

Foresight og scenariebygging

Audun Iversen

Foresight handler om å danne seg bilder av mulige, sannsynlige og ønskelige fremtider. I denne artikkelen vil jeg gi en kort introduksjon til foresight som begrep og metode. Den innledes med en gjennomgang av hva foresight er, med et spesielt fokus på den mest anvendte metode innen foresight, nemlig scenarier, før det i del 2 vises et eksempel på scenariobygging, scenariene "Båtsfjord 2015". Scenariene ble laget som en del av prosjektet "Samfunnsregnskap Båtsfjord", som ble utført som et samarbeid mellom VINN i Tromsø ved Tom F. Dahl og Fiskeriforskning.

Bedriftene i fiskeindustrien møter mange former for usikkerhet. Usikkerhet finnes i alle næringer, og mange typer usikkerhet er knyttet til de omgivelser næringen opererer i (Miller & Shamsie, 1999; Sutcliffe & Zaher, 1998), men det kan trygt argumenteres for at det i fiskerinæringen finnes mer usikkerhet enn i andre næringer. Noe av usikkerheten skyldes forhold i markedet, noe skyldes konkurranse fra andre aktører, noe er politisk usikkerhet og noe skyldes ressursituasjonen. Vi vil i denne artikkelen vise at foresightanalyse og scenarier utgjør en metode som er velegnet til systematisk identifikasjon, analyse og håndtering av usikkerhet (Marsh 1998). (Og treffer man godt med analysen, kan usikkerheten snus til bedriftens fordel.)

Gjennom at næringen selv er med på å tegne flere, ulike fremtidsbilder vil næringen øke bevisstheten omkring sentrale drivkrefter for markedenes og næringens utvikling. Gjennom bruk av scenarier kan næringen heve blikket mot de langsiktige utviklingstrekk, samtidig som man hever beredskapen for umiddelbar handling. Et viktig mål er at aktørene i sjømatnæringen, ved "å besøke fremtiden", i større grad blir i stand til å se konsekvensene av mulige utviklingstrekk, og er forberedt på å gjennomføre tiltak som gjør dem i stand til bedre å utnytte endringer i markedene og rammebetingelsene til sin fordel.

Ofte er det mulig, i ettertid, å peke på utviklingstrekk som man kunne ha vært bedre forberedt på om man hadde foretatt en analyse av mulige utviklingstrekk, og hvor man kunne ha handlet annerledes om man var bedre forberedt. For å ta et eksem-

pel: I hvitfisksektoren har man de siste årene opplevd at landingene av torsk fra russisk flåte har blitt desimert. Store landinger gjorde det mulig å være produksjonsorientert, og å reduserte behovet for å utvikle nye produkter og nye markeder. Om man hadde sett faren for stopp i de russiske landingene kunne man kanskje tidligere ha omstilt seg mot produksjon av fersk fisk? Eller kunne man ha beholdt de russiske landingene lenger om man hadde sett utviklingen mot landing av fersk fisk, og betalt russerne bedre for den ferske fisken enn for den frosne?

Det er et viktig mål for en foresightprosess å peke på slike og andre faktorer som kan ha stor betydning for næringens utvikling. Gjennom å se flere utviklingsretninger, kan aktørene bli i stand til å foreta valg som kan bidra til å dreie utviklingen i en foretrukket retning. Det er altså ikke et mål å frambringe en mest mulig nøyaktig prediksjon av fremtiden, men snarere å vise flere mulige fremtidsbilder.

Denne artikkelen består av to deler. Første del er en beskrivelse av formål og metoder i foresight, med et spesielt fokus på den mest anvendte metode innen foresight, nemlig scenarier, mens jeg i del 2 viser et eksempel på scenariobygging, scenariene "Båtsfjord 2015".

Del 1: Foresight og framtidforskning

Framtidforskernes primære mål er ikke å forutsi fremtiden, men å *avdekke bilder av mulige, sannsynlige og foretrukne framti-*

der som setter folk i stand til å treffe opplyste avgjørelser om sine liv (Bell, 1997; Bell, 1998). Dette fokuset på å tegne *alternative* fremtider skiller foresight fra forecasting og andre prognoseteknikker, hvor formålet er å forutsi utviklingen med størst mulig nøyaktighet (Schwab *et al.*, 2003).

Foresight vokser fram som et begrep til erstatning for begrep som fremtidsstudier og fremtidsforskning. Foresight dekker mange typer metoder og aktiviteter som har fremtidsdialog som formål. De viktigste metodene er scenarioutvikling, delphi- og survey-metoder, ekspertpaneler, spill, dialogiske virkemidler, trendanalyser og prognoser. Blant foresightstudier i Norge er scenarier den langt vanligste arbeidsformen. 75 prosent av alle foresightprosjekter som pågikk i Norge i 2003 inkluderte scenarier (Fagerheim, 2003). Felles for fremtidsmetodologien er at analysene på ulike måter prøver å håndtere *usikkerhet* og *kompleksitet*.

En klar trend i dag er dreiningen fra ekspertbaserte foresightstudier til mer deltakerbaserte studier, der ulike interessenter og beslutningstakere, eksperter og legfolk, deltar i prosessen. Forskningsrådets bruk av foresightstudier for å kartlegge forskningsoppgaver er et godt eksempel på dette. Når flere involveres i prosessene, bidrar de til å utvikle perspektiver for egen fremtid, samtidig som prosessene styrker beslutningsgrunnlaget for deltakerne og reduserer usikkerhet og tvil om fremtiden.

Foresight og aktualitet

Foresight og scenariobygging blir i økende grad brukt i en verden i hurtig endring. Her hjemme ser man at Norges forskningsråd satser på foresight som grunnlag for sine prioriteringer i forsknings- og innovasjonspolitikken. I EU brukes foresight i økende grad i utviklingsprogrammer og regionale analyser, mens regjeringer i flere land har tatt i bruk foresight spesielt knyttet til forsknings- og utdanningspolitikk (for eksempel Japan, Finland, Storbritannia og Tyrkia). Også i næringslivet blir foresight mer vanlig i strategiske beslutningsproses-

ser (Fagerheim, 2003). Mange store internasjonale konsern og investorer legger foresight til grunn for sine beslutninger, og i utformingen av forretningsstrategier. I Norge er Statoil og Telenor (se for eksempel Nag, 1998) gode eksempler. Internasjonalt har Shell fått mye oppmerksomhet for sin langsiktige og systematiske bruk av scenarier, de har hatt stor innflytelse på næringslivets og til en viss grad også akademias tenkning (se for eksempel van der Heijden, 1996).

Scenarier har også fått en større rolle innenfor offentlig forvaltning og virkemiddelapparat. Noe av dette henger sammen med fokuset de siste 10-15 årene på innovasjonssystemer, både regionale og nasjonale (Isaksen, 1997; Lundvall, 1992; Lundvall & Johnson 1994), eller Triple Helix (Etzkowitz & Leydesdorff *eds*, 1997, som vektlegger samspillet mellom bedrifter, FoU-institusjoner og det offentlige i kunnskapsutviklingen. I slike tilnærminger til kunnskapsdannelse har fremtids- og scenarietenking spesielt god grobunn.

Foresight i marin sektor

Det er mange grunner til at marin sektor har behov for foresightanalyser: Den internasjonale handelen med sjømat øker, eierskapet til innsatsfaktorene krysser landegrensene og handelsregimer og internasjonale avtaler får økende betydning. En viktig ting som skiller fiskeindustrien fra andre næringer er usikkerheten omkring tilgjengeligheten på den største innsatsfaktoren, til hvilket tidspunkt fisken er tilgjengelig og kvaliteten på råstoffet. Innen akvakultur og bioteknologi er ny teknologi på fremmarsj, det er stor usikkerhet knyttet til utviklingen av de tradisjonelle fiskeriene, og det er i stigende grad interesse motsetninger omkring bruken av kystsoner og produktive havområder. Samtidig vil de generelle trendene som globalisering, økt forbrukermakt, økt kjedemakt, nye produkter, nye aktører og ny teknologi føre til endringer på tilbuds- og etterspørselssiden i årene fremover. Fremtiden vil også påvirkes av strengere krav til

miljø og etikk, økt informasjonsflyt, økt kompleksitet og økt endringstakt.

Foresight som begrep og metode

Foresight er et begrep som tillegges noe forskjellig innhold av brukere av begrepet. Det kan derfor være nyttig med en liten diskusjon av hva som ligger i begrepet. En vanlig oppfatning er at foresight er et "samlebegrep for en rekke metoder og prosesser knyttet til studier av fremtiden", eller en "betegnelse på fremtidsrettede virkemidler, teknikker og metoder"¹⁾

Norges Forskningsråd har brukt foresightprosesser i arbeidet med å peke på fremtidige forskningssatsinger (noe vi kommer tilbake til senere), og har i den sammenheng fokusert på foresight som metode for en involverende fremtidsdialog. De definerer foresight gjennom å si at det handler om:

- å profesjonalisere samtalen om fremtiden, å profesjonalisere dialogen om veivalg og ulike samfunnsalternativer,
- deltakelse og involvering,
- kunnskapsdeling og ideutvikling, og
- nye arbeidsformer og samarbeidskonstellasjoner.

FOREN-nettverkets²⁾ definisjon, som også Forskningsrådet viser til, er denne:

"Foresight is a systematic, participatory, future intelligence gathering and medium-to-long-term vision-building process aimed at present-day decisions and mobilising joint actions"
(Gavigan *et al.* 2001).

Ifølge FOREN-nettverket handler det om å bringe sammen beslutningstakere og kilder til kunnskap. Dette kan skape bedre visjoner om fremtiden, og samtidig utgjøre en "anticipatory intelligence".

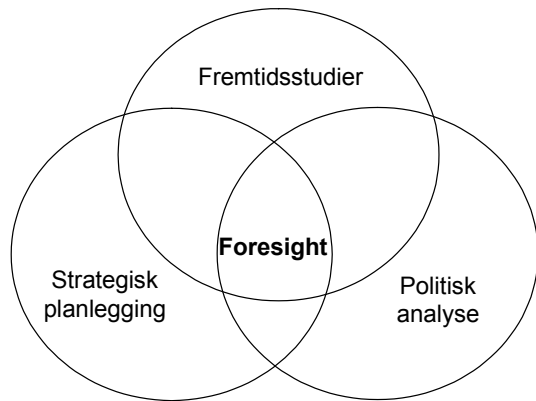
Man kan si at det i denne formen for foresightprosesser inngår fem viktige elementer:

1. Forventninger om langsiktige sosiale, økonomiske eller teknologiske utviklingstrekk
2. Interaktive prosesser, hvor aktuelle aktører er med i diskusjoner og analyser (til forskjell fra ekspertpaneler og lignende).
3. Foresightprosesser har ofte som formål å skape/utvikle nettverksrelasjoner mellom aktørene, noe som av mange anses som et viktigere resultat enn rapporter og lignende.
4. Gjennom å delta i foresightprosesser utvikler deltakerne en felles strategisk visjon, som man også (i større eller mindre grad) vil føle eierskap til.
5. Denne visjonen kan igjen få stor betydning for dagens beslutninger og handlinger.

Foresight som metodikk kan sies å ha vokst fram som et resultat av tre trender, som fra midten av 1990-tallet har pekt i retning foresight:

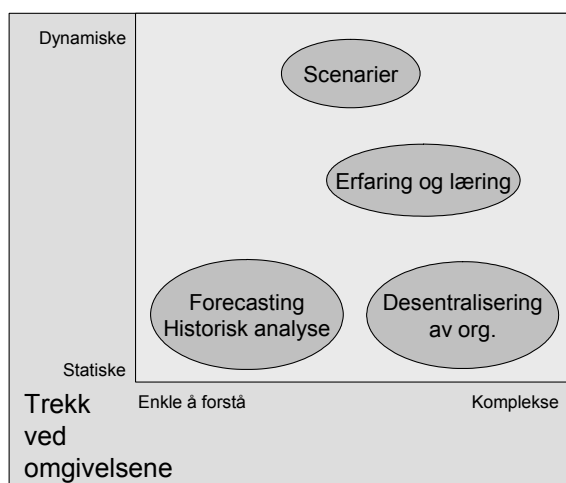
- 1) På det *politiske planet* har man beveget seg fra top-down-prosesser til en mer deltagende tilnærming, hvor de berørte parter i større grad inviteres til å ta del i prosesser. Dette er dels et resultat av en erkjennelse av at kunnskapen er jevnere fordelt enn før, dels at kompleks kunnskap krever bred deltagelse.
- 2) Innen *strategisk planlegging* har tilnærmingen beveget seg fra en rasjonalitet bygd på likevekt og stabilitet, til mer evolusjonære tilnærminger. Usikkerhet er mer det normale enn et unntak, og utvikling mer et spørsmål om "disruptive innovations" enn likevekt (Gavigan *et al.*, 2001).
- 3) Innen *fremtidsforskning* har fokus beveget seg fra prediksjon til utforskning av mulige fremtider, og fra engangsstudier til langvarig pågående prosesser. I erkjennelsen av at langsiktige prognoser er usikre, har det vokst fram en overbevisning om at fremtiden bedre kan forstås gjennom mer kvalitative tilnærminger.

Foresight kan dermed sees på som en aktivitet i skjæringspunktet mellom fremtidsstudier, strategisk planlegging og politisk analyse:



Figur 1 Foresight i skjæringspunktet mellom fremtidsstudier, politisk analyse og strategisk planlegging. Kilde: (Gavigan et al., 2001)

Foresight som metode har sin styrke når man skal diskutere eller ta beslutninger angående situasjoner preget av *kompleksitet* og *usikkerhet*. Om omgivelsene er stabile eller i endring, og om de er enkle eller vanskelige å tolke, er avgjørende for hvilke typer planlegging og strategisk ledelse som kan fungere. Denne sammenhengen er skissert i Figur 2.



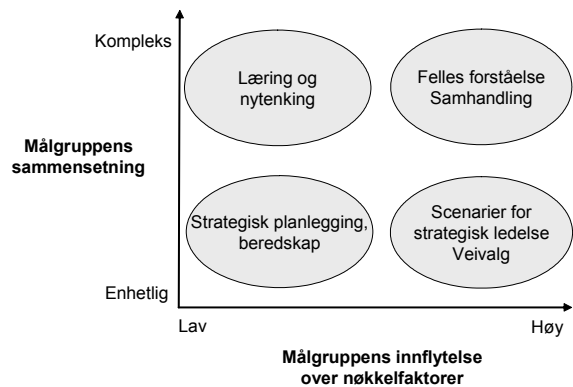
Figur 2 Karakteristika ved omgivelsene og planleggingsformer. Tilpasset fra (Brunstad et al., 2004).

Foresight blir dermed mest relevant som verktøy for planlegging og strategisk ledelse

om man lever i omgivelser preget av endring og usikkerhet, og hvor mange ulike faktorer kan tenkes å påvirke utviklingen.

Formålet med foresight-/scenarioanalyse

Scenarier kan brukes i mange sammenhenger, og til mange formål. Utformingen av scenariene vil i stor grad bli påvirket av hvem som lager scenariene og hvorfor man ønsker å lage dem. Målgruppen for scenariene, og i hvilken grad målgruppen for scenariene har innflytelse over utviklingen, vil i stor grad påvirke utformingen av scenariene.



Figur 3 Formål og utforming av scenarier. Tilpasset fra Brunstad/Econ (Brunstad et al., 2004)

I prosjekter med *beslutningsformål* kan scenarier inngå i en strategisk sammenheng. Når deltakerne i scenarioprosessen har stor grad av innflytelse over viktige faktorer, og samtidig er beslutningstakere, som i en bedriftsledelse, kan scenariene brukes for å utvikle og velge mellom strategier.

Skal scenariene utformes av en sammensatt gruppe, uten beslutningsmyndighet, vil scenariene være best egnet for læring og nytenking. Slike scenarier blir brukt i prosjekter med *interesseformål*, der siktemålet er å bevisstgjøre felles utfordringer og muligheter. Eksempler på dette kan være forskningsrådets Havbruk 2020, Biotek 2020 og så videre. Andre eksempler er "Norge 2030. Fem scenarier om offentlig sektors fremtid" (Øverland, 2000) og scena-

rier om Nordvest-Russlands fremtid (Brunstad *et al.*, 2004).

Et viktig argument for å bruke scenarier er at de fremmer felles læring og skaper forutsetninger for strategisk endring (Fahey & Randall, 1998; van der Heijden, 1996). Til forskjell fra framskrivning og prognostisering, kan man i scenarier inkludere elementer som ikke kan modelleres, som for eksempel nye reguleringer, endrede holdninger, normer og verdier, store innovasjoner og så videre (Schoemaker, 1995). Med kvalitative "fremskrivninger" og subjektiv tolkning blir også mulighetene større til å utfordre rådende tankesett og mentale modeller.

Hva er scenarier?

Scenarier er utfordrende, sammenhengende og troverdige alternative fortellinger om fremtiden. De skal utfordre våre antagelser, peke på usikre momenter, gi forståelse for dynamikk og drivere i utviklingen og dermed teste våre strategier og planer (Shell, 2002).

Til forskjell fra en rasjonalistisk tilnærming til strategiutvikling, som bygger på lineær tenkning og framskrivninger basert på dagens realiteter, er det i den prosessuelle tilnærmingen *dialogen* som er i fokus (van der Heijden, 1996). I en (helst kontinuerlig) dialog kan man utvikle beslutningstakernes bevissthet om de strategiske muligheter som finnes. I situasjoner med usikkerhet og kompleksitet, kan man bringe inn flere ulike ideer og bredere erfaringsmateriale, og bli i stand til å peke på flere utviklingsveier og handlingsalternativer. Gjennom å utforme *flere* scenarier, kan man utforske implikasjonene av *ulike fremtider*. Man kan også avhjelpe noen mulige feilkilder i beslutningstaking, slik som "overconfidence" og tunnelsyn (Schoemaker, 1995).

Et viktig karakteristika ved multippel scenariebygging er at beslutningstakere får erkjenne at fremtiden ikke er entydig, og at den kan påvirkes og formes. Scenarier vil kunne utløse strategisk læring både når de utformes og når de tas i bruk. Flere vil argumentere for at selve prosessen, med utar-

beidelse av scenariene, gir større læringseffekt og nytte enn den senere anvendelse av scenariene (Fahey & Randall, 1998; van der Heijden, 1996). Det vil derfor være viktig å inkludere alle relevante interessenter i prosjektet/prosessen.

Foresight for robuste strategier

Foresight er nyttig for å oppdage og utforske det framtidige handlings- og mulighetsrommet en organisasjon står overfor. Foresight kan bidra til at flere alternative strategier, eller strategiske opsjoner, blir utarbeidet og vurdert. Om man ser noen strategiske opsjoner, og skal velge mellom disse, kan foresightaktiviteter være med på å teste realismen i strategiene, og dermed sikre at bedriften utformer og velger robuste strategier.

I hvilken grad ledere oppfatter scenarier som et nyttig verktøy, er avhengig av hvilken tilnærming man har til strategi og strategiutvikling. I et rasjonalistisk paradigme, hvor man søker en optimal strategi, er scenarier ikke det første man tenker på. Med en organisk forståelse av strategi, som noe som vokser frem og dermed ikke kan planlegges, har scenarier også begrenset verdi. Men med et prosessuelt syn på strategiutvikling, hvor strategiarbeidet er en del av en læringsprosess, og hvor selve strategien er mindre viktig, fremstår scenarier som et meget viktig verktøy (van der Heijden, 1996).

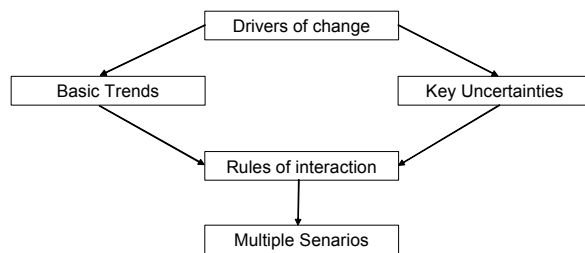
Scenarier og vitenskap

Et viktig moment for å forstå scenariets rolle, er at det er en del av en endring i vitenskapen som sosial institusjon. Vitenskapens tradisjonelt viktigste rolle dreier seg om å forstå verden, om vitenskapen som en autonom, sannhetssøkende institusjon, hvor forståelse og kunnskap produseres av vitenskapen, for siden å bli formidlet gjennom vitenskapelige eller andre kanaler. Dette kalles gjerne Mode 1-læring. En nyere tilnærming til læring eller kunnskapsdannelse som prosess, hvor kunnskap er knyttet til konteksten, hvor læring er en

interaktiv prosess, og hvor deltakerne bidrar til å forme verden, kalles Mode 2-læring. Her spiller scenarier en naturlig og viktig rolle. Slik sett kan vi se en bevegelse fra kunnskapsoverføring til gjensidig læring.

Hvordan bygger man et scenario?

Scenarier kan lages på mange måter, men noen strukturer fungerer bedre enn andre. Det kan for eksempel bestå av disse "byggeklossene":



Figur 4 Byggesteinene for scenarier (Schoemaker, 1995)

Drivkrefter for utviklingen, og forholdet mellom relativt sikre trekk og usikkerhetsmomenter, vil vi komme inn på i det følgende. I tillegg må man i scenarier ta høyde for at ulike aktører, som respons på utviklingstrekk, vil prøve å tilpasse seg endring-

ene i omgivelsene så godt som mulig. For å lage realistiske scenarier blir det derfor viktig å peke på og forstå mulige former for interaksjon mellom de ulike drivkreftene.

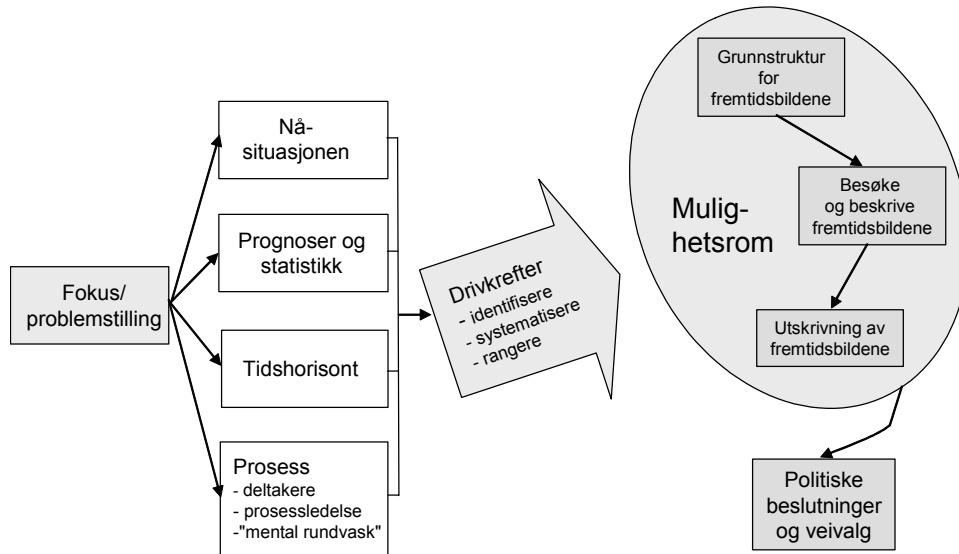
Drivkrefter for utviklingen

En viktig styrke ved bruk av scenarier er at man kan framheve enkelte trekk ved utviklingen, og vise hvilken betydning disse drivkreftene får om de slår til. Vi kan dele kunnskapen vår mellom *ting vi tror vi vet en del om* og elementer vi oppfatter som *usikre eller umulige å vite noe om* (Schoemaker 1995). Men hvilke utviklings- trekk skal man la karakterisere de ulike scenariene, og hvilke trekk bør være felles for alle scenariene? For å avgjøre dette kan man ta utgangspunkt i Figur 5.

Drivkrefter som er sikre eller meget sannsynlige bør være med i alle scenariene, om enn kanskje i ulik form og grad. Drivkrefter som er mer usikre, men som om de inntreffer kan få stor betydning for utviklingen, er faktorer som er velegnet for å bygge gode scenarier rundt. Disse bør få en framtreddende rolle i de ulike scenariene.

		Betydning	
		Høy	Lav
Usikkerhet	Høy	<p>?</p> <p>Avgjørende drivkrefter</p>	<p>X</p> <p>Lav betydning for problemstillingen</p>
	Lav	<p>!</p> <p>Sikre/sannsynlige drivkrefter</p>	<p>X</p> <p>Bakgrunnsmateriale</p>

Figur 5 Gruppering av drivkrefter etter usikkerhet og betydning. Tilpasset fra (Moe, 2004)



Figur 6 Skjematisk fremstilling av en scenarioprosess. Fritt etter Moe (2004)

En scenarioprosess kan skisseres som i Figur 6. Utgangspunktet for scenarioanalysen vil være bestemmende for hvilken tidshorisont man velger, hvem som skal involveres og hvilken form man velger på prosessen. Mye av arbeidet vil ligge i å identifisere de viktigste drivkreftene og vurdere hvordan de kan påvirke framtiden. Ved hjelp av noen viktige drivkrefter kan man få på plass en grunnstrategi for de ulike scenarien, mens

man med gode fortellinger kan levendegjøre mulige bilder av fremtiden. Her er det også rom for å krydre fortellingene med fiffige oppfinnelser, ny teknologi og handlinger som er basert på andre verdier og holdninger enn dagens og så videre. Med ulike bilder av fremtiden har man oppnådd en bedre forståelse for hvordan handlinger i dag kan bringe oss mot ulike framtider.

Del 2: Scenariene "Båtsfjord 2015"

Scenarier - kort fortalt:

Hva er scenarier?

Et scenario er et fremtidsbilde. Det kan samtidig være en fortelling, sett fra fremtiden, om hvordan utviklingen har vært, og hva som styrte utviklingen.

Hvorfor scenarier?

Scenarier kan synliggjøre muligheter og forklare sammenhenger. Prosessen hvor scenariene utvikles, med refleksjon og dialog om fremtiden, er i seg selv verdifull for deltakerne. Den bidrar til å øke en felles forståelse for utfordringer og muligheter. Scenarier kan samtidig gi deltakerne en mental beredskap for endring.

Hvorfor flere scenarier?

Alle utviklingstrekk vi har beskrevet vil neppe skje på samme tid. Noen vil skje, noen vil ikke skje, noen kan skje samtidig, andre kan skje uavhengig av hverandre, og de kan skje i større eller mindre grad. Ved å tegne flere fremtidsbilder kan vi fokusere på ulike trekk, og bedre vise at utviklingen kan gå i flere retninger.

Hva om scenariene ikke slår til?

Scenarier gir aldri et korrekt eller fullstendig bilde av fremtiden. Men mens en prognose som slår feil er verdiløs, vil et scenario, med større vekt på forklaring og sammenhenger, likevel være egnet til å lære av.

I del 2 av prosjektet vil jeg presentere to scenarier for Båtsfjord, samt beskrive hvordan de ble laget. Scenariene ble utformet som en del av prosjektet "Samfunnsregnskap Båtsfjord". Her var hoveddelen en beskrivelse av verdiskapingen i Båtsfjord i perioden 1998-2004, mens del to av prosjektet omhandlet potensialet for fremtidig verdiskaping i Båtsfjord. Dette potensialet ville man synliggjøre gjennom: 1) scenarier som viser ulike fremtidsbilder av Båtsfjord, hvor man kan se resultatet av ulike utviklingstrekk, og 2) et simuleringsverktøy, hvor ulike endringer i råstofftilførsel og produktsammensetning kan synliggjøres gjennom talleksempler.

Gjennom scenarieprosessen identifiserte man mange faktorer som kan påvirke utviklingen for industrien og samfunnet Båtsfjord. Med vekt på ulike utviklingstrekk ble det utarbeidet forskjellige fremtidsbilder for Båtsfjord. Disse vil bli presentert nedenfor.

Simuleringsverktøyet ble utviklet i samarbeid mellom forsker/konsulent og Fiskerigruppas medlemmer. Hensikten var å kunne tallfeste ulike ringvirkninger og ulik

verdiskaping ved landing av ulikt råstoff fra ulike fartøygrupper. Med dette simuleringsverktøyet kunne vi dermed sette tall på noen av de utviklingstrekkene som skisseres i scenariene. Noen eksempler basert på faktorer fra scenariene er presentert i blå bokser parallelt med scenariene.

Scenariene har blitt utarbeidet i en prosess i tre "byggetrinn", som bestod i:

1. å få kartlagt og systematisert *faktorer* som vil få stor betydning for Båtsfjords utvikling (disse er presentert i tabell 1),
2. å få laget *miniscenarier* hvor man viser *hvordan* de ulike faktorene kan bidra til utviklingen, og
3. å bruke miniscenariene som byggesteiner for to-fire større scenarier.

Scenarieprosessen

Med scenariebyggingen ønsket man å fokusere på de *faktorer* som påvirker utviklingen for Båtsfjord, og de ulike *aktører* som kan forme fremtidens Båtsfjordsamfunn. På denne måten kan Båtsfjordmiljøet selv bli mer bevisst de valg som i størst grad kan påvirke utviklingen, samtidig som man kan

synliggjøre overfor politikere, banker, forvaltning, virkemiddelapparat og forskning hvilke utfordringer og muligheter som dagens kystsamfunn står overfor, og hvilke tiltak som kan bidra til å bringe Båtsfjord mot de fremtidsbildene som skisseres.

Deltakere

Scenariene er skapt gjennom en prosess hvor ulike aktører fra Båtsfjord har blitt brakt sammen for å tenke høyt om fremtiden. I utviklingsprosessen ble det lagt vekt på å få medvirkning og eierskap til prosessen, gjennom deltakere fra Båtsfjord med både perspektiver og beslutningsmyndighet. Gruppen bestod av medlemmer av Fiskerigruppen, politikere og kommuneadministrasjon, fiskere og andre fra næringslivet.

Det ble avholdt tre møter med scenariegruppen. De to siste møtene ble lagt henholdsvis like før og like etter Dialogkonferansen i Båtsfjord i mai 2005. Dialogkonferansen brakte fram mange av de samme elementer som ble diskutert i scenarieprosessen, og var således et møtested hvor deltakerne fikk diskutert mange av problemstillingene mer i detalj.

I møtene ble deler av tiden brukt i plenum og deler av tiden i mindre grupper. Fiskeriforskning stod for en oppsummering og "sortering" av innspill etter 1. samling,

og utskrivning av scenariene etter siste møte. Artikkelforfatteren fungerte som sekretær i skriveprosessen, både miniscenariene og de endelige scenariene ble skrevet ut i samarbeid med Fiskerigruppas medlemmer. Innspill og kommentarer gikk via mail, fax og telefon fram mot avslutningen av prosjektet. Selv om mange formuleringer blir tolket og formulert av sekretæren, bør det være synlig at det er Båtsfjordværingenes egne tanker som er grunnlaget for scenariene.

Gjennom diskusjoner i etterkant av scenariesamlingene ble det klart at det gikk mot to scenarier. Disse blir presentert etter en kort oppsummering og presentasjon av hovedtrekkene i scenariene.

Scenarier: "Båtsfjord 2015"

Scenariene i dette prosjektet er ment å synliggjøre konsekvensene av ulike utviklingstrekk. Scenariene handler i all hovedsak om fremtiden for fiskerinæringen i Båtsfjord. De tar for seg både flåten og industrien, og ikke minst samspillet mellom dem. Andre samfunnsområder og andre viktige eller mulige næringer er også med, men i mindre grad. I tabellen nedenfor har vi forsøkt å trekke ut noe av essensen i scenariene. Her presenterer vi de viktigste drivkreftene, slik at noe av forskjellen mellom scenariene kommer fram.

Tabell 1 Hovedpunkt i scenariene

	<i>Levende fiskerimiljø- "torskehovedstaden"</i>	<i>Båtsfjordclusteret- "det går så det suser"</i>
<i>Råstoff</i>	Fokus på torsk Mer ferskt råstoff Fokus på kvaliteten på råstoffet	Flere fiskeslag er viktige Mer ferskt råstoff Fokus på kvaliteten på råstoffet
<i>Industri</i>	Industriell tenking er dominerende Leveringsdyktighet	Større grad av markedsorientering Noe nisje- og småskalaproduksjon Leveringsdyktighet
<i>Flåte</i>	Offentlig finansiering viktig Flere linebåter	Privat finansiering viktigere Lineandel økes ved kvotebytte
<i>Kompetanse</i>	Utdanning og kvoter for yngre	Markedskompetanse
<i>Kvoter</i>	Flytting av kvoteåret	Kvotebank Bedriftseide kvoter
<i>Forskning</i>	Torskeforskning	Forskningscenteret
<i>Nye arbeidsplasser</i>	Vindmøller og torskeoppdrett	Supplyhavn Turisme

Tabell 2 Faktorer som påvirker Båtsfjord utvikling

Samarbeid	Finansiering	Kompetanse	Råstoff
Markedstørre Båtsfjord positivt	Finansieringsmuligheter industri	Sikre videregående skole	Eierskap i flåte-/industrileddet
Trygge infrastruktur	Risikovillig kapital	Arbeidskraft	Krabbeforvaltning
God kommune (attraktivt å bo og jobbe)	Kapital	Kvinner	Reguleringsregime
Interesse/deltagelse i samfunnet	Finansiering fiskeri/oppdrett	Høyere undervisning til regionen	Mengde fisk(kvote)
Positiv lokalbefolkning	Pæng (bank, innovasjon, investorer, Hydro)	Utdanningsmuligheter	Råstofftilførsel
Samhandling	Røkke har ikke bruk for 30-40 mill fra fylket	Ressurspersoners kompetanse og nettverk	Loddeforvaltning
Samarbeid/trivsel/samhandling næring/off.		Forskning	Råstoff til industrien
Opprettholde "Båtsfjordgiven"	Arbeidsplasser	Være attraktive overfor forskningsmiljø	Periodisering (av kvoter)
Trivsel (kultur)	Alternative arbeidsplasser	Ungdom/rekruttering	Kvotestruktur
Fritidstilbud	Permitteringsregler	Kompetansemiljø	Fartøyskvoter
Tilbud for ungdom	Befolkningsstruktur/fratflytting	Elev-/ungdomsbedrift	Kvoteregulering
Fiskerigruppas evne til samling	Biprodukter	Ungdom/rekruttering	Tilgang på linefanget fisk
	Olje	Utdanningstilbud	Lodde til kysten
	Alternative arbeidsplasser/nisjeprodukter, reiseliv, FoU	Videregående skole	Balansert flåtesammensetning
Innovasjon (nyutvikling, FoU)	Turisme	Ikke bli større men bevare samfunnet og de myke verdiene	Landing av fisk fra fremmedflåten
Kapital til innovasjon og nyskaping	Servicesenter	Forståelse for gamle med erfaring	Kvote
Markedskontakt	Kommuneekonomien		Ferskt råstoff
Oppføring/oppdrett	Smh. fiskeri og andre næringer		Myndighetenes kvotepolitikk
Videreforedling (etterspørsel i markedet)	Kompetansearbeidsplasser	<i>Politikk/Lobbyvirksomhet</i>	Råfisklaget
Omstillingsdyktighet			Fiskemottak
Etablering av nye næringer			Lokalt eide fiskekvoter
Produktutvikling	<i>Infrastruktur</i>		Jevn leveranse av fisk hele året
Faste leveranser (fersk fisk hele året)	Samferdsel	Regulering av fiskerinæringen	Flåte
Logistikk	Velbygging til Vardø via Syltefjord	Samordnet påvirkning av regionale og sentrale myndigheter	
Avstand til markedene	Vei til Hamningberg	Informasjon (innbyggere, politikere)	
Markedets etterspørsel etter fiskeprodukter	Service næringer	Generelle rammebetingelser	<i>Nye arter</i>
Fokus på kvalitet i alle ledd	Havna		Lodde
Kompetanse hos de ansatte	Serviceanlegg for lineflåte		oppdrett torsk
Kompetanseheving			Oppdrett/krabbe
			Levendelagring

Scenario 1: Levende fiskerimiljø

Industrien er i 2015 sterk, men litt ensom og ensidig. Fokuset har lenge vært mer på overleving enn nyskaping, og industrien er fortsatt sårbar for endringer i omgivelsene. Båtsfjord har, i motsetning til mange andre samfunn langs Finnmarksysten, klart å stanse fraflyttingen. Innbyggertallet i Båtsfjord har vært stabilt i flere år, og ligger nå på rundt 2400 innbyggere.

Industribedriftene i Båtsfjord har et klart fokus på effektivitet og produktivitet. Bedriftene samarbeider godt, noe som blant annet har resultert i et felleseid selskap for produksjon av nisjeprodukter. Det blir produsert et stort utvalg av frosne og ferske filetprodukter av hvitfisk.

Fra frossen til fersk

Filetprodukter basert på ferskt råstoff gir en helt annen verdiskaping og lønnsomhet enn frossent råstoff.

12 kroner i dekningsbidrag istedenfor 9, betyr 9 millioner bedre resultat for en filetbedrift med 3000 tonn ferdigvare.

At *Norwegian cod* ble etablert som et salgsmærke i regi av Eksportutvalget for fisk var viktig for Båtsfjordbedriftene. I tillegg klarte bedriftene å gjøre "Fersk Båtsfjordtorsk" til et begrep tidlig på 2000-tallet. Satsingen på produkter av fersk fisk løftet industrien ut av de vanskelige årene rundt og etter tusenårsskiftet. Historien om fersksatsingen i Båtsfjord ble også viktig for å utvikle "Båtsfjordånden" og en fortsatt sterk lokal identitet. I markedene har sjømatprodukter fra nord generelt en sterk posisjon. Forbrukernes preferanser for det norske, det arktiske og uberørte har lenge sikret industriens produkter en god posisjon i tradisjonelle markeder

"Det sorte hullet på høsten" ble tettet

Etter at kvoteåret ble endret, slik at kvoteåret starter 1. september, ble bedriftenes tilgang på ferskt råstoff mye bedre på høsten. Perioder med stillstand ble erstattet med jevn drift. Mye av fangsten ble vridd fra perioder med dårlig råstoffkvalitet på våren til perioder med god kvalitet på høsten. Aktiviteten ble også større på vinteren, i januar og februar, med mye linefanget fisk.

Lineflåten er avhengig av egning på land, med egnere og egneanlegg. Dette skaper mer aktivitet i Båtsfjord.

Lineflåten driver selektivt fiske, og kan drive fiske ved mye lavere fisketetthet enn trål- og snurrevadflåten. Dermed bidrar de til jevnere tilførsel av råstoff.

Dette ga industrien og eksportørene jevnere leveranser. Med fersk fisk av god kvalitet, og stabile leveranser, kunne man komme inn i markeder som krever leveringsdyktighet hele året, slik som atmosfærepakkede konsumpakninger til supermarkedskjeder. Ved å komme nærmere konsumenten fikk man hentet ut gode priser hele året. Trålere spiller fortsatt en viktig rolle i råstofforsyningen, ved at de sikrer leveranser gjennom hele året, også i perioder med dårlig vær og dårlig tilgjengelighet. Fisk oppbevart i trålkasser med is, med produksjon tilpasset antall døgn på is, ga råstoff godt egnet for ferskfiskproduksjon. Slik gjorde trålerne det også lettere å overbevise kundene om at man er leveringsdyktige hele året.

Oppbygging av en større kystflåte hjemmehørende i Båtsfjord skjedde i samarbeid mellom industrien, kommunen og staten. Støtteordninger som kom i stedet for differensiert arbeidsgiveravgift ble en viktig finansieringskilde. Det finnes også finansieringsordninger som stimulerer til private investeringer i lokal flåte, men rammene er lave, og mye av styringen ligger hos det offentlige. Samtidig med oppbyggingen av

kystflåten bevarte man den havgående flåten. Bedre *serviceanlegg for lineflåten*, i kombinasjon med at Båtsfjordindustrien ble kjent for å kunne betale godt for linefanget fisk, gjorde at flere "fremmedbåter" ønsket å bruke Båtsfjord, og at flere kystbåter la om til line. Sammen med en hjemmehørende kystflåte sørget den for økt ferskfiskandel til industrien.

Bedre kvalitet på høsten

Under vårtorskefisket er tilgjengeligheten god, men kvaliteten er dårlig. Ved å fiske mindre om våren og mer om høsten får man bedre kvalitet på produksjonen. Bedre kvalitet og bedre regularitet gjør at man kan komme inn i bedre betalende markeder.

Kompetanseheving og rekruttering

Ungdoms anledning til å komme inn i fiskeriene var lenge begrenset av høy pris på kvoter, men ble mye bedre etter at *skolekvotene* økte, og tilfalt båter som tok inn lærlinger. Båtene fikk også økte kvoter gjennom å ta om bord ungdom med *sommerkvote* eller *ungdomskvote*. Disse kvotene har blitt stadig større, ettersom myndighetene ved kvoteøkninger har frosset andre kvoter og latt økningen gå til skole-, ungdoms- og sommerkvoter. Det var også viktig at man i Båtsfjord fikk en ny, moderne opplæringsbåt, som også brukes til FoU-forsøk. Rekrutteringskvoter i ulike former gjorde dermed at flere unge valgte å bli i Båtsfjord. Dette ble, sammen med at den videregående skolen ble permanent fra 2009, var dette viktig for at befolkningsgrunnlaget ble opprettholdt, og for at man klarte å sikre en fornying i befolkningen. En annen viktig årsak til at man klarte å stoppe fraflyttingen var satsingen på kommunikasjoner som man startet i årene etter 2005. Bredbånd betydde mye for informasjonsflyten, men et enda viktigere kommunikasjonsmessig framskritt var at man fikk tidligere flyavganger fra Båtsfjord, slik at man kunne reise tur-retur Oslo på en dag. Veiene ble også bedre, med både utbedret

vei over fjellet og vei til Vardø via vindmølleparken og Hamningberg. Denne veien fikk stor betydning både for industriens og reiselivets samarbeid med Vardøregionen.

Fiskeridirektoratet til Båtsfjord

Båtsfjord fikk etter 2010 flere nye offentlige arbeidsplasser gjennom den nye desentraliserte direktoratsstrukturen. Ulike avdelinger i direktoratet ble strategisk plassert i viktige fiskerihavner. 1. mai åpnet det nye Fiskeridirektoratet sin avdeling i Båtsfjord. Ministeren var godt fornøyd med nærheten til både ressursene, industrien og FoU-miljøene som ligger her, midt i kjerneområdet for hvitfisknæringen. Ministeren ble også endelig overbevist om at lodda kun skulle anvendes til konsum, "det gagnar både menneskene, torsken, krabben, selen og fuglefjellet", som han sa det.

Torskeforskning

Da deler av Torskeavlsprogrammet og næringsrettet forskning på torsk ble flyttet fra Tromsø til Båtsfjord, fikk man et velkomment tilskudd av kompetanse til Båtsfjord. Lokalisert til Næringshagen bidro dette miljøet til etableringen av tre nye kunnskapsintensive bedrifter i Båtsfjord. Næringshagen og parken rundt vant for øvrig kommunens pris for "Et penere Båtsfjord", en pris som ble innstiftet i 2007, og som virkelig bidro til både penere hus og rene og fint beplantede områder i sentrum.

Vindmøller finansierte torskeoppdrett

Norsk Hydro fikk fra 2006 etablere vindmølleparker i Båtsfjord kommune. I konsekvensbetingelsene lå forpliktelser til å bli en samarbeidspartner for lokal næringsutvikling, og bidra med både kapital og kompetanse. Ett av satsingsområdene ble torskeoppdrett, og i Syltefjord oppdrettes det nå 5000 tonn torsk i året. Mye av fisken blir imidlertid for dyr som råstoff til foredlingsindustrien, og går dermed ubearbeidet ut av Båtsfjord. Men oppdrettsvirksomheten gir arbeidsplasser i seg selv, og er også vik-

tig både som kjøper av varer og tjenester og for den storskala forsøksvirksomheten knyttet til forskningen på torsk.

I 2010 åpnet også det nye *Vårfiskemuseet*, som viser den store betydning Båtsfjord og vårtorskefisket "på Finnmarka" har hatt for kystflåte fra hele landet. Åpningsutstillingen het "Mens far var på Finnmarka", en utstilling med historiske fotografier fra Vesterålen og Sunnmøre.

* * *

Scenario 2: Båtsfjordclusteret - "Det suser og går"

Næringsmiljøet er styrket gjennom nye produkter tilpasset markedet, disse danner grunnlaget for en variert næringsstruktur basert på marint råstoff. Båtsfjord er et vitalt og livskraftig samfunn, og etter flere år med knoppskytinger i fiskerirelatert virksomhet og turisme, passerte folketallet 2800 innbyggere i 2012.

Båtsfjordingene valgte i de vanskelige tidene rett etter tusenårsskiftet å "gå i krigen for lokalsamfunnet". "Vi greier oss selv", var omkvedet. Næringsmiljøet i Båtsfjord er preget av en fruktbar kombinasjon av konkurranse og samarbeid, noe som ble en viktig driver for utviklingen. Det ble vist både evne og vilje til samarbeid, slik at bedriftene løftet hverandre til nye høyder. En viktig årsak til at flåten nå har et leveringsmønster bedre tilpasset industrien, et at man fikk en utvidet dialog med flåten, gjennom en felles samarbeidsarena for både sjø og land. Omleggingen til ferske produkter ga et løft i filetbedriftene, og en lønnsomhet som ble grunnlaget for langsiktig og innovativ tenking, og utviklingen fra et industrisamfunn til en mer variert næringsklynge. De fire fiskeindustribedriftene i Båtsfjord har blitt mer markedsorienterte, og er motorene i et dynamisk miljø med industri og flere nisjeprodusenter side om side.

Sjømatbedriftene produserer et stort spekter av nye produkter, det viktigste er fortsatt ferske filetprodukter, men mange av produktene er høyt differensierte, både små nisjeprodukter og konsumentvarer til større kjeder. I tillegg foregår det fortsatt en del saltfiskproduksjon.

I den nye næringsparken og inkubatoren som ble åpnet av den norske presidentfruen i 2013, har det vokst fram flere små, kunnskapsintensive bedrifter basert på produkter av marint råstoff, ofte restråstoff. Den første av disse etableringene driver nå produksjon i industriell skala på Liholmen, og har egen utviklingsavdeling. "Fæskeriforskning", som det heter lokalt, etablerte eget kontor i næringshagen.

Sjømatbedriftene ble leveringsdyktige 52 uker i året

Jevn tilførsel av kvalitetsråstoff gir muligheter for å komme inn i bedre betalende markeder

Jevn produksjon gir også

- trygghet for de ansatte
- stabil arbeidsstokk
- erfarne arbeidere
- høyere kompetanse
- mulighet for nye og flere verdiskapende strategier

Industrien gikk etter tusenårsskiftet gjennom en stor omstilling til fersk produksjon og levering av ferske produkter til Europa. Markedsandelene ble vunnet fordi en oppgående kystflåte og oppføring av villfanget torsk sikret kvalitetsråstoff også utenom de tradisjonelle sesongfiskeriene i Øst-Finnmark, og ga industrien mulighet til å levere ferske produkter hver uke hele året. Å gå over til å produsere ferske produkter gjorde industribedriftene sårbare med hensyn til kvaliteten på råstoffet som ble levert. En viktig suksessfaktor var derfor at man fikk endret landingsmønsteret, fra leveranser av store mengder i vårsesongen når fisken var åtesprengt av lodde eller gytesyk, til en jevnere kvote hele året. Levendelagring og oppføring av den loddessprengte vår-

torsken bidro også til jevnere produksjon. Ved overgangen til ferskfiskproduksjon var det også viktig at man fisket mer med redskaper som ga den beste kvaliteten på fisken. En annen viktig årsak til de økte ferskfiskleveransene var at fiskerne fikk en *bonusvote* for å levere fisken fersk.

Fra trading til filetproduksjon

Bedre kvalitet på råstoffet gjør at man kan anvende fisken til ferske filetprodukter istedenfor å sende den ubearbeidet ut av Båtsfjord. 1000 tonn som går til filetproduksjon fremfor å bli "tradet bort" gir 12 nye årsverk i industrien og 3 nye årsverk hos leverandører og øvrig næringsliv.

Økt verdiskaping

Båtsfjordbedriftene ble fram mot 2010 veldig flinke til å hente ut høyere verdiskaping fra produkter man tidligere ikke var opptatt av. Alt råstoffet omsettes ferskt, og man finner nå anvendelse for selv mindre kvantum av alle typer råstoff.

Et *markedsprogram* for etterutdanning av mellomledere og nøkkelpersonell i fiskeindustrien i Finnmark, på initiativ fra Båtsfjord, ga markedsorienteringen i Båtsfjordbedriftene et løft. Den faglige delen av programmet ble koordinert av Fiskerihøgskolen. Med utveksling av kandidater og studieturer til Russland, som velstandsutviklingen hadde gjort til et av de viktigste markedene, fikk man bygd ut relasjonene inn i markedene.

Flåte og kvalitet

Snurrevadflåten var tidlig på 2000-tallet kjent for variabel råstoffkvalitet, mye på grunn av at de hadde så mange rettigheter at de ikke hadde tid til å ta tilstrekkelig vare på fisken, og for at de ukritisk fisket den lett tilgjengelige loddesprengte torsken på våren.

Ujevnt landingsmønster

Landingene av råstoff i Øst-Finnmark fordeler seg ujevnt over året. Under vårtorskefisket i mai var leveransene av fersk fisk nesten tre ganger så store som i september og oktober.

Dette bildet endret seg når man fikk en spesialisering i kystflåten. For kystbåter med kvoter både på sild, makrell, sei, torsk og hyse fikk man på plass incentivordninger som fremmet bytte av kvoter, slik at man fikk båter som kun fisket hvitfisk, og andre som kun fisket pelagisk. Uten deltakelse i pelagiske sesongfiskerier, kunne hvitfiskbåtene nå fordele fangsten jevnere over året. Dette gjorde at en mye større andel av produksjonen ble basert på ferskt råstoff. Det at produksjonsmidlene om bord ble spesialisert for torskefiske, og at mannskapet ble spesialisert på torskefiske, bidro også til å høyne kvaliteten på fisken.

Den havgående flåten hadde også god inntjening, og opprettholdt sin andel av kvotene.

Bedriftseide kvoter sikret kystbåter

Mer lønnsomme bedrifter i årene etter 2005 la grunnlaget for økte investeringer i Båtsfjord. Med privat initiativ og egenkapital i bunn klarte man å utløse både offentlig finansiering og finansiering av flåte gjennom venturefond. Et halvoffentlig kvoteselskap, hvor Innovasjon Norge, Båtsfjord Kommune og den lokale fiskeindustrien er største eiere, har kjøpt opp kvoter for å kunne styre landingen av fisk til perioder hvor det er mangel på fersk fisk. Strukturordningene på begynnelsen av hundreåret endret ikke det faktum at kystflåten tok nesten hele torskekvoten første halvår. Men markedet betaler godt for fersk filet om høsten, og gjennom å fordele ressursene jevnere over året ble det skapt en betydelig merverdi av ressursene. Industrieide (trål-)rettigheter ble tilbudt kystflåte for å knytte denne flåten til Båtsfjord, mot at resten av kvoten også ble levert i Båtsfjord. Dette knyttet fremmedflåten tettere til industrien.

Overfisket i Barentshavet har som et resultat av bedre overvåking blitt stoppet. Dette gjorde at kvotene kunne økes med 300 tusen tonn per år. Båtsfjord har dermed fått mye større tilgang på fisk. Båtsfjord ble den store vinneren av den langvarige kvotekrigen som har pågått i fem år. 35 prosent av TAC skal nå landes i Båtsfjord, 25 prosent skal leveres fersk av kystflåten. Fiskeriminister Nilsen er godt fornøyd med avtalen som er kommet i stand mellom de norske og russiske parter i kommisjonen.

Mer fangst med line

Linefanget fisk gir, på grunn av større andel til filetproduksjon, høyere sysselsetting og verdiskaping både i industrien og samfunnet forøvrig.

Andelen av fisken som kan brukes til ferske produkter øker fra 20-40 til 75 prosent.

I årene rundt 2005, blant annet som en konsekvens av prosjektet Samfunnsregnskap Båtsfjord, ble bevisstheten større omkring de ulike flåtegruppenes betydning for verdiskapingen på land. Når kvotesystemene ble omformet, økte man kvotene til de båter som kunne bidra mest til verdiskapingen på land. Dette førte til en voldsom vekst i linefangsten, på bekostning av andre redskaps typer. Overgangen til linefanget fisk, halt opp én for én, og bløgget på stedet, ga industrien et bedre grunnlag for å produsere ferske kvalitetsprodukter.

Ferskt råstoff ga lønnsomhet

Ferskt råstoff gir anledning til å produsere produkter som etterspørres i de best betalende markeder. Ferske produkter finner veien både til Europas fineste restauranter og supermarkedenes ferskvaredisker. Og produkter av ferskt råstoff ga et helt annet lønnsomhetsbilde enn produkter av frossent. Dekningsbidraget per kilo ble økt fra 3 til 9 kroner.

En annen viktig årsak til at man fikk mer leveranser fra kystflåten om høsten, var at

det ble opprettet en *kvotebank*. Tidligere var det slik at om en fisker ville fiske mye torsk om høsten, og tilgjengeligheten var så dårlig at han ikke klarte å fiske opp kvoten før nyttår, så var denne fisken tapt. Med Kvotebanken på plass kan fiskeren nå spare 20 prosent av kvoten til januar året etter. Dermed ble det ikke lenger gambling å fiske torsk på høsten. Noen båter har også hatt stor glede av at man fikk forskuttere inntil 15 prosent av neste års kvote.

Fersk fisk er ikke utsatt for konkurranse fra Kina.

Filetprodukter basert på ferskt råstoff gir en helt annen verdiskaping og lønnsomhet enn frossent råstoff.

Reguleringene av loddefisket ble endret slik at lodda i sin helhet gikk til konsum. Lodda ble i perioder fanget helt oppe under isen, og ofte sendt rett til Danmark som industri-fisk. Men ved å fangste på lodda først når den kom inn mot kysten fikk man bedre tilgjengelighet for kystbåter. Ved at lodda fikk trekke inn mot kysten, bedret man også tilgjengeligheten for torsken som beiter på lodda. I tillegg førte det nye reguleringssystemet for sild fanget i Barentshavet til et mindre beitetrykk fra silda. Dette bidro sterkt til et mer stabilt gyteinnsig og en høstbar gytebestand av lodde.

Det norske *medlemsskapet i EU i 2009* ga industrien flere fordeler. For Båtsfjord var det viktig at man fikk fjernet toll- og grenseproblematikken ved Utsjok, samtidig som EU aksepterte norske prinsipper for ressursforvaltning. Deler av forvaltningen av EUs torskestammer ble samtidig lagt til Båtsfjord.

Næringsutvikling

Etablering av vindkraftanlegg i kommunen førte til økt inngang av den nye arealressursskatten som ble pålagt all energiutvinning som gjorde inngrep i naturen, noe som igjen ga økt rom for kommunale næringsrettede tiltak. De nye satsingene innenfor

energi og turisme ga også ringvirkninger for leverandørbedrifter. Båtsfjord fikk også et mye bredere spekter av leverandør- og servicebedrifter når den nye supplybasen for oljevirkksomheten i Barentshavet kom på plass.

Båtsfjord har fått høyere utdanning gjennom etableringen av Forskningscenteret i Båtsfjord, hvor flere FOU-institusjoner har base for å gjennomføre forskningsprosjekter. Her kan man ta desentraliserte studier på grunnfagsnivå, samtidig som det satses spesielt på utføring av hovedfag i samarbeid med Forskningscenteret. Dette har gitt et FoU-miljø med anlegg både på sjø og land.

Reiselivsselskapet Makkaur arrangerer havfisketurer med lokale fiskere, som også har eierandeler i selskapet og koordinerer omvisninger på torskeoppdrettsanlegg i Syltefjord og i fiskeindustribedriftene i Båtsfjord. Dermed kan russiske og europeiske turister følge fisken på nært hold fra den blir fanget til den er klar for middagsbordet. For bevisste konsumenter av fisk er villfanget torsk fra Barentshavet et produkt

de både ønsker å spise og å oppleve. Fiskeindustrien i Båtsfjord oppfatter reiselivssatsningen som markedsføring av kvalitetsfisk fra Båtsfjord, som etter hvert har fått et godt renommé i Moskva og St. Petersburg. "Cod from Båtsfjord" har også blitt en slager i supermarkeder i flere finske byer.

Arctic Trail, en av nordkalottens store reiselivssuksesser, trekker også mange finske turister fra Helsingforsområdet. Arctic Trail fyller både Clarion "Værret" og B&B Polar Hotell, samt det restaurerte Makkaur fyr. Clarion Værret, et moderne forretnings- og turisthotell med monumental utforming, skaper sammen med havnepromenaden et innbydende inntrykk mot havna. Under Vinterfestivalen dobles innrykket av scooterturister. Senere på våren går Båtsfjordrevyen, bare ett av mange tegn på et blomstrende kulturliv, for fulle hus.

Arbeidsinnvandring fra Øst-Europa ga nye impulser til samfunnet. Det å ta inn østeuropeisk arbeidskraft i industrien var en utfordring de første årene, men virket etter hvert positivt på lokalsamfunnet.



Referanser

- Bell, W. (1997). Foundation of futures studies: Human Science for a new era. *Transaction*.
- Bell, W. (1998). Framtidforskningens formål, *Prosus. tidsskrift for et bærekraftig samfunn*, 1, pp. 71-78.
- Brunstad, B. et al. (2004). *Big Oil Playground, Russian Bear Preserve or European Periphery? The Russian Barents Sea Region towards 2015*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Fagerheim, W. (2003). Foresight i Norge 2003. Oslo, Norges Forskningsråd/Mind the Gap.
- Fahey, L. & R.M. Randall eds. (1998). *Learning from the future. Competitive Foresight Scenarios*. New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons.
- Gavigan, J.P. et al. (2001). A practical guide to regional foresight, FOREN Network.
- Isaksen, A., Ed. (1997). *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Lundvall, B.-Å. ed. (1992). *National Systems of Innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers.
- Lundvall, B.-Å. & B. Johnson (1994). The learning economy, *Journal of Industry Studies*, 1:2, pp. 23-42.
- Marsh, B. (1998). Using scenarios to identify, analyze and manage uncertainty. I *Learning from the future. Competitive foresight scenarios*, Fahey, L. & R.M. Randall eds.. New York: John Wiley & Sons.
- Moe, H. (2004). *Framtidens kommuner - med ansvar for egen utvikling. En veileder i å utforske framtiden*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Nag, W. (1998). *Med utsikt fra fremtiden. Framtidforskningens premisser og logikk*. Oslo: Telenor FoU.
- Schoemaker, P.J.H. (1995). Scenario Planning: A tool for strategic thinking, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 25-40.
- Schwab, P. et al. (2003). Foresight - using scenarios to shape the future of agricultural research, *Foresight*, 5:1, pp. 55-61.
- van der Heijden, K. (1996). *Scenarios. The art of strategic conversation*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Øverland, E. ed. (2000). *Norge 2030. Fem scenarier om offentlig sektors fremtid*. Oslo: Cappelens akademiske forlag.
- Etzkowitz, H. & L. Leydesdorff, Eds. (1997). *Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London: Cassell Academic.
- Watts, P. (2002). *People and Connections. Global scenarios to 2020*. London, Shell international Ltd, Global Business Environment: 96.

Noter

- 1) Definisjonen er hentet fra konsulentselskapet Mind the Gap sin hjemmeside, www.mindthegap.no.
- 2) FOREN-nettverket (Foresight for Regional Development) er et nettverk for regional foresight underlagt EU-kommisjonen, med deltakelse fra 14 europeiske land.