forbindelse med etableringen av selskapet, har jeg tatt utgangspunkt i en kronikk som sto i Stavanger Aftenblad. Den videre gangen i etableringsprosessen er belyst ut fra informasjon fra informanter kombinert med møteinnkallinger, møtereferater og avisartikler. Når det gjelder selskapets historie og hvilke prosjekter de har arbeidet med, har jeg først og fremst brukt selskapets egne styreprotokoller som primærkilder. Siden styreprotokollene er den viktigste primærkilden for denne undersøkelsen, starter jeg denne kildegjennomgangen med å presentere arkivet og diskutere bruk av styrereferater som kilde til historisk kunnskap.

Styreprotokoller

Styreprotokollene til selskapet Fagforum for Mat og Drikke AS har vært den viktigste kilden for å få fram fakta fra selskapets virke i perioden 1990 - 2010. Aksjeloven krever at styret lager referat etter hvert styremøte.³¹ Styreprotokollene viser hvilke saker som har vært på sakskartet i møtene, og det styret er blitt enige om skal stå i referatet.³² Referatet blir normalt godkjent i neste styremøte. Det kan skje at ordlyden blir korrigert, enten fordi det er faktiske feil eller fordi det som står der kan bli misforstått. Det vanlige er at referatet godkjennes slik det foreligger.

Et styrereferat gjengir ikke alt det som er blitt sagt i møtet, heller ikke står det hvem som har sagt hva. Det framgår normalt ikke i et styrereferat om det har vært uenighet og diskusjon i styret forut for et vedtak. Et styrereferat kan være veldig knapp i formen. Den knappe formen kan av og til være med hensikt. Dersom det har skjedd noe ekstraordinært i møtet, kan det kanskje nettopp være et poeng ikke å referere det som ble sagt. Det som blir skrevet vil da framstå som «kryptisk» for utenforstående. Å bruke styrereferater som kilde til historisk kunnskap, kan i noen tilfeller gi en fornemmelse av at noe viktig har foregått og dermed må en søke i andre kilder for å forstå hva saken gjelder.

Selv om styreprotokollene har sine begrensinger, er dette primærkilder som gir førstehåndskunnskap om saker som ble tatt opp i styremøtene, og hva som ble besluttet protokollført i hver enkelt sak. Ved å bruke styrearkivet som kilde, kan vi belyse hvordan selskapet har jobbet, hvilke prosjekter de har jobbet med og hvilke saker som har ført til konkrete resultater. Styrearkivet gir også et bilde av om selskapet har arbeidet i medvind eller

³¹ Aksjeloven av 13. juni 1997, § 6-29.

³² Konsensusprinsippet er vanlig i de fleste styrer.

motvind. Dette kommer fram både i konkrete kommentarer, i type problemstillinger de jobber med og i aktivitetsnivået.

Målet mitt er å bruke styrearkivet på en objektiv og saklig måte som en hjelp til å rekonstruere historien til Fagforum for Mat og Drikke i perioden fra etableringen i 1990 til selskapet skiftet navn til Måltidets Hus AS i 2010. Av og til dukker det opp saker, kommentarer og utsagn som ikke er nødvendig å bruke i en historisk framstilling av selskapet. Det er viktig å håndtere materialet med respekt og varsomhet og bruke skjønn og sunn fornuft. Hensynet til personer er særlig viktig siden dette er samtidshistorie og det kun er få år siden møtene fant sted. Styret og daglig leder i Måltidets Hus AS (tidligere FMD) har gitt meg tillatelse til å bruke styreprotokollene i arbeidet med denne oppgaven. Uten tilgang til dette arkivet hadde ikke denne oppgaven vært mulig.

Arkivet befinner seg på kontoret til daglig leder i Måltidets Hus AS, Ellen Math Henriksen. Arkivet består av tre protokoller med styrereferater for følgende tidsperioder:

Protokoll nr 1: fra og med 18.12.1990 til og med 26.02.1997.

Protokoll nr 2: fra og med 08.04.1997 til og med 23.06.2004.

Protokoll nr 3: fra og med 07.10.2004 til og med 22.06.2009.

Styret til FMD hadde sitt siste ordinære møte i juni 2009. Utover høsten 2009 var det et eget interimsstyre som var i funksjon. Protokollene til interimsstyret inngår ikke i min undersøkelse. Sånn sett slutter min studie av FMD i juni 2009. Jeg har likevel valgt å avslutte ved navneendringen som fant sted januar 2010, en navneendring som indikerer at selskapet gikk inn i en helt ny fase. Formålet til selskapet ble også endret i forbindelse med navneendringen.

Jeg har besøkt «arkivet» en rekke ganger i tidsrommet fra november 2010 til april 2011. Protokollene er ikke digitalisert. Derfor har jeg tatt notater fra interessante saker. Dette har vært en prosess. Hva som har vært interessante saker, har ikke nødvendigvis vært innlysende i første omgang. Dermed har det vært nødvendig med stadig nye arkivbesøk for å supplere og sjekke opplysningene.

Styreprotokollene er organisert på lovbestemt måte. Referatene inneholder dato for møtet, møtested, hvem som har deltatt og vedtak for hver enkelt sak. Referatene er signert. Hver sak har et eget saksnummer. Hvert saksnummer består av to elementer: et fortløpende nummer og et årstall. Sak 40.92 betyr for eksempel at det er snakk om sak nummer 40 i 1992. Det finnes to

unntak fra dette systemet. I 1991 brukte de ikke fortløpende saksnummerering. Da startet de på sak nummer en i hvert styremøte. I 1997 etter at ny daglig leder ble ansatt, startet sakene på en igjen med initialene AS foran saksnummeret. Det betyr at dette året vil det være både et saksnummer som heter 19.97 og et som heter AS19.97.

Det finnes flere alternative måter å referere til styreprotokollene i fotnotene. Et alternativ er å henvise til dato for styremøte. Det vil også være tilstrekkelig å henvise til det aktuelle saksnummer. En tredje variant er å kombinere disse to alternativene slik at både saksnummer og dato tas med i noten. Jeg har valgt å henvise til dato for styremøte uten referanse til den konkrete saken. Dette er vurdert å være tilstrekkelig framgangsmåte for å ivareta kravet til sporbarhet.

Til slutt vil jeg presisere at når det i en fotnote står «Styreprotokoll 26.08.1998», så er dette en henvisning til styreprotokollen for selskapet Fagforum for Mat og Drikke AS. Det samme er tilfelle der det i en fotnote står «Innkalling til styremøte ...» eller «Styrets årsberetning ...». Det er hele tiden snakk om selskapet Fagforum for Mat og Drikke AS. Dette gjelder derimot ikke fotnotene i forbindelse med møtene som ble holdt i løpet av etableringsprosessen høsten 1990. Dette var møter som ble holdt *før* selskapet ble etablert. Møteinnkallingene og – referatene som er brukt som kilde for etableringsprosessen, er ikke en del av det offisielle styrearkivet til aksjeselskapet FMD.

Avisartikler

Avisartikler kan i mange tilfeller være en nyttig og verdifull kilde til historisk kunnskap. Avisartikler har ulik kildeverdi avhengig av type artikkel. Ledere, kronikker og leserinnlegg har verdi som primærkilder, mens reportasjer og nyhetsartikler må behandles med varsomhet fordi det som står der kan være misforstått, fordreid eller feil av andre grunner.³³ I denne undersøkelsen bruker jeg en bestemt kronikk som primærkilde. Kronikken har en sentral rolle i forbindelse med etableringsprosessen i 1990. For å vise hvordan «stemningen» var våren 1990 har jeg tatt utgangspunkt i lokalpressen. Jeg har valgt Stavanger Aftenblad som representant for lokalpressen fordi dette er regionens ledende nummer en-avis. Jeg har gjennomgått Aftenbladet på mikrofilm for månedene mars og april 1990. Jeg har også brukt mikrofilm for å finne eksempler på hvordan tiltaket ble presentert i media. For dette formålet har jeg sett gjennom Aftenbladet for november og desember 1990. Øvrige artikler fra

³³ Kjeldstadli 1999:177.

Aftenbladet er dels mottatt direkte fra Aftenbladets eget arkiv og dels hentet fra avistekstdatabasen Retriever.

Intervju og uformelle samtaler

Intervju er en muntlig kildemetode som krever aktsomhet på to måter.³⁴ For det første er det en del problemstillinger knyttet til minne. Minne knytter seg til det en husker fra tidligere tider. Når det er snakk om minne er det også snakk om glemsel og at en husker feil. For det andre er det viktig å være klar over at et intervju består av samspill mellom intervjuer og informant. Dermed kan dette forholdet påvirke både den som avgir svar, og den som tolker svarene. I denne undersøkelsen har jeg intervjuet noen av de som var sentrale personer i etableringsprosessen. Hovedhensikten med disse intervjuene var å kartlegge etableringsprosessen i 1990. Intervjuene ble foretatt i løpet av et lengre tidsrom, slik at min kjennskap til temaet utviklet seg og jeg hadde ikke behov for å stille de samme spørsmålene. Jeg hadde forberedt meg med spørsmål som fungerte som et utgangspunkt for en samtale om temaet. Denne intervjumetoden ligger tett opp til det som kalles et semistrukturert intervju, og er en mellomting av åpen samtale og en skjematisk utspørring. Jeg valgte en intervjumetode som egner seg godt i forhold til det jeg var ute etter: kunnskap om hva som skjedde helt konkret forut for etableringen av samarbeidet innen matsektoren i Rogaland i 1990.

I tillegg til å intervju sentrale aktørene fra etableringsprosessen i 1990, har jeg som nevnt tidligere, hatt samtaler med flere personer med kjennskap til matmiljøet i Rogaland. Dette var uformelle samtaler tidlig i arbeidet med oppgaven for å få generell kunnskap om matsektoren i Rogaland. Disse samtalepersonene betrakter jeg ikke som informanter og følgelig bruker jeg ikke samtalene som en del av kildematerialet. Dette var viktige samtaler av den grunn at de både ga innblikk i et stort og vidtrekkende miljø, og at jeg fikk tips om hvem som kunne kontaktes i neste omgang. På denne måten ble jeg geleidet videre både til andre personer og til aktuelle rapporter og undersøkelser om temaet.

Andre kilder

I tillegg til avisartikler, intervju og styreprotokoller har jeg brukt forskjellige typer kilder som har vært med på å svare på problemstillingen. Reklamemateriell, brosjyrer og seminarmateriell er eksempler på kilder som har gitt nyttig informasjon. Det finnes ikke noe arkiv som systematisk har tatt vare på denne type materiell, derfor er det mer tilfeldig hvilke jeg har fått tilgang til. Mange av prosjektene som Fagforum for Mat og Drikke har jobbet

³⁴ Kjeldstadli 1999:196.

med, er offentlige prosjekter. Prosjekter som er finansiert av offentlige aktører, er gjenstand for evalueringer. Disse evalueringene, enten i form av en enkelt rapport eller et større forskningsprosjekt, har mange opplysninger som kan bidra til å få fram historisk kunnskap om selskapet og dets arbeid med konkrete prosjekter.

I utgangspunktet hadde jeg en eksplorerende tilnærming til valg av metode og kilder. Jeg har valgt å bruke en kombinasjon av blant annet informantintervju, avisartikler og styreprotokoller. Det er styreprotokollene som utgjør den viktigste enkeltkilden i denne undersøkelsen. Ved behov har jeg brukt andre kilder som for eksempel brosjyrer, evalueringsrapporter og diverse hjemmesider. Valgene av kilder har vært styrt av problemstillingen.

Begrepsavklaringer

Hva menes med matfylket Rogaland og Fagforum for Mat og Drikke (FMD)? Går det an å skille disse to enhetene fra hverandre? Internettadressen www.matfylket.no er adressen til FMD. Dermed er det lett å tenke at dette er to synonymer og at matfylket Rogaland og FMD er identiske begreper. Så enkelt er det ikke og derfor er det nødvendig å se litt nærmere på *fenomenet* matfylket Rogaland og *selskapet* FMD. Jeg starter med å avklare hva som menes med selskapet FMD.

Fagforum for Mat og Drikke AS er det aksjeselskapet som ble etablert i desember 1990. Dette aksjeselskapet var resultatet av et initiativ og en enighet om å satse på matnæringen i Rogaland. Mange ulike aktører innen matsektoren inngikk på denne måten et formalisert samarbeid der formålet var å skape vekst og utvikling for aksjonærene og for å arbeide for å heve kvaliteten på maten. I denne oppgaven brukes både firmanavnet *Fagforum for Mat og Drikke AS* og forkortelsen *FMD*. Der det er naturlig, brukes begrepet *aksjeselskapet* eller bare kortversjonen *selskapet*.

Matfylket Rogaland viser seg å være heller problematisk å definere, og i arbeidet med å avklare begrepet lå det lenge an til en *begrepsforvirring* snarere enn en begrepsavklaring. Først av alt må det slås fast at matfylket Rogaland verken er en organisasjon, en bedrift eller en institusjon. Det er heller ikke et patentert begrep eller et beskyttet varemerke.³⁵ Det er et *begrep* som brukes på ulike måter og i ulike sammenhenger. Det er et noe diffust og uklart

³⁵ Varemerke omfatter navn på varer og tjenester, logo og slagord.

begrep som endrer seg over tid. Jeg vil her gi et innblikk i hvordan begrepet har blitt brukt i ulike sammenhenger ved å gi noen konkrete eksempler.

Fagforum for Mat og Drikke AS ga i 1991 ut en brosjyre der begrepet matfylket Rogaland ble brukt som en av flere overskrifter. Under nevnte overskrift ble Rogaland beskrevet som et fylke med lange tradisjoner innen matnæringen.³⁶ Videre står det at Rogaland er landets største landbruksfylke, største industrifylke og har den største havnen for mottak av fisk. Matfylket Rogaland ble ikke definert som et begrep i denne brosjyren, det ble kun gitt fakta om fylket.

Da prosjektet MåltidsARENA³⁷ startet opp i 2004, hadde det som en av målsetningene at begrepet «Matfylket Rogaland» innen 2008 skulle være innarbeidet som et begrep for næringsutvikling, forskning og kompetanse i næringskjeden fra råvarer til ferdige måltider.³⁸ Dette var et forsøk om å gi begrepet matfylket Rogaland et helt spesifikt innhold.

Stavanger Aftenblad ga i 2005 ut en matguide som presenteres slik på bokens bakside: «Her finner du matfylket mellom to permer: En lett blanding av spesielle spisesteder, gjestegarder med matopplevelse, matutsalg og matprofiler». Journalist Borghild Fiskå skriver følgende om hvordan matfylket skal forstås: «Matfylket = en region det smaker godt å bo i.»³⁹ Fiskå skriver videre at samlingen av tilbud på den lokale mat-arenaen *er* Matfylket. Matfylket defineres i denne sammenhengen ut fra det *tilbudet* som finnes av lokale spisesteder.

Næringslivsmagasinet *Rosenkilden* nr 4 i 2006 hadde mat som tema. I lederen står det: «Flere norske fylker omtaler seg som DET norske matfylket. Rogaland kan gjennom sine virksomheter innenfor landbruk og havbruk/fiske vitterlig dokumentere at vi ER selveste Matfylket.»⁴⁰ Flere av de sentrale aktørene i etableringen av FMD i 1990, blant annet Lauritz W. Hansen og Hallvard Ween, er intervjuet i magasinet. Hansen sier følgende om matfylket Rogaland: «Matfylket Rogaland er et begrep, selv om vi kanskje ikke har fått til den store bredden helt, det er fortsatt mulig å løfte seg på noen områder.»⁴¹ I følge Hansen hadde matfylket fortsatt et utviklingspotensiale, mens Ween uttrykte en større sikkerhet i og med fylkets unike posisjon i forhold til andre fylker:

³⁶ Brosjyre utgitt av Fagforum for Mat og Drikke 1991.

³⁷ Prosjektet blir presentert i kapittel 3.

³⁸ http://www.irogaland.no/ir/public/openIndex/view/list_matforum.html?ARTICLE_ID=1114688904486, lastet ned 3.10.2010.

³⁹ Fiskå (red.) 2005:4.

⁴⁰ Rosenkilden 2006:1.

⁴¹ Rosenkilden 2006:6.

Det er nå 16 år siden vi begynte å kalle oss Matfylket Rogaland. Matfylket skulle ha fokus på næringsutvikling. Vi ville synliggjøre alle aktørene og heve den matfaglige satsingen. Ingen andre fylker i landet har så mange aktive og dyktige aktører innen dette området som Rogaland. Faktisk skal vi nå slutte å kalle oss Matfylket Rogaland og kun bruke MATFYLKET.⁴²

Her ser vi et eksempel på en monopolisering av begrepet fordi ingen andre kan måle seg med Rogaland innen det matfaglige feltet. Det er likevel et faktum at matfylket Rogaland ikke er et særnavn, det er ikke et patentert begrep eller et beskyttet varemerke. Begrepet matfylke kan brukes av alle landets fylket.

Landbruks- og matminister Terje Riis-Johannesen var på besøk i Rogaland i september 2006. Han gikk da god for det rogalandske matfylkebegrepet: «At Rogaland bruker denne betegnelsen er jeg helt med på. Fylket er i en spesiell stilling når det gjelder omfanget på matproduksjon. Samtidig får vi høre at det jobbes med å spisse produksjon i nye og spennende retninger.»⁴³ Her får Rogaland aksept for å bruke *betegnelsen* matfylket fordi det er *kvalifisert* til det på grunn av stor matproduksjon.

Helgø Matsenter ga i 2009 ut en jubileumbok som heter *Helgø 50 år i matfylket Rogaland*. Her er et eksempel på at begrepet brukes av en lokal privateid matvarekjede for å beskrive det fylket de opererer i. Begrepet matfylke nevnes flere ganger inni boka, blant annet stilles det spørsmål om Rogaland lever opp til matfylkebetegnelsen.⁴⁴ I tillegg stilles det spørsmål om hvordan det står til i matfylket.⁴⁵ Begge spørsmålene er stilt til lokale produsenter. Svarene viser at produsentene har en forventning om at det skal bli enda flere lokale matprodusenter i fylket. Her er matfylkebegrepet knyttet opp til i hvilken grad Rogaland kan tilby *lokalprodusert, kortreist mat*.

Til sist i denne gjennomgangen av eksempler på konkret bruk av begrepet matfylket Rogaland, har vi et eksempel fra i år. Fiskeri- og kystminister Lisbeth Berg-Hansen holdt åpningstalen ved årets Gladmatfestival. Hun kommenterte matfylket Rogaland på følgende måte: «Mange fylker vil kalle seg matfylker. Men Matfylket Rogaland er virkelig et foregangsfylke når det gjelder å arbeide med matproduksjon og gastronomi. [...] Stavanger og

⁴² Rosenkilden 2006:37.

⁴³ <http://www.aftenbladet.no/innenriks/politikk/article345669.ece#.TnXM4vvqUQY.email>, publisert 12.09.2006.

⁴⁴ Askeland 2009:98.

⁴⁵ Askeland 2009:119.

Rogaland har gått foran når det gjelder å løfte norsk matkultur.»⁴⁶ Fra høyeste politiske hold gis det *anerkjennelse* eller *godkjennelse* på bruken av matfylket Rogaland fordi fylket har gjort seg *fortjent* til det fordi de er et *foregangsfylke* i arbeidet med matproduksjon og gastronomi og på grunn av en *innsats* med å løfte norsk matkultur.

Disse eksemplene viser at *begrepet* matfylket Rogaland brukes i mange forskjellige sammenhenger og defineres på ulike måter. I denne oppgaven skal jeg undersøke hvilken rolle FMD har hatt i *utviklingen* av matfylket Rogaland. Det er med andre ord *ikke en statistisk definisjon* som ligger til grunn i problemformuleringen, men utviklingen av matsektoren, matmiljøet, matnæringen i Rogaland.

Matfylket Rogaland er et begrep som kan ha ulikt innhold. I denne undersøkelsen betyr matfylket Rogaland den satsingen på matsektoren som ble innledet i 1990 og videreutviklet fram til 2010.

Teori

Det er mange teorier som er aktuelle å bruke som hjelpemiddel for å svare på hvorfor FMD ble etablert i 1990, og hvilken rolle de har hatt i utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 - 2010. Innen økonomifaget er strategi en av flere retninger. Å velge å etablere et samarbeid handler om å ta strategiske framtidsvalg. Både verdikjede-, nettverks- og klyngeteorier er relevante å bruke. Dette er tre områder som delvis overlapper hverandre, og alle handler om å inngå samarbeid for å oppnå konkurransefortrinn. Michael E. Porter, amerikansk professor i bedriftsøkonomi, har lansert banebrytende teorier innenfor hele dette feltet. I 1990 lanserte han klyngebegrepet og hans arbeid førte til at det ble gjennomført store forskningsprosjekter i mange land, forskningsprosjekter som påvirket den nærings- og innovasjonspolitiske satsingen i disse landene.

Forskningsprosjektet *Et konkurransedyktig Norge* var den norske Porter-undersøkelsen. Denne undersøkelsen ble publisert i boka *Et konkurransedyktig Norge* i 1992.⁴⁷ Gjennom dette prosjektet og denne boka ble Porters klyngeteorier tilpasset norske forhold og ble grunnleggende viktig for norsk politikk på en rekke områder. Det nye i Porters klyngeteorier var at et tett samspill mellom ulike aktører ville fremme et lands eller en regions

⁴⁶ http://www.regjeringen.no/mobil/nn/dep/fkd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/taler-og-artikler-av-fiskeri--og-kystmin/2011/apningstale-gladmatfestivalen.html?id=651719, lastet ned 18.09.2011.

⁴⁷ Reve, Lensberg, Grønhaug 1992.

konkurransesevne. For eksempel var det viktig at konkurrerende bedrifter, kunder, leverandører og kunnskapsmiljøer inngikk samarbeid.⁴⁸ Denne type samarbeid innenfor en næring kalles en klynge og vil ifølge Porters teorier redusere kostnader, øke produktiviteten, forbedre innovasjonsevnen og markedstilpasningen. Det går en rød tråd fra Porter til norsk nærings-, innovasjons- og virkemiddelpolitikk. FMDs arbeid ble, som vi skal se, direkte berørt av dette på flere måter.

Aksjeselskapet FMD var et samarbeid mellom ulike aktører i matbransjen. Dette samarbeidet kalles også et nettverk. Boka *Sosiale landskap og sosial kapital* av Inge Bø og Per Morten Schiefloe gir en generell introduksjon til nettverksforståelser. FMD kan passe inn i definisjonen på et organisasjonsnettverk: En formalisert kobling mellom organisasjoner (og bedrifter) som går sammen i allianser eller andre samarbeidskonstellasjoner.⁴⁹ Selv kalte de seg både for et samarbeidsorgan, et nettverk, en nettverksorganisasjon og et samarbeidsnettverk. Et nettverk er i stor grad basert på tillit. Denne tilliten er personavhengig, det er personene som kommer sammen i nettverket og utvikler samarbeidet.⁵⁰ For at FMD skulle lykkes med sitt prosjekt var det avhengig av at personene fra de ulike miljøene hadde tillit til hverandre. Et nettverkssamarbeid kan ha både fordeler og ulemper for de involverte aktørene. Det kalles for nettverksparadokser.⁵¹ For eksempel kan et nettverk samtidig gi muligheter og sette begrensninger for de som er med i nettverket. Eventuelle begrensninger kan føre til frustrasjon. Dessuten kan en aktør i et nettverk både ha nytte av nettverket og bidra til andre får nytte av nettverket. Da er det ikke snakk om et nettverksparadoks, men snarere en vinn-vinn situasjon for deltakelse i et nettverk. Nettverk, tillit og nettverksparadokser er begreper som jeg kommer tilbake til i analysen av FMD.

Porters klyngeteori for hvordan oppnå konkurransefortrinn innen en region er den viktigste teoretiske plattformen for å undersøke FMD. I tillegg er det nyttig å ha kunnskap om generelle teorier om hvordan et nettverk fungerer som gruppe.

⁴⁸ Reve, Lensberg, Grønhaug 1992:14.

⁴⁹ Bø og Schiefloe 2007:223.

⁵⁰ Bø og Schiefloe 2007:231.

⁵¹ Bø og Schiefloe 2007:236.

Disposisjon

I kapittel 1 har jeg presentert tema, problemstilling, tidligere undersøkelser, metodevalg, begrepsavklaringer og teorigrunnlag.

I kapittel 2 presenterer jeg empirien som danner grunnlaget for å kunne svare på første del av problemstillingen: Hvorfor ble FMD etablert i 1990? Kapitlet starter med kronikken som Hallvard Ween skrev i Stavanger Aftenblad i mars 1990. Vi skal se hvordan stemningen var våren 1990 og hvilke erfaringer det var med samarbeid innen matnæringen i fylket. Jeg har redegjort for noen av møtene som ble holdt for å vise hvordan samarbeidsnettverket gradvis ble utvidet høsten 1990. I forbindelse med stiftelsen av selskapet har jeg vist hvem som ble valgt til styremedlemmer og hvilke aktører de representerte. Jeg har gruppert aksjonærene for å vise hvilke aktører som ble med på det nye samarbeidet innen matnæringen i Rogaland i 1990.

I kapittel 3 presenterer jeg empirien for å kunne svare på andre del av problemstillingen: Hvilken rolle har FMD hatt i utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010? Det kapitlet består av to deler. Første del gir en historisk framstilling av selskapet med vekt på utvalgte tema som ledelse og ansatte, formål og hensikt, nettverk og samarbeid, frustrasjon og krise og til slutt et avsnitt om framtidsutsiktene. Andre del består av en presentasjon av ni utvalgte prosjekter som FMD jobbet med i perioden 1990 - 2010.

I kapittel 4 svarer jeg på både første og andre del av problemstillingen. I dette siste kapitlet analyserer jeg det empiriske materialet som er presentert i kapitlene 2 og 3. Jeg drøfter hvorfor FMD ble etablert i 1990, og hvilken rolle FMD har hatt i utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010. Oppgaven avslutter med en konklusjon.

Kapittel 2: Etableringen av FMD i 1990

I dette kapittelet vil jeg presentere empirien som danner grunnlaget for å kunne svare på første del av problemstillingen: Hvorfor ble FMD etablert i 1990?

I presentasjonen av forskningsstatus tidligere i oppgaven, har jeg trukket fram noen forklaringer på hvorfor selskapet ble etablert. I følge Knut Onsager var etableringen en *regional responsstrategi* på pågående og forventede endringer i matnæringens rammevilkår.⁵² Videre mente han at samarbeidet var *unik* i nasjonal sammenheng. Disse forholdene vil jeg komme nærmere inn på her i dette kapittelet: hvilke rammevilkår det var snakk om, hvilke endringer som var på gang i 1990 og hva som var det unike i samarbeidet. Vi skal begynne med å se på hvordan det hele startet.

Initiativet

Direktør i Figgjo AS og nestleder i styret i Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) Rogaland, Hallvard Ween, hadde en kronikk i Stavanger Aftenblad 21. mars 1990 med tittelen *Fram stig Rogaland*. Kronikken startet med å ta utgangspunkt i nå-situasjonen:

Dagens situasjon kjennetegnes av manglende tillit til en travel morgendag. Den positive, drivende lokale selvfølelsen er heller ikke til å ta og føle på. Snarere blir de få gjenlevende optimister som er frimodige nok til å gi seg til kjenne, stemplet både som naive og urealistiske. Så lenge og av så mange er varslene om nedgang og umulighet gjentatt, at selv den mest standhaftige begynner å helle til flertallets oppfatning – her i fylket er lite og ingen ting liv laga. Men de kan vel ikke ha rett?⁵³

Ween tar utgangspunkt i en pessimistisk samtid og undrer seg over om det ikke kan finnes muligheter: «Det må finnes en idé, et mål og en oppfatning om hvordan ting skal gjøres.» Svaret hans var å ta utgangspunkt i det som en kan best lokalt, der en har best forutsetninger for å satse:

Ser vi bort fra «oljå» som kom i forlengelsen av våre lange maritime tradisjoner, er det ett virkefelt og ett idégrunnlag som framfor noe har preget vår region: Mat og det som er knyttet til føden i videste forstand. Knapt innen noe annet kompetansefelt har vi så mye å skilte med. Ingen andre områder har en slik spredning av utøvere i primær-, sekundær- og service-

⁵² Onsager 1999:209.

⁵³ Stavanger Aftenblad 21.03.1990.

næringene. Knapt noen næring har en bedre tilpasset infrastruktur som er utviklet gjennom årtier. Matfylket Rogaland kan med rette skilte med et integrert miljø.⁵⁴

Rogaland er mer enn noe annet et oljefylke, det har det vært helt siden Stortinget i 1972 avgjorde at Stavanger skulle bli Norges oljehovedstad.⁵⁵ Statoil og Oljedirektoratet ble bestemt lokalisert i Stavanger og «olja» har siden den tid vært regionens viktigste næring.⁵⁶ Oljevirkosomheten opplevdes etter hvert som en trussel for rekrutteringen til andre næringer i regionen, for eksempel matnæringen. Oljevirkosomheten førte til positive ringvirkninger for restaurantnæringen og til økt kvalitetsbevissthet hos forbrukerne i tillegg til krav om større produktutvalg.

Ween tok utgangspunkt i at «olja» var størst og viktigst for fylket og at mat var det nest viktigste feltet med «naturgitte forutsetninger både til havs, til lands og til heis». Begrepet *matfylket Rogaland* ble lansert av Ween i denne kronikken. Han nevner havbruk, jordbruk, industri, foredling og service som eksempler på områder innen matmiljøet som har stor kompetanse det kan være nyttig å bruke som utgangspunkt for å satse framover og tenke nytt: «Framtiden vil tvinge fram nye samarbeidsfora som tuftes på vilje og evne til nytenkning og handling.»⁵⁷

I kronikken etterlyste Ween en felles satsing på mat i Rogaland. Han utfordret private og offentlige interesser om å samle seg om prosjekter til beste for fylkets næringer: «Bare om vi går sammen, kan vi legge grunnlaget for ny vekst basert på utvikling av det vi har muligheter for å lykkes med – regionalt, nasjonalt og internasjonalt».⁵⁸

Tanken var at et samarbeid innenfor matsektoren skulle skape ny vekst gjennom å utvikle en tradisjonsrik næring. Ween mente det var gode muligheter for å lykkes både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Det ble med andre ord uttrykt vidtrekkende ambisjoner. Som vi skal se senere i oppgaven, ble det oppnådd resultater både regionalt og nasjonalt. Ingen av prosjektene som FMD har arbeidet med, har oppnådd internasjonale resultater i særlig grad.

Dette var første gang matfylket Rogaland ble brukt som et begrep. Matfylket Rogaland ble etter hvert tatt i bruk av ulike aktører, både innenfor matnæringen, i markedsføring, i

⁵⁴ Stavanger Aftenblad 21.03.1990.

⁵⁵ Nebben 2009:23.

⁵⁶ Pr 2010 er det fortsatt «olja» som dominerer blant Rogalands største bedrifter. Stavanger Aftenblad 30.06.2011.

⁵⁷ Stavanger Aftenblad 21.03.1990.

⁵⁸ Stavanger Aftenblad 21.03.1990.

politikken og blant offentlige myndigheter. Ideen om å satse på matfylket Rogaland ble av Ween begrunnet i en tid preget av økonomisk turbulens. Hvordan var rammebetingelsene våren 1990 da det ble invitert til bredt samarbeid om *maten* i Rogaland?

Bakteppet våren 1990

Hallvar Ween tok utgangspunkt i pessimismen som preget tida da han i mars 1990 lanserte forslaget om at private og offentlige interesser sammen skulle satse på utvikling av matfylket Rogaland. Med bakgrunn i at Ween skrev at flertallet mente at «her i fylket er lite og ingen ting liv laga», skal vi se hvordan forholdene var lokalt i Rogaland på denne tiden. Med utgangspunkt i lokalpressen vil jeg tegne et bilde av det lokale bakteppet som eksisterte da ideen om et samarbeid innen matsektoren for aller første gang ble presentert for Aftenbladets lesere i mars 1990. Som det er redegjort for i metodeavsnittet tidligere i oppgaven, har jeg valgt Aftenbladet som en fullgod representant for lokalpressen. Jeg starter med en leder som tok tak i problemet med stor arbeidsledighet og behovet for nye arbeidsplasser.

*Fart på Norge?*⁵⁹ var overskriften på en leder i Aftenbladet i mars 1990 som konstaterte at det var mer enn 160 000 arbeidsledige i landet. I lederen står det: «Vi har et desperat behov for nye arbeidsplasser. Hvem kan skape sysselsetting gjennom nyetableringer? Hvem har råd? Og hvem vil?» Stemmer det at det var stor arbeidsledighet og stort behov for nye arbeidsplasser? To eksperter innen økonomisk historie, Fritz Hodne og Ola Honningdal Grytten, skriver at etter jappetiden på midten av 1980-tallet kom «etterkrigstidens kraftigste nedgangskonjunktur».⁶⁰ Det var økonomiske problemer i perioden 1987 – 1993 med høyt rentenivå, reduserte investeringer og høy arbeidsledighet. Det antas at den samlede reelle arbeidsledigheten i denne perioden var på omtrent samme nivå som i 1930-årene.⁶¹ I en situasjon med nedgang i boligprisene, høy gjeldsgrad og økende rentenivå, fikk bankene store problemer. I perioden 1987 – 1993 tapte de norske bankene 76 milliarder kroner, det var den verste bankkrisen siden 1920-årene.⁶² Dette var en periode med problemer for privatpersoner, for næringslivet, for bankene og for samfunnet. Da Aftenbladet skrev lederen *Fart på Norge?*, var landet midt i denne kraftige nedgangsperioden som varte fra 1987 til 1993. Arbeidsledigheten var økende fram til vendepunktet kom i 1993.

⁵⁹ Stavanger Aftenblad 12.03.1990.

⁶⁰ Hodne og Grytten 2002:271.

⁶¹ Hodne og Grytten 2002:275.

⁶² Hodne og Grytten 2002:276.

Hvordan slo denne nedgangsperioden ut lokalt? I denne perioden var det mange lokale industribedrifter som opplevde problemer, nedleggelse og tap av arbeidsplasser. «For mange Sandnes-bedrifter blei 1980- og 1990 åra ”Dansen gjennom skuggeheimen”.»⁶³ Historiker Lars Gaute Jøssang skriver om de lokale selskapene Sandnes Støperi, Aducerverket, G. Block Watne og Jonas Øglænd som alle opplevde utfasing og avvikling i perioden. Jøssang fortsetter: «Sett i eit lengre næringsperspektiv blei 1980- og for så vidt 1990-åra spesielle. Aldri har vel industrien [...] vore prega av så mykje dramatik.»⁶⁴ Selv om dette var en beskrivelse av Sandnes og ikke Rogaland i sin helhet, er det med på å gi oss et innblikk i «stemningen» i samtiden. Det lokale næringslivet var i stor grad berørt av den kraftige nedgangskonjunkturen i landet.

*Industriledere samler seg til ideutveksling*⁶⁵ var en artikkeloverskrift i Aftenbladet som omhandlet Norrøna-konferansen i Sandnes. «Det er viktig å få optimismen tilbake i næringslivet, og det er viktig å møtes for å uroe hverandre litt og skue videre framover», sto det i artikkelen. Utgangspunktet var en pessimisme i næringslivet som konferansen ønsket å snu til optimisme. Midt i nedgangstiden fantes det noen som fokuserte på å snu utviklingen. På denne konkrete konferansen ble det holdt foredrag om et treårig utviklingsprogram i Danmark, om Norges muligheter nasjonalt og internasjonalt, om et historisk tilbakeblikk på jærsk industrietablering og om dagens og morgendagens utfordringer for regionen. Hallvard Ween, initiativtaker til satsingen på matsektoren i Rogaland, og Ole Rugland, medlem av det første styret i FMD, var begge deltakere i en paneldebatt som ble holdt på denne konferansen. Her kan vi se at det var en personforbindelse mellom konferansen og etableringen av FMD i desember samme år.

Vi har nå fått et innblikk i et lokalt næringsliv som slet i en tid preget av nedgangskonjunktur og høy arbeidsledighet. Spørsmålet nå er om bøndene og landbruket hadde andre problemer i tillegg. Var matnæringen ekstra hardt rammet på denne tiden?

«Arbeiderpartiet er nødt til å ta en ny EF-debatt», uttalte Torbjørn Jagland til Aftenbladet i mars 1990 og fortsatte med å fortelle at Arbeiderpartiets landsmøte alt i 1992 kunne gå inn for å søke om norsk medlemskap.⁶⁶ Et mulig EF-medlemskap var en betydelig trussel for bønder flest i Norge. Rogaland Bondelag hadde årsmøte i mars 1990 og Aftenbladet hadde en sak i

⁶³ Jøssang 2010:197.

⁶⁴ Jøssang 2010:153.

⁶⁵ Stavanger Aftenblad 24.04.1990.

⁶⁶ Stavanger Aftenblad 10.03.1990.

den forbindelse med overskriften *Nyansert syn i EF-saka*.⁶⁷ Det går klart fram av artikkelen at bøndene var motstandere av medlemskap i EF (som de også var ved folkeavstemningen i 1972), men at de måtte være forberedt på begge utfall i en eventuell ny søknad, det er det som ligger i begrepet «nyansert». Bøndene var opptatt av EF og hva de eventuelt skulle satse på i tilfelle et framtidig medlemskap. Samme artikkel fra årsmøtet i Rogaland Bondelag nevner også Gatt forhandlingene og at Norge må sikre seg retten til en selvbergende matproduksjon. Et mulig EF-medlemskap og pågående GATT-forhandlinger ble oppfattet som aktuelle trusler for landbruket på denne tiden.

*Altfor mykje mjølk og kjøtt*⁶⁸ var en avisoverskrift som fører oss til problemet med overproduksjonen i landbruket. I 1975 hadde Stortinget vedtatt en opptrappingsplan for å øke inntektene til bøndene slik at de i løpet av en seksårsperiode skulle være på samme inntektsnivå som innenfor industrien.⁶⁹ Denne politikken førte til økte investeringer og utover på 1980 - tallet hadde landbruket et betydelig problem med overproduksjon, særlig innefor husdyrsektoren. Fra 1987 ble landbrukspolitikken gradvis endret. Målet var mindre overføringer, økt effektivitet og billigere mat.⁷⁰ Landbrukspolitikken var på begynnelsen av 1990-tallet under omarbeidelse, og Alstadheim-utvalget arbeidet med å fornye denne delen av norsk politikk. Det kom lekkasjer fra utvalgets arbeid og Aftenbladet kommenterte disse i en leder med tittelen *På tynn is*.⁷¹ Lederen hevdet at enkelte forslag var *kraftig kost* for norsk landbruk. Dette gjaldt forslagene om åpnere grenser (importpolitikk), økt konkurranse, redusert melkeproduksjon og reduksjon av flere støtteordninger. Lederen kalte det for «ei rasering av jordbruket». Arbeidet til Alstadheim-utvalget representerte en usikkerhet for bøndene i 1990.⁷²

*Tre forslag i meierisaka*⁷³ var en artikkel som omhandlet Rogalandsmeieriet. Rogalandsmeieriet var midt i en stor rasjonaliseringsprosess og det store spørsmålet var hvilke meieri som skulle legges ned, og hvilke som skulle få fortsette. Artikkelen avsluttet slik: «Representanter for dei LO-organiserte i styret går inn for å utsetja planen til [...]

⁶⁷ Stavanger Aftenblad 16.03.1990.

⁶⁸ Stavanger Aftenblad 23.03.1990.

⁶⁹ Furre 2000:239.

⁷⁰ Furre 2000:289.

⁷¹ Stavanger Aftenblad 30.03.1990.

⁷² Jeg er kjent med at omstillingen i jordbruket ikke representerte en usikkerhet for alle bøndene. Tvert imot var det enkelte bønder som så framtidsmuligheter i det andre så på som en framtidstrussel. Denne tematikken ligger utenfor oppgaven.

⁷³ Stavanger Aftenblad 28.03.1990.

framtidig jordbrukspolitik og EF- og GATT spørsmålet er nærmere avklart.» Denne artikkelen om Rogalandsmeieriet gir et bilde av landbruket i 1990 som var presset fra flere kanter: det var usikkerhet knyttet til store internasjonale spørsmål; det var usikkerhet knyttet til ny nasjonal landbrukspolitik som var på trappene; det var usikkerhet på grunn av den lokale omstruktureringen/rasjonaliseringen i meierisektoren. Utover høsten 1990 ble i tillegg konserntanken aktuell for meierisamvirket. Fra sentralt hold ble det gitt signaler om at en ny omorganisering i meierisamvirket var en grunnleggende forutsetning for å møte framtidige nasjonale og internasjonale utfordringer.⁷⁴

Vi har sett at lokalpressen ga oss et tydelig innblikk i en økonomisk vanskelig samtid med en urolig og usikker landbrukssektor. Var det kun negative nyheter fra næringslivet og matsektoren i Rogaland disse vårdagene i 1990? Nei, for det var ett miljø innen matsektoren som hadde offensiv og optimistisk tro på framtiden, nemlig det gastronomiske miljøet.

*1500 kokker til Stavanger i 1994*⁷⁵ var et oppslag i Aftenbladet april 1990. Denne artikkelen var et eksempel på en positiv nyhet fra matsektoren i Rogaland. Stavanger var blitt tildelt verdenskongressen for kokker i 1994, arrangert av WACS (World Association of Chefs Societies). «Vi er overbevist om at dette blir en glimrende anledning til å profilere byen og området som det definitive senter for mat, kjøkken og gastronomi i Norge og også i Norden.» Dette var det Lauritz W. Hansen, formann i Norges Kokkemesteres Landsforening, som uttalte til Aftenbladet. Det gastronomiske miljøet i Stavanger var i medvind på denne tiden, og to år tidligere, i 1988, var Gastronomisk Institutt etablert.

*Hotellhøgskolen*⁷⁶ var tittelen på en leder i Aftenbladet våren 1990. Denne lederen tok opp Norsk hotellhøgskoles ønske om å endre navn til Nordisk hotellhøgskole. Thorhild Widvey hadde stilt undervisnings- og forskningsminister Einar Steensnæs følgende spørretimespørsmål: «Nordisk Råd besluttet i 1974 at Norsk hotellhøgskole skulle endre sitt navn til Nordisk hotellhøgskole. Av ulike årsaker er beslutningen ikke effektuert. Vil statsråden ta initiativ til at Norsk hotellhøgskole skifter navn til Nordisk hotellhøgskole?»⁷⁷ Svaret som ble gitt var skuffende, ifølge lederen i Aftenbladet. Lederen oppfordret til å fortsette «det iherdige og gode arbeid for å sikre skolen den faglige standard som forventes av

⁷⁴ Espeli, Bergh, Rønning 2006:161.

⁷⁵ Stavanger Aftenblad 02.04.1990.

⁷⁶ Stavanger Aftenblad 04.04.1990.

⁷⁷ <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporstmal/Sporretimesporstmal/et-sporretimesporstmal/?qid=9858>, lastet ned 23.10.2011.

en nordisk institusjon». Her får vi innblikk i et offensivt undervisningsmiljø som ønsket utvikling og kvalitetsheving.

Denne gjennomgangen fra utvalgte ledere og artikler i Aftenbladet våren 1990 har gitt oss et bakteppe som så omtrent slik ut: Det var økonomiske nedgangstider, det var historisk høy arbeidsledighet, industrien hadde store utfordringer og jordbruket var midt i en vanskelig brytningstid med omlegging av jordbrukspolitikken og mange uløste internasjonale spørsmål. Kokkemiljøet var optimister på grunn av tildelingen av den store verdenskongressen for kokker og Norsk hotellhøgskole hadde et mål om å bli Nordisk hotellhøgskole. Industrien, landbruket, kokkemiljøet og undervisning er alle aktører innenfor matsektoren som vi kommer tilbake til i forbindelse med etableringen av aksjeselskapet Fagforum for Mat og Drikke AS (FMD).

Det er verdt å merke seg at både den økonomiske nedgangskonjunkturen og usikkerheten for landbruket var forhold som gjaldt hele landet. Men det var bare i Rogaland at dette nye samarbeidet kom i stand innen matnæringen, et samarbeid på tvers av eksisterende samarbeidstradisjoner. Knut Onsager kaller det et unikt norsk innovasjonssamarbeid i matmiljøet i Rogaland.⁷⁸ Dersom dette samarbeidet var unikt i Norge, var det på grunn av spesielle samarbeidsforhold i Rogaland? La oss se nærmere på hvilke erfaringer det var med samarbeid i Rogaland før 1990 innenfor matsektoren og industrien.

Samarbeidserfaring

I Rogaland er det historiske tradisjoner for ulike typer samarbeid, både innen matsektoren og innen andre næringer. Det viser blant annet Lars Gaute Jøssang i boka *Industrieventyret på Jæren*. Jøssang skriver om hjelpekultur, dugnadsånd og en tradisjon blant jærboen for å løfta i lag.⁷⁹ De som startet FMD i 1990, hadde en direkte eller en indirekte kjennskap til flere av samarbeidstradisjonene på Jæren og i Rogaland.

Innenfor landbruket har det i Rogaland, som ellers i landet, eksistert samarbeid lenge. Bøndene samarbeider innenfor nasjonale samvirkelag. I 1970 ble for eksempel cirka 70 prosent av norsk landbruksproduksjon omsatt gjennom samvirkesalgslagene.⁸⁰

⁷⁸ Onsager 1999:216.

⁷⁹ Jøssang 2004:266.

⁸⁰ Hodne og Grytten 2002:224.

Landbrukssamvirket har egne salgsorganisasjoner for hver produkttype, som kjøtt, meieriprodukter, egg og grønt. Samtlige ble med som aksjonærer i FMD i 1990: Agro fellesslakteri, Rogalandsmeieriet, Rogaland Egglag og Gartnerhallen AL. Bøndene har også et innkjøpssamarbeid, og det lokale Felleskjøpet Rogaland Agder ble med i aksjeselskapet FMD.

Landbrukssamvirket hadde lang erfaring med samarbeid innenfor sine respektive områder. I tillegg var det et viktig samarbeid *på tvers* av disse områdene. Lederne for samtlige samvirkelag hadde et svært viktig nettverk sammen i *Samarbeidsrådet for landbruksorganisasjonane i Rogaland*. Dette er et vedtaksnettverk noe som betyr at det ble tatt beslutninger som var bindende for medlemmene. Samvirkenettverket er et samarbeid i landbruket *på tvers av* ulike jordbruksvarer. *Norsk Landbrukssamvirke* er navnet på den sentrale organisasjonen i Norge i dag og består av 16 landsomfattende organisasjoner fordelt på salgssamvirke, avlssamvirke, innkjøpssamvirke, bank/forsikringssamvirke og rådgivingssamvirke.⁸¹ Samvirkebøndene, både i Rogaland og i Norge, hadde før 1990 rikelig med samarbeidserfaring.

Rogaland Bondelag tilhører Norges Bondelag som ble stiftet i 1896 som Norsk Landmannsforbund, og delt mellom Bondepartiet og Bondelaget i 1922.⁸² Norges Bondelag er den største fagorganisasjonen for bønder i Norge og skal ivareta bøndenes interesser overfor myndighetene. Måler er: «å samle alle som er, eller kjenner seg knyttet til bondeyrket, fremme felles saker, trygge landbruket og ivareta bygdenes økonomiske, sosiale og kulturelle interesser.»⁸³ Rogaland Bondelag, som også var med i Samarbeidsrådet, og ble med som en av aksjonærene i FMD i 1990.

Å samarbeide *på tvers av* ulike produkter og interessefelt var ikke noe nytt for bøndene og deres organisasjoner. Å samarbeide med produsenter av fiskeprodukter var det imidlertid ingen tradisjon for før 1990.

Hermetikkindustrien var lenge en viktig industri i Rogaland, særlig i Stavanger. Alt i 1931 ble det etablert en type samarbeid innen denne industrien i og med at forskningscenteret Norges Hermetikklaboratorium ble opprettet.⁸⁴ I 1985 ble dette forskningsinstituttet slått sammen med Norges Hermetikkfagskole (etablert i 1952) til stiftelsen Norconserv.

⁸¹ [http://www.landbruk.no/kunder/landbruk/cms.nsf/\\$all/60E5373D7283B782C125735C002C0C7E?open&qm=wcm_2,7,5,0](http://www.landbruk.no/kunder/landbruk/cms.nsf/$all/60E5373D7283B782C125735C002C0C7E?open&qm=wcm_2,7,5,0), lastet ned 20.09.2011.

⁸² <http://www.bondelaget.no/historikk/category300.html>, lastet ned 22.07.2011.

⁸³ <http://www.bondelaget.no/om-bondelaget/category7.html>, lastet ned 25.10.2011.

⁸⁴ Johnsen 2006:13.

Norconserv ble med som aksjonær i FMD og ble en viktig aktør i utviklingen av flere av prosjektene til FMD.

Teknologer fra hermetikkindustrien startet Teknologisk Matforum i 1949. Teknologisk Matforum består i dag av 600 medlemmer fra leverandører, produsenter, konsulenter og forskere. På hjemmesiden presenterer Forumet seg som en møteplass for næringsmiddelbransjen, som et forum for idé- og kunnskapsutvikling og som et bindeledd mellom forskning og forvaltning.⁸⁵ I 1990 hadde denne foreningen, dette samarbeidet innen næringsmiddelbransjen, eksistert i nesten 40 år. Foreningen ble ikke med som aksjonær i FMD, men dette samarbeidet var en del av erfaringsgrunnlaget til enkelte av aksjonærene.

Ett nettverk som initiativtakerne og stifterne av FMD kjente til, var TESA⁸⁶ som ble etablert i Sandnes i 1957. Dette var Norges eldste foretaksnettverk i følge Bjørn T. Asheim.⁸⁷ I starten var dette et uformelt nettverk som ble formalisert i 1967 og omdannet til et aksjeselskap i 1985. Formålet til TESA var å fremme bedriftenes konkurransevne ved hjelp av gjensidig opplysningsvirksomhet og diverse samarbeid.⁸⁸ Samarbeidet var innenfor innkjøp, utlån av maskinkapasitet, opplæring, personalpolitikk og boligpolitikk.⁸⁹ Delekultur var en forutsetning for dette samarbeidet i følge Lars Gaute Jøssang som har skrevet om TESA-samarbeidet både i *Industrieventyret på Jæren* som kom ut i 2004, og i *Sandneshistorien* fra 2010. Jæren fikk sitt eget nettverkselskap samme år som TESA ble etablert: Jæren Automasjonsselskap som hadde som formål å styrke bedriftenes konkurransevne.⁹⁰ Selskapet var både et serviceorgan, en møteplass og skulle gi konsulenttjenester til sine medlemsbedrifter. Både TESA og Jæren Automasjonsselskap besto av industribedrifter. Knut Onsager skriver at «det er nærliggende å anta at dette vellykkede samarbeidet kan ha hatt læringseffekter også for andre bransjer».⁹¹ Han skriver videre at TESA som et godt eksempel på et regionalt samarbeid, kan ha vært «en spore» for å utvikle lignende samarbeid innen matsektoren.

⁸⁵ <http://www.teknologiskmatforum.no>, lastet ned 19.07.2011.

⁸⁶ TESA: TEknisk SAmarbeid.

⁸⁷ Asheim 1999:131.

⁸⁸ Jøssang 2004:226.

⁸⁹ Jøssang 2010:78.

⁹⁰ Jøssang 2004:224.

⁹¹ Onsager 1999:217.

Siden 1968, og hundreårsjubileet til sandnesfirmaet Jonas Øglænd, har det vært arrangert en årlig Norrøna-konferanse i Sandnes.⁹² Denne konferansen har vært et samlingspunkt for regionens industriledere, der disse kunne få nye impulser og ideer. Hensikten med denne konferansen var å vurdere og å debattere næringspolitiske forhold «ut fra næringslivets informasjonsbehov i sin alminnelighet og industrien i Rogaland i særdeleshets.»⁹³ Næringslivskonferansen var et møtested for ulike næringer til opplysning, ettertanke og nyorientering. Det var også en møteplass for industriledere som hadde tanker om å etablere nye samarbeid, jamfør konferansen som ble holdt i 1990.

Denne gjennomgangen viser at flere av de bedriftene og organisasjonene som ble med som aksjonærer i FMD hadde kjennskap til og erfaring med ulike typer samarbeid i Rogaland. Bøndene hadde lang erfaring med samarbeid på kryss og tvers i landbrukssamvirket. Hermetikkindustrien hadde lang erfaring med samarbeid. Industrien hadde samarbeidserfaring fra blant annet TESA og fra en årlig næringslivskonferanse der industrilederne fikk impulser og ideer. Poenget med denne gjennomgangen er å vise eksempler på samarbeidstradisjoner i Rogaland både direkte innenfor matsektoren og innenfor annen industri. Når 74 aksjonærer gikk sammen om å utvikle matsektoren i Rogaland var det delvis basert på tidligere erfaringer med samarbeid og delvis basert på helt nye samarbeidskonstellasjoner. I neste avsnitt skal vi se nærmere på hva som skjedde videre i etableringsprosessen etter initiativet i mars 1990 og fram til det siste møtet som ble holdt før aksjeselskapet ble etablert i desember 1990.

Nettverksbygging

I dette avsnittet skal jeg kartlegge gangen i etableringsprosessen etter initiativet i mars til det siste møtet før etableringen av aksjeselskapet i desember 1990. Det er viktig å kartlegge denne prosessen, fordi den gir et innblikk i hvordan initiativtakerne gikk fram for å inkludere flest mulig i samarbeidet om mat i Rogaland. Utover høsten 1990 ble det dannet et solid *nettverk* av matinteresserte aktører i fylket. Denne delen av etableringsprosessen har jeg kalt for nettverksbygging.

Det er fritt fram for alle å starte et aksjeselskap i Norge. Du trenger en forretningsidé, en aksjekapital på minimum kr 100.000⁹⁴ og du må melde selskapet til Foretaksregisteret innen

⁹² Jøssang 2010:73.

⁹³ Jøssang 2010:73.

⁹⁴ Aksjeloven av 13. juni 1997, § 3-1.

tre måneder etter at stiftelsesdokumentet er undertegnet.⁹⁵ I tillegg er det et regelverk som må følges, og for øvrig en del formelle ting å sette seg inn i og ta hensyn til. Dette er en forenklet framstilling av hvordan etablere et aksjeselskap. Selskapet FMD hadde en ganske lang etableringsperiode som vi skal se nærmere på her. Matfylket Rogaland ble presentert som en idé i mars 1990 og i desember samme år, etter et «svangerskap» på 9 måneder, ble ideen omsatt til et aksjeselskap.

Det ble ingen storm av henvendelser etter Weens kronikk i Aftenbladet i mars 1990. Utfordringen om å skape noe nytt sammen innenfor matnæringen førte ikke til at et samarbeid utviklet seg automatisk og umiddelbart. Tvert i mot måtte initiativtakeren aktivt kontakte personer som han ønsket å ha med i et samarbeid. Denne framstillingen av hva som konkret skjedde videre i etableringsprosessen, er basert på informasjon fra involverte personer, samt møteinnkallinger og -referater. Det ble holdt en rekke møter der målet var at deltakerne skulle bli kjent med hverandre. Det skulle skapes *tillit* mellom aktørene, for på den måten å finne ut om det var grunnlag for å etablere et formelt samarbeid. Tillit er en viktig forutsetning for at et samarbeid og et nettverk skal fungere.⁹⁶ Møtene som ble holdt i innledningsfasen, og samtalene forut for disse, hadde nettopp som hensikt å etablere nødvendig tillit mellom de ulike partene.

I følge mine informanter ble det tidlig i prosessen oppnådd kontakt mellom Hallvard Ween og leder for Rogaland Bondelag, Inge Haugland. Denne kontakten skjedde først etter at Ween hadde forhørt seg med en bekjent i Landbrukssamvirket. Ween fortalte om sin visjon for Matfylket Rogaland: «Vi har kopper og kar, vi har iddiser osv. Kan vi dra nytte av hverandre? Kan vi danne et nettverk? Kan jeg ringe Inge Haugland?»⁹⁷ Det var viktig for Ween å ha med Bondelaget i det nye matnettverket i Rogaland.

Mine informanter har fortalt at det var et anstrengt forhold mellom Bondelaget og NHO i 1990. NHO var blitt etablert 1. januar 1989 ved at tre tidligere organisasjoner ble slått sammen: Norsk Arbeidsgiverforening (NAF); Norges Håndverkerforbund; Norges Industriforbund. NAF hadde hatt arbeidsgiverfunksjonen mens de to andre håndterte næringspolitiske spørsmål. Det at NHO ikke lenger var en rendyrket arbeidsgiverorganisasjon ble problematisk for deler av landbruket, deriblant Bondelaget. For å illustrere dette

⁹⁵ Aksjeloven av 13. juni 1997, § 2-18.

⁹⁶ Bø og Schiefloe 2007:194.

⁹⁷ Samtale med informant 04.02.2011.

anstrengte forholdet, kan vi bruke Agro som eksempel. I bedriftshistorien til Agro står det at NHO var et *evig stridstema* og en *varm potet* i lange tider.⁹⁸ Det var stor uenighet mellom styret og medlemsprodusentene om de skulle bli medlem i NHO eller Landbrukets Arbeidsgiverforening. Synet på EF-medlemskap var et av stridstemaene. Den dag i dag er det stor NHO-skepsis blant enkelte store samvirkebedrifter som for eksempel Tine. Diskusjonen går blant annet ut på om NHO arbeider for eller i mot norsk landbruk.

Det viktige og utslagsgivende for den videre utviklingen i 1990, var at personene fant tonen. Inge Haugland likte ideen om «å lyfta i lag». Det at personene fant tonen betyr blant annet at de hadde tillit til hverandre. Tillit er personavhengig og det er personlige koblinger som knytter sammen bedrifter og organisasjoner i et nettverk.⁹⁹ De personlige relasjonene fungerer som *nettverksbroer* mellom bedriftene.¹⁰⁰ Senere i etableringsprosessen var det nettopp Ween og Haugland som sammen presenterte offentlig det nye samarbeidet på NRK-lokalen. Dette radiointervjuet kommer jeg tilbake til i et eget avsnitt.

«Hemmelig møte» 14. juni

Det første møtet for å drøfte mulighetene for samarbeid innen matsektoren, ble holdt den 14. juni 1990, kl 17.30 i kjelleren på Hotellhøgskolen i lokalene til Gastronomisk Institutt.¹⁰¹ At det første møtet ble holdt på Gastronomisk Institutt var ikke tilfeldig. Det var viktig at det gastronomiske miljøet også ble med på den nye matsatsingen i Rogaland.

Til stede på møtet var Terje Fatland, Lauritz W. Hansen, Harald Osa, Inge Haugland, Hallvard Ween og Tore Wiig. Fatland var næringssjef i Rogaland Fylkeskommune. Hansen var formann i Norges Kokkemesteres Landsforening (NKL). Osa var kokk og kjøkkensjef på Gastronomisk Institutt (GI). Haugland representerte Agro og Rogaland Bondelag. Ween representerte NHO og porselensprodusenten Figgjo AS. Wiig representerte Rogalandsmeieriet. Offentlige myndigheter, kokkefaget, industrien og landbrukssamvirket var representert i dette aller første møtet. Fra avsnittet om bakteppet våren 1990, har vi sett at både industrien og landbruket var inne i en vaskelig periode mens det gastronomiske miljøet i større grad var preget av optimisme.

⁹⁸ Haugen 2008:111.

⁹⁹ Bø og Schiefloe 2007:231.

¹⁰⁰ Bø og Schiefloe 2007:232.

¹⁰¹ Samtale med informant 07.02.2011.

Dette aller første møtet for å drøfte et eventuelt samarbeid ble holdt med gardinene forsvarlig trukket for, ifølge både informanter og andre personer med kjennskap til dette. Det var et hemmelig møte fordi det var en eksplosiv blanding av aktører. Det var ikke noe galt i at disse partene møttes. Som nevnt tidligere, var det for eksempel spesielt at Rogaland Bondelag og NHO Rogaland møttes på den tiden og inngikk samarbeid.

Møtet resulterte i enighet om å satse på ideen om å gjøre noe sammen. De ble også enige om å favne vidt, det vil si at de ønsket et samarbeid som besto av så mange ulike aktører som mulig innenfor matbransjen. Det ble nedsatt en styringsgruppe bestående av Ween, Fatland, Hansen og Osa som skulle jobbe videre med et mulig samarbeid. Med andre ord besto styringsgruppen av representanter for industrien, det offentlige og det gastronomiske miljøet, mens representantene for landbrukssamvirket ikke var med. Det «hemmelige» aspektet med dette første møtet framstår dermed nettopp i at representanter for landbrukssamvirket deltok i møtet. Det neste møtet som ble holdt, var et «offisielt» møte mellom styringsgruppen og landbruket.

Informasjonsmøte 9. august

Styringsgruppen inviterte til informasjonsmøte om «Nordisk fagforum for mat og drikke» den 9. august 1990. Dette møtet ble også holdt på Gastronomisk Institutt. Invitasjonen ble sendt til 9 ledere og styreformenn i ulike deler av landbrukssamvirket: Rogalandsmeieriet, Agro Fellesslakteri, Rogaland Bondelag, Rogaland Egglag og Gartnerhallen. Dette var med andre ord et møte for *offisielt* å informere Landbrukssamvirket om planene. Invitasjonsbrevet avsluttet med: «Vi ser frem til en fruktbar meningsutveksling blant deltagerne for at vi sammen kan legge grunnlaget for en spennende nyskaping innen vår næring.»¹⁰² Ved å bruke begrepet *vår næring* legges det opp til at dette i utgangspunktet er et *naturlig* samarbeid og en mulighet som det ikke går an å takke nei til.

I invitasjonsbrevet til dette møtet var initiativtakerne listet opp med både tittel og arbeidssted i tilknytning til navnene: adm.dir Hallvard Ween, Figgjo AS; næringssjef Terje Fatland, Rogaland Fylkeskommune; formann Lauritz W. Hansen, Norges Kokkemesteres Landsforening; kjøkkensjef Harald Osa, Gastronomisk Institutt. Dette var en metode for å synliggjøre både tyngden og bredden i samarbeidet. Ved å ta med både tittel og arbeidsgiver ble det gitt mye informasjon om initiativtakerne samtidig som det var et virkemiddel for å overbevise andre om seriositeten i tiltaket. Industrien, det gastronomiske miljøet og offentlige

¹⁰² Invitasjon til møte 09.08.1990.

myndigheter inviterte landbrukssamvirket til å være med på et samarbeid innen en felles næring.

På møtet orienterte Ween om intensjonene for «Nordisk fagforum». I følge referatet var alle tilstedeværende interessert i prosjektet og det ble presisert viktigheten av at alle råvareprodusenter, også fisk, burde være med.¹⁰³ Det ble nedsatt en arbeidsgruppe som fikk i oppdrag å jobbe videre med å avklare og spesifisere forretningsideen. I tillegg til initiativtakerne Ween, Fatland og Hansen ble administrerende direktør i Rogalandsmeieriet, Trond Smeby, og administrerende direktør Einar Strømsvåg i Agro Fellesslakteri valgt til å være med i arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen besto dermed av personer som representerte industrien, offentlige myndigheter, det gastronomiske miljøet og landbrukssamvirket. I følge møtereferatet ble det bestemt at denne gruppen skulle ha et avklaringsmøte 28. august. Det var behov for å samle trådene og å bli enige om hvordan en skulle satse videre på et samarbeid innenfor matnæringen i Rogaland. Sannsynligvis hadde det kommet opp en rekke ulike forslag til hvordan et samarbeid skulle organiseres, hvem de ville ha med og hva de skulle jobbe med.

Avklaringsmøte 28. august

Avklaringsmøtet ble holdt den 28. august 1990 på Gastronomisk Institutt. Da ble det tatt stilling til en rekke sentrale problemstillinger i forbindelse med dannelsen av «Nordisk Fagform for mat og drikke». Referatet har en fyldig presentasjon av bakgrunn, idégrunnlag, organisering, forslag til interimsstyre, virkemidler og planer for informasjons- og stiftelsesmøte. Arbeidsgruppen kom fram til at det skulle dannes et aksjeselskap. Det ble gitt en grundig beskrivelse av bakgrunnen for denne beslutningen:

Ikke noe virksomhetsområde i Rogaland har større direkte og indirekte betydning for fylket enn mat og matproduksjon. Basert på historisk utvikling og moderne videreutvikling, er det også viktig å si at vi står overfor en unik mulighet sett i nordisk målestokk. Kompetansen er i rikt monn tilstede innenfor primær-, sekundær- så vel som servicenæringen. Innenfor fylkets grenser finnes et bredt spekter av utøvere innen jordbruk, havbruk, redskapsproduksjon, emballasje, gastronomi, distribusjon, forskning og utdanning for å nevne noen områder. Gruppen aner uforløst aktivitet ved et bransjeovergrepene samarbeid innen dette felles forretningsområdet. Som et verktøy i dette vil gruppen gå inn for at det dannes et aksjeselskap med en bredt sammensatt eierstruktur.¹⁰⁴

¹⁰³ Referat fra møte 09.08.1990.

¹⁰⁴ Referat fra møte 28.08.1990.

Her kjenner vi igjen mye av argumentasjonen fra Weens kronikk i Aftenbladet 21. mars 1990. Det historiske elementet, tilstedeværelse av kompetanse og et bredt spekter av utøvere i alle ledd i næringskjeden er hentet fra kronikken. Det samme er argumentet om at et samarbeid vil skape aktivitet. Tanken var at et samarbeid innen en allerede velfungerende matnæring skulle skape utvikling og aktivitet.

Idégrunnet for det planlagte aksjeselskapet var at ved å samle ulike bedrifter og organisasjoner, skulle en forbedre råvarekvaliteten og stimulere til nyskaping og nye forretningsmuligheter. I tråd med dette idégrunnet skulle selskapet ha en todelt funksjon:

- 1) Stimulere til samarbeid mellom de ulike bedrifter og bransjer som er med i fellesskapet.
- 2) Arbeide for å spre informasjon om felles interesse til omverdenen.

Gruppen foreslo at styret skulle settes sammen slik at det representerte et tverrsnitt av aktørene innenfor virksomhetsområdet.

På dette tidspunktet i etableringsprosessen var «Nordisk» en del av navnet på selskapet. Av en eller annen grunn og på et eller annet tidspunkt forsvant «Nordisk» fra selskapets navn. Det kan bety at ambisjonene endret seg i løpet av høsten fra en nordisk til en regional satsing. Det er naturlig at det i løpet av etableringsprosessen ble drøftet ulike formål for det nye samarbeidet.

I følge referatet fra møtet som ble holdt den 28. august, var planene at det skulle arrangeres et stort informasjons- og tegningsmøte den 28. september 1990.¹⁰⁵ Denne framdriftsplanen røk med over to måneder. Et stort informasjonsmøte ble holdt 28. november og tegningsmøtet (stiftelsesmøtet) ble holdt den 18. desember. Men før det ble planene for det nye aksjeselskapet presentert offentlig i et radioprogram på NRK-lokalen.

NRK-Rogaland 19. oktober

Planene om å danne et nytt aksjeselskap ble presentert på lokalradioen NRK-Rogaland den 19. oktober 1990. Hallvard Ween og Inge Haugland ble intervjuet av Tore Austbø. Intervjuet ble innledet av Austbø på følgende måte:

Ein god del av rogalandsindustrien har sprunget ut frå primærnæringene. Dette samarbeidet kan vidareutvikles og skape nye arbeidsplasser i framtida, meiner Hallvard Ween direktør for Figgjo. Om kort tid skal det dannes eit aksjeselskap som skal arbeide med dette. Me må slutta å tenkja mengde, i staden må me tenkja kvalitet, seier Hallvard Ween. I fylket vårt har vi så

¹⁰⁵ Referat fra møte 28.08.1990.

fine råverer at det ikkje er noko problem å selja dei, vi må foredla dei og få dei fram til dei rette avtakerne i Europa, seier Hallvard Ween.¹⁰⁶

I intervjuet ble det snakket om den gode kvaliteten på norsk mat og at den dermed burde kunne selges på det europeiske markedet. Derfor var det viktig at noen tok tak i dette slik at landbruk, industri og næringsliv sammen kunne jobbe for å utvikle disse ideene. Ween sa videre:

Det at det nå settes på kartet er et forsøk på, et langt framskredet forsøk vil jeg si, å danne et selskap kor alle disse interessene på tross av tradisjonelle forankringer kan komme sammen og lage et selskap for utvikling av mat som vekstområde.¹⁰⁷

Haugland fikk dette spørsmålet:

Inge Haugland, du er formann i Rogaland Bondelag, for deg som bonde og organisasjonsmenneske så er det vel nye tanker dette her? Kva seier du ut i fra en mangeårig situasjon der tallet på bønder bare har gått ned, og nå snakker Ween altså om vekstområde innenfor bondeyrket, primærnæringene?¹⁰⁸

Haugland svarte at det var veldig interessant at Ween tok opp dette med samarbeid på tvers og at han la vekt på matproduksjonen i fylket som både var viktig og høyt utviklet. Eksport ble nevnt flere ganger i intervjuet. Haugland presiserte at eksport fram til da ikke hadde vært noe mål for norsk landbruk, men avhengig av utfallet av de pågående Gatt-forhandlingene, kunne det bli et behov for eksport av norske jordbruksvarer. Haugland tok opp problemet med overproduksjon og forklarte at i Norge var systemet slik at en overproduksjon førte til kraftig redusert lønnsomhet for bonden. Derfor var det viktig å tenke nytt. I dette radiointervjuet ble det slått fast at interessene innenfor landbruk, industri og næringsliv skulle samarbeide på tvers for å styrke produksjonen av mat.

Planene om å danne et aksjeselskap var nå presentert offentlig. Disse planene ble ikke bare godt mottatt. Sinte bønder ringte inn til NRK-lokalen og advarte Bondelaget mot å lefle med næringslivet.¹⁰⁹ Bøndene regnet seg tydeligvis ikke som en del av næringslivet. Dette er et tema som jeg lar ligge, men det er et faktum at mange innen bondeyrket oppfattet seg som en motsetning til det næringslivet som NHO representerte. Dette har jeg illustrert tidligere i oppgaven med et eksempel fra Agros bedriftshistorie.

¹⁰⁶ Kasset lånt av Inge Haugland. Sitatene fra intervjuet er gjengitt i tilnærmet muntlig form etter avskrift fra radio-opptaket.

¹⁰⁷ Se forrige note.

¹⁰⁸ Se forrige note.

¹⁰⁹ Samtale med informant 28.09.2010.

Oppsummeringsmøte 26. oktober

Initiativtakerne ble invitert til møte den 26. oktober 1990 for å oppsummere arbeidet og for å presentere planene om å stifte et aksjeselskap.¹¹⁰ I invitasjonen står det at initiativgruppen har hatt flere møter hvor ulike selskapsformer var blitt drøftet. Det betyr at det mest sannsynlig ble holdt flere møter enn de som er omtalt her i denne gjennomgangen. I en etableringsprosess med mange aktører vil det nødvendigvis være en del møteaktivitet med både formelle og uformelle møter.

Etableringen tok som nevnt lengre tid enn først planlagt. Jeg har ikke undersøkt hvorfor denne forsinkelsen oppsto. Det kan tenkes at samarbeidet og prosjektet holdt på å ryke. Det er imidlertid et faktum at de fleste aksjonærene som ble med på å stifte aksjeselskapet, var bedrifter og organisasjoner. Det er naturlig at det tar noe tid å etablere et selskap med denne type eierstruktur. Et eventuelt kjøp av aksjer måtte behandles i respektive bedrifters og organisasjoners styrende organer.

Det ble utarbeidet en invitasjonsliste til informasjonsmøtet. Det betyr at det gikk ut en direkte invitasjon til aktører som de antok ville ha interesse av at aksjeselskapet ble stiftet. I tillegg ble prosjektet og planene om å danne et aksjeselskap presentert i Aftenbladet.

Førstesideoppslag og leder i Stavanger Aftenblad

Den 21. november 1990 hadde Aftenbladet følgende førstesideoppslag: *Maten samlar fylket. Forum blir danna*. Her er utdrag fra oppslaget:

Mat og drikke skal gi vekst og nye arbeidsplassar i Rogaland. Det er målet for det nye selskapet «Fagforum for mat og drikke AS» som er under skiping. [...] Ei rekkje framstående personar med tilknytning til mat og matproduksjon med Figgjo-direktør Hallvard Ween i spissen har tatt initiativet til det nye selskapet. Initiativtakerne meiner at mat produsert i Rogaland i altfor stor grad går uforedla ut av fylket.¹¹¹

Det sto videre at Rogaland kunne få seg et rykte som Norges matkammer. I samme nummer av Aftenbladet var det også en artikkel om temaet med overskriften: *Nye jobbar for matfylket*. I undertittelen sto det at bønder, fiskere, gastronomer og industri i Rogaland ville samla kreftene. Artikkelen fulgte opp og utdypet det som sto på førstesideoppslaget.

Aftenbladet tok tak i denne nyheten på lederplass noen dager senere under overskriften *Mat og Drikke A/S* der avisa blant annet skrev:

¹¹⁰ Invitasjon til møte 26.10.1990.

¹¹¹ Stavanger Aftenblad 21.11.1990.

Både som ide og som instrument er «Fagforum for mat og drikke A/S» noe av det mest spennende og stimulerende vi har hørt om på lenge. Det nye samarbeidsorganet skal fremme foredling og eksport av norsk mat, være en idebank og pådriver. [...] Tanken er å samle bønder, fiskere, gastronomer og industri til felles løft for å bringe Rogaland fram i lyset som matfylke også i internasjonal sammenheng. [...] Stå på!¹¹²

Den største lokalavisen i Rogaland skrev på lederplass at tiltaket var noe av det mest spennende og stimulerende de hadde hørt om på lenge og avsluttet med en klar oppfordring om å stå på. Ethvert selskap som står i startgropen og skal ut og skaffe kapital, har grunn til å være takknemlig for denne type oppbakking og gratis markedsføring. Her har vi sett at Aftenbladet ga positiv omtale av ideen om et samarbeid innen matnæringen både i et førstesideoppslag, i en artikkel og i en leder. Når det sto i lederen at dette var det mest spennende og stimulerende de hadde hørt om på lenge, er det tydelig at tiltaket traff et behov. Samtiden var preget av en kraftig nedgangskonjunktur med stor og økende arbeidsledighet, som det er redegjort for tidligere i oppgaven.

Informasjonsmøte 28. november

Det ble holdt orienteringsmøte i auditoriet på Hotellhøgskolen den 28. november for inviterte personer som representerte ulike deler av matnæringen i Rogaland. Til sammen møtte det rundt 70 – 80 stykker fra næringsliv, undervisning og organisasjoner. Aftenbladet refererte fra møtet og skrev at møtedeltakerne reagerte positivt på det planlagte selskapet. Aksjeselskapet ble presentert slik i Aftenbladet:

Det nye matforumet har som mål å samla alle med tilknytning til produksjon av mat og drikke i Rogaland, for å skapa nye idear som kan gje grunnlag for ny vekst og nye arbeidsplassar. [...] Rogaland er det største mat- og industrifylket i landet, som i tillegg kan by på topp kompetanse på det gastronomiske området.¹¹³

De frammøtte fikk orientering om det nye selskapet og ble oppfordret til å tegne aksjer, ifølge Aftenbladet.

Prosessen fram til stiftelsesmøtet har jeg kalt for nettverksbygging. Selve stiftelsen av aksjeselskapet skjedde på konstituerende generalforsamling den 18. desember 1990. I neste avsnitt blir styremedlemmene og aksjonærene presentert.

¹¹² Stavanger Aftenblad 24.11.1990.

¹¹³ Stavanger Aftenblad 29.11.1990.

Konstituerende generalforsamling

Det formelle stiftelsesmøtet ble holdt den 18. desember 1990. Protokollen fra stiftelsesmøtet og konstituerende generalforsamling viser hvem som var til stede, hvem som tegnet seg for aksjer og hvem som ble valgt inn i styret. Til sammen 38 personer signerte protokollen fra stiftelsesmøtet. 74 aksjonærer tegnet seg for til sammen kr 525 000 i aksjekapital fordelt på 525 aksjer.

Det ble besluttet at styret skulle bestå av 13 medlemmer og følgende personer ble valgt til å sitte i det første styret: Hallvard Ween, Terje Fatland, Inge Haugland, Trond Smeby, Wilhelm Horpestad, Ole Rugland, Harald Osa, Malvin Ågotnes, Leif Hansen, Elin Schanche Rettedal, Tor Kristian Sirevåg, Jan Johnsen og Harald Pedersen.

Aktør i matnæringen	Styremedlem	Bedrift/organisasjon
Landbrukssamvirket	Inge Haugland Trond Smeby Wilhelm Horpestad	Rogaland Bondelag Rogalandsmeieriet Jæren Gartnerlag
Fiskerinæringen	Malvin Ågotnes Tor Kristian Sirevåg	Fonn Egersund AS Brødrene Sirevåg AS
Det gastronomiske miljøet	Harald Osa	Gastronomisk Institutt
Forskning	Harald Pedersen	Norconserv
Offentlige myndigheter	Terje Fatland	Rogaland fylkeskommune
Private aktører i matnæringen	Leif Hansen	Fred Hansen AS
Industrien	Hallvard Ween (styreformann) Ole Rugland	Figgjo AS og NHO Rogaland Skanem AS
Andre /privatpersoner	Jan Johnsen Elin Schanche Rettedal	Sola Strand Hotel Privat/bonde

Tabell 1: Oversikt over det første styret, hvilke aktører de representerte og hvor de var ansatt.

I møtet som var blitt holdt 28. august 1990, ble det foreslått at styret skulle settes sammen slik at det representerte et tverrsnitt av aktørene innenfor virksomhetsområdet. Det valgte styret representerte landbrukssamvirket, fiskerinæringen, det gastronomiske miljøet, offentlige myndigheter, forskning, private aktører i matnæringen og industrien. Hvert av styrets medlemmer hadde en ledende stilling innenfor den bedriften/organisasjonen som de representerte. Tabell 1 viser en oversikt over det første styret, hvilke aktører fra matnæringen de representerte og hvor de var ansatt. Målsettingen fra møtet den 28. august ble oppfylt i FMDs første styre. Styrets medlemmer representerte et tverrsnitt av aktørene innenfor virksomhetsområdet.

Til sammen 74 aksjonærer var med helt fra starten. Aksjonærene kan deles inn i forskjellige grupper eller miljøer. Det er en rekke alternative måter å gruppere disse på. Et alternativ er å gruppere de etter primær-, sekundær- og tertiærleddet i næringskjeden. Styrets medlemmer har jeg gruppert etter hvilke aktører de representerte i matnæringen. Den samme inndelingen har jeg valgt å bruke som utgangspunkt for å gruppere eierne. Den eneste endringen er at jeg har valgt å splitte gruppen andre/privatpersoner i to adskilte grupper. Det ligger en skjønsmessig vurdering bak grupperingen av aksjonærene. Jeg er klar over at enkelte av aksjonærene kunne like godt vært plassert i andre grupper. Samtlige aksjonærer som var med og startet FMD i 1990, er vist i tabell 2.

I tabellen som viser oversikten over aksjonærene ved oppstarten i 1990, har jeg ikke tatt med hvor mange aksjer hver enkelt aksjonær tegnet seg for. Jeg ønsker likevel å si litt om hvem som var de største aksjonærene og hvilken aksjonærgruppe som hadde størst innflytelse i form av eierandeler. De største aksjonærene i 1990 var Agro Fellesslakteri, Felleskjøpet Rogaland Agder og Rogalandsmeieriet som hadde 50 aksjer hver. Så følger Norconserv med 25 aksjer. Rogaland fylkeskommune, Rogaland Egglag og Kvernelandsgruppen AS tegnet seg for 20 aksjer hver. Figgjo AS, Jæren Potetmjølfabrikk og Rogalandsbanken AS tegnet seg for 15 aksjer. Resten tegnet seg for 10 eller færre aksjer. Det var ganske mange (23 stykker) som kun tegnet seg for en aksje.

Den største eiergruppen tilhørte landbrukssamvirket. Til sammen 14 aksjonærer med en eierandel på 41,3% (217 aksjer) var en del landbrukssamvirket og *Samarbeidsrådet for landbruksorganisasjonane i Rogaland*. Dette nettverket utgjorde en betydelig gruppering innenfor det nye matsamarbeidet i Rogaland.

Aktør i matnæringen	Bedrift/organisasjon
Landbrukssamvirket	Agro Fellesslakteri, Felleskjøpet Rogaland Agder, Gartnerhallen AL, Haugesund Meieri, Jæren Forsøksring, Jæren Gartnerlag, Jæren Potetmjølfabrikk, Rogaland Bondelag, Rogaland Egglag, Rogaland Landbruksselskap, Rogaland Sau- og Geitealslag, Rogaland Svineavlslag, Rogalandsmeieriet, Vestlandsmeieriet.
Fiskerinæringen	Brødrene Sirevåg AS, Fonn Egersund AS, Jon Sigmund Bjerga, Markedsrådet for pelagisk fisk, Rogaland Fiskeoppdretterlag.
Det gastronomiske miljøet	Gastronomisk Institutt, Hansen på Skagen AS, Kokkenes Mesterlaug Rogaland, Rogaland Hotell og Restaurantforening.
Forskning og undervisning	Norsk hotellhøgskole, Norconserv, Rogalandsforskning, Særheim forskningsstasjon, Øksnevad vidaregåande skule.
Offentlige myndigheter	Rogaland fylkeskommune, Stavanger kommune v/Næringsfondet.
Private aktører i matnæringen	Bakers Bryne AS, Bama Stavanger AS, Fatland Jæren AS, Fred Hansen AS, Marihaugen Rugeri, Nordkronen AS, Norway Foods ltd AS, Norsk Kjøttfeavlslag, Ringnes/Tou Bryggeri AS, Rogaland Bondekvinnelag, AS Rogaland Fjørfevlslag, Rogaland Fruktdyrkarlag, Rogaland Kjøttfeavlslag, Mathuset Wilberg AS, Ådne Espeland AS.
Industrien	Eikmaskin AS, Figgjo AS, Høyang Polaris AS, Kvernelandsgruppen AS, Landteknikk AL, Skanem AS, Trio Industrier AS.
Andre	Asplan Stavanger AS, Atlantic Hotel, Binders Reklamebyrå AS, Jæren Utviklingsselskap AS, NHO Rogaland, Rogalandsbanken AS, Rogaland Mediesenter AS, Rogaland Reiselivsråd, Sola Strand Hotel, Styro Oltedal AS, Stavanger Forum, Stavanger Reiselivslag, Time Sparebank.
Privatpersoner	Annfrid Halsne, Elin Schanche Rettedal, Kai Stokkeland, Kjell O. Hauge, Kåre Johansen, Martin M. Haarr, Otto Ottesen, Runar Bryne, S. Trodahl.

Tabell 2: Oversikt over aksjonærene ved oppstarten i 1990.

I tillegg til landbrukssamvirket besto aksjonærene av representanter fra fiskerinæringen, det gastronomiske miljøet, forskning og undervisning, offentlige myndigheter, private aktører i matnæringen, industrien, andre og privatpersoner.

Industrien som aksjonærgruppe, besto av forskjellige industriselskaper med tilknytning til matområdet. For eksempel Eikmaskin som selger maskiner til landbruket, Figgjo som produserer kopper og kar og Høyang Polaris som var en stor gryteprodusent. Landteknikk AL er et Oslo-basert firma med distriktskontor i Rogaland som driver med produksjon av maskiner og utstyr til næringsmiddelindustrien.

I kategorien *andre* ser vi at det inngår mange som ikke hadde en direkte tilknytning til matnæringen, men alle hører hjemme i Rogaland. Denne aksjonærgruppen spenner ganske vidt. Det er blant annet ett konsulentfirma, to banker, to hoteller og flere aktører innen reklame og reiseliv. Lokale matprodusenter var blant aksjonærene i gruppen privatpersoner.

Eierne av Fagforum for Mat og Drikke AS representerte et bredt spekter av aktører. Alle hadde de et felles mål om å utvikle matnæringen i fylket.

Oppsummering

Et unikt samarbeid innen matsektoren i Rogaland oppsto i 1990. Initiativet til samarbeidet ble tatt i form av en kronikk i Aftenbladet i en tid med kraftig nedgangskonjunktur og urolige framtidsutsikter både for industrien og for landbruket, men med et offensivt gastronomisk miljø. I løpet av høsten 1990 ble det holdt en rekke møter og nettverket av interessenter ble gradvis bygget ut. Tiltaket fikk god drahjelp av lokale media, både avis og radio. Over 70 interessenter med direkte eller indirekte tilknytning til matsektoren tegnet seg som aksjonærer i aksjeselskapet Fagforum for Mat og Drikke AS.

Etter at etableringen var et faktum, fortsatte samarbeidet innenfor formaliserte og lovpålagte rammer. Det første styremøtet ble holdt i januar i 1991. Selskapets indre liv er dokumentert i styreprotokollene. I neste kapittel vil jeg presentere historien til aksjeselskapet FMD, både hvordan de har jobbet og hva de har jobbet med.

Kapittel 3:FMD 1990 - 2010

FMD feiret 20-årsjubileum den 12. januar 2011 på Måltidets Hus med godt over 100 inviterte gjester. Tidligere og nåværende styremedlemmer og daglige ledere var blant gjestene. Det var også samarbeidspartnere, politikere og profilerte personligheter innen matfeltet både lokalt og nasjonalt. Som en del av arbeidet med denne oppgaven, fikk jeg anledning til å være tilstede som gjest og observatør. Sentralt plassert foran inngangen til forelesningssalen var det plassert en stor roll-up (reklameplakat) på hver side av døren. Den ene var ny og reklamerte for Måltidets Hus AS¹¹⁴ og den andre var «gammel» og reklamerte for Fagforum for Mat og Drikke AS. Den «gamle» reklameplakaten fanget min interesse. Den hadde en fyldig tekst som beskriver selskapet, hvordan de har jobbet og hvilke prosjekter de har jobbet med:

Fagforum for Mat og Drikke AS er et omfattende og veletablert nettverk for bedrifter og institusjoner innen matsektoren i Rogaland.

Siden 1990 har vi arbeidet for å gi næringslivet, kunnskapsinstitusjoner, privatpersoner, myndigheter og organisasjoner en plattform for å fremme et konkurransedyktig matmiljø langs hele verdikjeden.

Vi har pådriverrollen for utvalgte ideer og prosjekter, og har vært involvert blant annet i etableringer som Gladmat, Buffet, Beine Veien, Måltidets Hus, Matstreif i Oslo, Fjordkjøkken, strategisk næringsplan og MåltidsARENA.¹¹⁵

Selskapet blir her presentert som et *nettverk* som siden 1990 har arbeidet for å *styrke* matmiljøet i Rogaland. Videre leser vi at de har hatt *pådriverrollen* for utvalgte ideer og prosjekter og at de har vært *involvert* i etableringen av blant annet åtte navngitte prosjekter.

I dette kapittelet skal jeg presentere empirien som danner grunnlaget for å kunne svare på andre del av problemstillingen: Hvilken rolle har FMD hatt i utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010? Empirien blir todelt, først en historisk framstilling av selskapet og deretter en presentasjon av utvalgte prosjekter som selskapet har jobbet med i løpet av denne 20-årsperioden.

Dette kapittelet er organisert i to deler. Del I gir et innblikk i selskapets historie og del II presenterer utvalgte prosjekter. Den historiske presentasjonen av selskapet er inndelt i temaene ledelse og ansatte, formål og hensikt, nettverk og samarbeid, frustrasjon og krise og

¹¹⁴ Selskapet Fagforum for Mat og Drikke AS (FMD) skiftet navn til Måltidets Hus AS våren 2010.

¹¹⁵ Hentet fra reklameplakat som ble brukt på 20-årsjubileet.

til slutt har jeg et avsnitt om framtidsutsiktene. I prosjektgjennomgangen vil jeg ta utgangspunkt i prosjektene som var listet opp på reklameplakaten. Presentasjonen av FMDs historiske utvikling og arbeidet med konkrete prosjekter vil primært være basert på arkivmaterialet som ligger i styreprotokollene til FMD.

Del I - Innblikk i selskapets historie

Ledelse og ansatte

Selskapet hadde ingen ansatte de første årene. Selskapets første daglige leder ble ansatt i september 1993. Fram til det tidspunktet ble alt arbeid, med unntak av sekretariatsfunksjonen, utført på dugnad av styrets medlemmer.

«Et aksjeselskap skal ha et styre med minst tre medlemmer. Er selskapets aksjekapital mindre enn en million kroner, kan styret bestå av ett eller to medlemmer».¹¹⁶ FMD var et selskap med en aksjekapital på kr 525 000 og kunne dermed klart seg med ett eller to styremedlemmer. Likevel hadde det første styret i FMD 13 medlemmer. Årsaken til at det ble valgt et så stort styre var både at virksomheten var basert på dugnadsarbeid, og at hele poenget med selskapet var at ulike aktører skulle møtes for å samarbeide. Dette var en nettverksorganisasjon og i den første tiden utgjorde styremøtene en viktig møteplass for nettverket.

Styret hadde sitt første møte den 11. januar 1991. Hallvard Ween og Trond Smeby ble valgt til henholdsvis styreformann og nestformann.¹¹⁷ Gastronomisk Institutt ble oppfordret til å ivareta sekretariatsfunksjonen. Styret meddelte prokura til sekretariatet v/Lauritz W. Hansen. Det betyr at han kunne inngå avtaler på vegne av selskapet. Det ble valgt et arbeidsutvalg (AU) som besto av styreformann, nestformann og sekretariatsleder. Industrien, landbrukssamvirket og det gastronomiske miljøet fikk dermed de viktigste rollene i styret i og med at AU besto av representanter fra disse tre aktørene i matnæringen i Rogaland.

Ved behov ble det nedsatt arbeidsgrupper for å jobbe med konkrete prosjekter og oppgaver. Allerede i mai 1991 ble det opprettet fire arbeidsgrupper for å jobbe med kvalitetssikringsprogram, nettverksbygging, produkt- og markedsutviklingsarbeid og finansieringsmuligheter. Hver arbeidsgruppe hadde en leder. Disse arbeidsgruppene skulle

¹¹⁶ Aksjeloven av 4. juni 1976, § 8-1. (I ny aksjelov av 13. juni 1997 er beløpsgrensen endret til tre millioner).

¹¹⁷ Styreprotokoll 11.01.1991.

utføre arbeidet på dugnad: «Det ble presisert at gruppene skulle stå temmelig fritt i sitt oppbyggingsarbeid da det meste er basert på dugnadsinnsats i den foreløpige fase.»¹¹⁸

På årsmøtet i 1998 ble det bestemt å redusere styret til syv styremedlemmer og fjerne arbeidsutvalget. Dette var en omorganisering som ble ansatt som hensiktsmessig på det tidspunktet. Seks år senere, i forbindelse med ekstraordinær generalforsamling 14. november 2004, ble antall styremedlemmer igjen økt. Det nye styret besto da av 15 styremedlemmer og ni varamedlemmer. Begrunnelsen for å ha et så stort styre var: «Dette er en nettverksorganisasjon der en del av hensikten er nettopp å samsnakkes på tvers av bransjeretninger og verdikjede.»¹¹⁹ For å sikre en best mulig praktisk gjennomføring av arbeidet ble det nå gjeninnført arbeidsutvalg og aktuelle fokusgrupper ved behov.

FMD var organisert med et stort styre og et arbeidsutvalg fra starten av og fram til 1998 da antall styremedlemmer ble redusert og arbeidsutvalget fjernet. I 2004 økte antallet igjen og arbeidsutvalget gjeninnført som et styrende organ. Det er et stort antall personer som har vært involvert i styrearbeidet til FMD. Jeg har ikke sett nærmere på hvem alle disse var. I stedet skal vi se hvem som har hatt stillingen som daglig leder.

FMD har hatt tre daglige ledere på fulltid. Hver enkelt har hatt stillingen i cirka fire - fem år. Bjørn Erik Julseth ble ansatt som daglig leder 1. september 1993 og hadde denne stillingen fram til 1997. Arne Sørvig var daglige leder fram til 2002. Etter en periode uten fast daglig leder ble Eivind Hålien ansatt i 2004 og var selskapets leder fram til sommeren 2009.

Bjørn Erik Julseth var utdannet kokk og hadde flere års ledererfaring fra hoteller og catering i Norge og han hadde vært hotelldirektør på S/S Norway i seks år da han begynte som daglig leder i FMD.¹²⁰ For selskapet var det en stor forandring og forbedring å få tilsatt daglig leder i september 1993. Styret skriver i årsberetningen for 1993 at selskapets aktiviteter forandret karakter ved ansettelse av daglig leder.¹²¹

I Julseths periode som daglig leder var Sous-vide prosjektet/Fjordkjøkken en viktig arbeidsoppgave, og det ble innledet kontakt både med fylkesordfører og fylkesmann. Julseth var daglig leder da Rogaland fylkeskommune utarbeidet Strategisk Næringsplan for årene

¹¹⁸ Styreprotokoll 29.04.1991.

¹¹⁹ Styreprotokoll 08.12.2004.

¹²⁰ <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055013199309101436&serviceld=2>, lastet ned 02.02.2011.

¹²¹ Styrets årsberetning for 1993.

1995 – 1999 og blant annet satset på økt videreforedling av naturressurser.

Verdenskongressen for kokker, WACS 94 (World Association of Chefs Societies), ble holdt i Stavanger mens Julseth var daglig leder. Han var sjef for pressesenteret. Dette oppdraget ble vurdert som viktig for nettverket både regionalt, nasjonalt og internasjonalt.¹²²

Arne Sørvig var daglig leder fra midten av 1997 til begynnelsen av 2002. Han var utdannet kokk med hovedfag fra Norsk hotellhøgskole og master fra Cornell-universitetet i Ithaca, New York. Noe av det første han gjorde som daglig leder i FMD, var å reise rundt og besøke og intervju de største aksjonærene. Denne undersøkelsen ble utvidet og systematisert og resulterte i en egen rapport: *Kartlegging av det matindustrielle miljø i Rogaland i et verdikjede- og nettverksperspektiv*. Denne rapporten utgjorde første fase av Rogalandsforskning sin rapport 1999/032: *Det matindustrielle miljø i Stavangerområdet: Struktur og Muligheter* som ble utarbeidet på oppdrag av Stavanger kommune. Sørvig var daglig leder i FMD i den viktige perioden da mat ble en del av den næringspolitiske satsingen i Stavangerregionen.

Styrets årsberetning for 1998 var veldig omfattende og tyder på at det var «gode» tider for FMD. Det var stor tilfredshet med arbeidet innenfor mange områder, både politisk, i forhold til innovasjonsprosjekt og i forhold til profilering og posisjonering av matfylket Rogaland. Det var også optimisme i forhold til økonomien: «I 1998 er grunnlaget lagt for samarbeidsavtaler med aktører i næringslivet (industri, handel og FoU) som sikrer grunnkapital til og med år 2001.»¹²³ Kompetansesenter Ullandhaug, KSU, var et viktig prosjekt for FMD i Sørvig sin lederperiode.

Etter at Arne Sørvig sluttet som daglig leder i 2002, kom selskapet på ny inn i en fase uten fast ansatt daglig leder. Hallvard Ween var arbeidende styreformann/konsulent en periode før Helge Bergslien ble innleid fra Norconserv for å være daglig leder i redusert stilling. Dette var en kritisk fase for FMD med usikre framtidsutsikter. Etter generalforsamlingen i februar 2002 ble fokus skjerpet og etableringen av Måltidets Hus ble gitt tilnærmet all oppmerksomhet fram til høsten 2003.¹²⁴ Da overtok Norconserv rollen med å fronte materialiseringen av bygget Måltidets Hus, og FMD skulle ha som oppgave å fokusere på utviklingen av det virtuelle huset.

¹²² Styrets årsberetning for 1994.

¹²³ Styrets årsberetning for 1998.

¹²⁴ Styreprotokoll 20.11.2003.

Eivind Hålien ble ansatt som daglig leder i september 2004.¹²⁵ Hålien var utdannet kokk og hadde en mastergrad i Internasjonal hotell- og reiselivsadministrasjon. Han kom fra Fylkesmannen i Rogaland der han hadde hatt en stilling som prosjektleder for næringsutvikling innen matområdet. Ansettelsen representerte, sammen med et nytt finansielt grunnlag, en ny giv for selskapet. Et av de viktigste prosjektene i Hålien sin periode som daglig leder, var prosjektet MåltidsARENA. Søkeprosessen for å bli NCE-klynge var også en viktig oppgave i hans lederperiode. Stillingen som daglig leder hadde Hålien hadde fram til juni 2009.

I forbindelse med lederskiftene diskuterte styret om det var riktig å fortsette arbeidet. Etter at Julseth sa opp stillingen som daglig leder, ble det foretatt en uformell undersøkelse om hvorvidt FMD burde legges ned eller videreføres.¹²⁶ Da kom det fram at det var interesse for å fortsette arbeidet så sant det hadde livets rett og dekket et behov. Det var ikke riktig å avslutte FMD-arbeidet i 1997, ifølge styrets konklusjon. Da Sørvig sa opp sin stilling i 2001, drøftet styret igjen hvorvidt arbeidet skulle fortsette, «og vedtok raskt at det skulle det».¹²⁷

Selskapet ansatte egne prosjektansvarlige ved behov. For eksempel var Janne Johnsen ansatt for å gjennomføre MAVE-prosjektet.¹²⁸ Dette var et bokprosjekt og boka *Spis her – en guide til Norges beste spisesteder* ble gitt ut i 2002. Åse Hodne Hørsdal var ansatt som prosjektleder for prosjektet Beine Veien.¹²⁹ Dette er et prosjekt som jeg kommer tilbake til i prosjektgjennomgangen.

Selskapet FMD startet opp uten fast ansatte. I løpet av årene har selskapet hatt tre daglige ledere, hver med en funksjonstid på fire – fem år. FMD har leid inn hjelp i perioder og har ansatt prosjektansvarlige ved behov.

Formål og hensikt

Et aksjeselskap må ha en formålsparagraf i sine vedtekter. Da selskapet ble etablert i desember 1990 ble følgende formålsparagraf vedtatt:

¹²⁵ Styreprotokoll 07.10.2004.

¹²⁶ Styreprotokoll 26.02.1997.

¹²⁷ Styreprotokoll 07.12.2001.

¹²⁸ Styreprotokoll 04.11.1999.

¹²⁹ Styreprotokoll 07.12.2001.

Selskapets formål er å bistå regionens aksjonærbedrifter og – organisasjoner, som direkte og indirekte er knyttet til produksjon og markedsføring av mat og drikke, med konsulenttjenester og informasjonsutveksling, samt å arbeide for å forbedre dagens matvareprodukter ved å fokusere på råvarens kvalitet og kunnskaper om denne opparbeidet gjennom våre mattradisjoner.

Selskapet skal bidra til industriell nyskaping gjennom systematisk ideutvikling og ved formidling av ideer og forretningsmuligheter til aksjonærbedrifter og til nyetableringer disse måtte stå for. I denne forbindelse vil det være et mål å fokusere på nye samarbeidskonstellasjoner mellom aktørene i produksjons- og markedsføringsleddene.

For å oppnå de mål som settes, vil virksomheten bli fokusert på et bredt spekter av informasjonsaktiviteter som konferanser, utstillinger, møter og andre informasjonsmedia.

Selskapet kan også delta i andre selskaper med liknende virksomhet.¹³⁰

Hensikten med selskapet var med andre ord å hjelpe *aksjonærene* med industriell nyskaping og arbeide for å øke matkvaliteten på generelt grunnlag. For å nå målene skulle de bruke ulike typer informasjonsaktiviteter. Formålsparagrafen forteller oss om et selskap som først og fremst er til for egne aksjonærer. FMD skulle jobbe for at aksjonærene fikk vekst og framgang. Vi kan si at fokuset var internt.

Styret i FMD besluttet på det første styremøtet å arrangere en idédugnad for å avklare innholdet i formålsparagrafen. I invitasjonen til seminaret som ble holdt 13. februar 1991, framgår det at det var behov for å klargjøre delmål og satsingsområder samt å avklare hva den enkelte eventuelt kunne bidra med. De som var med på seminaret, over 70 stykker, ble inndelt i åtte grupper. Til sammen kom det opp over 80 forslag til hva FMD kunne arbeide med.¹³¹ Denne samlingen av mer eller mindre kreative forslag utgjorde et viktig utgangspunkt for styret når de skulle stake ut kursen for det konkrete arbeidet framover. Flere av forslagene handlet om kvalitet: kjøttkvalitet, kvalitetssertifikat og kvalitetssikring. Vi skal se litt nærmere på prosessen rundt ett prosjekt innen dette feltet: det nasjonale prosjektet «Ren mat».

Høsten 1991 sendte selskapet sin første søknad til et nasjonalt prosjekt. «Ren mat» var et prosjekt i regi av Landbruksdepartementet der formålet var å få fram konkurransedyktige kvalitetsprodukter for å styrke konkurransevnen for norsk mat. Selskapet sendte en seks-siders søknad der FMD ble grundig presentert.¹³² Ved hjelp av denne søknaden fikk det nye matsamarbeidet i Rogaland tidlig vist seg fram for sentrale landbruksmyndigheter. FMD søkte om kr 1 000 000 til prosjektet «Mat og Drikke 1992 - Utvikling av

¹³⁰ Vedtektene til Fagforum for Mat og Drikke AS 18.12.1990, § 3.

¹³¹ Innkalling og referat fra idédugnad 13.02.1991.

¹³² Søknad til Landbruksdepartementet, prosjekt «Ren Mat», Stavanger 18.09.1991.

kvalitetssikringssystemer i mattilknyttete næringer». For å påvirke beslutningsprosessen ble det understreket at styrets medlemmer måtte bruke sine ulike nettverk. «Styret var enstemmig positiv til at søknaden var sendt, ikke bare ut fra utsiktene om tilskudd, men også ut fra at det posisjonerer vårt initiativ nasjonalt.»¹³³ Styret anså det som uheldig at prosjektet Ren Mat ikke hadde representanter fra Rogaland. Følgelig måtte lokaliseringen dempes.¹³⁴ Svaret på søknaden kom i juli 1992. FMD fikk kr 200 000 i støtte.¹³⁵ Dette var midler som skulle brukes innen 6 måneder og de skulle brukes på kvalitetssikringsprosjektet. I tilsagnsbrevet framgår det visse betingelser for tilskuddet, blant annet egenfinansiering på 50 % av kostnadene. Aksept av dette, samt finansieringsplan skulle sendes Landbruksdepartementet innen 15. august 1992. Ikke før i oktober ble denne aksepten sendt, og da med en forklaring på at prosjektplanen ennå ikke var ferdig.

I styremøtet i november 1992 var «Ren Mat»-prosjektet på dagsorden og styret diskuterte hvordan tilskuddet best kunne anvendes. «Styret har ingen innvendinger til at midlene benyttes til generell drift av sekretariatet eller andre formål som fremmer selskapets formål.»¹³⁶ Dette tyder på at styret ikke hadde en definert prosjektbeskrivelse for hvordan bruke dette tilskuddet, men det ser heller ikke ut til at styret gjorde noe mer for å oppfylle kriteriene for å motta tilskuddet. I april 1994 dukket saken igjen opp i styret under eventuelt. En av styrets medlemmer hadde da fått beskjed om at de kr 200 000 som de hadde «tilgode» hos Godt Norsk, øremerket produktutvikling, kunne utbetales dersom de hadde et aktuelt satsingsområde.¹³⁷ Jeg har ikke fulgt denne saken videre i styreprotokollene. Hva som konkret skjedde med tilskuddet på kr 200 000 får stå som et åpent spørsmål. Stiftelsen Godt Norsk var et av de konkrete tiltakene som ble resultat av satsingen initiert av Landbruksdepartementet i 1991. Dette avsnittet om prosjektet «Ren Mat» er tatt med for å vise at FMD helt fra starten av kontaktet sentrale myndigheter for å søke om midler og for å vise seg fram som et nytt og unikt samarbeid.

Til tross for en formålsparagraf og over 80 konkrete forslag etter idédugnaden var det ikke enkelt selv for styremedlemmene å skjønne hva selskapets formål og hensikt i praksis gikk ut på. Temaet var oppe til diskusjon ved flere anledninger. I februar 1991 etterlyste styret en

¹³³ Styreprotokoll 27.09.1991.

¹³⁴ Styreprotokoll 11.03.1992.

¹³⁵ Brev fra Landbruksdepartementet, Tilsagn om bevilgning under Ren Mat-programmet, 8. juli 1992.

¹³⁶ Styreprotokoll 18.11.1992.

¹³⁷ Styreprotokoll 07.04.1994.

struktur og arbeidsmetode for styret samt en handlingsplan for de neste årene.¹³⁸ Før FMD ansatte daglig leder ble det bestemt at Rogaland skulle være utgangspunkt for virksomheten og at FMD skulle fungere som et bindeledd for bransjen på nasjonalt plan.¹³⁹ I 1993, etter at selskapet hadde ansatt daglig leder, jobbet styret med strategi og handlingsplaner. Styret hadde den neste store strategidiskusjonen etter at ny daglig leder ble ansatt i 1997.

Formålet som ble vedtatt i 1990, ble holdt uendret fram til generalforsamlingen i 1999. Styret hadde i en lengre periode arbeidet med å endre vedtektene. Det kan se ut til at formålet ble endret både fordi det var behov for å klargjøre formålet overfor aksjonærene og for å tilpasse formålet til de faktiske realitetene. FMD hadde vært engasjert i forskningsprogrammet «Det Matindustrielle miljøet i Stavanger» både som ansvarlig for kartleggingsfasen og som deltaker i styringsgruppen for prosjektet. Dette er et eksempel på at arbeidsoppgavene hadde utvidet og utviklet seg i forhold til det opprinnelige formålet. Selskapet hadde utvidet sitt perspektiv fra å være til for aksjonærene til også å arbeide for et større regionalt formål.

Generalforsamlingen i 1999 vedtok ny formålsparagraf:

Fagforum for Mat og Drikke AS er et næringspolitisk utviklings- og nettverkselskap som skal bidra til økt verdiskaping for aksjonærene gjennom utvikling av strategiske prosjekter innen nettverksbygging, profilering og utvikling av næringsmiljøet. Selskapet skal eies av et stort antall aktører i det matindustrielle miljø. Hovedmålsetting: Bidra til å utvikle det matindustrielle miljø til et aktivt og innovativt miljø.¹⁴⁰

Den nye formålsparagrafen inneholdt også fem delmål: 1) Bidra til økt utviklingsorientert samarbeid og samhandling i det matindustrielle miljø. 2) Bygge kompetanse og spre informasjon som understøtter hovedmålsetting. 3) Delta i direkte prosjektutvikling av strategiske prosjekter. 4) Fokus på: økt videreforedling av mat, og økt omsetning i og ut av regionen. 5) Fungere som næringspolitisk høringsorgan for det matindustrielle miljø. I den første perioden av FMD sitt virke var hovedhensikten å jobbe for at aksjonærene fikk vekst og framgang.

Etter 1999 var det fortsatt aksjonærene som var i hovedfokus, men ved å legge til næringspolitikk og det matindustrielle miljø i formålsparagrafen, utvides på sett og vis

¹³⁸ Styreprotokoll 20.02.1991.

¹³⁹ Styreprotokoll 19.03.1993.

¹⁴⁰ Styreprotokoll 25.05.1999.

formålet fra å være et samarbeid med hverandre til et samarbeid med andre. Nå var fokuset både internt og eksternt.

Neste formålsendring var i 2010 i forbindelse med at FMD endret navn til Måltidets Hus AS. Formålet ble endret til: «Tjenesteyting innen innovasjon, FoU-virksomhet og rådgivning.» Her er *aksjonærene* tatt vekk i formålsformuleringen. Det interne fokuset er borte. Styret hadde en formålparagraf å forholde seg til. Denne ble endret i 1999 og i 2010.

Nettverk og samarbeid

Det samarbeidet som ble inngått innen matnæringen i Rogaland i 1990, var noe nytt i norsk sammenheng. FMD ga ut en brosjyre høsten 1991 der det sto: «For første gang i Norge har aktører i alle produksjonsledd gått sammen om å utvikle mat og mattilknyttet næring, for å skape nye og større forretningsmuligheter og for å heve kvaliteten.»¹⁴¹

Det ser ut til at Rogaland var alene om denne typen samarbeid i mange år framover. I innkallingen til et styremøte i 1998 står det at daglig leder hadde blitt kontaktet av representanter fra både Agderfylkene og Hordaland: «I begge fylkene diskuteres det hvordan de kan organisere tilsvarende nettverk i de respektive fylkene. Tilsvarende initiativ diskuteres, og er delvis gjennomført i Hedmark ved organisasjonen "Innlandsbordet".»¹⁴² Organisasjonen Innlandsbordet ble etablert 10.02.1997 av de store industribedriftene i Innlandet. Dagens sekretær i organisasjonen forteller at så langt han kjenner til var Fagforumet i Rogaland forbilde for etableringen.¹⁴³ Da FMD-styret i 1998 diskuterte hvordan de skulle forholde seg til forespørsler fra andre deler av landet, vedtok de å ta betalt for eventuelle tjenester der «våre dyrekjøpte erfaringer med nettverksbygging er ønsket».¹⁴⁴ Rogaland var først ute med denne typen samarbeid, og de var alene om det i mange år. Når andre ønsket råd og hjelp til etablering av lignende tiltak andre steder i landet, fant styret å poengtere at erfaringene med nettverksbyggingen hadde vært *dyrekjøpte*.

Hva ligger i begrepet *dyrekjøpte*? FMD hadde på dette tidspunktet ikke blitt noen økonomisk suksess. Økonomi og finansiering var et stadig tilbakevendende tema for styret. I forbindelse med styrets gjennomgang av virksomhet og utfordringer for 1998 ble blant annet de økonomiske utfordringene diskutert: «Styrets medlemmer ga klart uttrykk for at det vil bli

¹⁴¹ Brosjyre utgitt av Fagforum for Mat og Drikke 1991.

¹⁴² Innkalling til styremøte 15.05.1998.

¹⁴³ Innlandsbordet, sekretær Ragnar Thorvaldsen, e-post 05.09.2011.

¹⁴⁴ Styreprotokoll 15.05.1998.

prioritert å finne en langsiktig løsning på denne utfordringen.»¹⁴⁵ Videre er det ikke utenkelig at det hadde vært samarbeidsproblemer i en så stor gruppe av aktører som representerte forskjellige interesser innenfor matbransjen i Rogaland. Erfaringer fra samarbeidet kan ha vært en «kostnad» for enkelte. Innen nettverkslitteraturen er det snakk om nettverksparadokser.¹⁴⁶ En av disse går ut på at et nettverkssamarbeid på samme tid gir muligheter og setter begrensinger som lett kan føre til frustrasjon for de som er med i arbeidet.

FMDs erfaring med «etablering og utvikling av en grensebrytende samarbeidsarena for mattilknyttet virksomhet – langs hele verdikjeden»¹⁴⁷ ble etterspurt av andre i lang tid framover. I følge styret i 2003 kom det «kontinuerlig forespørsler om erfaringsoverføring og besøk» fra «mat-tunge» deler av landet som hadde lignende ambisjoner.

Nettverksetableringen i 1990 var noe nytt den gang og var fortsatt et godt eksempel som andre ønsket å etterfølge i 2003. I Trøndelag ble aksjeselskapet OI! Trøndersk mat og drikke AS etablert i 2005. Selskapet skal videreutvikle Trøndelag som landets mest spennende matregion i følge hjemmesiden.¹⁴⁸

I dette avsnittet om nettverk og samarbeid har vi sett at FMD var først ute med denne typen samarbeid innenfor matnæringen i 1990, og at både Hedmark og Trøndelag har etablert lignende tiltak i etterkant. Det er et faktum at det finnes matmiljøer i landet som konkurrerer med Rogaland om å inneha posisjonen som matfylket, og som misliker at Rogaland har fått et nasjonalt kompetansesenter innen matforskning. Forholdet til andre matmiljøer er ikke tema i denne oppgaven. Det er heller ikke eventuelle konflikter i forhold til eksterne aktører i Rogaland eller konflikter internt i FMD-nettverket.

Frustrasjon og krise

Mat-miljøet i Rogaland som FMD representerte, var i 1997 preget av en god del frustrasjon og uenighet. Styret har protokollført: «Videre må FMD finne årsaken til at det hersker en såpass ulik oppfatning av FMD i og rundt nettverket, og gjøre noe med dette.»¹⁴⁹

Tidligere samme året hadde styret et strategimøte der de utarbeidet et femsiders strateginotat. Forumets rolle i det rogalandske matmiljø var et av mange tema som var blitt diskutert.¹⁵⁰

¹⁴⁵ Styreprotokoll 24.04.1998.

¹⁴⁶ Bø og Schiefloe 2007:236.

¹⁴⁷ Styreprotokoll 20.11.2003.

¹⁴⁸ <http://www.oimat.no/om-oi/dette-er-oi.html>, lastet ned 26.11.2010.

¹⁴⁹ Styreprotokoll 15.12.1997.

Samtlige i styret mente at FMD hadde vært viktig for å sette Rogaland på kartet i Mat-Norge. FMD hadde også hatt en viktig rolle for de involverte fordi: «det har gitt organisasjoner som normalt ikke samarbeider, og knapt nok snakket sammen, en god anledning til å samarbeide og gjennom dette bli bedre kjent.»¹⁵¹ Katalysatorrollen ble også vurdert å være viktig, både historisk og for fremtiden. Styret drøftet egen rolle på denne måten: «det er også spørsmål om Fagforum prøver å ivareta så mange forskjellige roller at det er vanskelig for bedriften å klare dette på en tilfredsstillende måte.»¹⁵² Flere mente at det var tid for spissing og mer fokus i virksomheten. Styret konkluderte med at årsaken til at det var vanskelig å formulere Fagforums klareste og forretningsmessige beste rolle, var en indikasjon på at Fagforum hadde vært «mye for mange». Styret konstaterte at ulike aktører hadde ulik oppfatning om FMD. I forlengelsen av denne erkjennelsen diskuterte styret problemstillinger knyttet til store aksjonærer i forhold til små og forening i forhold forretning. Fra styrets arbeid med strategien, framkommer enda en variant av hvilken rolle FMD skulle ha framover: Fagforum var viktig som «nøytral grunn», som et treffpunkt på tvers av bransjegrenser. Dette ble oppfattet som et motstykke til at «konkurransen stenger dører».¹⁵³ Styret ønsket på dette tidspunktet å redusere antall oppgaver og heller satse på en spissing og mer fokus i virksomheten.

Styret hadde en grundig gjennomgang av driftssituasjon og framtidig strategi mot slutten av 2003. Styret opplevde at det var en «forvirrende fragmentering av den regionale matsatsingen» på grunn av at FMD hadde redusert økonomisk handlekraft.¹⁵⁴ Det var blitt stilt spørsmål om hva som var adresse og telefonnummer til Matfylket Rogaland. FMD opplevde etter 13 års innsats for matfylket Rogaland at det oppsto usikkerhet om hvilken rolle de hadde og skulle ha framover. Styret skriver at to forhold hadde preget FMD fra etableringen og fram til 2003: 1) Stor entusiasme fra eiere og andre for nettverksbyggingsfunksjonen og 2) Mangel på langsiktig og forutsigbarhet i finansiering av basisvirksomheten for å innfri forventninger. Styret oppsummerte de første 13 årene på følgende måte:

Oppbygging og nedbygging av aktivitetsnivået har kjennetegnet organisasjonen gjennom disse årene; fra en start med utelukkende dugnadsinnsats, via en relativt vel bestykket organisasjon og tilbake til en sterkt dugnadspreget fase de siste to årene. Manglende langsiktig

¹⁵⁰ Styreprotokoll 23.09.1997.

¹⁵¹ Styreprotokoll 23.09.1997.

¹⁵² Styreprotokoll 23.09.1997.

¹⁵³ Styreprotokoll 23.09.1997.

¹⁵⁴ Styreprotokoll 20.11.2003.

grunnfinansiering har ledet til aktuell driftssituasjon på sparebluss med minimal fast bemanning og lån/leie av kapasitet og kompetanse.¹⁵⁵

FMD opplevde en kritisk fase i arbeidet. I forbindelse med regnskapsavleggelsen for 2003 kom denne krisen tydelig fram: «Egenkapitalen er tapt. Likviditeten er meget anstrengt. Det er pt tilnærmet ingen drift i selskapet og kostnader er kuttet. Det har hersket et vakuum pga manglende avklaring på samarbeidet med ARNE-prosjektet [...] situasjonen er alvorlig.»¹⁵⁶ Rogaland fylkeskommune og Fjordkjøkken bidro i denne kritiske fasen til å finansiere FMD; de forpliktet seg til å bidra med henholdsvis kr 450 000 og 500 000 pr. år i perioden 2004 – 2007.¹⁵⁷

Framtidsutsiktene

På styremøtet i juni 2008 hadde FMD fokus framover. Styret behandlet saken «FMD inn i fremtiden». Måltidets Hus var snart klar for innflytting. NCE-status var oppnådd og prosjektleder var på plass. Tiden var inne for FMD til å vurdere egen rolle i forhold til disse to viktige endringene i matfylket Rogaland. I vedtaket skrev styret at de var meget positive til fylkesordførers initiativ om å samle flere av nettverksaktørene i en styrket organisasjon. Videre står det i vedtaket: «Styret forventer at Rogaland fylkeskommune stiller opp med penger for å få på plass et overordnet samlende selskap i Måltidets Hus, med en tydelig profil, navn, forretningsplan og direktør.»¹⁵⁸ Styret var også opptatt av at den fremtidige organisasjonen skulle ha et nasjonalt og internasjonalt fokus.

Samme dag som dette styremøtet fant sted, hadde fylkesordfører Tom Tvedt en kronikk i Aftenbladet. Kronikken hadde tittelen *Matfylket ved et veiskille*.¹⁵⁹ Han stilte spørsmål hva som måtte til for å sikre fremtiden for matnæringen og mente at en revitalisering av matklyngen var nødvendig. En slik revitalisering kunne gjøres ved å redusere og strømlinjeforme antall aktører innen matområdet. Måltidets Hus og NCE-status var bevis på at omgivelsene, blant annet staten, hadde tro på Rogaland som matfylket.

Både det faktum at styret behandlet FMDs framtidige rolle og fylkesordførers kronikk om at matfylket var ved et veiskille, viser at matmiljøet i Rogaland i 2008 på sett og vis var kommet i en *tilbake til start* situasjon. Det var mye som minnet om da FMD ble etablert som

¹⁵⁵ Styreprotokoll 20.11.2003.

¹⁵⁶ Styreprotokoll 02.06.2004.

¹⁵⁷ Styreprotokoll 07.10.2004.

¹⁵⁸ Styreprotokoll 26.06.2008.

¹⁵⁹ Stavanger Aftenblad 26.06.2008.

et matfaglig samarbeid i 1990. Spørsmålet både i 1990 og i 2008 var hvordan en best kunne organisere seg for å styrke og utvikle matsektoren. Tiden var inne for en ny organisering av miljøet som skulle utvikle matfylket Rogaland og føre det inn i framtiden.

I denne første delen av kapittel 3 har jeg sett på FMDs historiske utvikling ved å se på utvalgte tema. I kapittelets andre del skal jeg presentere ni prosjekter som selskapet har vært involvert i på ett eller annet vis.

Del II - Presentasjon av utvalgte prosjekter

På reklameplakaten som ble brukt på 20-årsjubileet den 12. januar 2011, sto det følgende om hvilke prosjekter de hadde vært involvert i:

Vi har pådriverrollen for utvalgte ideer og prosjekter, og har vært involvert blant annet i etableringer som Gladmat, Buffet, Beine Veien, Måltidets Hus, Matstreif i Oslo, Fjordkjøkken, strategisk næringsplan og MåltidsARENA.¹⁶⁰

Disse åtte prosjektene som er listet opp på her på reklameplakaten, vil jeg undersøke og presentere i denne andre delen av kapittel 3. Når jeg skal gi eksempler på hvilke prosjekter FMD har jobbet med i perioden 1990 – 2010, velger jeg å ta utgangspunkt i prosjektene som selskapet har satt opp på sin «skryteliste». Jeg forutsetter med andre ord at de prosjektene som selskapet her har valgt ut, er de prosjektene som de er mest fornøyd. Prosjekter som de har arbeidet med uten å lykkes, enten fordi de ikke har blitt realisert eller fordi de ikke har gitt noen vesentlige resultater, ville ikke ha blitt satt opp på en reklameplakat. Når jeg skal undersøke hvilken rolle FMD har hatt i utviklingen av matfylket Rogaland, er det riktig å ta utgangspunkt i de prosjektene som faktisk har gitt resultater. I tillegg til selskapets egen «skryteliste» vil jeg ta med prosjektet NCE Culinology som er et statlig langsiktig utviklingsprogram.

Jeg har valgt å presentere prosjektene kronologisk ut fra når de ble igangsatt. Alternativt kunne jeg presentert de i den rekkefølgen de dukket opp i styrepapirene. Først vil jeg gi en kort beskrivelse av prosjektene. Deretter vil jeg med utgangspunkt i FMDs styreprotokoller vise hvilken rolle FMD har hatt i hvert av disse prosjektene. Der det er naturlig vil jeg belyse prosjektene og FMDs rolle fra eventuelle andre aktørers synsvinkel.

¹⁶⁰ Hentet fra reklameplakat som ble brukt på 20-årsjubileet.

Prosjektnavn	Prosjektstart/Prosjektperiode
1. Strategisk Næringsplan	Rogaland fylke fra og med 1995. Stavanger kommune fra og med 1998.
2. Fjordkjøkken	Etablert som aksjeselskap i 1996.
3. Gladmat	Prøvefestival i 1998. Etablert som aksjeselskap i 1998.
4. Buffet	Arrangert første gang i 2000. Etablert som aksjeselskap i 2005.
5. Beine Veien	Prosjektperiode 2001 – 2003.
6. Matstreif Oslo	Arrangert første gang i 2005.
7. MåltidsARENA	Prosjektperiode 2005 – 2007.
8. NCE Culinology	Planlagt prosjektperiode 2007 – 2017.
9. Måltidets Hus	Offisielt åpnet i 2009.

Tabell 3: Oversikt over prosjektene som blir presentert og gjennomgått i kapittel 3.

Strategisk Næringsplan

Strategisk Næringsplan handler om næringspolitikk og om utviklingsplanene til Rogaland fylkeskommune og flere kommuner i Stavangerregionen.

Boka *Norske byregioner* som kom ut høsten 2010, har en grundig gjennomgang av den historiske utviklingen av det næringspolitiske samarbeidet i Stavangerregionen.¹⁶¹

Samarbeidet startet med at Rogaland fylkeskommune gjennomførte en Porter-studie i Rogaland i 1993. En Porter-studie var en populær analyse av næringsklynger basert på Michael Porters teorier og analysemodell.¹⁶² Rogaland fylkeskommune utarbeidet en Strategisk Næringsplan for årene 1995 – 1999 basert på resultatene fra undersøkelsen.¹⁶³

¹⁶¹ Farsund 2010:152 ff.

¹⁶² Reve 2007:57.

¹⁶³ Farsund 2010:153.

Planen hadde fire hovedstrategier: økt videreforedling av naturressurser, kompetanseutvikling, kommunikasjonsutvikling og å forbedre det offentlige virkemiddelapparatet overfor næringslivet.¹⁶⁴ Det ble satt i gang to prosjekter i regi av Strategisk Næringsplan: et for videreforedling av råstoff fra landbruk og et for videreforedling av råstoff fra fiskeri. Disse to prosjektene ble slått sammen med FMD sitt Sous-vidé prosjekt.

Stavanger kommune laget sin egen strategiske næringsplan i 1998, med mat som et av to satsingsområder.¹⁶⁵ Sommeren 1999 etablerte Stavanger kommune et sekretariat, en egen prosjektorganisasjon med et eget styre for å ivareta næringsutviklingen. ARNE-prosjektet var en realitet.¹⁶⁶ Hensikten med prosjektet var å få til utvikling og nyskaping gjennom samarbeid. ARNE var et samarbeid mellom Stavanger kommune, Sola kommune, Randaberg kommune, Sandnes kommune, fylkeskommunen og representanter for næringslivet. Hovedoppgavene til ARNE var å fungere som inspirator, katalysator og tilrettelegger av prosjekter og tiltak. I 2000 ble det bestemt at det skulle lages en felles Strategisk Næringsplan for Stavanger-regionen, der det blant annet var et uttalt mål at regionen skulle bli Norges kraftsenter for det matindustrielle miljøet.

Porter-undersøkelsen i Rogaland i 1993 er ikke nevnt i FMDs styreprotokoller. I 1993 fikk FMD sin første daglige leder og i den forbindelse utførte styret et grundig strategiarbeid, et arbeid som pågikk utover høsten 1993. Som en av målsettingene ble det fastslått at FMD skulle være premissleverandør og delta i diskusjoner som vedgår mattilknyttet næring på kommunalt, fylkeskommunalt og nasjonalt plan. Selskapet skulle «spille på lag med det offentlige».¹⁶⁷ Denne uttalelsen tyder på at styret hadde kjennskap til fylkets Porter-undersøkelse, og at de ville være med på eventuelle satsinger i etterkant av undersøkelsen.

Hvordan var samarbeidet mellom FMD og det offentlige med hensyn til matsatsingen i fylket og i regionen? FMD er ikke nevnt i boka *Norske byregioner*. I denne boka blir det gitt en framstilling av de overordnede linjene for næringspolitikken i Stavangerregionen og da er altså ikke FMD inkludert. Når styret i 1993 i arbeidet med strategi og valgte «posisjonering» som et av tre satsingsområder, presiserte styret i egen sak at dette arbeidet innebar markedsføring overfor lokale og regionale organer.¹⁶⁸ Det ble planlagt dialog med

¹⁶⁴ Iveland, Pedersen, Gjertsen, Kjensli 1999:5.

¹⁶⁵ Farsund 2010:154 f.

¹⁶⁶ ARNE: Arena for Regional Næringsutvikling og Entreprenørskap.

¹⁶⁷ Styreprotokoll 04.06.1993.

¹⁶⁸ Styreprotokoll 08.09.1993.

kommunale næringsjefer. Styret ville forankre FMD i det regionale mattilknyttede næringsliv ved en tettere oppknytting til Rogaland fylkeskommunes næringslivsavdeling.¹⁶⁹ Det framgår ikke av styrereferatene hvordan denne «tettere oppknyttingen» ble gjennomført. I 1996 var det møter med både fylkesordfører og fylkesmannen. Styret konkluderer med at «begge møtene har vært svært stimulerende og gir klare signaler om at offentlige myndigheter ser klare fordeler av å ha FMD på banen også i fremtiden.»¹⁷⁰ I det samme styremøtet som dette sitatet er hentet fra, ble det besluttet å sende en søknad til Fylkestinget om økonomisk støtte på kr 750 000 for årene 1997, 1998 og 1999. På slutten av 1996 framgår det at Rogaland fylkeskommune bevilget kr 150 000 i grunnfinansiering.¹⁷¹ Det var med andre ord et ganske stort sprik mellom søknad og bevilgning, noe som igjen kan tyde på at FMD og Fylkeskommunen hadde ulikt syn på hvor viktig FMD egentlig var.

Stavangers Strategiske Næringsplan dukket opp hos FMD i en styremøteinncalling i 1998: «Det vises til anbud 23.04.98 fra FMD til Stavanger kommune om utredning av det matindustrielle miljøets potensial som satsingsområde i Stavangers Strategiske Næringsplan.»¹⁷² FMD hadde i løpet av 1997 arbeidet aktivt med å kartlegge det matindustrielle miljøet i Rogaland. Daglig leder, Arne Sørvig, reiste rundt og foretok intervjuer blant de største aksjonærene i FMD. Denne eierundersøkelsen ble til rapporten *Kartlegging av det matindustrielle miljø i Rogaland i et verdikjede- og nettverksperspektiv* som utgjorde første fase i rapporten *Det matindustrielle miljø i Stavangerområdet: Struktur og Muligheter* fra Rogalandforskning i 1999.

ARNE ble første gang nevnt hos FMD i innkallingen til styremøtet i mai 1999: «Spørsmålet nå er hvordan FMD bør forholde seg til satsingen, og til Stavanger kommunes arbeid med ARNE.»¹⁷³ I desember samme år hadde styret besøk av rådmann i Stavanger, Ole Hetland, som presenterte ARNE-prosjektet. Styret protokollførte følgende:

ARNE-prosjektet har valgt å «outsource» sin satsing på det matindustrielle miljø til FMD ved å bifalle og støtte det arbeidet vi gjør – og bidra til økt kraft i de deler av vår virksomhet som faller godt sammen med regionens visjoner. FMD trekkes stadig frem av sentrale personer i denne satsingen.¹⁷⁴

¹⁶⁹ Styreprotokoll 29.11.1993.

¹⁷⁰ Styreprotokoll 30.01.1996.

¹⁷¹ Styreprotokoll 17.12.1996.

¹⁷² Styreprotokoll 15.05.1998.

¹⁷³ Innkalling til styremøte 11.05.1999.

¹⁷⁴ Styreprotokoll 10.12.1999.

Her var det ikke snakk om et konkret samarbeid der FMD fikk definerte oppgaver i ARNE-prosjektet. Det var en type samarbeid der ARNE-prosjektet skulle «snakke fint» om FMD ved å bifalle og støtte arbeidet.

Styret hadde en stor sak om driftssituasjonen og framtidig strategi på slutten av 2003. Styret opplevde frustrasjon over «en forvirrende fragmentering av den regionale matsatsingen» og «matsatsingen som er initiert av FMD er mer eller mindre berettiget overtatt av andre aktører».¹⁷⁵ Det framgår av styrereferatet at styreleder i FMD og leder for ARNE-sekretariatet hadde hatt flere møter og at det var enighet om «å forene krefter mellom FMD og ARNEs matsatsing og at et slikt tiltak vil kunne demme opp for en uønsket fragmentering og forvirrende kommunikasjon.»¹⁷⁶ Styret bestemte seg for å få i stand en avtale om å drifte ARNE-prosjektets strategiske matsatsing, og sendte en formell henvendelse til ARNE-sekretariatets leder. I forlengelsen av den formelle henvendelsen ble det holdt en rekke møter med sekretariatets leder, styremedlemmer i ARNE-sekretariatet og relevante personer i Rogaland fylkeskommune. Som konklusjon på disse samtalene fastslo styret i FMD at det var «bred enighet om FMDs verdi i arbeidet for ”Matfylket”».¹⁷⁷ På dette tidspunktet var det imidlertid et hinder for at avtale kunne inngås: «Det er imidlertid oppstått et vakuum i ARNE-sekretariatet ved at det er lansert tanker om omorganisering som er så omfattende at ingen av dem som vi har hatt samtaler med, kan gi avklaring i forhold til beslutninger som kreves for at forslaget kan materialiseres.»¹⁷⁸

Til tross for at FMD fikk positive tilbakemeldinger i møtene med ARNE-representanter, ble det ingen avtale mellom FMD og ARNE i 2004: «Som meddelt styret gjennom løpende informasjon, strandet drøftelsene med ARNE-prosjektet om en avtale om ”out-sourcing” av ARNEs samlede matsatsing til FMD.»¹⁷⁹ Det framgår videre at begge parter var innstilt på å samarbeide «fra sak til sak». Et slikt samarbeid «har allerede materialisert seg gjennom oppdrag til FMD i møte 22. september, der FMD skal gi perspektiver på den videre satsingen for å utvikle den matindustrielle næringsklyngen i regionen.»¹⁸⁰ Dette viser at FMD ikke fikk gjennomslag for sitt ønske om å drifte regionens matsatsing. En annen sak på samme møte var gjennomgang av regnskapet og i den forbindelse protokollførte styret: «Etter at

¹⁷⁵ Styreprotokoll 20.11.2003.

¹⁷⁶ Styreprotokoll 20.11.2003.

¹⁷⁷ Styreprotokoll 17.02.2004.

¹⁷⁸ Styreprotokoll 17.02.2004.

¹⁷⁹ Styreprotokoll 07.10.2004.

¹⁸⁰ Styreprotokoll 07.10.2004.

forhandlingene med ARNE strandet, har Rogaland Fylkeskommune gitt en skriftlig forpliktelse til å bidra til driftsfinansiering.»¹⁸¹ FMD fikk et tettere forhold til Fylkeskommunen som en konsekvens av at det ikke ble noe av avtalen om å drifte matsatsingen i ARNE-prosjektet.

Strategisk Næringsplan var ikke et konkret prosjekt for så vidt. Det handlet om politiske og offentlige myndigheters satsing innen næringsutvikling. I Strategisk Næringsplan, først på fylkesplan og deretter som et større regionalt samarbeid, ble det satset på matnæringen, særlig i ARNE-prosjektet. Målet der var å bli «Norges kraftsenter for det matindustrielle miljøet».¹⁸² ARNE-prosjektet ble erstattet av Stavangerregionen næringsutvikling (SNR) i 2005, som i igjen ble til Greater Stavanger i 2009. Greater Stavanger har to satsingsområder: mat og energi. Arbeidet som FMD startet i 1990 med å utvikle matfylket Rogaland, ble videreført på fylkesplan og på kommunalt plan i den forstand at mat ble et satsingsområde i næringsutviklingen.

Rogaland fylke og Stavanger kommune var aksjonærer i FMD fra starten i 1990. I tillegg var Rogaland fylkeskommune representert i styret. Fylkesutviklingssjef Terje Fatland var styremedlem, han var med på det «hemmelige møtet» i juni 1990 og også en av de 4 initiativtakerne som sto bak informasjonsmøtet i august 1990. FMD var helt fra starten av i samspill med det offentlige. Det offentlige hadde helt fra starten i 1990 kjent til den uttalte målsettingen om å satse på matfylket Rogaland. Begrepet matfylket Rogaland var riktignok ikke nevnt i selskapets formålsparagraf, men i den første brosjyren som FMD laget var Matfylket Rogaland brukt som en av flere overskrifter.¹⁸³ Det kan se ut til at matsatsingen første gang ble uttalt i selskapet FMD og at selskapet jobbet for at det offentlige skulle satse på mat. Det offentlige hadde mat som en av to/flere satsingsområder og «overtok» dermed prosjektet og parkerte FMD på sidelinjen i denne satsingen.

¹⁸¹ Styreprotokoll 07.10.2004.

¹⁸² Farsund 2010:154.

¹⁸³ Brosjyre utgitt av Fagforum for Mat og Drikke 1991.

Fjordkjøkken

Fjordkjøkken ble etablert som et aksjeselskap i 1996 med Rogalandsmeieriet, Egglaget, Felleskjøpet, Norconserv, Brødrene Sirevåg og Agro som stiftere.¹⁸⁴ I 2010 omsatte Fjordkjøkken for 318 millioner kroner og hadde et resultat før skatt på 15 millioner kroner.¹⁸⁵ Antall ansatte var ca 150 ansatte. Produktene markedsføres og selges gjennom Fjordland AS med merkenavnet Fjordland.

Fjordkjøkken produserer vakuumpakkede ferdigmiddager og bruker en foredlingsprosess som heter sous-vide (uttales su vid). Sous-vide er fransk for «under vakuum». For næringsmiddelindustrien i Norge var dette en nyhet på begynnelsen av 1990-tallet: På årsmøtet i Teknologisk Matforum i 1991 hadde avdelingsleder Aud Irene Vatland fra Norconserv et innlegg om «Ferdigretter for fremtiden» der hun beskrev *den helt nye «sous vide» teknikken*.¹⁸⁶ Selv om metoden var «ny» for dette miljøet, hadde den lenge vært kjent og brukt i restaurantnæringen. Metoden ble tatt i bruk av den franske kjøkkensjefen Georges Pralus i 1974, mens kunnskapen om denne tilberedningsmetoden skal ha røtter enda lenger tilbake i tid.¹⁸⁷ Denne spesifikke tilberedningsprosessen var med andre ord i bruk i restaurantnæringen og ble gjort kjent innenfor næringsmiddelindustrien tidlig på 1990-tallet.

FMD arrangerte, som nevnt tidligere, en idédugnad i februar 1991. Av de ideene som kom fram der, var det flere som pekte i retning av ferdigmatprosjektet som resulterte i selskapet Fjordkjøkken: Gryteferdige retter, mikromat, hurtigmatproduksjon, ny teknologi for tilberedning og idéutvikling av eksisterende næringsmiddelindustri.¹⁸⁸

Spiren til Fjordkjøkken finner vi i prosjektet MatBUNT¹⁸⁹ som ble presentert for FMDstyret i mai 1993.¹⁹⁰ BUNT var et program i regi av Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Forskningsråd i perioden 1989 til 1992. MatBUNT, BUNT i norsk næringsmiddelindustri, var

¹⁸⁴ I dag eies selskapet av Nortura SA (56,5%), Tine BA (21,54%), Felleskjøpet Rogaland Agder (16,15%), Neptun Stavanger Holding AS (3,85%), Brødrene Sirevåg AS (1,92).

¹⁸⁵ <http://www.proff.no/selskap/fjordkjokken-as/varhaug/oppforinger-uten-bransjetilknytning/Z000XJPM/>, lastet ned 31.08.2011.

¹⁸⁶ Skramstad 1999:105.

¹⁸⁷ <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&pagename=ForskningsradetNorsk%2FHovedsidemal&cid=1175003277667&querystring=nyhetsbrev+1%2F2003&spell=true&filters=cssitename%2C%21ForskningssradetEngelsk%2C%2Clangcodes%2Cno&isglobalsearch=true&configuration=nfrsearchersppublished>. *Næringsmidler*. Nyhetsbrev 1/2003 (PDF-518.KB). Lastet ned 07.03.2011.

¹⁸⁸ Referat fra idédugnaden 13.02.1991.

¹⁸⁹ BUNT: BedriftsUtvikling med Ny Teknologi.

¹⁹⁰ Styreprotokoll 12.05.1993.

en videreføring av deler av programmet, i regi av Norges forskningsråd.¹⁹¹ BUNT ble fulgt opp i møtet i juni 1993 og i følge protokollen var det «stor interesse blant medlemmene for å kjøre forprosjekt i FMD regi på et tverrbransjelig lokalt Sous Vide program.»¹⁹² FMD sendte søknad om tilskudd, men fikk avslag fordi det ikke var midler igjen i programmet.¹⁹³ Etter avslaget, valgte styret å vurdere et lokalt prosjekt: «Harald Pedersen, Tor Kristian Sirevåg og Bjørn Erik Julseth skal vurdere mulighetene for å kjøre lokalt "Sous-vidé" samarbeid i FMD regi».¹⁹⁴

Sous-Vide prosjektet ble et viktig prosjekt for FMD framover. I mars 1994 hadde daglig leder en rekke aktiviteter i forbindelse med dette prosjektet: forberedelse av aksjonærmøte om Sous-Vide, foredrag for Kokkenes Mesterlaug Rogaland, bedriftsbesøk Brødrene Sirevåg og møte med Statoilkantinens kjøkkensjef for å nevne noen eksempler.¹⁹⁵ Dette var en aktiv fase der det ble undersøkt alternative muligheter for å få realisert prosjektet.

I mars 1995 var det bred enighet i styret om at dette prosjektet skulle være Fagforumets høyeste prioriterte arbeidsområde.¹⁹⁶ Det ble bestemt å sette ned en handlekraftig og strategisk tenkende styringsgruppe og innkalle til møte med prosjektdeltakerne. I følge årsberetningen for 1994 var målet tydelig: «Vi vil bli landets ledende fylke på denne foredlingsprosess. [...] Gjennom hele året har det vært jobbet mye med etablering og utvikling av dette.»¹⁹⁷ Senere ble det protokollført: «Dette programmet betegnes som banebrytende og vil sette ny standard for produksjon, distribusjon og omsetning for matvarer i Norge.»¹⁹⁸

Prosjektet ble tydeligvis videreutviklet utenfor FMD. I styremøtet i mai 1996 fikk styret presentert resultatet av arbeidet: «Trond Smeby presenterte konsept, prosjektbeskrivelse, produkt-ide, forklarte sous-vidé metoden, og orienterte om eierforhold i det nye produksjonsselskapet Fjordkjøkken AS, som ble stiftet 20. mai.»¹⁹⁹ Trond Smeby ble styreformann i Fjordkjøkken AS. Meieribestyrer Jarle Vidvei ble daglig leder, en stilling han fortsatt har. Fjordkjøkken som produserer vakuumpakkede ferdigmiddager, startet opp i 1997 i lokalene til det tidligere Varhaug Meieri i Hå kommune. FMD skal ikke ha æren alene for at

¹⁹¹ Norges forskningsråd etablert i 1993. Fem tidligere forskningsråd ble slått sammen til ett.

¹⁹² Styreprotokoll 04.06.1993.

¹⁹³ Styreprotokoll 25.10.1993.

¹⁹⁴ Styreprotokoll 29.11.1993.

¹⁹⁵ Innkalling til styremøte 07.04.1994.

¹⁹⁶ Styreprotokoll 15.01.1995.

¹⁹⁷ Styrets årsberetning for 1994.

¹⁹⁸ Styreprotokoll 30.01.1996.

¹⁹⁹ Styreprotokoll 29.05.1996.

prosjektet Fjordkjøkken, som en industriell nyskapning, ble en suksess. Norges forskningsråd, Rogaland fylke, Gastronomisk Institutt og Norconserv hadde viktige roller.

Norges forskningsråd hadde fra 1995 til 1997 forskningsprosjektet «Sous-vide – industriell fremstilling av ferdigretter for kjøledistribusjon» med prosjektleder Helge Bergslie fra Norconserv AS.²⁰⁰ I et nyhetsbrev fra Norges forskningsråd er Fjordkjøkken presentert som et eksempel på et prosjekt der offentlige forskningsmidler har gitt resultater. Oppskriften på suksessen var: «Et sterkt matfaglig forskningsmiljø, en næringsklynge med teft for innovasjon og en klype forskningsmidler».²⁰¹ Videre står det at Forskningsrådet hadde vært med i prosessen fra starten av. Det står også at starten på prosjektet var en idé hos stjernekokken Harald Osa, at FMD tok opp tråden og at ideen ble videreutviklet av Norconserv og Rogalandsforskning som et forskningsprosjekt. Her blir FMD presentert som en næringsklynge med teft for innovasjon, samt at de hadde en rolle i fasen mellom idé og videreutvikling.

Rogaland Fylke hadde i perioden 01.11.95 – 07.01.97 i utgangspunktet to prosjekter for videreforedling av naturressurser, et prosjekt som gjaldt råstoff fra landbruk og et som gjaldt råstoff fra fiskeri. Begge prosjektene gikk inn i «sousvide-programmet som var under utvikling i FMD-nettverket.»²⁰² Ved å slå sammen to opprinnelige prosjekter med FMDs prosjekt, ville midlene fra Rogaland Fylke komme til nytte i kombinasjon med de andre midlene som programmet ble tildelt. Terje Fatland, styremedlem i FMD og leder for Etat for Regionalutvikling i Rogaland Fylkeskommune, godkjente at de to første prosjektene ble slått sammen til et prosjekt.

Fjordkjøkken ga i 2003 ut brosjyren *Sammen om maten*. Der er FMD nevnt på følgende måte: «Den høye matkompetansen vi finner på Gastronomisk Institutt og Norconserv, er koblet sammen med matindustrien i fylket gjennom nettverksorganisasjonen Fagforum for Mat og Drikke.»²⁰³ I bedriftshistorien til Norconserv står det ganske mye om sous-vide, både generelt og om prosjektet Fjordkjøkken.²⁰⁴ FMD er ikke nevnt i denne sammenheng, kun

²⁰⁰<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Prosjekt&cid=1193731507742&lang=no&pagename=ForskningradetNorsk%2FHovedsidemal>, lastet ned 07.03.11.

²⁰¹<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&pagename=ForskningradetNorsk%2FHovedsidemal&cid=1175003277667&querystring=nyhetsbrev+1%2F2003&spell=true&filters=cssidename%2C%21ForskningradetEngelsk%2C%2Clangcodes%2Cno&isglobalsearch=true&configuration=nfrsearchersppublished>.

Nyhetsbrev 1/2003 (PDF-518.KB). *Næringsmidler*. Lastet ned 07.03.2011.

²⁰² Iveland, Pedersen, Gjertsen, Kjensli 1999:17 – 20.

²⁰³ Brosjyre utgitt av Fjordkjøkken 2003.

²⁰⁴ Johnsen 2006:194-196.

Gastronomisk Institutt. Norconserv var en av stifterne av Fjordkjøkken, det samme var Agro. I bedriftshistorien til Agro, *Hjørnesteinen*, er det et helt kapittel om Fjordkjøkken, men heller ikke der er FMD nevnt. Det står: «I regi av Norconserv var det i et par år arbeidet med et opplegg for produksjon og omsetning av ferdige matretter tilvirket etter sous-vide-teknologi.»²⁰⁵ Vi har her sett at FMD ikke er nevnt i bedriftshistoriene til to av Fjordkjøkkens aksjonærer, men i brosjyren fra Fjordkjøkken fikk FMD æren for å ha *koblet sammen* matkompetansen med matindustrien i fylket.

Etableringen av Fjordkjøkken AS i 1996 var, som vi har sett, et resultat av samarbeid mellom en rekke ulike aktører innenfor næringslivet, forskning og det offentlige. Ti år etter etableringen ble Fjordkjøkken brukt som et argument for at Rogaland skulle bli et nasjonalt senter for matekspertise de neste ti årene fram i tid. I søknaden til NCE-programmet som FMD sendte på vegne av matnæringen i Rogaland, ble Fjordkjøkken omtalt som «en god prototyp for den samhandlingspraksis som skal styrkes gjennom NCE Culinology».²⁰⁶ I selskapets første formålsparagraf sto det at selskapet skulle bidra til industriell nyskapning ved å utvikle og formidle nye ideer til aksjonærbedriftene. Dette prosjektet var et eksempel på at denne målsettingen ble oppnådd.

Gladmat

Gladmat er en utendørs matfestival som arrangeres i Stavanger i området rundt Vågen og på Torget i løpet av 4 dager i slutten av juli hvert år. Antall besøkende har de siste årene vært rundt 250 000. I 2010 ble det publikumsrekord med nærmere 300 000 gjester, til tross for øsende regn på lørdagen.²⁰⁷

På hjemmesiden til Gladmat står det at «Gladmatfestivalen er den arena der forbrukere og foredlere av mat møtes»²⁰⁸ og at festivalen er et utstillingsvindu for matproduksjon, gastronomi og matkultur. Den første Gladmaten var en uoffisiell prøvefestival som ble arrangert sammen med oljemessen ONS i 1998.²⁰⁹ Gladmat ble stiftet som et aksjeselskap i august 1998. Formålet til selskapet var å fremme publikums interesser for mat ved

²⁰⁵ Haugen 2008:322ff.

²⁰⁶ Søknad til NCE-programmet 20.04.2007, s 10-11.

²⁰⁷ Stavanger Aftenblad 02.08.2010.

²⁰⁸ <http://www.gladmat.no/om-gladmat/>, lastet ned 14.03.2011.

²⁰⁹ Einarsen og Mykletun 2010: 271.

arrangementer, herunder festivaler, samt andre aktiviteter til fremme av samme formål. Eierne har interesse av å utvikle Rogaland fylke som et fylke for matproduksjon og - ekspertise.²¹⁰

Daglig leder i FMD, Bjørn Erik Julseth, orienterte styret i august 1996 om et planlagt besøk til kulinarisk uke i Irland, «med henblikk på lignende arrangement i Stavanger».²¹¹ Matfestival var tema hos styret i mai 1997: «Det ble orientert om Matfestivalen i Stavanger, som Borghild Fiskå og Harald Osa står bak.»²¹² I referatet står det videre at hensikten var at Stavanger skulle få en sterkere matprofil og at Fiskå hadde fått ideen etter en matfestival i Irland. Matfestivalen i Irland som det vises til, er den kjente Kinsale Gourmet Festival som arrangeres i oktober hvert år. Kinsale er en liten by i nærheten av Cork, og blir regnet som Irlands gourmethovedstad. Til slutt i referatet står det: «FMD vil være med.»²¹³

I boka *Matguide. En veiviser til gode matopplevelser i Rogaland*, står det at historien om Glamat-festivalen startet i Stavanger Aftenblad 31.01.97.²¹⁴ Denne dato hadde matjournalist Borghild Fiskå en artikkel med overskriften *Mathovedstaden ut til hele folket* der hun stilte spørsmålet: «Eller ville en matfestival der restauratører kom ut til et bredere publikum, være med på å øke entusiasmen for å befeste Stavanger som matsentrum?»²¹⁵ Rett før den første prøvefestivalen i 1998 hadde Fiskå en artikkel i Aftenbladet med overskriften *Stavanger klar for sin første matfest*. Der skriver hun at ideen om en matfestival kom gradvis etter at Aftenbladet hadde reist rundt og besøkt lignende arrangement i Norge og i andre land. Det står videre at det ble opprettet et interimsstyre som ga Fagforum for Mat og Drikke oppdraget med å utarbeide organisering og finansiering av en framtidig festival.²¹⁶ I følge artikkelen var det Fiskå som hadde ideen, og et interimsstyre ga FMD i oppdrag å arbeide videre med ideen. At «FMD vil være med» tyder på at de var interessert i å ta på seg dette oppdraget.

Styret hadde matfestivalen til behandling flere ganger i 1998, uten at det klart går fram hvordan selskapet jobbet med prosjektet. I styreprotokollen står følgende om prosessen:

Måten festivalen er drevet fram fra idé til realisering er i tråd med FMDs kjernevirksomhet. Festivalen vurderes som et av flere tiltak for å synliggjøre og skape Matfylket Rogaland.

²¹⁰ Einarsen og Mykletun 2010: 270.

²¹¹ Styreprotokoll 26.08.1996.

²¹² Styreprotokoll 29.05.1997.

²¹³ Styreprotokoll 29.05.1997.

²¹⁴ Fiskå (red.) 2005:127.

²¹⁵ Stavanger Aftenblad 31.01.1997.

²¹⁶ Stavanger Aftenblad 24.08.1998.

Straks grunnlaget for festivalen er lagt bør FMD redusere sin direkte innsats i arbeidet. Dette begrunnes både i FMDs kapasitet og formålsparagraf.²¹⁷

Dette sitatet er hentet fra møtet i mai 1998 og i august samme år framgår det at «styret applauderte arbeidet med Gladmat så langt, og anbefaler Gladmat å registrere logo og navn.»²¹⁸ Poenget her var at FMD ikke skulle drive festivalen, men at de var med i etableringsfasen og var pådriver for at selskapet etableres som en egen juridisk enhet.

«Gladmatfestivalen er en manifestasjon av matfylket Rogaland.»²¹⁹ Dette sitatet er hentet fra en leder i Aftenbladet og representerer nok en allmenn oppfattelse av festivalens betydning. Nyere forskning viser at Gladmatfestivalen har utviklet seg og blitt til Norges ledende innen matfestivaler. Denne forskningen forklarer suksessen med at det ble gjort et grundig forarbeid både i å utrede ideen og i å sikre støtte til prosjektet. «Gladmat ble startet som en idémyldring blant matentusiaster i Rogaland, og initiativtakerne samlet informasjon fra markedet og bygget relasjoner med viktige interessenter før de arrangerte en uoffisiell prøvefestival.»²²⁰

Sigve Skretting, utdannet kokk, var daglig leder i Gladmat fra selskapet ble etablert i 1998 og fram til 2008. Han blir beskrevet som entreprenøren bak Gladmatfestivalen og som «Gladmatgeneralen» som «la stor vekt på verdien av nettverk og brukte mye tid på å vedlikeholde og utvikle nettverket sitt i de ti årene han ledet festivalen.»²²¹ Å utvikle nettverk med viktige aktører er et av kriteriene for at en festival skal bli en suksess i følge Einarsen og Mykletun. Andre suksesskriterier er grundig planlegging, strategiarbeid og sunn økonomi. Ifølge Sigve Skretting er det den folkelige profilen som er den viktigste suksessfaktor.²²²

Gladmat har blitt en suksess. Det viser det høye antallet besøkende og den positive holdningen til festivalen: «Mange stavangerfolk reiser ikke på ferie under Gladmatfestivalen, men inviterer venner og slektninger til å komme på besøk og dele opplevelsene med dem.»²²³ Gladmat er godt mottatt blant et stort og trofast publikum. Publikum får en mulighet til å smake på nyheter innen matprodukter, og matprodusentene får mulighet til å treffe et marked og teste sine ideer og produkter. Den lokale slakterforretningen A. Idsøe, har laget en egen

²¹⁷ Styreprotokoll 15.05.1998.

²¹⁸ Styreprotokoll 18.08.1998.

²¹⁹ Stavanger Aftenblad 07.08.2004.

²²⁰ Einarsen og Mykletun 2010:271.

²²¹ Einarsen og Mykletun 2010:272.

²²² Stavanger Aftenblad 11.04.2008.

²²³ Einarsen og Mykletun 2010:267.

Gladmatpølse, en pølse med smak av Italia og festivalsommer i Stavanger i følge beskrivelsen på pølsepakken.

Da dette prosjektet dukket opp i styreprotokollen til FMD i 1996, var det den første formålsparagrafen som gjaldt der formålet var å bistå aksjonærbedrifter og - organisasjoner på ulike måter. Ved å arrangere denne type matfestival var det mange flere enn selskapets aksjonærer som fikk en mulighet til å møte publikum og vise fram produktene sine. Styret oppfattet selv at festivalen var en del av FMDs kjernevirksomhet, nemlig å synliggjøre og skape matfylket Rogaland. For mange er Gladmat og Matfylket synonyme og i følge Aftenbladets leder er Gladmat en manifestasjon av matfylket Rogaland.

Buffet

Buffet var en eliteutgave av Gladmat. Mens Gladmat var en sommerfestival for folk flest, var Buffet en vinterbegivenhet for de profesjonelle matfolkene, for mateksperter fra det faglige mat-Norge. Buffet var en bransjemesse for matvareindustrien som ble arrangert første gang i 2000. Det ble arrangert messer i årene framover og i april 2005 ble Buffet AS²²⁴ etablert som et eget selskap med følgende formål: Å skape, utvikle og gjennomføre arrangementer rettet mot måltidsnæringen og aktiviteter knyttet til dette og delta i annen virksomhet eller selskaper med lignende virksomhet.²²⁵

Det første styret i Buffet AS hadde flere medlemmer med tilknytning til FMD: Eivind Hålien, Leni Stålvik og Hallvard Ween. FMD var også en av aksjonærene i starten, men solgte aksjene sine til Stavanger Forum i 2008.²²⁶

Styret i FMD jobbet i 1999 med prosjektet Buffet 2000, som var en stor konferanse i regi av FMD. Styret har protokollført at FMD ikke skulle ta økonomisk risiko i prosjektet utover bruk av daglig leders tid.²²⁷ I september ble brosjyre og program for konferansen gitt til styremedlemmene og styrets medlemmer ble oppfordret til å bidra med å gjøre konferansen kjent.²²⁸ Denne utfordringen ble gjentatt i november og styret var tydelig på at FMD trengte nettverkets hjelp til å distribuere brosjyrer og selge konferansen. «Konkret salg vil være det

²²⁴ Selskapet må ikke forveksles med Buffet AS som ble etablert i 1998 og som skiftet navn til Vika Industrier AS i 2002. Buffet AS, etablert i 1998, var i en periode en aktiv aktør innenfor den private delen av norsk kjøttindustri.

²²⁵ http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20050000225077&sokeverdi=988359920, lastet ned 03.03.2011.

²²⁶ Styreprotokoll 09.12.2008.

²²⁷ Styreprotokoll 09.04.1999.

²²⁸ Styreprotokoll 24.09.1999.

eneste som reelt hjelper!»²²⁹ I desember var oppfordringen enda klarere: «Styret bidrar gjennom sine nettverk til å gjøre kjent og selge Buffet 2000.»²³⁰

Buffet 2000 ble arrangert i januar 2000. I referatet fra det første styremøtet etter arrangementet står kun følgende: «Buffet 2000 – foreløpig vurdering av prosjektet.»²³¹ Noe mer enn det står det ikke, så vi kan spekulere på om konferansen ikke var så vellykket som forventet siden kommentaren var så knapp. Aftenbladet hadde en artikkel om arrangementet med tittelen *Lager buffet for 500 kokker*.²³² I artikkelen står det at nær et halvt tusen matekasperter skulle samles i Stavanger. Det står at Buffet 2000 var en profesjonell kokkekonferanse og –konkurrans. Arrangementet kombinerte flere aktiviteter: Kokke- og servitørlærlingenes Norges Cup og det første offisielle norgesmesterskapet for vinkelner. Dette var to aktiviteter i regi av Kokkenes Mesterlaug Rogaland. Ellers var det foredrag og utstillinger for storhusholdninger og demonstrasjon av nyheter innen utstyr og lokale råvarer.

Det ble arrangert Buffet i de neste årene også, men uten at FMD var involvert. Buffet var tema igjen i styreprotokollene i 2004 og da ga styret administrasjonen klarsignal til å stifte aksjeselskap når de fant det formålstjenlig. Buffet AS ble etablert i april 2005 og har arrangert årlige bransjemesser etter det (unntatt i 2009).

Buffet 2008 hadde rekordbesøk i følge Aftenbladet.²³³ Da var det 7689 mennesker som besøkte arrangementet, mot 2400 året før. Denne suksessen hang sammen med at Kulinarisk Stavanger ble arrangert i 2008. Kulinarisk Stavanger var et stort arrangement i forbindelse med at Stavanger hadde status som europeisk kulturhovedstad i 2008. I tillegg til Buffet 2008 ble konferansen Food of the Future og europeisk mesterskap i kokkekunst Bocuse d'Or Europe 2008 arrangert som en del av Kulinarisk Stavanger. Konferansen Food of the Future var i regi av FMD.

På grunn av et skuffende antall utstillere og besøkende i 2010 og dårlig økonomi i selskapet, er det bestemt å avvikle selskapet.²³⁴ Et lignende arrangement vil kanskje komme i 2014 knyttet opp mot WACS (World Association of Chefs Societies), verdenskongressen for kokker som igjen skal arrangeres i Stavanger.

²²⁹ Styreprotokoll 04.11.1999.

²³⁰ Styreprotokoll 10.12.1999.

²³¹ Styreprotokoll 11.02.2001.

²³² Stavanger Aftenblad 15.01.2000.

²³³ Stavanger Aftenblad 11.07.2008.

²³⁴ Buffet AS, direktør Cornelius Middelthon, e-post 28.03.2011.

Beine Veien

Beine Veien var en satsing for å tilby kortreist mat i Norgesgruppens butikker i Rogaland. Beine Veien var en markedskanal for småskala produsenter, også kalt nisjematprodusenter, og handlet om at lokale produsenter inngikk avtaler med lokale butikker om salg av varene sine.

I utgangspunktet var dette et treårig utviklingsprosjekt som startet i 2001. Det var et samarbeid mellom Norgesgruppen Rogaland, FMD, FMLA (Fylkesmannen i Rogaland, landbruksavdelingen) og cirka 25 produsenter. Prosjektet ble startet etter initiativ fra Øystein Soma Eriksen som var daglig leder for Norgesgruppen Rogaland.

Prosjektet Beine Veien var et resultat av både nasjonal og lokal satsing. Beine Veien var delfinansiert gjennom Verdiskapingsprogrammet som Landbruksdepartementet satte i gang i 2001. Fokuset var lokalproduserte kvalitetsprodukter:

Gjennom Verdiskapningsprogrammet har politikerne satt et overordnet nasjonalt mål ved å anslå tonen, og bevilge midler til å få lokale prosjekter gjennomført. Parallelt foregår et utstrakt kvalitetsarbeid med råvarer og markedsføring av lokale produkter for å nå forbrukeren, «Beine Veien», som et av tiltakene er kalt. Mangfoldet og tilfanget er overveldende.²³⁵

Styret i FMD hadde Beine Veien på sakskartet i mars 2001 og har protokollført følgende: «Styret entusiastisk med hensyn til dette prosjektets muligheter.»²³⁶ FMD fikk rollen som prosjektleder og ansatte en egen prosjektansvarlig for dette formålet. Nytilsatt prosjektleder, Åse Hodne Hørsdal, presenterte seg selv og prosjektet i styremøtet i desember. Det går fram av protokollen at det var en god diskusjon i styret.²³⁷

Beine Veien var oppe i styret i mai 2002. Da ble det bestemt at «prosjektet skal på sikt bli selvfinansierende ved å innføre en avgift på omsetning som skal brukes til å dekke administrative kostnader og markedsføringsmateriell i butikker.»²³⁸ I september var prosjektet igjen på sakskartet. Styret hadde en optimistisk framtidretta kommentar som gikk ut på at det var et mål at Beine Veien skulle bli en nasjonal satsing. Samtidig var neste kommentar noe mer negativ, det framgår av protokollen at det var et problem at «nisjeprodusentene sliter med små kapasiteter og evnen til å levere kommersielt akseptable volumer».²³⁹

²³⁵ Holst 2002:3.

²³⁶ Styreprotokoll 13.03.2001.

²³⁷ Styreprotokoll 07.12.2001.

²³⁸ Styreprotokoll 02.05.2002.

²³⁹ Styreprotokoll 24.09.2002.

Prosjektet varte som planlagt i 3 år, og da prosjektet var ferdig, avsluttet prosjektlederen sitt engasjement hos FMD. Lokale matprodusenter, lokale butikker innen Norgesgruppen Rogaland og prosjekteierne hadde vært direkte involvert i prosjektet, i tillegg til FMD som hadde prosjektlederrollen.

Matstreif i Oslo

Matstreif i Oslo er en matfestival som ble arrangert første gang 11.–12. juni 2005 som en del av hundreårsmarkeringen for unionsoppløsningen mellom Norge og Sverige.

Hundreårsmarkeringen besto av høytidelige seremonier, folkefester, utstillinger, bokutgivelser, tv-serier og konserter for å nevne noen eksempler.²⁴⁰ Matstreif var i regi av Landbruks- og matdepartementet. «Mat og kulturlandskap 2005» var tittelen på Landbruks- og matdepartementets markering der poenget var å vise fram både lokal mat og sette fokus på kulturlandskapet.²⁴¹ Det ble arrangert 85 vandringer, STREIF, rundt omkring i hele landet. I tillegg til de lokale vandringene, ble det arrangert MatSTREIF i Oslo, en to dagers festival med 150 matprodusenter fra alle landets fylker. Matprodusentene skulle vise mangfoldet av mattilbudet i Norge, både innenfor tradisjonsmat og innen framtidsmat.

FMD, ved daglig leder Eivind Hålien, fikk i oppdrag å være prosjektleder for den første matfestivalen i Oslo i 2005. Matfestivalen har blitt arrangert årlig etter det, men da med Innovasjon Norge som prosjektleder. I etterkant av prosjektet hadde styret i FMD en gjennomgang av erfaringene med Matstreif i Oslo: «Styret ga honnør for gjennomføringen av prosjektet Matstreif i Oslo.»²⁴²

Prosjektleder for hovedprosjektet «Mat og Kulturlandskap 2005» var Kirsten I. Værdal. Da det ble bestemt at det skulle arrangeres Matstreif i Oslo og det skulle hentes inn hjelp utenfra til prosjektlederrollen, sto valget mellom Gladmatfestivalen i Rogaland og Matfestivalen i Ålesund. Festivalen i Ålesund hadde lengst erfaring (etablert midt på 1980-tallet), men den hadde ikke samme suksess som folkefest som Gladmatfestivalen. Det var et helt annet driv i Rogaland. Matmiljøet i Rogaland fikk dette oppdraget som en konsekvens av at de gjennom

²⁴⁰ Ringereide og Rønningen 2006:84.

²⁴¹ <http://www.regjeringen.no/nn/dokumentarkiv/Regjeringa-Stoltenberg-II/Landbruks--og-matdepartementet/veiledninger-og-brosjyrer/2005/matstreif-i-oslo.html?id=88202#>, lastet ned 07.03.2011.

²⁴² Styreprotokoll 21.06.2005.

mange år, siden 1990, bevisst hadde jobbet med å styrke, utvikle og markedsføre matsatsingen i Rogaland, ifølge Værdal.²⁴³

Over 40.000 besøkte Matstreif i Oslo.²⁴⁴ Det ble arrangert en konkurranse om beste fylkesstand. Selv om Rogaland hadde det mest naturlige matmiljøet når en skulle hente prosjektleder for markeringen i Oslo, vant de ikke denne konkurransen. Telemark fikk førsteplass, Hedmark ble nummer to og Sør-Trøndelag kom på tredje plass.

FMD fikk prosjektlederrollen fordi arbeidet deres var blitt lagt merke til hos sentrale landbruksmyndigheter. Oppdraget var en bekreftelse på arbeidet som var gjort de siste 10 – 15 årene. Samtidig var det med på å sette Rogaland på kartet overfor et helt mat-Norge siden festivalen hadde deltakere, matprodusenter, fra alle landets fylker.

MåltidsARENA

MåltidsARENA var et prosjekt innenfor Arena-programmet som de statlige virkemiddelaktørene Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA (Selskapet for industrivekst SF) eier og finansierer. Det finnes Arena-prosjekter rundt omkring i hele landet og de omfatter et vidt spekter av bransjer og næringsklynger. Målsettingen er å danne grunnlag for regional næringsutvikling basert på samarbeid mellom næringslivet, offentlig sektor og kunnskapsaktørene i regionen.²⁴⁵ Denne type samarbeid kalles for Triple Helix. Innovasjon Norge presenterer Arena-programmet på sin hjemmeside på følgende måte:

I den globale konkurransen kan mange bedrifter bli sterkere om de står sammen. Nettverk er ofte løsningen. Våre nettverk kalles Arena-prosjekter. Arena-programmets mål er å øke verdiskapingen i regionale næringsmiljøer. Dette er miljøer med en konsentrasjon av bedrifter innen samme bransje/verdikjede, som sammen kan danne et velutviklet kompetansemiljø.²⁴⁶

Hjemmesiden opplyser videre at programmet tilbyr faglig og finansiell støtte i forbindelse med etablering av Arena-nettverk, at universiteter og høyskoler kan være med i samarbeidet og at et prosjekt vanligvis varer i 3 år. Et Arenaprojekt ledes av en prosjektleder som har ansvar for å ta initiativ til en rekke ulike arrangementer som konferanser, kurs, foredrag etc.

²⁴³ Telefonintervju med Kirsten I. Værdal 08.04.2011.

²⁴⁴ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/aktuelt/nyheter/2005/skal-streif-viderefores.html?id=99493>, lastet ned 07.03.2011.

²⁴⁵ http://www.irogaland.no/ir/public/openIndex/view/list_matforum.html?ARTICLE_ID=1114688904486, lastet ned 03.03.2011.

²⁴⁶ http://ekstranett.innovasjonnorge.no/templates/Page_Meta_56170.aspx, lastet ned 03.03.2011.

Prosjektet MåltidsARENA var et prosjekt i perioden 2004 – 2007 som ble startet for å utvikle mat- og måltidsklyngen i Rogaland. Det var et regionalt prosjekt for forskning og næringsutvikling av Matfylket Rogaland. Visjonen for prosjektet var at Rogaland skulle bli et *kraftsenter* for mat- og måltidsnæringen av nasjonal og internasjonal betydning.²⁴⁷ I forhold til Strategisk næringsplan for Stavagerregionen, der målet var at regionen skulle bli Norges *kraftsenter* for det matindustrielle miljøet, ble målsettingen i MåltidsARENA utvidet både i forhold til innhold og geografi: fra det matindustrielle miljø til mat- og måltidsnæringen, og fra nasjonal betydning til både nasjonal og internasjonal betydning. Måltidet og internasjonalt er nytt i MåltidsARENA i forhold til Strategisk næringsplan. Begrepet *kraftsenter* er del av begge mål.

ARENAbegrepet dukket opp i styrepapirene til FMD i mai 2003. Styret hadde et vedtak på å søke midler fra SNDs ARENAprogram. SND (Statens nærings- og distriktsutviklingsfond) ble sammen med Norges Eksportråd, Statens veiledningskontor for oppfinnere og Norges Turistråd slått sammen til Innovasjon Norge den 1. januar 2004. Innovasjon Norge er sammen med Norges forskningsråd og SIVA regjeringens tre virkemiddelaktører som skal bidra i regjeringens satsing på innovasjon i næringslivet i distriktene.²⁴⁸ Innovasjon kan på en lett og forståelig måte sies å være nytt og nyttig. I denne begrepsforståelsen ligger at det nye er forankret i et behov og at noen har interesse og vilje til å ta det nye i bruk.

Eivind Hålien ble i 2005 prosjektleder for MåltidsARENA. Styringsgruppa for prosjektet hadde medlemmer fra følgende organisasjoner og institusjoner: Egersund Fisk, Fagforum for Mat og Drikke AS, Felleskjøpet Rogaland Agder, Fiskå Mølle, Fylkesmannen i Rogaland, landbruksavdelinga, Innovasjon Norge, Marin Harvest, Norconserv AS, Norges forskningsråd, Randaberg kommune, SR-Bank, Stavanger Forum, Tine Sør BA, Ullandhaug Økologisk gård, Universitetet i Stavanger. I april 2006 vedtok styret i FMD at MåltidsARENA var deres viktigste prosjekt.²⁴⁹

MåltidsARENA er vurdert i en rapport fra Samfunns- og næringslivsforskning AS, SNF-rapport nr. 07/08. Denne rapporten er en viktig kilde for å forstå og beskrive hvordan programmet ble oppfattet av de involverte partene. MåltidsARENA fikk gjennomslag for flere

²⁴⁷ <http://www.innovasjonnorge.no/Fylke/Rogaland/Mat/MaltidsARENA/>, lastet ned 11.08.2010.

²⁴⁸ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/regional-og-distriktspolitikk/organisering-roller-og-ansvar/virkemiddelaktorene.html?id=527164>, lastet ned 01.03.2011.

²⁴⁹ Styreprotokoll 27.04.2006.

av målsettingene, og en av informantene i evalueringsrapporten sier om prosjektet at det er «eksakt det samme som FMD har jobbet med siden 1990».²⁵⁰

Evalueringen som ble gjort etter at det treårige prosjektet var over, konkluderte med at de viktigste resultatene som MåltidsARENA hadde bidratt med var:²⁵¹

- at klyngen fikk NCE-status
- at Måltidets Hus var blitt reist og tatt i bruk fra 2008
- å få opp mat som strategisk satsingsområde på universitet og til å styrke fagskoleutdanningen på området
- etableringen av en Mat og Natur inkubator i Stavanger Næringspark
- en vitalisering og styrking av Fagforum for Mat og Drikke

Dette var et kortvarig prosjekt på samme måte som prosjektet Beine Veien, men fikk en mye større betydning for utviklingen av matfylket Rogaland. Prosjektet besto av aktører fra næringslivet, fra det offentlige og fra forskning. Prosjektet fikk langsiktige, positive konsekvenser for matfylket Rogaland.

I gjennomgangen av prosjektet Strategisk Næringsplan tidligere i oppgaven, så vi at FMD ikke fikk driftansvaret for matsatsingen i ARNE-prosjektet høsten 2004. Håpet om en sikker inntektskilde forsvant. MåltidsARENA framstår som et livreddende prosjekt for FMD og for matsatsingen i Rogaland. Prosjektet resulterte i at matklyngen i Rogaland i 2007 fikk NCE-status. Det kan se ut til at FMD først gjennom prosjektet MåltidsARENA fikk gjennomslag for sine ideer fra 1990.

NCE Culinology

NCE Culinology er matklyngen i det statlige NCE-programmet.²⁵² NCE er et utviklingsprogram som i utgangspunktet er tenkt å gå over 10 år og som skal styrke innovasjonsaktivitetene innenfor etablerte næringsklynger. Utviklingsprogrammet velger ut regionale næringsklynger innenfor ulike bransjer og gir disse økonomisk støtte mot et forpliktende samarbeid. NCE er et samarbeidsprosjekt mellom Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet.²⁵³ Dette er de samme virkemiddelaktørene som sto bak MåltidsARENA.

I dag er det 12 ulike NCE-programmer i drift i Norge, spredt rundt omkring i landet.

Matklyngen heter NCE Culinology og er lokalisert i Måltidets Hus i Stavanger. Culinology er

²⁵⁰ Drangslund og Jakobsen 2008:14.

²⁵¹ Drangslund og Jakobsen 2008:33.

²⁵² NCE: Norwegian Centres of Expertise.

²⁵³ Furre og Flatnes 2010:11.

et begrep sammensatt av ordene «culinary» og «technology». Det er et begrep som *kombinerer* kokkekunst og teknologi. Industriell gastronomi er en annen betegnelse som blir brukt for å forklare hva som menes med culinology.

Søknaden for å få tildelt NCE-status inneholder mye informasjon. Søknaden gir blant annet et innblikk i prosessen bak søknaden.²⁵⁴ Utgangspunktet var Strategisk Næringsplan for Stavangerregionen våren 2005. Rogaland Fylkeskommune, Stavangerregionen Næringsutvikling, Fylkesmannen i Rogaland og FMD var enige om å satse i fellesskap for matnæringen. Det ble nedsatt et Verdiskapingsforum for Mat (VfM) som besto av 45 ledere og ressurspersoner fra ulike deler av næringsklyngen i Rogaland. Elin Schanche var leder for styringsgruppen som hadde ansvar for prosessen fram til NCE-søknaden.

Styret i FMD behandlet NCE-prosjektet første gang i styremøtet i august 2006. Under eventuelt står det at styret hadde en prinsippdiskusjon om det å søke om NCE-status. Styret konkluderte med at FMD var en naturlig avsender for en NCE-søknad.²⁵⁵ Hensikten med NCE-programmet er at det skal støtte allerede eksisterende bransjemiljøer. Matmiljøet i Rogaland, som FMD hadde jobbet for å utvikle siden 1990, var et etablert bransjemiljø.

Styret jobbet mye med NCE-prosjektet etter at det ble bestemt at de skulle være avsender for søknaden. Styret mente at NCE var viktig for å få til større samarbeidsprosjekter, for å bygge kompetanse i regionen og for å markedsføre matsatsingen.²⁵⁶ Styret vedtok i mars 2007 å søke NCE-programmet på vegne av matklyngen og at det skulle brukes en medierådgiver for å utarbeide medieplan, kommunikasjonsplan og påvirkningsplan.²⁵⁷ Styret besluttet å innhente eksperthjelp i dette arbeidet. I tillegg til at styret bestemte at det skulle brukes en medierådgiver ble det også gitt konkrete føringer for hva søknaden måtte inneholde. Styret har protokollført: «Det er viktig at de gode eksemplene kommer frem i søknaden, og dokumentasjon på internasjonalisering, kritisk masse og innovasjonshøyde. Det er også avgjørende at dette kommuniseres ut i media.»²⁵⁸

I april 2007 behandlet styret saken «Medieplan NCE». Det ble lagt konkrete planer for hvordan det skulle drives lobbyvirksomhet mot viktige departementer og organisasjoner. Styret vedtok hvem som skulle informere politisk ledelse i Kommunal- og

²⁵⁴ Søknad til NCE-programmet 20.04.2007, vedlegg 1, s 1-5.

²⁵⁵ Styreprotokoll 29.08.2006.

²⁵⁶ Styreprotokoll 29.11.2006.

²⁵⁷ Styreprotokoll 13.03.2007.

²⁵⁸ Styreprotokoll 13.03.2007.

regionaldepartementet, Nærings- og handelsdepartementet, Landbruks- og matdepartementet og Fiskeri- og kystdepartementet. I tillegg skulle Rogalandsbenken og Norsk Landbrukssamvirke informeres om søknaden.²⁵⁹ Styret brukte medierådgiver, de var bevisst på å bruke gode eksempler i søknaden og de la konkrete planer for hvordan påvirke de rette myndighetene. Alt dette førte til slutt til et positivt resultat; matklyngen i Rogaland fikk NCE-status i juli 2007.

Etter tre år ble det foretatt en evaluering av NCE-prosjektet. Der framgår det at NCE Culinology hadde en del startproblemer. Årsaken til dette var at aktørene ikke helt skjønnte hva en NCE-status egentlig innebar.²⁶⁰ Aktiviteten og planene tok seg opp i andre halvdel av treårsperioden, men evalueringen viser at NCEet var kommet kort i sin utvikling i forhold til opprinnelige planer. I forhold til de to andre NCEene som ble evaluert samtidig, var det matklyngen som kom dårligst ut i forhold til innovasjon og utvikling i klyngen.

Undersøkelsen viser at klyngen hadde et nasjonalt fokus heller enn et regionalt fokus, og at dette var i strid med den opprinnelige hensikten med NCE-programmet. Det er stort sett de samme aktørene i NCEet og Måltidets Hus. Det må være vanskelig på samme tid å ha et regionalt klyngefokus i NCE-programmet og et nasjonalt fokus i Måltidets Hus. Kanskje dette er forklaringen på at evalueringen i 2010 avdekker avvik fra programmets hensikt?

Å få status som landets ekspertklynge innen mat, var en viktig milepæl og måloppnåelse i forhold til matfylket Rogaland. Rogaland er det eneste fylket som har en offisiell matklynge i dette statlige utviklingsprogrammet.

Måltidets Hus

Måltidets Hus ligger på Ullandhaug i Stavanger og ble offisielt åpnet i mai 2009. Dette er et arkitektonisk flott og spennende bygg. I bygget er det forsøkshall, flere laboratorier, et stort auditorium, lokaler for sensoriske analyser, en stor felles kantine, kjøkken og mange kontorer og møterom. Måltidets Hus skal være et kompetansesenter for matforskning der kokker, forskere og industri fra både blå og grønn sektor er samlokaliserte, ifølge opplysninger hentet fra regjeringens hjemmeside.²⁶¹ På hjemmesiden til Måltidets Hus til står det følgende om hva Måltidets Hus er:

²⁵⁹ Styreprotokoll 16.04.2007.

²⁶⁰ Furre og Flatnes 2010:27.

²⁶¹ <http://www.regjeringen.no/mobil/nb/dep/fkd/presesenter/pressemeldinger/2009/helga-pedersen-apnet-maltidets-hus.html?id=558604>, lastet ned 06.04.2011.

Måltidets Hus, nasjonalt senter for industriell gastronomi, er et samlingssted for mat- og måltidsnæringen med Norges fremste miljø innen forskning, analyse, produktutvikling, og nettverksbygging. Senteret skal være et fyrtårn for det gode måltid og skal aktivt bidra til et større mangfold og differensiert kvalitet av norske mat- og måltidsprodukter.²⁶²

Mange organisasjoner og selskaper med tilknytning til matbransjen holder til i Måltidets Hus. Hovedleietakere er opplyst å være: Gastronomisk Institutt, Nofima, Tine FoU og UiS med CORE og Norsk Hotellhøgskole. Hjemmesiden oppgir i tillegg følgende leietakere i bygget: Bioforsk Vest, Blue Planet AS/Biomarin Vekst, Enforme AS, EWOS Innovation AS, Gladmat AS, Icefresh AS, Måltidets Hus AS, NCE Culinology, Norske Kokkemesteres Landsforening, Prima Jæren, Prima Innovasjon og Stiftelsen Norsk Matkultur. Cateringselskapet Wilberg er ansvarlig for kantinen på huset.

Da Måltidets Hus ble åpnet i 2009, ble åpningstalen holdt av fiskeri- og kystminister Helga Pedersen. Hun sa blant annet at Måltidets Hus skulle realisere regjeringens visjon om å se blå og grønn forskning og produksjon i sammenheng.²⁶³ Huset bygger på fire kunnskapspilarer som til sammen utgjør følgende slagord: «Fra gastronomi og vitenskap til industri og lidenskap». Pedersen utnevnte en ambassadør for hvert av disse områdene:²⁶⁴

- Ambassadør for Vitenskap: Einar Risvik, forskningsdirektør ved Nofima Mat.
- Ambassadør for Industri: Stein Øiom, visekonsernsjef Tine.
- Ambassadør for Gastronomi: Harald Osa i Stiftelsen Norsk Matkultur
- Ambassadør for Lidenskap: Ingrid Espelid Hovig

Dette prosjektet er det som har versert lengst i styrepapirene til FMD. Som et annet kjært barn har prosjektet operert med en del ulike navn i løpet av den lange perioden som FMD har jobbet med prosjektet. I 1996 var det snakk om et Kompetansesenter for mat og næringsmiddelteknologi. I 1997 var navnet både KSU – (K)ompetansesenter (U)llandhaug) og Matens Hus. I 2000 behandlet styret først Norsk senter for Matutvikling før Måltidets Hus ble tatt i bruk som navn på prosjektet. *Samlokalisering* var en mye brukt betegnelse på prosjektet i alle disse årene.

På styremøtet i mars 1996 hadde styret til behandling saken «Kompetansesenter for mat og næringsmiddelteknolog i Kunnskapsparken på Ullandhaug.»²⁶⁵ Daglig leder orienterte om

²⁶² http://www.ipark.no/hjem/m%C3%A5ltidets_hus, lastet ned 02.11.2011.

²⁶³ http://www.regjeringen.no/nb/dep/fkd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/helga_pedersen/2009/apningen-av-maltidets-hus.html?id=558706, lastet ned 19.09.2011.

²⁶⁴ <http://www.nofima.no/mat/nyhet/2009/05/5653379993506997033>, lastet ned 08.09.2010.

²⁶⁵ Styreprotokoll 01.03.1996.

arbeidet så langt, og styret ga sin støtte til dette initiativet. Ved å bruke begrepet «initiativ», tyder det på at det er første gangen styret konkret behandlet det som ble til Måltidets Hus. Etter dette møtet ble det holdt møter med nøkkelpersoner som del av en forundersøkelse utført av en forundersøkelsesgruppe. Styrets leder redegjorde for dette arbeidet i styremøtet i april: «Forslag om etableringen av et kompetansesenter for mat og næringsmiddelteknologi har fått meget positiv respons fra alle kontaktet i den forbindelse.»²⁶⁶ I samme møte ble det nedsatt en styringsgruppe for å videreføre arbeidet. Styringsgruppen besto av Harald Pedersen fra Norconserv, FMDs styreleder Hallvard Ween, Terje Handeland fra Kunnskapsparken og Harald Osa fra Gastronomisk Institutt. Pedersen var leder for styringsgruppen og FMDs daglige leder, Bjørn Erik Julseth, var gruppens sekretær.

Styringsgruppen rapporterte jevnlig om status og framdrift i styremøtene utover i 1996. Styreprotokollene viser at planene ble diskutert i møter med ulike potensielle støttespillere. For eksempel ble Staten ved Landbruksdepartementet og Fiskeridepartementet orientert om planene og styret kommenterte i referatet at begge «finner initiativet interessant».²⁶⁷

Arbeidet fortsatte i 1997. Styremedlem Odd Arild Kvaløy fikk i oppdrag å orientere stortingsrepresentantene fra Rogaland som var i Næringskomiteen.²⁶⁸ Det ble gitt informasjon til styret om at prosjektet KSU «er vurdert som et viktig prosjekt blant politikere både i kommunen og fylkeskommune.»²⁶⁹ I denne tidlige prosjektfasen ble både Matforsk og Fiskeriforskning kontaktet om et mulig samarbeid. Det ble utført et systematisk informasjonsarbeid i starten av prosjektet. Ut fra kommentarene som er nedfelt i styrets protokoller, får vi inntrykk av at planene om et kompetansesenter fikk en positiv mottakelse blant myndigheter og politikere, lokalt og sentralt.

Mot slutten av 1997 begynte styret å bli utålmodige: «Styret er urolig for framdriften i prosjektet.»²⁷⁰ Derfor ble det bestemt at «Matens Hus» skulle være hovedtema på neste styremøte. Et prosjekt av denne type og størrelse var avhengig av en rekke faktorer. Faktorer som var utenfor FMD sin kontroll. Det ble gitt en lengre orientering om framdriften, og det ble forklart at prosjektet hang sammen med utfallet av Norconservs eiendomssalg,

²⁶⁶ Styreprotokoll 24.04.1996.

²⁶⁷ Styreprotokoll 03.10.1996.

²⁶⁸ Styreprotokoll 28.04.1997.

²⁶⁹ Styreprotokoll 29.05.1997.

²⁷⁰ Styreprotokoll 04.11.1997.

leierforholdet mellom GI og HiS og sist men ikke minst nye «politiske realiteter».²⁷¹ Landet fikk ny regjering høsten 1997, Bondevik 1 som besto av KrF, Sp og V. Dermed var det nye statsråder, nye statssekretærer, nye rådgivere osv som det måtte drives lobbyvirksomhet mot. De nye politiske miljøene måtte informeres om både matfylket Rogaland generelt og Matens Hus spesielt.

I begynnelsen av 1998 var prosjektet inne i en fase der det var usikkerhet om hvorvidt GI skulle inn i bygget.²⁷² Tidligere hadde styret beskrevet GI som «edelstenen» i det norske matmiljøet og «limet og brobyggeren mellom den kulinariske spisskompetansen, FoU miljøene og næringslivet».²⁷³ Dette var en slags krise i planene om et kommende felles bygg. Derfor ble det bestemt at «utad skal Kompetansesentervisjonen forstås som en forsterkning av samarbeidet mellom sentrale miljøer i Norge»²⁷⁴ og selve bygget skulle «fremstilles som ett av flere element som vil forsterke miljøet».²⁷⁵ Styret forsøkte å gardere seg mot at hele prosjektet skulle strande på grunn av at en sentral aktør i miljøet eventuelt ikke ønsket å benytte seg av bygget. Det oppsto andre problemer også. I august ble det protokollført:

Finansiering er hovedbøynen for prosjektets framdrift. Utfallet av tunge politiske prosesser knyttet til finansiering av forskningsinstitutter, forskningsavgifter, samt utvikling av samarbeid mellom sentrale FoU-miljø på landsbasis skaper usikkerhet i forhold til Norconservs rolle.²⁷⁶

Det ser ut til at prosjektet lå i ro noen år hos FMD. I 2001 var Måltidets Hus tilbake i styrepapirene til FMD. Slik jeg har forstått det, var det nå snakk om et helt nytt prosjekt. Det første prosjektet som «forsvant» fra protokollene i 1998, ble ikke realisert. Det er ting som tyder på at ideen til det nye bygget, kom i et *uformelt* møte: «Tankene om hvordan huset skulle bli ble tegnet på en serviett på et møte mellom noen av aktørene.»²⁷⁷ Det å bruke en serviett til å skrive eller tegne på, er i hvert fall ingen typisk måte å dokumentere fra et styremøte, men det er ikke en uvanlig framgangsmåte når gode ideer dukker uventet opp. Denne serviett-tegningen har hele tiden fulgt prosjektet, og brukes fortsatt i forbindelse med presentasjon av historien bak Måltidets Hus.

²⁷¹ Styreprotokoll 15.12.1997.

²⁷² Styreprotokoll 19.01.1998.

²⁷³ Styreprotokoll 30.01.1996.

²⁷⁴ Styreprotokoll 19.01.1998.

²⁷⁵ Styreprotokoll 19.01.1998.

²⁷⁶ Styreprotokoll 18.08.1998.

²⁷⁷ Berge, Pedersen, Nilsson 2008:14.

Måltidets Hus var en viktig faktor når styret diskuterte om de skulle fortsette arbeidet i FMD etter at daglig leder Arne Sørvig sa opp sin stilling helt på slutten av 2001. Måltidets Hus var også det aller viktigste prosjektet utover i 2002: «Styret understreker at hovedinnsatsen i FMD nå legges på Måltidets Hus.»²⁷⁸ I dette møtet i mai 2002 ble det opplyst at det hadde vært en intens møteaktivitet mellom de ulike partene i Måltidets Hus, Norconserv, GI, ARNE og FMD. Måltidets Hus skulle først og fremst være et kompetansefelleskap og den nasjonale profilen på prosjektet skulle forsterkes.

I 2002 søkte FMD om midler fra virkemiddelprosjektet Verdiskapingsprogrammet for mat (VfM). Prosjektet Foredlingsnett, som fikk kr 900 000 i støtte fra SND, ble betraktet som et forprosjekt til Måltidets Hus.²⁷⁹ Måltidets Hus utviklet seg videre som to separate prosjekter. Norconserv hadde ansvar for å materialisere det fysiske bygget, og FMD hadde ansvar for utviklingen av det virtuelle huset. Rolledelingen fungerte godt, i følge styrereferatet fra november 2003.²⁸⁰ Begrunnelsen for den nye rolledelingen var at Norcoserv hadde inngått en tett allianse med Fiskeriforskning og Fiskeridepartementet. Høsten 2003 tok Fiskeri- og kystdepartementet og Landbruks- og matdepartementet initiativ til en gjennomgang av respektive sektors forskningsinstitutter.²⁸¹ Denne gjennomgangen resulterte i to stortingsmeldinger, *St.meld. nr. 19 (2004-2005) Marin næringsutvikling Den Blå åker*, og *St. meld, nr 20 (2004-2005) Vilje til forskning*. Begge stortingsmeldingene foreslo en styrking av samarbeidet mellom marin forskning (blå sektor) og landbruksforskningen (grønn sektor). Nofima ble etablert i 2008. Staten har aksjemajoriteten i dette instituttet som driver forskning og utvikling både innenfor blå og grønn sektor.

Gjennomgangen av FMD sitt arbeid med prosjektet Måltidets Hus, viser at det var en lang og kronglete vei fra ideen dukket opp i styrepapirene i 1996 til huset ble høytidelig åpnet av Fiskeri- og kystminister Helga Pedersen i 2009. Vi har sett at det oppsto en rekke hindringer av ulik art, og det første prosjektet, KSU, strandet. Det nye prosjektet, Måltidets Hus, ble delt i to der FMD fikk ansvar for den virtuelle delen. Ansvar for selve bygget hadde Norconserv/Nofima med Helge Bergslien som prosjektleder. I Aftenbladets artikkel i

²⁷⁸ Styreprotokoll 02.05.2002.

²⁷⁹ Styreprotokoll 06.02.2003.

²⁸⁰ Styreprotokoll 20.11.2003.

²⁸¹ <http://www.nofima.no/om-nofima/vaar-historie>, lastet ned 5.10.2011.

forbindelse med åpningen av bygget, står det om Helge Bergslien at «han er den som på alle måter har vært den store ildsjelen og pådriveren for prosjektet.»²⁸²

Prosjektet Måltidet Hus er et eksempel på at FMD var en av flere aktører som har bidratt aktivt i forhold til at prosjektet ble en realitet. For styret i FMD var dette et viktig prosjekt i mange år, det viser igjen i hvor ofte styret hadde saken til behandling og det at styret ved flere anledninger protokollførte at dette var den viktigste saken. Samlokaliseringen var et prioritert prosjekt.

Oppsummering

Historien til FMD er historien til en nettverksorganisasjon innenfor matnæringen i Rogaland som i årene etter 1990 manøvrerte seg i et landskap av oppturer og nedturer, relativt hyppige utskiftninger i ledelsen og stor konkurranse om midler innenfor både regionale og nasjonale prosjektsatsinger. Inntektsgrunnlaget til selskapet har i hele perioden vært ustabil og det har vært økonomiske utfordringer ved flere anledninger. Landbrukspolitikk, næringspolitikk, innovasjonspolitikk og utdanningspolitikk var områder som hadde innflytelse på utviklingen av det lokale initiativet innenfor mat som ble tatt i 1990.

De prosjektene som er presentert her, har jeg valgt ut fra selskapets egen «skryte-liste» med tillegg av prosjektet NCE Culinology. Gjennomgangen av prosjektene og FMDs arbeid med disse, viser at FMD har hatt ulike roller og at også en rekke andre aktører har vært involvert på ulikt vis i flere av prosjektene. Hvilke roller det var snakk om, kommer jeg tilbake til i neste kapittel. I kapittel 4 skal jeg svare på både første og andre del av oppgavens problemstilling: Hvorfor ble Fagforum for Mat og Drikke AS etablert i 1990, og hvilken rolle har selskapet hatt i utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010?

²⁸² Stavanger Aftenblad 05.05.2009.

Kapittel 4: Analyse og konklusjon

Denne oppgaven har følgende problemstilling: Hvorfor ble Fagforum for Mat og Drikke AS etablert i 1990, og hvilken rolle har selskapet hatt i utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010? I dette siste kapittelet skal jeg drøfte problemstillingen. Det skal jeg gjøre ved å analysere årsaker og roller som er funnet i det empiriske materialet som undersøkelsen bygger på.

Årsaker til at FMD ble etablert

Den første delen av problemstillingen går ut på å finne årsaker til at Fagforum for Mat og Drikke AS (FMD) ble etablert i 1990. Som et utgangspunkt for å kunne svare på dette tenker jeg meg de tre tidsdimensjonene fortid, nåtid og framtid. Er det mulig å finne historiske forklaringer som tilsier at *dette* samarbeidet kom i stand? Finnes det samtidsforklaringer, var det utfordringer og problemer i 1990 som gjorde at det var et behov for å samarbeide om maten? Var det forklaringer som var rettet framover, hadde aktørene *mål og ønsker* som selskapet skulle arbeide for å oppnå? I kapittel 2 har jeg presentert empirien som danner bakgrunnen for å svare på disse spørsmålene.

FMD ble etablert på grunnlag av et *konkret initiativ*. I 1990 ble ideen om å satse på matfylket Rogaland, det vil si en felles satsing på matsektoren i Rogaland, presentert av Figgjo-direktør og nestleder i NHO Rogaland, Hallvard Ween. Det kom ingen umiddelbar respons på ideen. Initiativtakeren hadde likevel tro på initiativet og gikk systematisk til verks for å få med seg personer som representerte ulike deler av matnæringen i Rogaland. På grunnlag av en idé og et systematisk arbeid for å koble sammen ulike interesser innen matsektoren, ble selskapet FMD etablert for å hjelpe aksjonærbedriftene med konsulenttenester og informasjonsutveksling, for å skape utvikling og nyetableringer og for å heve kvaliteten på maten.

FMD ble etablert på grunnlag av et initiativ som traff et *behov* hos et pessimistisk næringsliv, et framtidssurolig landbruk og et offensivt gastronomisk miljø. I 1990 var Norge og Rogaland midt i den kraftigste nedgangskonjunktoren siden krigen. På flere områder var det tegn til pessimisme og nedgang. Arbeidsledigheten var høy og mange lokale industribedrifter hadde vært i eller var i hardt vær. De økonomiske framtidsutsiktene var dystre og deler av næringslivet hadde problemer. Etableringen av FMD var et forsøk på å få optimismen tilbake

i næringslivet. Landbrukssektoren hadde en hel rekke utfordringer i tillegg. Hele landbrukspolitikken var under omlegging og skapte usikkerhet og uro. Det samme gjorde en del uavklarte internasjonale spørsmål. Både EF-spørsmålet, EØS og GATT-forhandlingene gjorde at landbruket følte seg presset tidlig på 1990-tallet.

FMD ble etablert på grunn av «*olja*». Oljevirkksomheten, som siden 1972 hadde fått større og større betydning for Rogaland, opplevdes som en trussel for rekrutteringen til matnæringen. For matsektoren ble det etter hvert et behov for å styrke næringen i konkurransen med «*olja*». Etableringen av FMD ble en kjærkommen mulighet for å satse på matnæringen. «*Olja*» førte til oppsving for restaurantnæringen, til økt kvalitetsbevissthet hos forbrukerne og til krav om større produktutvalg. Disse faktorene var også en medvirkende årsak til at FMD ble etablert.

FMD ble etablert på grunn av *erfaring med samarbeid*. Før 1990 hadde ulike grupperinger innen matmiljøet i Rogaland rikelig med samarbeidserfaring. Landbrukssamvirket, hermetikkindustrien og industrien hadde samarbeidstradisjoner som FMD bygget videre på. Landbrukssamvirket fungerte som et samarbeid på kryss og tvers innenfor produksjons-, salgs- og innkjøpsområdet. TESA-samarbeidet har blitt trukket fram som et vellykket samarbeid som kan ha smittet over på matindustrien i Rogaland.²⁸³ Det virker rimelig å anta at et samarbeid innen en næring hadde smitteeffekt til andre næringer, ikke minst når det viser seg at vi finner igjen noen av de samme aktørene begge steder. For eksempel var Figgjo AS en av bedriftene som hadde vært med i TESA helt fra starten av. Det var direktøren hos Figgjo, Hallvard Ween, som hadde ideen til det nye samarbeidet innen matsektoren. Han hadde med andre ord god kjennskap til TESA-samarbeidet gjennom eget bedriftsmedlemskap. Uten den erfaringen som de ulike delene av matmiljøet hadde med samarbeid før 1990, er det ikke sikkert at samarbeidet innen matsektoren i 1990 hadde oppstått. Erfaringer med ulike typer samarbeid var en av forklaringene på at FMD ble etablert.

FMD ble etablert fordi det ble opprettet helt *nye samarbeidskonstellasjoner* i 1990. Det unike som skjedde i 1990, var at nye grupper fikk en anledning til å møtes for å drive næringsutvikling. Det ble skapt en *møteplass* for alle delene av matnæringskjeden i Rogaland. «Dersom bedriftene skal skape noe nytt, må de imidlertid gjøre noe sammen, og selve den mekanismen som bringer dem inn i en faktisk samarbeidsrelasjon er av avgjørende betydning.»²⁸⁴ FMD skapte en møteplass som var delvis basert på erfaring med samarbeid og

²⁸³ Onsager 1999:217.

²⁸⁴ Gustavsén 2004:377.

delvis basert på helt nye samarbeidskonstellasjoner. Eksempler på nye samarbeidskonstellasjoner var at aktører fra jordbruks- og fiskerisektoren inngikk samarbeid, og at primærsektoren inngikk samarbeid med det gastronomiske miljøet i fylket. Sett i ettertid av en utenforstående betrakter av matmiljøet, virker det naturlig og opplagt at jordbruket og fiskerinæringen jobber sammen. På samme måte virker det opplagt at kokkemiljøet har direkte kontakt med produsentmiljøet. Etableringen av FMD i 1990 var likevel den katalysatoren som gjorde at dette samarbeidet ble en realitet.

FMD ble etablert fordi det utover høsten 1990 oppsto en rekke *historiske møter* mellom aktørene innen matsektoren i Rogaland. For det første var det et møte mellom Rogaland Bondelag og NHO Rogaland. Dette var så spesielt at det første møtet for å drøfte et eventuelt samarbeid ble arrangert i hemmelighet med gardinene trukket for. For det andre var det et møte mellom landbruksnæringen og fiskerinæringen, som i dag gjerne kalles grønn og blå sektor. For det tredje var det et møte mellom råvareprodusentene og det gastronomiske miljøet. Det gastronomiske miljøet besto først og fremst av Gastronomisk Institutt som hadde blitt etablert et par år tidligere, og som opplevde suksess i arbeidet med å videreutdanne kokker. For det fjerde var det et møte mellom råvareprodusentene og forskningsmiljøet. Og til sist var det et møte mellom *alle* disse aktørene. Industrien representert ved Figgjo AS som produserte kopper og kar, gjorde dette møtet komplett sett i forhold til *måltidet*. Disse møtene var historiske og de la grunnlaget for en langsiktig satsing framover. Matmiljøet opparbeidet seg etter hvert en sterk posisjon både i fylket og på landsplan.

FMD ble etablert fordi det i løpet av høsten 1990 ble dannet et *nettverk* av interessenter. Nettverket var et resultat av en systematisk utvidelse av gruppen. Det ble holdt en rekke uformelle og formelle møter for å bygge tillit. Tillit er en vesentlig forutsetning for at et samarbeid bestående av til dels konkurrerende aktører, skal bli fruktbart og være matnyttig. I løpet av høsten 1990 ble det etablert personlige relasjoner som gjorde det mulig å stifte et selskap med over 70 aksjonærer. De personlige relasjonene fungerer som nettverksbroer mellom bedriftene og organisasjonene i nettverket. Denne systematiske og tålmodige utbyggingen av nettverket var trolig en viktig faktor for at samarbeidet ble en realitet.

FMD ble etablert som en næringsklynge i 1990. Aksjeselskapet FMD lignet på en *næringsklynge* etter Porters definisjon. FMD var et samarbeid mellom konkurrerende bedrifter, kunder, leverandører og kunnskapsmiljøer. I tillegg var offentlige myndigheter en av aktørene i samarbeidet. Som en næringsklynge var de kanskje noe forut for sin tid. Porter

kom med sine teorier i 1990 og disse ble gjort kjent og tilpasset norske forhold i 1992. Samarbeidet gikk dessuten utover den matfaglige næringen. Blant aksjonærene var det en stor gruppe «andre», det vil si bedrifter innenfor andre næringer enn matnæringen. Fellesnevneren for denne gruppen var at det var lokale bedrifter fra Rogaland som hadde tro på å satse på matnæringen.

FMD ble etablert fordi over 70 aktører ble enige om å satse på matnæringen i Rogaland. I løpet av etableringsprosessen som pågikk høsten 1990, ble hensikten med samarbeidet diskutert. En stund var *nordisk* en del av navnet. At det forsvant, indikerer at ambisjonene ble nedjustert før opprettelsen av aksjeselskapet. Det nye samarbeidsselskapet som ble etablert i 1990, var et samarbeid mellom bedrifter fra Rogaland og satsingsområdet ble Rogaland. Formålet med det nye selskapet var å bidra til industriell næringsutvikling og bidra til å øke kvaliteten på matvarene. Målet var å støtte aksjonærene og utvikle matnæringen sammen. Visjonene var et *regionalt samarbeid* for å hevde seg i forhold til andre næringer i fylket, og for å hevde seg i forhold til resten av landet. Matfylket Rogaland skulle utvikles og styrkes.

FMD ble etablert fordi det var enighet om å samarbeide mot et felles sluttprodukt: *måltidet*. Fram til 1990 var matprodusentene opptatt av produksjon og var fornøyd når varene var levert til næringsmiddelindustrien. Næringsmiddelindustrien som for eksempel meieri og slakteri, bearbeidet råvarene til ferdige produkter og var fornøyd med det. Butikkene solgte varene til forbruker. Med FMD som møteplass, skulle alle de ulike aktørene i matnæringen tenke fram mot måltidet som sluttprodukt. Visjonen til FMD var at de ulike delene av verdikjeden skulle samarbeide mot det ferdige *måltidet*.

Hvorfor ble FMD etablert i 1990? Denne analysen viser at det kan gis mange forklaringer på hvorfor aksjeselskapet ble etablert i 1990. Ser vi bort fra at flere av forklaringene delvis overlapper hverandre, kan vi si at FMD ble etablert på grunnlag av:

- et konkret initiativ
- et behov hos et pessimistisk næringsliv
- et behov hos et framtidssurologisk landbruk
- et behov hos offensivt gastronomisk miljø
- «oljå»
- erfaring med samarbeid
- nye samarbeidskonstellasjoner

- historiske møter mellom aktørene innen matsektoren i Rogaland
- at det i løpet av høsten 1990 ble dannet et nettverk av interessenter
- at det ble dannet en næringsklynge
- enighet om å satse på matnæringen i Rogaland
- enighet om å samarbeide mot et felles sluttprodukt: måltidet

Disse årsakene kan vi sammenfatte i tre grupper. For det første ble FMD etablert på grunn av et konkret initiativ som traff et behov i samtiden. For det andre ble FMD etablert på grunn av historiske samarbeidstradisjoner. Til sist kan vi si at FMD ble etablert på grunn av en enighet innen et stort, nytt nettverk om framtidsvisjoner for matnæringen i Rogaland. Vi har funnet forklaringsfaktorer i alle de tre tidsdimensjonene fortid, nåtid og framtid.

FMDs rolle i utviklingen av matfylket Rogaland

Den andre delen av problemstillingen går ut på å drøfte hvilken rolle FMD har hatt i utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010.

Matfylket Rogaland er et konstruert begrep som kan defineres og analysere fra en rekke ulike synsvinkler. I kapittel 1 har jeg gitt noen eksempler på konkret bruk av begrepet. Eksemplene der viser at begrepet matfylket Rogaland brukes i mange forskjellige sammenhenger og defineres på ulike måter. I denne oppgaven betyr matfylket Rogaland den satsingen på matsektoren som ble innledet i 1990 og videreutviklet fram til 2010.

Empirien som ligger til grunn for å kunne drøfte dette spørsmålet, er presentert i kapittel 3. Empirien består av historien til FMD og presentasjonen av ni utvalgte prosjekter. Den historiske presentasjonen av selskapet er inndelt i temaene ledelse og ansatte, formål og hensikt, nettverk og samarbeid, frustrasjon og krise og framtidsutsiktene. I prosjektgjennomgangen har jeg redegjort for type prosjekt, hvilke eksterne aktører som har vært involvert og til sist det viktigste elementet: ved hjelp av styreprotokollene som primærkilde, har jeg sett hvordan styret har jobbet med hvert av prosjektene. På denne måten har jeg lagt grunnlaget for å kunne analysere hvilken rolle FMD har hatt i utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010.

Selskapet FMD har hatt en del utfordringer i løpet av disse årene. Det har vært både frustrasjoner og kriser. Spørsmål om hva de involverte aktørene skulle satse på og hvordan de

skulle arbeide, var oppe til diskusjon ved flere anledninger. Ved hvert lederskifte diskuterte styret om de i det hele tatt skulle fortsette arbeidet. Økonomien har verken vært solid eller stabil. Nå har jeg riktignok ikke foretatt en økonomisk analyse av selskapet. Det har ikke vært nødvendig i forhold til problemstillingen. Nøkkeltall som omsetning, driftsresultat og egenkapital kunne gitt nyttig informasjon om den økonomiske utviklingen i selskapet. Kildematerialet har likevel talt sitt tydelige språk. Selskapet hadde økonomiske utfordringer og problemer opptil flere ganger. Det framkommer i klartekst i referatene. Selskapet holdt ut til tross for motgang. Det kan stilles spørsmål om hvorfor de etablerte seg som et aksjeselskap i 1990 og ikke heller valgte å etablere en forening eller en interesseorganisasjon. Her ligger det interessante spørsmål og tema som ikke har vært undersøkt i denne oppgaven. Mitt fokus har vært hvorfor de etablerte et samarbeid i 1990 og hvilken rolle dette samarbeidet har hatt for utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010.

FMDs oppfatning av egen rolle

Styret i FMD drøftet ved en rekke anledninger selskapets egen rolle. Etter dugnaden som ble holdt i 1991, konkluderte styret med at «selve sammenkomsten i seg selv var en viktig oppgave for Fagforum.»²⁸⁵ En idédugnad som samlet over 70 personer og som kom med over 80 forslag, må kunne sies å være en viktig hendelse og et nyttig utgangspunkt for å ta fatt på arbeidet med å utvikle matnæringen i fylket. Et interessant spørsmål er hva som skjedde med disse forslagene fra idédugnaden. Hadde FMD en form for «rettighet» til forslagene eller var det fritt fram for hvem som helst å ta tak i dem og bruke forslagene i egen virksomhet? Dette har jeg ikke undersøkt eksplisitt, men det kan være verdt å reflektere litt rundt denne tematikken. Et nettverk er, slik jeg ser det, det motsatte av å jobbe med et patent. I nettverket er åpenhet, kunnskapsdeling og tillit viktige faktorer. Å jobbe mot å skaffe seg patent på en idé, enten det er et nytt produkt eller det er utvikling av eksisterende produkter, handler om streng hemmeligholdelse. Det finnes et eget patentnettverk (jfr. Lov om patenter), men ikke noe regelverk som regulerer nettverksarbeid. Hvordan eierne i FMD skulle forholde seg til ideene som kom på bordet, framgår ikke direkte i kildematerialet. Men styret regnet tydeligvis med indirekte resultater av arbeidet: «Samtlige styremedlemmer blir pålagt å sende inn saker (små eller store) som har skjedd etter opprettelsen av FMD som direkte el. indirekte kan ha vært følge av selskapets opprettelse.»²⁸⁶

²⁸⁵ Styreprotokoll 20.02.1991.

²⁸⁶ Styreprotokoll 11.03.1992.

Fra og med 1997 og et par år framover, var styret opptatt av egen rolle i det rogalandiske matmiljøet. I løpet av 1997 arbeidet FMD aktivt med å kartlegge det matindustrielle miljøet i Rogaland. Daglig leder reiste rundt og intervjuet de største aksjonærene i FMD. På strategimøtet i 1997 konkluderte styret med at følgende roller var viktige: å sette Rogaland på kartet i Mat-Norge, å gi organisasjoner en anledning for å samarbeide og bli kjent, å ha katalysatorrollen og å være en nøytral grunn som en motsats til konkurranse. I forbindelse med strategidiskusjonen i 1997, innså styret i FMD at ulike aktører hadde ulik oppfatning om FMD.

I 1998 diskuterte styret igjen FMDs framtidige rolle i «Matfylket Rogaland og Matlandet Norge».²⁸⁷ Denne diskusjonen endte i ny formålsparagraf i 1999 der begrepet *næringspolitisk* ble tatt inn som en viktig endring i forhold til selskapets første formål. Formålet og FMDs rolle ble med andre ord innrettet i forhold til virkeligheten og det faktum ARNE-prosjektet var etablert og skulle satse på det matindustrielle miljø i regionen. I 1999 arbeidet styret videre med å forstå FMDs rolle i forhold til dette nye næringspolitiske prosjektet: «Styret fortsatte arbeidet med å definere FMDs rolle i forhold til det regionalt orienterte ARNE-prosjektet.»²⁸⁸

Styret diskuterte driftssituasjonen på ny i 2003. Da ble kjernevirksomheten presisert slik: «Å etablere og foredle en plattform for samarbeid og kommunikasjon mellom aktører innen mattilknyttet næring i den hensikt å oppnå utvikling, nyskaping og økt verdiskaping.»²⁸⁹ I forbindelse med realiseringen av Måltidets Hus, hadde styret i FMD en diskusjon om hvilken rolle og funksjon FMD skulle ha: «Styret ser på det som viktig at FMD tar vertskapsrollen i Måltidets Hus og utvikler det til en møteplass for næringen».²⁹⁰

I 2010 skiftet FMD navn til Måltidets Hus AS og dermed kuttet de forbindelsen til historien fra 1990. Pr. i dag er det ikke mulig for utenforstående å se noen umiddelbar forbindelse mellom aksjeselskapene FMD og Måltidets Hus. FMD eksisterte i to tiår, og de diskuterte ved flere anledninger hvilken rolle de skulle ha. Omgivelsene rundt, både de involverte aktørene og matmiljøet generelt sett, endret seg i perioden og FMD tilpasset sin rolle etter beste evne.

²⁸⁷ Styreprotokoll 24.04.1998.

²⁸⁸ Styreprotokoll 23.06.1999.

²⁸⁹ Styreprotokoll 20.11.2003.

²⁹⁰ Styreprotokoll 27.06.2006.

FMD diskuterte sin egen rolle mange ganger. Helt i starten ble idédugnaden betraktet som viktig. Å sette Rogaland på kartet i mat-Norge, å gi organisasjoner en anledning til å samarbeide og bli kjent, å ha en katalysatorrolle og å være en nøytral grunn i en tid med økende konkurranse var viktige roller i følge aksjonærundersøkelsen i 1997. I forbindelse med ny formålsparagraf i 1999 ble det understreket at selskapet hadde en næringspolitisk rolle. I 2003 ble den viktigste rollen definert å være en plattform for samarbeid og kommunikasjon. Til slutt ble vertskapsrollen i Måltidets Hus viktig og både navn og formål ble endret i 2010. Nå skal vi se nærmere på hvilken rolle FMD hadde i de konkrete prosjektene.

FMDs rolle i konkrete prosjekter

I kapittel 3 har jeg presentert ni ulike prosjekter. FMD hadde ulike roller i de forskjellige prosjektene.

Flere av prosjektene var samarbeidsprosjekter der aktører utenfor nettverket spilte en viktig rolle. Både Fjordkjøkken, Beine Veien, MåltidsARENA og NCE Culinology er prosjekter der andre aktører var involvert. Prosjektet Fjordkjøkken ble i første omgang gjennomført som et treårig forskningsprosjekt i regi av Norges forskningsråd. FMD har fått æren av å *koble sammen* ulike grupper i fasen mellom idé og videreutvikling. For FMD representerte etableringen av Fjordkjøkken AS i 1996 et viktig gjennombrudd i arbeidet med å koble sammen ulike interesser. Prosjektet innebar nyskaping på tvers av eksisterende miljøer. For matfylket Rogaland ble dette et konkret eksempel på at det nyttet å jobbe sammen på tvers. Etableringen av Fjordkjøkken var en stor oppmuntring for å videreutvikle matfylket Rogaland i årene etterpå og ble omtalt som «en god prototyp» for framtidig samhandlingspraksis i søknaden til NCE-programmet.²⁹¹

Å koble ulike interesser for å få disse til å utvikle næringen, kan stå som en beskrivelse av FMD som katalysator for samarbeid. Katalysatorbegrepet er hentet fra kjemifaget og er definert på følgende måte: et stoff som har evnen til å forandre en kjemisk reaksjonshastighet uten selv å bli varig kjemisk forandret ved reaksjonen.²⁹² En katalysator forsterker en prosess i motsetning til å bremse den. En katalysator fremmer framfor å begrense. FMD startet som et samarbeid for å utvikle deltakerne i nettverket. Dette samarbeidet involverte etter hvert stadig flere eksterne aktører, og det utvidede samarbeidet gikk så over i en fase der en skulle utvikle matsektoren på vegne av hele mat-Norge. Nettverket FMD har utviklet seg fra et lokalt

²⁹¹ Søknad til NCE-programmet 20.04.2007, s 10-11.

²⁹² <http://snl.no/katalysator>, lastet ned 12.10.2011.

samarbeid til et nasjonalt kompetansesenter. Sagt med litt andre ord har de gått fra et samarbeid med hverandre, via et samarbeid med andre til et samarbeid på vegne av andre.

I de to prosjektene Beine Veien (2001 – 2003) og MåltidsARENA (2005 – 2007), hadde FMD *prosjektlederrollen*. Beine Veien var et samarbeidsprosjekt mellom Norgesgruppen Rogaland, FMD, FMLA (Fylkesmannen i Rogaland, landbruksavdelingen) og ca 25 produsenter. MåltidsARENA var et prosjekt som Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd og SIVA eide og finansierte. Dette er de samme virkemiddelaktørene som står bak NCE-klyngene som ble en del av norsk innovasjonspolitikken i 2006.

FMD hadde en sentral rolle i forhold til NCE Culinology i og med at de *utformet og sendte søknad* til NCE-programmet på vegne av matnæringen i Rogaland. Det ble gjort en stor innsats i forbindelse med søknaden, og i 2007 fikk matklyngen i Rogaland NCE-status. Dette prosjektet er planlagt å vare fram til 2017.

FMD som en *møteplass og nøytral grunn* var viktig for å utvikle næringen. De ulike aktørene i hele verdikjeden innen matnæringen kunne møtes og utveksle tanker og ideer. I dette fellesskapet på over 70 aksjonærer som senere ble utvidet til over 100, var flere av aksjonærene også konkurrenter. For eksempel var det konkurrerende aktører fra samvirkebedriftene og fra den private matindustrien. I denne sammenheng ble FMD oppfattet som nøytral grunn. At konkurrerende bedrifter samarbeider er et av kjennetegnene på en næringsklynge. I prosjekter der noen få av FMDs aksjonærer var deltakere, ble også FMD oppfattet som nøytral grunn. For eksempel var dette tilfellet i KSU-prosjektet som var forløperen til Måltidets Hus. I KSU-prosjektet var Norconserv og Gastronomisk Institutt de to aktuelle samarbeidspartene. Ved å kjøre prosjektet i FMDs regi, var det ingen av partene som kunne beskyldes for å tenke mest på seg selv.

Samarbeidet innen matsektoren i Rogaland, som startet i 1990, hadde blant annet næringsutvikling som målsetting. Næringsutvikling handler om innovasjon. Innovasjon kan på enkel måte defineres til å være nytt og nyttig. Ved å ta inn ordet nyttig, får en fram at det *nye* er noe som andre har *behov* for. Innovasjon oppstår i det å gå andre veier enn det alle andre gjør. Det betyr å søke etter det unike, det spesielle i forhold til andre.²⁹³ Dersom bedrifter skal skape noe nytt sammen, er det avgjørende med en samarbeidsrelasjon.²⁹⁴ FMD

²⁹³ Gustavsen 2004:382.

²⁹⁴ Gustavsen 2004:377.

har siden 1990 hatt en slik rolle innenfor matsektoren i Rogaland. FMD har vært en møteplass for å finne aktuelle partnere for regionalt samarbeid.

I tillegg til etableringen av Fjordkjøkken AS i 1996, er både Gladmat AS (etablert i 1998) og Buffet AS (etablert i 2005) bedriftsetableringer som kan knyttes til nettverket FMD. I Buffet AS var FMD med som en av aksjonærene og hadde også egne folk i styret. Når det gjelder Gladmat AS kan det vises til følgende sitat av daglig leder i FMD, Arne Sørvig: «Utviklingen av Glad Mat-ideen til egen enhet viser godt hvordan Fagforum for Mat og Drikke skal drive sin nettverksvirksomhet; fange opp ideer, teste dem mot miljøet og bidra til å realisere dem som overlever testingen og kritiske blikk.»²⁹⁵

Styret konkluderte alt i 1997 med at de hadde *satt Rogaland på kartet i mat-Norge*. I 2005 fikk matmiljøet i Rogaland en direkte bekreftelse på at de hevdet seg i forhold til andre fylker. Landbruksdepartementet hentet inn daglig leder, Eivind Hålien, til å være prosjektleder for Matstreif i Oslo. Matmiljøet i Rogaland var godt kjent og hadde opparbeidet seg erfaring og respekt i forbindelse med Gladmatfestivalen. NCE Culinology (2007 – 2017) og Måltidets Hus (offisielt åpnet i 2009) handler begge om å få nasjonal anerkjennelse for matsatsingen i fylket. Fra å starte som et lokalt samarbeid for aksjonærene i 1990, går det en rød tråd fram til opprettelsen av et nasjonalt kompetansesenter nesten tjue år senere.

Etter at både fylket og en del kommuner satset på mat som en del av sin næringspolitikk, kom FMD inn i en vanskelig periode og fikk problemer med å definere sin rolle i forhold til den politiske satsingen. Som et resultat av dette ble formålsparagrafen endret i 1999 for å tilpasse seg den nye virkeligheten. Det nye var at FMD skulle være et *næringspolitisk utviklings- og nettverksselskap*. Hvilken rolle FMD egentlig spilte i den næringspolitiske satsingen, framkommer ikke tydelig i styreprotokollene. FMD er heller ikke nevnt i boka *Norske byregioner*. Det at både fylket og en del kommuner satset på mat ble både en viktig måloppnåelse og en trussel for FMDs arbeid og eksistens. Det offentlige og FMD ble på sett og vis konkurrenter i å satse på matsektoren. Strategisk Næringsplan er av FMD regnet som en viktig milepæl for arbeidet. Ved at det ble satset på mat i både fylket og i Stavangerregionen, fikk FMD gjennomslag for sine ideer uten at de selv fikk en aktiv rolle i dette arbeidet.

²⁹⁵ Stavanger Aftenblad 06.07.1998.

I løpet av prosessen med å realisere prosjektet Måltidets Hus delte prosjektet seg i to retninger og utviklet seg videre som to separate prosjekter. Norconserv tok ansvar for å materialisere det fysiske bygget, og FMD fikk *ansvar for utviklingen av det virtuelle huset*. I følge styreprotokollene fungerte denne rolledelingen godt. Hva som ligger i det fysiske bygget er lett å forstå. Hva som menes med det virtuelle bygget trenger en avklaring. Det virtuelle bygget skal forstås som summen av alle aktørene som skulle være med å definere hvilket innhold bygget skulle ha. I realiteten var dette aksjonærene i FMD, som gjennom utforming av søknad og tildeling av status som NCE Culinology bidro til å forme det faglige fokus i bygget sammen med byggets hovedleietakere: Gastronomisk Institutt, Nofima, Tine FoU og UiS med CORE og Norsk hotellhøgskole. Denne nye rollen gjenspeiler seg i navneskiftet og endringer i vedtektene for FMD som fant sted i 2010. Med nytt navn, Måltidets Hus AS, var FMD klar for å møte fremtiden i det nasjonale kompetansesenteret Måltidets Hus.

På spørsmålet hvilken rolle FMD har hatt i utviklingen av matfylket Rogaland i løpet av 1990- 2010, blir svaret at de har hatt en rekke ulike roller. Gjennomgangen av selskapets egen rolleoppfatning og deres roller i konkrete prosjekter gir oss følgende eksempler:

- koble sammen aktører / katalysatorrolle
- prosjektlederrolle
- utforme og sende NCE-søknad / avsenderrolle
- møteplass og nøytral grunn
- sette Rogaland på matkartet
- næringspolitisk utviklings- og nettverksselskap
- utvikle det virtuelle huset / vertskapsrolle i Måltidets Hus

Alt arbeidet og alle prosjektene har ikke vært like store og like viktige. Fjordkjøkken, Gladmat, MåltidsARENA, NCE Culinology og Måltidets Hus representerer prosjekter som har fått langvarig effekt for matfylket Rogaland. Den viktigste funksjonen til selskapet FMD gjennom denne 20-årsperioden har kanskje vært det faktum at de har holdt fast på ideen gjennom medgang og motgang, holdt matsatsingen i hevd og aldri gitt opp. FMD representerte en *kontinuitet* i å satse på matnæringen i Rogaland i perioden 1990 - 2010. Dermed banet de vei for store og viktige satsinger som går langt inn i fremtiden, som ikke kun omfatter matnæringen i Rogaland, men som er nasjonale matsatsinger.

Konklusjon

Tema for denne oppgaven er *matfylket Rogaland*. Mitt perspektiv er det samarbeidet som oppsto innenfor matsektoren i Rogaland da aksjeselskapet Fagforum for Mat og Drikke AS (FMD) ble stiftet. Problemstillingen består av to spørsmål: Hvorfor ble FMD etablert i 1990, og hvilken rolle har selskapet hatt i utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010? Min framgangsmåte for å svare på disse spørsmålene har vært å bruke en kombinasjon av flere ulike typer kilder. De viktigste primærkildene har vært selskapets styreprotokoller, avisartikler og noen få informantintervjuer. Ved behov har jeg brukt andre kilder i tillegg. Valg av kilder har hele tiden vært styrt av problemstillingen.

Fra før er det mange undersøkelser av ulikt slag som direkte eller indirekte omhandler både matfylket Rogaland og FMD. Mitt bidrag i forhold til de andre undersøkelsene er det historiske perspektivet på selskapet FMD. Matfylket Rogaland betyr i denne undersøkelsen den satsingen på matsektoren som ble innledet i 1990 og videreutviklet fram til 2010. Klynge- og nettverksteori utgjør den teoretiske plattformen i undersøkelsen.

FMD ble etablert i 1990 på grunnlag av et konkret initiativ. Initiativet om å satse på matnæringen i Rogaland ble presentert i en kronikk av Hallvard Ween i mars 1990. Denne ideen traff et behov for nytenking og framtidsoptimisme i Rogaland i 1990. Samtiden bar preg av et pessimistisk næringsliv, et framtidсуrolig landbruk og et offensivt gastronomisk miljø. Det var behov for å posisjonere *matnæringen* i forhold til en stadig mer attraktiv oljevirkosomhet og på grunn av en økende kvalitetsbevissthet blant forbrukerne.

FMD ble etablert på grunnlag av gode erfaringer med samarbeid og ut fra ønsket om å skape helt nye samarbeidskonstellasjoner. Utover høsten 1990 ble det dannet et nettverk av interessenter. FMD ble en møteplass for alle delene av matnæringen: landbrukssamvirket (både råvareprodusenter og næringsmiddelindustrien), fiskerinæringen, det gastronomiske miljøet, forskning og undervisning, offentlige myndigheter, private aktører i matnæringen og andre som ville være med å satse på matnæringen i Rogaland.

FMD ble etablert på grunnlag av enighet om å satse på matnæringen i Rogaland og en enighet om å samarbeide om måltidet som et felles sluttprodukt. I nettverket FMD ble forholdene lagt til rette for sammen å drive næringsutvikling, forbedre matkvaliteten og løfte blikket opp til *måltidet*. Visjonen var å utvikle og styrke matfylket Rogaland.

FMD har hatt en rekke ulike roller i løpet perioden 1990 – 2010. De har koblet sammen aktører og på den måten vært en katalysator for samarbeid, både lokalt og nasjonalt. De har hatt en viktig rolle som møteplass og nøytral grunn for at aktører i hele verdikjeden innen matnæringen kunne møtes og utveksle tanker og ideer. I et par konkrete prosjekter har de hatt en prosjektlederrolle. FMD søkte om NCE-status på vegne av matnæringen i Rogaland.

I løpet av perioden 1990 – 2010 har FMD satt Rogaland på kartet i mat-Norge. Satsingen i Rogaland har blitt lagt merke til både av andre regioner og av nasjonale myndigheter. FMD definerte etter hvert sin rolle til å være et næringspolitisk utviklings- og nettverksselskap for å tilpasse seg de næringspolitiske realitetene i fylket.

Mot slutten av den perioden som er utgangspunkt for undersøkelsen, ble vertskapsrollen i Måltidets Hus et viktig satsingsområde for nettverket FMD. Selskapet skiftet navn til Måltidets Hus AS i 2010 og var dermed klar for å møte framtidens utfordringer i det nasjonale kompetansesenteret Måltidets Hus.

FMD har hatt mange forskjellige roller i utviklingen av matfylket Rogaland i perioden 1990 – 2010. Den viktigste funksjonen er kanskje det faktum at FMD har representert en *kontinuitet* i å satse på matnæringen i Rogaland i hele denne perioden. FMD har vært en katalysator for samarbeid, både lokalt og nasjonalt.

Samarbeidet i Rogaland innen matnæringen var noe nytt i Norge i 1990 og i årenes løp har det kommet tilsvarende tiltak flere steder i landet. Forskning innen ulike felt har sett til Rogaland og tiltaket har blitt et eksempel til etterfølgelse for andre regioner og for statens arbeid med ulike typer utviklingstiltak. Innen matforskning har blå og grønn sektor blitt slått sammen til ett forskningsfelt. Dermed dukker spørsmålet opp om det ikke hadde vært naturlig at blå og grønn sektor også ble slått sammen i et felles departement?

Et lokalt samarbeid innen matsektoren førte til at Rogaland fikk et nasjonalt kompetansesenter innen matforskning. Samarbeid var viktig i Rogaland i 1990 for å hevde seg i forhold til resten av landet og i forhold til andre bransjer. Samarbeid er viktig for den nasjonale matbransjen i dag for å hevde seg i forhold til omverdenen og i forhold til andre bransjer. «Å lyfta i lag» vil nok bli en nødvendig forutsetning for et matnyttig samarbeid også videre framover.

Litteraturliste

- Asheim, Bjørn. T.: TESA bedrifter på Jæren - fra et territorielt innovasjonsnettverk til funksjonelle konserndannelser? I A. Isaksen (red.): *Regionale innovasjonssystemer. Innovasjon og læring i 10 regionale næringsmiljøer*. STEP rapport nr. 02/99. (Oslo, 1999).
- Askeland, Ole J.: *Helgø. 50 år i matfylket Rogaland*. (Stavanger, 2009).
- Berge, Heidi Netland, Kurt Hold Pedersen og Mai Kristin Nilsson: «En kartlegging av bedriftsnettverket "Måltidets Hus"». Bacheloroppgave innen Serviceledelse og organisasjonsteori. (Stavanger, 2008).
- Bjelland, Anett og Anne Solheim: *Oppstartsanalyse matklyngen VRI Rogaland*. IRIS rapport 2009/255. (Stavanger, 2009).
- Bø, Inge og Per Morten Schiefloe: *Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenkning*. (Oslo, 2007).
- Drangland, Kari Anne K. og Stig-Erik Jakobsen: *Sluttevaluering av MåltidsArena*. SNF-rapport nr. 07/08. (Bergen, 2008).
- Einarsen, Kari og Reidar J. Mykletun: Organisering av festivaler. I Runar Døving og Göran Svensson (red.): *Leksjoner i markedsvitenskap*. (Oslo, 2010).
- Espeli, Harald, Trond Bergh og Asle Rønning: *Melkens pris – perspektiver på meierisamvirkets historie*. (Oslo, 2006).
- Fagforum for Mat og Drikke: *Spis her: en guide til Norges beste spisesteder*. (Oslo, 2002).
- Farsund, Arild Aurvåg: Institusjonalisering av byregional næringspolitikk. I Arild Aurvåg Farsund og Einar Leknes (red.): *Norske byregioner. Utviklingstrekk og styringsutfordringer*. (Kristiansand, 2010).
- Fiskå, Borghild (red.): *Matguide: en veiviser til gode matopplevelser i Rogaland*. (Stavanger, 2005).
- Furre, Berge: *Norsk historie 1914-2000. Industrisamfunnet - frå vokstervisse til framtidstvil*. (Oslo, 2000).

Furre, Harald og André Flatnes: *Tillit og brede prosesser. Hovedrapport. Evaluering av tre NCE-prosjekter 2010*. Oxford Research rapport. (Oslo, 2010).

Gustavsen, Bjørn: Kan regionale bedriftsnettverk skapes gjennom forskning? – Refleksjoner om forholdet mellom teori og praksis. I Britt Dale, Ragnheidur Karlsdottir og Ola Strandhagen (red.): *Bedrifter i nettverk*. (Trondheim, 2004).

Haugen, Helge: *Hjørnesteinen. Kjøttssamvirket på Sør-Vestlandet 1917 – 2008*. (Stavanger, 2008).

Hodne, Fritz og Ola Honningdal Grytten: *Norsk økonomi i det tyvende århundre*. (Bergen, 2002).

Holst, Ruth-Hege: *Ny:t : et magasin om moderne jærmat. Det jærsk kjøkken*. (Bryne, 2002).

Isaksen, Arne (red.): *Regionale innovasjonssystemer. Innovasjon og læring i 10 regionale næringsmiljøer*. STEP rapport nr. 02/99. (Oslo, 1999).

Iveland, Monica, Eirik Pedersen, Arild Gjertsen, Bjørn Kjensli: *Evaluering av strategisk næringsplan for Rogaland i perioden 1995 – 1999*. NF-arbeidsnotat nr. 1015/99. (Bodø, 1999).

Johnsen, John G.: *Hermetikkindustriens Laboratorium 1931- 2006. 75 år med utfordringer*. (Randaberg, 2006).

Jøssang, Lars Gaute: *Industrieventyret på Jæren 1800-2000*. (Oslo, 2004).

Jøssang, Lars Gaute: *Dansen gjennom skuggeheimen*. I Lars Gaute Jøssang (et. al): *Sandneshistorien ... til stor by*. (Bergen, 2010).

Kjeldstadli, Knut: *Fortida er ikke hva den en gang var: en innføring i historiefaget*. (Oslo, 1999).

Lavold, Oddvar: *Til bondens beste gjennom hundre år: fellskjøp på Sør-Vestlandet 1899-1999*. (Stavanger, 1999).

Næringslivsmagasinet *Rosenkilden* nr 4 i 2006.

Myklebust, Nina: «Matfestivaler - en møteplass som ledd i utvikling? En sosiokulturell ringvirkningsanalyse av matgründere på Gladmatfestivalen i Stavanger». Masteroppgave i planlegging og lokalsamfunnsforskning. (Tromsø, 2008).

Nebben, Kristin Bremer (red.): *Vi fant, vi fant: Norge feirer 40 år som olje- og gassnasjon*. (Oslo, 2009).

Nerheim, Gunnar, Trygve Brandal og Edgar Hovland: *Klart det lønner seg å samarbeide. SpareBank 1 SR-Bank, 1976 – 2001*. (Stavanger, 2001).

Onsager, Knut: Matvareindustrien i innovative nettverk i Rogaland. I A. Isaksen (red.): *Regionale innovasjonssystemer. Innovasjon og læring i 10 regionale næringsmiljøer*. STEP rapport nr. 02/99. (Oslo, 1999).

Reiersen, Jan Einar: *Det matindustrielle miljø i Stavangerområdet: Struktur og Muligheter*. Rogalandsforskning RF-1999/032. (Stavanger, 1999).

Reve, Torger: 15 år med klyngestudier – hva har vi lært?. I O. R. Spilling (red.): *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*. (Bergen, 2007).

Reve, Torger, Terje Lensberg og Kjell Grønhaug: *Et konkurransedyktig Norge*. (Oslo, 1992).

Ringereide, Anders og Mats Rønningen: «Hundreårsmarkeringen av unionsoppløsningen mellom Norge og Sverige: en sosiologisk studie av hvordan et nasjonalt jubileum blir gjort i dag». Masteroppgave i sosiologi. (Oslo, 2006).

Rosenberg, Ulf-E.: *Figgjo: formet av entusiasme gjennom 60 år: 1941-2001*. (Figgjo, 2001).

Skramstad, Karl Håkon: *Teknologisk Matforum. Teknologforeningens historie 1949 – 1999*. (Stavanger, 1999).

Spilling, Olav R. (red.): *Innovasjonspolitik. Problemstillinger og utfordringer*. (Bergen, 2010).

Sæther, Bjørnar: Landbruksbasert næringsmiddelindustri – en distriktsnæring under press. I A. Isaksen, A. Karlsen og B. Sæther (red.): *Innovasjoner i norske næringer – et geografisk perspektiv*. (Bergen, 2008).

Sæther, Bjørnar og Torger Gjefsen: Regionale utviklingsstrategier i jordbrukssektoren. I B. Sæther og M. Haugom (red.): *Samhandling, innovasjon og identitet fra jord til bord*. (Trondheim, kommer i 2011).

Tveterås, Ragnar: *En analyse av havbruksnæringen i Rogaland fra et næringsklyngeperspektiv*. SNF-RAPPORT nr. 08/02. (Bergen, 2002).

Avisartikler

Fiskå, Borghild: *Mathovedstaden ut til hele folket*. Stavanger Aftenblad 31.01.1997.

Fiskå, Borghild: *Stavanger klar for sin første matfest*. Stavanger Aftenblad 24.08.1998.

Jupskås, Stein Halvor: *1500 kokker til Stavanger i 1994*. Stavanger Aftenblad 02.04.1990.

Krane, Bjørn Aage: - *Måltidets Hus er viktig for hele Norge*. Stavanger Aftenblad 05.05.2009.

Leder: *Fart på Norge?* Stavanger Aftenblad 12.03.1990.

Leder: *På tynn is*. Stavanger Aftenblad 30.03.1990.

Leder: *Hotellhøgskolen*. Stavanger Aftenblad 04.04.1990.

Leder: *Mat og drikke A/S*. Stavanger Aftenblad 24.11.1990.

Leder: *Festival-sommeren*. Stavanger Aftenblad 07.08.2004.

Mathiesen, Espen Reiss: *Lager buffet for 500 kokker*. Stavanger Aftenblad 15.01.2000.

Nedrebø, Rune: *Arbeiderpartiet er nødt til å ta en ny EF-debatt*. Stavanger Aftenblad 10.03.1990.

Nedrebø, Rune: -*Nyansert syn i EF-saka*. Stavanger Aftenblad 16.03.1990.

Nedrebø, Rune: *Altfor mykje mjølk og kjøtt*. Stavanger Aftenblad 23.03.1990.

Nedrebø, Rune: *Tre forslag i meierisaka*. Stavanger Aftenblad 28.03.1990.

Nedrebø, Rune: *Maten samlar fylket. Forum blir danna*. Stavanger Aftenblad 21.11.1990.

Nedrebø, Rune: *Nye jobbar for matfylket*. Stavanger Aftenblad 21.11.1990.

Nedrebø, Rune: - *Matfylket Rogaland har dei dårlegaste potetene i landet*. Stavanger Aftenblad 29.11.1990.

Notis: *Glad Mat er stiftet*. Stavanger Aftenblad 06.07.1998.

Notis: *Rekordbesøk*. Stavanger Aftenblad 11.07.2008.

Pihlstrøm, Odd: *Fikk smake på matfylket*. www.aftenbladet.no,
<http://www.aftenbladet.no/innenriks/politikk/article345669.ece#.TnXM4vvqUQY.email>, publisert
12.09.2006.

Sivertsen, Ole: *Industriledere samler seg til idéutveksling*. Stavanger Aftenblad 24.04.1990.

Skjeggestad, Helene: *Publikumsrekord i regnet*. Stavanger Aftenblad 02.08.2010.

Solem, Tonje Paulsen: *Sigve Skretting er godt forsynt*. Stavanger Aftenblad 11.04.2008.

Tvedt, Tom: *Matfylket ved et veiskille*. Stavanger Aftenblad 26.06.2008.

Ween, Hallvard: *Fram stig Rogaland*. Stavanger Aftenblad 21.03.1990.

Styrearkivet til Fagforum for Mat og Drikke AS

Protokoll nr 1: fra og med 18.12.1990 til og med 26.02.1997.

Protokoll nr 2: fra og med 08.04.1997 til og med 23.06.2004.

Protokoll nr 3: fra og med 07.10.2004 til og med 22.06.2009.

Informanter

Informant nr. 1: 16.09.2010.

Informant nr. 2: 28.09.2010.

Informant nr. 3: 04.02.2011.

Informant nr. 4: 07.02.2011.

Internett

Berg-Hansen, Lisbeth: Åpningstale Gladmatfestivalen, Stavanger 20.07.2011.

http://www.regjeringen.no/mobil/nn/dep/fkd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/taler-og-artikler-av-fiskeri--og-kystmin/2011/apningstale-gladmatfestivalen.html?id=651719, lastet ned 18.09.2011.

Pedersen, Helga: Åpningen av Måltidets Hus, Stavanger 05.05.2009.

http://www.regjeringen.no/nb/dep/fkd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/helga_pedersen/2009/apningen-av-maltidets-hus.html?id=558706, lastet ned 19.09.2011.

http://ekstranett.innovasjon norge.no/templates/Page_Meta_56170.aspx, lastet ned 03.03.2011.

<http://rosenkilden.no/doc//2010/Henrichsen.pdf>, lastet ned 04.09.2011.

<http://snl.no/katalysator>, lastet ned 12.10.2011.

http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20050000225077&sokeverdi=988359920, lastet ned 03.03.2011.

<http://www.bondelaget.no/historikk/category300.html>, lastet ned 22.07.2011.

<http://www.bondelaget.no/om-bondelaget/category7.html>, lastet ned 25.10.2011.

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&pagenam e=ForskningsradetNorsk%2FHovedsidemal&cid=1175003277667&querystring=nyhetsbrev+1%2F2003&spell=true&filters=cssitename%2C%21ForskningsradetEngelsk%2C%2Clangcodes%2Cno&isglobalsearch=true&configuration=nfrsearchersppublished>. *Næringsmidler*. Nyhetsbrev 1/2003 (PDF-518.KB). Lastet ned 07.03.2011.

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Prosjekt&cid=1193731507742&lang=no&pagenam e=ForskningsradetNorsk%2FHovedsidemal>, lastet ned 07.03.2011.

<http://www.gladmat.no/om-gladmat/>, lastet ned 14.03.2011.

<http://www.innovasjon norge.no/Fylke/Rogaland/Mat/MaltidsARENA/>, lastet ned 11.08.2010.

http://www.ipark.no/hjem/m%3%A5ltidets_hus, lastet ned 02.11.2011.

http://www.irogaland.no/ir/public/openIndex/view/list_matforum.html?ARTICLE_ID=1114688904486, lastet ned 03.10.2010.

[http://www.landbruk.no/kunder/landbruk/cms.nsf/\\$all/60E5373D7283B782C125735C002C0C7E?open&qm=wcm_2,7,5,0](http://www.landbruk.no/kunder/landbruk/cms.nsf/$all/60E5373D7283B782C125735C002C0C7E?open&qm=wcm_2,7,5,0), lastet ned 20.09.2011.

<http://www.nofima.no/mat/nyhet/2009/05/5653379993506997033>, lastet ned 08.09.2010.

<http://www.nofima.no/om-nofima/vaar-historie>, lastet ned 5.10.2011.

<http://www.oimat.no/om-oi/dette-er-oi.html>, lastet ned 26.11.2010.

<http://www.oppland.no/PageFiles/42641/%C3%85%20ta%20en%20posisjon%20%20inspirasjon%20fra%20to.pdf>, lastet ned 3.10.2011.

<http://www.proff.no/selskap/fjordkjokken-as/varhaug/oppforinger-uten-bransjetilknytning/Z000XJPM/>, lastet ned 31.08.2011.

http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/regional-_og_distriktpolitikk/organisering-roller-og-ansvar/virkemiddelaktorene.html?id=527164, lastet ned 01.03.2011.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/aktuelt/nyheter/2005/skal-streif-viderefores.html?id=99493>, lastet ned 07.03.2011.

<http://www.regjeringen.no/nn/dokumentarkiv/Regjeringa-Stoltenberg-II/Landbruks--og-matdepartementet/veiledninger-og-brosjyrer/2005/matstreif-i-oslo.html?id=88202#>, lastet ned 07.03.2011.

<http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporstmal/Sporretimesporstmal/et-sporretimesporstmal/?qid=9858>, lastet ned 23.10.2011.

<http://www.teknologiskmatforum.no>, lastet ned 19.07.2011.

<https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055013199011293809&serviceId=2>, lastet ned 16.08.2010.

<https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055013199309101436&serviceId=2>, lastet ned 02.02.2011.

Diverse

Brosjyre: *Fagforum for mat og drikke*, utgitt av Fagforum for Mat og Drikke AS 1991.

Brosjyre: *Riv ned gjerdene*, utgitt av Fagforum for Mat og Drikke AS 1994.

Brosjyre: *Sammen om maten*, utgitt av Fjordkjøkken AS 2003.

Reklameplakat: *Fagforum for Mat og Drikke*, brukt på 20-årsjubileet.

Reklameplakat: *Måltidets Hus*, brukt på 20-årsjubileet.

NCE Culinology: *Drastiske endringer for måltidsnæringen. Radikale scenarier 2020*, utgitt 2010.