

Evaluering av Utviklingsprosjekt Træna

Midtveisevaluering



Om rapporten

Evaluering av Utviklingsprosjekt Træna
Midtveiseevaluering

Oppdragsgiver
Træna kommune

Prosjektperiode
Juni - september 2017

Prosjektteam
André Flatnes og Bjørn Brastad

Om Oxford Research Knowledge for a better society

Oxford Research er et nordisk analyseselskap. Vi dokumenterer og utvikler kunnskap gjennom analyser, evalueringer og utredninger slik at politiske og strategiske aktører kan få et bedre grunnlag for sine beslutninger.

Vi kombinerer vitenskapelige arbeidsmetoder med kreativ idéutvikling for å tilføre våre kunder ny kunnskap. Vårt spesialfelt er analyser og evalueringer innen nærings- og regionalutvikling, forskning og utdanning samt velferds- og utdanningspolitikk.

Oxford Research ble grunnlagt i 1995 og har selskaper i Norge, Danmark, Sverige og Finland. Oxford Research er en del av Oxford-gruppen og retter sitt arbeid mot det nordiske og det europeiske markedet.

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
(+47) 40 00 57 93
post@oxford.no
www.oxford.no

Forord

Denne rapporten inneholder en evaluering av Utviklingsprosjekt Træna. Formålet med evalueringen er å dokumentere fremdriften i og resultater av prosjektet frem til nå, og å identifisere mulige forbedringspunkter i en eventuell videreføring.

Evalueringen er gjennomført av senioranalytiker André Flatnes (prosjektleder) og senioranalytiker Bjørn Brastad. Utviklingssjef Moa Björnson i Træna kommune har vært ansvarlig for oppdraget fra oppdragsgivers side. Vi takker for oppdraget og for godt samarbeid.

Kristiansand, 20. september 2017



André Flatnes
Prosjektleder
Oxford Research AS

Innhold

1.	Sammendrag	5
2.	Evalueringsens formål og metode	6
2.1	Evalueringsens formål	6
2.2	Rapportens oppbygging	6
2.3	Evalueringsmetode	6
3.	Prosjektets organisering og forankring	8
3.1	Gjennomføringen av prosjektet	8
3.2	Prosjektets organisasjon	8
3.3	Budsjett	10
3.4	Prosjektets forankring	11
4.	Målsettinger og tiltak	13
4.1	Bakgrunn for prosjektet	13
4.2	Målstruktur	13
4.3	Prosjektets innretting	14
4.4	Resultater av utviklingsprosjektet	18
5.	Evaluators vurdering av prosjektet	20
5.1	Grunnlaget for satsingen	20
5.2	Vurdering av organiseringen	20
5.3	Vurdering av måloppnåelse	20
5.4	Evaluators overordnede vurdering	21

Tabelliste

Tabell 1: Informanter	7
Tabell 2: Inntekter. Finansieringskilder og beløp.	10
Tabell 3: Supplerende finansiering. Næringsetablering/prosjekt, tildelt beløp og kilde.	11
Tabell 4: Innsatsområder, målsettinger og resultatmål	14
Tabell 5: Typer tiltak. Antall og eksterne midler generert.	15
Tabell 6: Resultater. Tilflytting og arbeidsplasser.	18

1. Sammendrag

Prosjektet ble utløst av en konkret trussel om nedleggelse av arbeidsplasser i fiskerinæringen i kommunen. Stemningen innen næringen sies å ha blitt noe mer positiv, selv om det alltid vil være usikkerhet knyttet til utviklingen i fiskerinæringen.

Oxford Research mener at det i utviklingsprosjektet er arbeidet meget godt og at det kan vises til en portefølje av tiltak som støtter opp om målsettingene for utviklingsprosjektet. Prosjektet har kun vært i drift i drøye to og et halvt år, det har hatt en grunnbevilgning på 6,3 millioner kroner og det opererer i en kommune med i underkant av 500 innbyggere. Til tross for disse begrensningene er det generert betydelig aktivitet, og konkrete resultater i form av arbeidsplasser og tilflytting.

Utviklingsprosjektet har bidratt positivt til Trænas omdømme og til bolysten til befolkningen i kommunen. Kulturprosjektene Træna-Hawaii, Vinterfestivalen og Artists in Residence gir mye oppmerksomhet, og viser både lokalbefolkningen og andre at det skjer mye på kulturfeltet i kommunen. Tilflytting av syv personer kan knyttes direkte opp mot næringsetableringer og prosjekter støttet av utviklingsprosjektet. Samtidig har folketallet på Træna sunket dramatisk de seneste tre-fire årene, fra over 500 da prosjektet var under planlegging til 456 etter andre kvartal 2017.

Utviklingsprosjektet har også bidratt til etablering av flere foretak og arbeidsplasser i kommunen. For enkelte av etableringene (tangproduksjonen på Selvær, Træna Fisker, etc.) har utviklingsprosjektet vært avgjørende for at nye arbeidsplasser er skapt. I andre tilfeller har utviklingsprosjektet støttet opp om og vært pådriver i pågående prosesser. Totalt har utviklingsprosjektet støttet opp om etablering av 12,6 årsverk. Sett i forhold til ressursinnsatsen, lengden på prosjektperioden og størrelsen på kommunens private næringsliv, vurderer Oxford Research dette som et svært godt resultat. Resultatet står seg også godt sammenlignet med et drøyt dusin andre utviklings- og omstillingsprosjekter vi har evaluert.

Oxford Research vurderer organiseringen av utviklingsprosjektet som hensiktsmessig og god. Prosjektet er tett koblet opp mot kommunen, samtidig som denne koblingen ikke begrenser muligheten for å arbeide selvstendig med utviklingsoppgaver. God inngripen med kommunen tilrettelegger for samordning av ressurser og institusjonalisering av utviklingskompetanse.

Utviklingsprosjektet har utformet innsatsområder, målsettinger og resultatmål for perioden 2015-17, og kan vise til god resultatoppnåelse ved utløpet av denne perioden. Ved en eventuell videreføring av utviklingsprosjektet bør det prioriteres ressurser til en grundig strategiprosess for å fastsette målstrukturen for den neste perioden. Gitt de gode resultatene i den første perioden anbefaler Oxford Research at det settes ambisiøse, men samtidig realistiske, mål for neste periode.

2. Evalueringens formål og metode

I dette kapittelet beskrives evalueringens formål, rapportens oppbygging og den praktiske metoden benyttet i gjennomføringen av evalueringen.

2.1 EVALUERINGENS FORMÅL

Træna kommune gjennomfører utviklingsprosjektet Tenk Træna i perioden 2015-17. Kommunen ønsker en videreføring av prosjektet i tre nye år, hvilket fylkeskommunen åpner for å bidra med finansiering til, forutsatt tilstrekkelig fremdrift i og effekt av prosjektet. For å dokumentere fremdriften i og resultater av prosjektet frem til nå, og for å identifisere mulige forbedringspunkter, har fylkeskommunen pålagt Træna kommune å gjennomføre en evaluering av utviklingsprosjektet.

2.2 RAPPORTENS OPPBYGGING

Evalueringsrapporten består av to datakapitler (kapittel 3 og 4). Informasjonen som presenteres i disse er innhentet i dokumentgjennomgangen og intervjuene beskrevet under. Budskapet fra intervjuene er bearbeidet og formulert av Oxford Research og representerer en syntese av de utsagn som ble gitt. I kapittel 3 beskrives prosjektets gjennomføring, organisasjon, budsjett og forankring. I kapittel 4 beskrives bakgrunnen for prosjektet, prosjektets målstruktur og innretting, porteføljen av tiltak og måloppnåelse. Kapittel 5 inneholder evaluators vurdering av prosjektets organisering og måloppnåelse, samt viktige lærdommer fra prosjektet.

2.3 EVALUERINGSMETODE

Dokumentgjennomgang og intervjuer er benyttet som metode for datainnhenting.

2.3.1 Dokumentgjennomgang

Evaluator mottok relevante dokumenter fra Træna kommune ved oppstarten av arbeidet. Følgende dokumenter er gjennomgått av evaluator:

- Søknad fra Træna kommune til Nordland fylkeskommune (2014)
- Saksfremlegg Nordland fylkeskommune (2014, 2016 og 2017)
- Årsrapporter fra Utviklingsprosjekt Træna, for 2015 og 2016
- Saksdokumenter fra ressursgruppemøter
- Referater fra ressursgruppemøter
- Prosjektplaner og rapporter fra delprosjekter
- Oversikt over næringsetableringer og prosjekter
- Træna kommunes Kommuneplan – Samfunnsdel, med kunnskapsgrunnlag (2017)
- Diverse medieoppslag
- Nettsiden til Tenk Træna

2.3.2 Intervjuer

Evaluatør innhentet i tillegg data ved å intervjuer et utvalg sentrale aktører. Totalt ble det gjennomført 17 intervjuer. Informantene fremgår av tabell 1.

Tabell 1: Informanter

Navn	Institusjon og rolle
Moa Björnson	Træna kommune - Utviklingssjef, prosjektleder Tenk Træna
Per Pedersen	Træna kommune - Ordfører, medlem av ressursgruppen
Thore Hopperstad	Træna kommune - Rådmann, medlem av ressursgruppen (tidl.)
Gunn Eliassen	Træna kommune - Ass. rådmann, medlem av ressursgruppen
Sverre Hyttan	Pelagia AS - Næringsaktør, medlem av ressursgruppen
Geir Sjøset	Modolv Sjøset AS - Næringsaktør, medlem av ressursgruppen
Johannes Bøe	Træna Båtservice AS - Næringsaktør, medlem av ressursgruppen
Yngve Myhre	Rosøy AS - Næringsaktør, medlem av ressursgruppen
Marianne Olsen Sjøset	Salong Havbris AS - Næringsaktør
Merete Lillegård	Træna Fisker AS - Næringsaktør
Per-Arne Ingebrigtsen	Træna Sjømat AS - Næringsaktør
Zoe Christiansen	The Northern Company AS - Næringsaktør
Marit Bertheussen	Træna museum - Kulturaktør
Siw Moxness	Kystinkubatoren - Utviklingsaktør, medlem av ressursgruppen
Bjørn Audun Risøy	Helgeland kunnskapspark - Utviklingsaktør, medlem av ressursgruppen
Liv Rask Sørensen	Nordland fylkeskommune - Medlem av ressursgruppen
Terje Stabæk	Nordland fylkeskommune - Ass. næringssjef
Kilde: Oxford Research AS	

3. Prosjektets organisering og forankring

I dette kapittelet beskrives prosjektets gjennomføring, organisasjon, budsjett og forankring.

3.1 GJENNOMFØRINGEN AV PROSJEKTET

Træna kommune gjennomfører utviklingsprosjektet Tenk Træna i perioden 2015-17. Initiativet til prosjektet kom fra ledelsen i kommunen, og det tok noe tid å få på plass finansieringen og organisasjonen. I prosessen frem mot etableringen av prosjektet ble det gjennomført møter med Nordland fylkeskommune og med Nærings- og fiskeridepartementet (fiskeriministeren). Nordland fylkeskommune har vært en støttespiller gjennom hele prosessen.

Utviklingsprosjektet endret noe karakter fra prosjektplanen til prosjektet som ble iverksatt, ved at samfunnsutvikling fikk en sterkere posisjon. Ved oppstarten av prosjektet i første halvdel av 2015 ble det gjennomført bedriftsbesøk, SWOT-analyse og workshops, for å kartlegge behov og muligheter og for å involvere næringsliv og befolkning, samt forankre prosjektet.

Selv om Træna kommune mottar omstillingsmidler fra Nordland fylkeskommune, har kommunen ikke omstillingsstatus. Fylkeskommunens vurdering er at kommunen ikke oppfyller kriteriene for omstillingsstatus, ettersom kommunen ikke har opplevd en dramatisk nedgang i arbeidsplasser og befolkning. Samtidig innebærer den sårbare næringsstrukturen et behov for en forsterket innsats innen samfunns- og næringsutvikling.

Træna kommune fikk innvilget et utviklingsprosjekt over tre år, basert på årlige søknader til fylkeskommunen. Kommunen ønsker en videreføring av prosjektet i tre nye år, hvilket fylkeskommunen åpner opp for, forutsatt tilstrekkelig fremdrift i og effekt av prosjektet. Gjennomføringen av en ekstern evaluering skal dokumentere innholdet i og den foreløpige effekten av prosjektet.

3.2 PROSJEKTETS ORGANISASJON

Utviklingsprosjektet eies av Træna kommune, og prosjektleder er også organisatorisk lokalisert i kommuneadministrasjonen og fysisk lokalisert på rådhuset. Prosjektorganisasjonen består i tillegg av en såkalt «ressursgruppe» med representanter fra kommunen, næringslivet og regionale utviklingsaktører. Prosjektlederen rapporterer til rådmannen, som rapporterer til kommunestyret. Informantene er samstemte i at samarbeidet mellom prosjektledelse, prosjekteier og ressursgruppen har fungert som forutsatt.

Modellen kombinerer organisering av utviklingsarbeidet som et prosjekt i kommunen, med påkobling av regionale ressurser i en ressursgruppe. Den tette integreringen med kommuneadministrasjonen tilrettelegger for institusjonalisering av utviklingskompetansen, slik at denne kan benyttes også etter avslutningen av utviklingsprosjektet. Fylkeskommunen fremholder at organiseringen av prosjektet utgjør en interessant modell for omstillings- og utviklingsprosjekter i fylket.

3.2.1 Prosjektledelse

Prosjektet ledes av kommunens utviklingssjef. I forbindelse med etableringen av utviklingsprosjektet ble det i 2015 ansatt en utviklingssjef i kommunen, med prosjektlederansvar for utviklingsprosjektet som en sentral oppgave. Opprinnelig var stillingsbetegnelsen «næringssjef», men den ble endret for å reflektere at utviklingsprosjektet også omfatter samfunnsutvikling. Informanter fremholder at utviklingssjefen har relevant kompetanse og egenskaper for å utføre rollen på en god måte. Prosjektlederen arbeider godt mot fylkeskommunen, regionale aktører og lokale aktører.

Informanter trekker frem at prosjektlederen har stor arbeidskapasitet og gjennomføringsevne, og er viktig for å sikre at prosjektideer realiseres. Innspill til potensielle prosjekter kommer fra ulike kilder, og det beskrives som avgjørende å ha en allokert prosjektlederressurs som kan utvikle prosjektplaner og fasilitere gjennomføring av disse på en strukturert måte. Prosjektet og prosjektlederen beskrives som en viktig ressurs for etablering og gjennomføring av de ulike delprosjektene som inngår i utviklingsprosjektets portefølje. Det er etablert en nettside som synliggjør utviklingsprosjektet og de sentrale delprosjektene. Besøktallene for denne har i 2017 variert mellom 3700 og 9700 per måned.

Enkelte informanter trekker frem at prosjektlederen er sentral i en stor andel av delprosjektene i porteføljen, og at det er relativt få andre personer i kultur- og næringsliv som er mobilisert som prosjektledere. Dermed blir utviklingsprosjektet svært avhengig av prosjektlederen, hvilket gjør prosjektet noe sårbart og ikke tilrettelegger for spredning av utviklingskompetanse, som igjen er uheldig med tanke på utviklingen etter prosjektavslutning. Det anbefales derfor å ha fokus på å mobilisere personer som kan ta rollen som ledere av delprosjekter, for å sikre kapasitet og forankring og tilrettelegge for videreføring. Fra enkelte informanter trekkes det frem at prosjektorganisasjonen med fordel kan knytte til seg spesialisert kompetanse innen bedriftsutvikling.

3.2.2 Ressursgruppe

Det er etablert en ressursgruppe som del av prosjektets organisasjon. Ressursgruppen omfatter tolv personer, inkludert tre fra politisk og administrativt nivå i kommunen, fire fra utviklingsapparatet (lokalisert utenfor kommunen) og fem fra nærings- og organisasjonslivet på eller med tilknytning til Træna. Rådmannen er leder for gruppen.

Nordland fylkeskommune deltar i ressursgruppen og fungerer som en viktig samarbeidspartner for utviklingsprosjektet. Fylkeskommunen var en pådriver for etablering av ressursgruppen, og at denne skulle inkludere regionale aktører som kunne bidra med ekstern kompetanse. Fylkeskommunen har dessuten koblet ulike typer kompetanse i egen organisasjon til utviklingsprosjektet, blant annet innen områdene reiseliv og fiskeri. Informanter fremholder at fylkeskommunen er en viktig medspiller for utviklingsprosjektet, som har utløst seks prosjektsøknader til fylkeskommunen. Disse er innvilget, med et totalt tilsagnsbeløp på om lag 2,1 millioner kroner, og kommer i tillegg til grunnfinansieringen av utviklingsprosjektet. Utviklingsprosjektet har vært avgjørende for utarbeidelsen av disse søknadene.

Ressursgruppen mangler et klart mandat for sin virksomhet, og har ingen formell styringsmakt over utviklingsprogrammets innretting og prosjektledelsens prioriteringer. Rollen er uformell og rådgivende, og hviler på medlemmenes kompetanse. Ressursgruppen gir innspill til mulige tiltak, samt råd

og anbefalinger, men detaljstyrer ikke. Funksjonen til ressursgruppen er å være en støtte for prosjektlederen, basert på de innsatsområder og aktiviteter som utviklingsprosjektet velger å involvere seg i. Informanter fremholder at ressursgruppen har en god og bred sammensetting, og omfatter betydelig og relevant kompetanse. Særlig i den tidligste perioden ble ressursgruppen benyttet aktivt som kilde for innspill til delprosjekter, samt som rådgiver for god gjennomføring av delprosjekter.

Ressursgruppen følger nøye med på utviklingsprosjektets innretning og fremdrift. Den rapporteres å ha høy bevissthet om å prioritere delprosjekter som kan forventes å gi resultater i samsvar med prosjektets overordnede målsettinger. Enkelte fremholder at ressursgruppen med fordel kan prioritere sterkere mellom ulike aktiviteter, for å gi prosjektet en enda tydeligere innretning. Det er til nå i prosjektperioden ikke foretatt utskiftninger i ressursgruppen. Enkelte tar til ordet for at det bør være en rulling av personell i ressursgruppen, for å tilrettelegge for nye perspektiver. Enkelte medlemmer er trukket med i delprosjekter, men ressursgruppen har ellers liten aktivitet mellom møtene. Ressursgruppen møtes om lag fire ganger i året, delvis på Træna og delvis andre steder i Nordland.

3.2.3 Styringsdokumenter

Det er utarbeidet en prosjektplan i form av søknaden til Nordland fylkeskommune. Senere ble det utarbeidet en struktur med fire innsatsområder. Denne strukturen anvendes i oversikter over planlagte aktiviteter og resultatrapporteringer, i årsrapporter, rapporteringer til ressursgruppemøter, etc. Det er ikke utarbeidet årlige handlingsplaner.

3.3 BUDSJETT

Prosjektet finansieres av Nordland fylkeskommune med to millioner kroner per år og Træna kommune med 100 000,- kroner i finansielle midler per år. Utviklingsprosjektet er dermed tilført totalt 6,3 millioner kroner som grunnfinansiering i treårsperioden. I tillegg legger Træna kommune inn 550 000,- kroner i egeninnsats per år. Kommunen bidrar med egeninnsats gjennom ansattes deltakelse i delprosjekter og i ressursgruppen. Utviklingsprosjektets inntekter fremgår av tabellen under.

Tabell 2: Inntekter. Finansieringskilder og beløp.

	Nordland fylkeskommune	Træna kommune	Totalt
2015	2 000 000	100 000	2 100 000
2016	2 000 000	100 000	2 100 000
2017	2 000 000	100 000	2 100 000
Totalt	6 000 000	300 000	6 300 000
Kilde: Træna kommune			

Delprosjektene i Utviklingsprosjekt Træna har i tillegg generert betydelig tilleggsfinansiering fra en lang rekke aktører. Totalt har prosjektporteføljen generert 4,354 millioner kroner i supplerende finansiering, fordelt på 15 tilsagn. Av disse er det to tilsagn til næringsetableringer, begge fra Innovasjon Norge, og 13 tilsagn til delprosjekter i utviklingsprosjektets portefølje. Tilsagnene fremgår av tabeller under.

Tabell 3: Supplerende finansiering. Næringsetablering/prosjekt, tildelt beløp og kilde.

Næringsetablering/prosjekt	Tildelt beløp	Kilde
Træna Arctic Fishing	500 000	Innovasjon Norge
Northern Seaweed Company	760 000	Innovasjon Norge
Træna-Hawaii	80 000	Fritt Ord
Kommuneplan	400 000	Fylkesmannen
Træna-Hawaii	100 000	Kulturrådet
Un-Urban Experiment	120 000	Kulturrådet
Artists in Residence Træna	240 000	Nordland fylkeskommune
Aloha Træna	299 000	Nordland fylkeskommune
Træna-Vega-Røst	300 000	Nordland fylkeskommune
Ta Træna med Storm - Vinterfestival	70 000	Nordland fylkeskommune
Træna som destinasjon og samfunn	1 000 000	Nordland fylkeskommune
Havet er mor di	200 000	Nordland fylkeskommune
Skiltprogram	145 000	Polarsirkelens friluftsråd
Artists in Residence Træna (naust)	130 000	Sparebankstiftelsen / Tylø
Badstufestival	10 000	Sparebankstiftelsen
Totalt	4 354 000	
Kilde: Træna kommune		

3.4 PROSJEKTETS FORANKRING

Prosjektet er godt forankret i kommunens befolkning og næringsliv, samt i kommuneorganisasjonen. Prosjektet har mobilisert relevante aktører. Mens det tidligere måtte arbeides proaktivt for å få i gang delprosjekter, opplever prosjektledelsen nå at det kommer henvendelser til prosjektet. Både prosjektleder og ressursgruppen har som viktig oppgave å sørge for at næringsliv og andre aktører tar initiativ, ansvar og eierskap i gjennomføring av utviklingsaktiviteter.

3.4.1 Næringslivet

Næringslivet har vært opptatt av at prosjektet har handlingsrom, og ikke er for tett knyttet til og begrenset av kommunen. Ved etableringen av prosjektet var det betydelig positivitet og forventning fra næringslivet til prosjektet. Informanter fremholder at entreprenørskapskulturen på Træna står relativt svakt, og at det derfor er svært nyttig med en pådriverfunksjon som utviklingsprosjektet utgjør. Enkelte bedrifter arbeider med utvikling og innovasjon, men som helhet karakteriseres ikke næringslivet i kommunen av å være utpreget innovativt. Det trekkes frem at utviklingsprosjektets inngripen med næringslivet nå er god, men at det tok noe tid å få innpass i bedriftene i kommunen. Forholdet mellom bedriftene i kommunen er åpent, og det er en forståelse av at de er avhengige av hverandre for å opprettholde driften. Også bedrifter som generelt sett er relativt passive når det gjelder utviklingsaktiviteter, stiller gjerne opp på forespørsel fra utviklingsprosjektet.

Det finnes engasjement for utviklingsaktiviteter i en del bedrifter, samtidig som innovasjonsevnen er varierende. Flere av næringsetableringene og delprosjektene innen utviklingsprosjektet kobler sammen

aktører på og utenfor Træna. Eksempler på dette er Artists in Residence, tang-prosjektet og Træna Arctic Fishing. I enkelte tilfeller er det aktører utenfor Træna som er den drivende kraften i utviklings tiltak, mens tiltakene i andre tilfeller oppstår lokalt. Informanter fremholder at tiltak som kombinerer de to typene aktører, ofter er vellykkede.

Flere informanter trekker frem at prosjektlederen er flink til å spre informasjon om prosjektet og de ulike delprosjektene, til relevante kultur- og næringsaktører i kommunen. På den måten har mottakerne mulighet til å koble seg på de delprosjektene og initiativene de er interessert i. Dette er særlig relevant fordi mange av delprosjektene tangerer hverandre, og det kan forventes synergieffekter med å se ulike delprosjekter i sammenheng.

3.4.2 Administrativt og politisk nivå i kommunen

Prosjektet er forankret i kommunen på administrativt og politisk nivå, og kommunen har et aktivt eierskap. Ordfører, rådmann og assisterende rådmann deltar aktivt i ressursgruppen. Fra flere hold argumenteres det for at det i en liten kommune som Træna er hensiktsmessig å koordinere ressurser og målsettinger i utviklingsprosjektet med øvrig aktivitet i kommuneorganisasjonen.

Det er en uttalt målsetting at utviklingsprosjektet etter avslutningen skal videreføres av kommunen, ved at den opparbeidede kompetansen og utviklingsevnen ivaretas i kommuneorganisasjonen. Flere aktører, inkludert blant andre fylkeskommunen og kommunen selv, vektlegger derfor viktigheten av at utviklingsprosjektet er organisatorisk lokalisert i kommunen og fysisk plassert på rådhuset. God forankring i kommunen er viktig for å sikre at kompetansen som opparbeides blir institusjonalisert og ivarettatt når prosjektet er avsluttet.

Utviklingssjefen og assisterende rådmann har hatt sentrale roller i utarbeidelsen av kunnskapsgrunnlaget for kommuneplanens samfunnsdel og arealdel. Samtidig er flere informanter opptatt av at prosjektlederen ikke skal settes til ordinære, kommunale oppgaver, men i stedet kunne arbeide fullt ut med utviklingsoppgaver. Kommunen og utviklingsprosjektets ledelse betraktet imidlertid kommuneplanens samfunnsdel og arealdel som et viktig grunnlag for utviklingsprosjektets øvrige virksomhet, og det ble derfor besluttet at utviklingsprosjektet skulle bidra i dette arbeidet.

4. Målsettinger og tiltak

I dette kapittelet beskrives bakgrunnen for prosjektet, prosjektets målstruktur og innretting, porteføljen av tiltak og måloppnåelse.

4.1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET

Bakgrunnen for prosjektet var flerdelt, og var delvis knyttet til en vedvarende sårbar situasjon for kommunen og delvis til den akutte situasjonen ved hjørnesteinsbedriften.

Hjørnesteinsbedriften Modolv Sjøset AS (med Pelagia AS som hovedeier og lokale Sjøset som deleier) var truet av permitteringer og nedleggelse i tiden forut for etablering av utviklingsprosjektet. På grunn av reduserte kvoter innen pelagisk fiske vurderte eierne å legge virksomheten midlertidig på is. I løpet av prosjektperioden har Modolv Sjøset og Pelagia blitt adskilte selskaper, hvor Pelagia driver ren pelagisk industriproduksjon, mens Modolv Sjøset driver innen hvitfiskproduksjon. De to bedriftene sysselsetter om lag 80 personer. Modolv Sjøset har helårsdrift og ansatte bosatt på Træna, mens Pelagia er mer sesongbasert og bemannet med ansatte delvis bosatt utenfor Træna.

I tillegg var Træna-samfunnet i en sårbar situasjon. Kommunen hadde om lag 500 innbyggere, og mye av næringslivet var, og er fremdeles, direkte eller indirekte knyttet til fiskeindustrien. Antall bedrifter i kommunen er svært begrenset, og er i hovedsak relatert til servicebransjen og opplevelsesbransjen. I tillegg er kommunens geografiske plassering en ekstra utfordring for næringslivet.

4.2 MÅLSTRUKTUR

Prosjektets overordnede formål er å gjøre Træna-samfunnet mer bærekraftig og robust, ved å redusere sårbarheten til næringslivet og å styrke kommunens attraktivitet som bo- og besøksted. Træna skal være en rollemodell for livskraftige og moderne småsamfunn.

Prosjektets opprinnelige målstruktur ble utarbeidet av kommunen. Utviklingsprosjektet har som målsetting å støtte opp om både nærings- og samfunnsutvikling i Træna kommune. Utviklingsprosjektet ble etablert med et todelt fokus:

1. Arbeide med å sikre videre drift av Modolv Sjøset AS, som da drev både innen pelagisk og hvitfisk og med Pelagia AS som hovedeier.
2. Å jobbe frem nye næringsbedrifter i Træna kommune, for at kommunen skal ha flere ben å stå på, samt bli mindre sårbar.

Innen næringsdelen av prosjektet skulle det arbeides for å opprettholde hjørnesteinsbedriften, styrke øvrige bedrifter i kommunen og støtte opp under nyetableringer. Næringslivet skal totalt sett framstå mer robust som følge av utviklingsprosjektet. Prosjektet skal også arbeide med bred samfunnsutvikling. Prosjektet skal bidra til stabilitet eller vekst i folketallet i kommunen. Ungdom som ønsker å etablere næringsvirksomhet skal motiveres særskilt.

Etter etableringen av prosjektet har utviklingssjefen og ressursgruppen arbeidet for å konkretisere og spisse målstrukturen for prosjektet, på grunnlag av dialogmøter og en SWOT-analyse. Prosjektet er konkretisert til å omfatte følgende innsatsområder, målsettinger og resultatmål:

Tabell 4: Innsatsområder, målsettinger og resultatmål

Innsatsområde	Målsetting	Resultatmål (2015-17)
Opplevelse og turisme	Træna er en attraktiv opplevelsesdestinasjon som bidrar til økt besøksnæring i Helgeland/Nordland, og som har attraktive overnattingsalternativer.	✓ Et attraktivt overnattingskonsept er etablert
Havbruk og næringsliv	Træna har et bredt næringsliv med bedrifter innenfor moderne havbruk. Træna er et etablert navn kjent for høy kvalitet i både tjenester og produkter.	✓ Nye arbeidsplasser ✓ Minst ett trænaprodukt på markedet ✓ Etablere et næringsbygg
Kultur og kultur-entreprenørskap	Træna er kjent som en plass for kulturbegivenheter og har attraksjoner som tiltrekker besøkende hele året.	✓ Minst en ny attraksjon/sted/begivenhet skaper «reason-to-go» ✓ Besøksnæringen er økt under flere deler av året
Lokalsamfunn og stedsutvikling	Træna har en aktuell kommuneplan som muliggjør fysiske og næringsmessige etableringer og som viser en bæredyktig og langsiktig utvikling av øyene.	✓ Implementere Kommuneplan med samfunnsdel og arealdel
Kilde: Træna kommune		

Prosjektets fremdrift vil bli vurdert ut fra følgende parametere:

- Antall turister
- Antall besøkere til øyene
- Antall nye arbeidsplasser per år
- Antall næringsetableringer
- Antall besøk på nettsiden
- Befolkningsindeks

Utviklingsprosjektet mangler gode data for antall turister og antall besøkende. Tall for nye arbeidsplasser, næringsetableringer og besøk på nettsiden innhentes av prosjektet selv, og befolkningsutvikling fremgår av offentlig statistikk. Ressursgruppen har fastsatt et veiledende måltall på to til tre nye arbeidsplasser per år, hvilket vurderes som det man realistisk kan forvente.

4.3 PROSJEKTETS INNRETNING

Utviklingsprosjekt Træna er et samfunns- og næringsutviklingsprosjekt, hvilket innebærer aktiviteter og resultater på ulike felt og nivåer. Det er iverksatt prosjekter innenfor alle de fire innsatsområdene som til dels går over i hverandre. Innsatsområdene Havbruk og næringsliv og Kultur og entreprenørskap har hatt særlig stor aktivitet. Det er ulike innganger for de ulike prosjektene i porteføljen. En stor

andel av delprosjektene er initiert og igangsatt av prosjektlederen, mens andre er initiert av kommunen, av næringslivet eller i samarbeid mellom næringslivet, kommunen og utviklingsprosjektet.

Utviklingsprosjektet bidro aktivt i utforming av ny kommuneplan. Dette arbeidet ble vurdert som helt nødvendig å støtte opp om, ettersom en kommuneplan var en forutsetning for andre oppgaver innen utviklingsprosjektet. Samtidig var det flere medlemmer som advarte mot å benytte prosjektmidler til å utføre ordinære administrative oppgaver i kommunen.

Det er totalt sett arbeidet med 30 ulike tiltak, hvorav 13 næringsetableringer og 17 prosjekter og øvrige tiltak. Fordelingen på typer tiltak, inkludert totalbeløp for genererte eksterne midler per type tiltak, fremgår av tabellen under.

Tabell 5: Typer tiltak. Antall og eksterne midler generert.

Tiltak	Antall	Eksterne midler generert
Næringsetableringer	13	1 260 000
Prosjekter	11	2 949 000
Øvrige	6	145 000
Sum	30	4 354 000
Kilde: Træna kommune		

4.3.1 Næringsetableringer

Utviklingsprosjekt Træna har bidratt til flere næringsetableringer, og medfølgende arbeidsplasser. Under beskrives kort enkelte av de mest sentrale næringsetableringene.

Træna Fisker AS

Investeringselskapet Træna Fisker AS fungerer som en søknadsbasert støtteordning for unge mennesker som ønsker å etablere seg som fisker på Træna. Basert på en vurdering av søkerens forretningsplan kan ordningen bidra finansielt og kompetansemessig (som mentor), avhengig av søkerens behov. Krav til kapital er en betydelig utfordring for personer som ønsker å etablere seg som fiskere med egen båt, og Træna Fisker kan adressere denne utfordringen ved å yte lån eller ved å gå inn som andelseier i selskapet.

Træna Fisker har 55 andelshavere og en total investeringskapital på like i underkant av én million kroner. Utviklingsprosjektet ivaretar sekretariatfunksjonen for ordningen, som er etablert med et eget styre bestående av personer med bransjeerfaring. Selskapet har så langt bidratt til etablering av én ny arbeidsplass. Det har kommet nærmere 40 henvendelser til ordningen, men kun den ene som er støttet er vurdert å fylle kriteriene for å være støtteberettiget. Fravær av gode søkere og størrelsen på investeringskapitalen er momentene som begrenser hvor mange etablerere som kan støttes gjennom ordningen. I tillegg trekkes det frem at investeringselskapet ønsker å høste erfaringer fra arbeidet med den første etablereren før man går inn med kapital i nye etableringer.

Træna Arctic Fishing

Træna Arctic Fishing er et nyetablert overnattingssted på Selvær, og et prosjekt og en merkevare eid av Helgeland Adventure AS. Gjennom konseptet tilbys utleie av båter, og tilbudet retter seg spesifikt mot fisketurismemarkedet. Bedriften har mottatt støtte fra Innovasjon Norge, og det er etablert en deltidsarbeidsplass. Utviklingsprosjektet bidro i utformingen av søknaden til Innovasjon Norge, og var en pådriver for å etablere overnattingsstedet. Træna Arctic Fishing var planlagt lenge, men ville ikke blitt etablert uten støtten fra utviklingsprosjektet, i henhold til flere informanter.

Northern Seaweed Company AS

Bedriften Northern Company AS har arbeidet med tang og tare siden 2010. Utviklingsprosjekt Træna inviterte bedriften til å delta på Vinterfestivalen i 2015, hvilket senere ledet til deltakelse i den første runden av Artists in Residence. Aktiviteten i Artists in Residence fungerte som et forprosjekt for bedriftens virksomhet på Træna, der muligheter for produksjon ble undersøkt og det ble etablert kontakter lokalt. Virksomheten på Træna ble organisert i datterselskapet Northern Seaweed Company AS. Denne bedriften ble etablert i 2016, og arbeider med produksjon av tang som matprodukt. Bedriften har mottatt støtte fra Innovasjon Norge. 2017 var første driftsår, etter en prøvesesong i 2016. Tangen høstes på Selvær av bedriften Skimten Seaweed Harvest ENK, og bearbeides og pakkes ved en produksjonslinje i et lokale som tidligere ble brukt som fiskemottak på Selvær. Høsting, bearbeiding og pakking foregikk i 2017 i en periode på om lag åtte uker, i perioden fra april til juni. I denne perioden engasjert bedriften om lag ti personer, hvorav de fleste tilhørende på Træna.

Virksomheten har resultert i 1,5 årsverk i Northern Seaweed Company og 0,3 årsverk i Skimten Seaweed Harvest. I tillegg er Northern Company (ett årsverk) formelt flyttet til Træna, samtidig som bedriften fremdeles har kontorplass i Oslo. Utviklingsprosjekt Træna har vært avgjørende for etableringen av virksomheten i kommunen. Fra Northern Company rapporteres det at det arbeides for å etablere salgsavtaler, og at det vil bli høsting og produksjon, i et noe større omfang enn året før, på Træna også i 2018. Det er interesse fra eierne for å oppgradere produksjonslokalet som leies til produksjonen.

Træna Sjømat AS

Bedriften ble etablert i 2017, og har som forretningsidé å selge fiskeprodukter i Nordland fra et mobilt utsalgssted, for på den måten å få sjømatprodukter fra Træna ut til markedet på en effektiv og bærekraftig måte. Utviklingen av bedriften er i tidlig fase, og vil gjennomføre en markedsundersøkelse som et av de neste stegene. Utviklingsprosjektet har bidratt som rådgiver, og har utviklet bedriftens design/logo.

4.3.2 Prosjektporteføljen

Utviklingsprosjektet har også gjennomført en rekke prosjekter, ikke minst knyttet til opplevelses- og kulturnæring, for å styrke attraktiviteten til kommunen som bosted og reisemål. Enkelte av de mest sentrale prosjektene presenteres kort under.

Artist in Residence (AiR), Business in Residence og Chefs in Residence

Artists in Residence er et internasjonalt konsept som prosjektlederen for Utviklingsprosjekt Træna brakte inn i prosjektporteføljen. Slik konseptet rulles ut på Træna blir det vektlagt at den enkelte deltaker skal bidra til samfunnsutvikling ved å tilføre en merverdi for lokalsamfunnet. På Træna fikk ordningen sin særegne utvidelse ved etableringen av konseptene Business in Residence og Chefs in Residence, som skulle tydeliggjøre hvilken type aktører Træna-samfunnet særlig har behov for. Prosjektene tilrettelegger for at kunstnere, næringsdrivende og kokker kan oppholde seg og utøve sitt virke på Træna over en periode. Virksomheten startet opp i 2015, og ut fra mer enn 150 søknader har om lag 20 personer til nå deltatt i ordningen. Hensikten med prosjektet er å styrke Trænas omdømme og attraktivitet, samt potensielt bidra til næringsetableringer og andre samfunnsmessige resultater. Partnere i prosjektet er Træna kommune, Træna museum, Trænafestivalen og lokale partnere, med utviklingsprosjektet som prosjektleder. Prosjektet er støttet av Nordland fylkeskommune (kulturavdelingen), og har resultert i tilflytting av én person og en rekke fysiske etableringer som står igjen etter prosjektene.

Vega-Træna-Røst

Prosjektet har som formål å styrke samarbeidet og bidra til kompetanseoverføring mellom øykommuner. Foreløpig er det iverksatt et forprosjekt, og det arbeides med å etablere et hovedprosjekt som skal styrke stedsutviklingen og opplevelsesnæringen i øykommuner. Prosjektet er støttet av Nordland fylkeskommune (næringsavdelingen), med Træna kommune som prosjektleder.

Træna Hawaii

Prosjektet kobler stedsidentitet med reiseliv og opplevelsesnæring, og er knyttet til Trænas kultur og historie. Prosjektet skal styrke Trænas omdømme og attraktivitet, og har mottatt finansiering fra Kulturrådet og Fritt Ord. Utviklingsprosjektet medvirker i prosjektet, og har bidratt med arbeidstimer. Prosjektet har resultert i etablering av et tilbud om guidede turer og utstillinger, hvilket styrker opplevelsesverdien for besøkere.

Reiselivsprosjekt

«Aloha Træna» var et forprosjekt (2016) som omhandlet behovet for å utvikle opplevelsesnæringen på Træna, for på den måten å øke omfanget av reiselivsindustrien i kommunen. Prosjektet mottok støtte fra Nordland fylkeskommune (næringsavdelingen), og har resultert i en deltidsarbeidsplass for en ansatt prosjektmedarbeider. Utviklingsprosjekt Træna deltok med arbeidstimer i prosjektet.

Forprosjektet ledet til hovedprosjektet «Innovasjon og utvikling av Træna som destinasjon og samfunn», som mottok tilsagn om én million kroner fra Nordland fylkeskommune (næringsavdelingen) i august 2017. Også Træna kommune og Norsk kulturråd støtter prosjektet finansielt. Prosjektet skal gjennomføres over to år, og ledes av Utviklingsprosjekt Træna, som også utformet søknaden til fylkeskommunen. Ressursgruppen for Utviklingsprosjekt Træna er styringsgruppe for prosjektet. Prosjektet har en rekke partnere både lokalt, regionalt og nasjonalt. Fokus i prosjektet er å kople utvikling av destinasjon og opplevelsesnæring med steds- og samfunnsutvikling. Prosjektet skal medføre en

profesjonalisering av eksisterende opplevelsesnæring på Træna, samt tilrettelegge for strategiske etableringer innen reiseliv, kultur og næring.

Vinterfestivalen

Vinterfestivalen «Ta Træna med Storm», som er en spin-off fra Trænafestivalen, har som formål å styrke Træna som helårs reisedestinasjon. Festivalen har form av et fagseminar og arrangeres årlig i samarbeid mellom Trænafestivalen, Træna museum, Foreningen Opplev Træna og utviklingsprosjektet, og er støttet av Nordland fylkeskommune (kulturavdelingen). Utviklingsprosjektet utformet søknaden til fylkeskommunen, og har samarbeidet tett med lokale aktører for å gjøre arrangementet til en årlig begivenhet.

4.4 RESULTATER AV UTVIKLINGSPROSJEKTET

Utviklingsprosjekt Træna kan vise til resultater i form av tilflyttede personer og etablerte årsverk. Totalt har syv personer flyttet til kommunen og det er etablert 12,6 årsverk i tilknytning til de næringsetableringer og prosjekter som er støttet opp om eller gjennomført innen rammen av utviklingsprosjektet. Enkelte av resultatene ville ikke inntruffet uten utviklingsprosjektet, mens det i andre tilfeller er snakk om etableringer som utviklingsprosjektet har støttet opp om. Tangprosjektet, Træna Fisker, Træna Arctic Fishing og Artists in Residence er noen eksempler på næringsvirksomhet og delprosjekter som utviklingsprosjektet har vært avgjørende for å realisere. I andre tilfeller, som for eksempel når det gjelder Træna Snekkerservice og Panimated, har utviklingsprosjektet gitt støtte i form av rådgivning, utarbeidelse av søknad til kommunalt næringsfond, etc.

Tabell 6: Resultater. Tilflytting og arbeidsplasser.

Tiltak	Tilflytting	Arbeidsplasser (årsverk)
<i>Næringsetableringer</i>		
Northern Company		1
Northern Seaweed Company		3
Skimten Seaweed Harvest		0,3
Træna Snekkerservice	1	2
Træna Fisker	2	1
Panimated	1	0,25
Træna Arctic Fishing		0,5
Havfolkets Hus		2,3
Aloha Kafé		1
Edvardsen Økonomiservice		1
Spis Træna-Vogn	2	
<i>Prosjekter</i>		
Artists in Residence Træna	1	
Aloha Træna		0,25
Sum	7	12,6
Kilde: Træna kommune		

Innen innsatsområdet Opplevelse og turisme kan det blant annet vises til resultater i form av et nytt overnattingssted (Træna Arctic Fishing) og ny turistinformasjon med kontor, nettside, etc.

Innen innsatsområdet Kultur og kulturentreprenørskap er det gjennomført prosjekter som Træna – Hawaii, Artists in Residence og Vinterfestivalen, som innebærer synliggjøring av Træna som en attraktiv kultur- og turistdestinasjon både i og utenfor høysesongen for tilreisende turister.

Innen innsatsområdet Havbruk og næringsliv er det gitt bistand til en rekke bedrifter, som har resultert i nye arbeidsplasser, nye produkter (for eksempel tang). Sett opp mot formulerte målsettinger så har utviklingsprosjektet ikke lyktes med å etablere et næringsbygg, hvilket har sammenheng med skiftende interesse i næringslivet for dette.

Innen innsatsområdet Lokalsamfunn og stedsutvikling er det etablert et samarbeidsprosjekt med kommunene Vega og Røst, og det er arbeidet med kommuneplanens samfunnsdel (ferdig) og arealdel (under utarbeidelse).

5. Evaluators vurdering av prosjektet

Dette kapittelet inneholder evaluators oppsummering og vurdering av Utviklingsprosjekt Træna.

5.1 GRUNNLAGET FOR SATSINGEN

Prosjektet ble utløst av en konkret trussel om nedleggelse av arbeidsplasser i fiskerinæringen i kommunen. Delingen av Modolv Sjøset, som skjedde etter etableringen av utviklingsprosjektet, innebar bortfall av om lag ti kompetansearbeidsplasser innen regnskapsføring og økonomistyring, og de involverte bedriftene rapporterer selv at antall årsverk totalt sett er noe lavere nå enn i 2014. Stemningen innen næringen sies å ha blitt noe mer positiv, selv om det alltid vil være usikkerhet knyttet til utviklingen i fiskerinæringen. Pelagia Træna har effektivisert driften og foretatt investeringer i anlegget, og omtales som et av de prioriterte anleggene innen Pelagia-systemet. Utviklingsprosjektet har ikke hatt direkte inngripen med Pelagia eller Modolv Sjøset.

5.2 VURDERING AV ORGANISERINGEN

Oxford Research vurderer organiseringen av utviklingsprosjektet som hensiktsmessig og god. Prosjektet er tett koblet opp mot kommunen, samtidig som denne koblingen ikke begrenser muligheten for å arbeide selvstendig med utviklingsoppgaver. God inngripen med kommunen tilrettelegger for samordning av ressurser og institusjonalisering av utviklingskompetanse.

Denne type prosjekter er svært avhengige av prosjektlederens rolleutøvelse. Oxford Research oppfatter at Utviklingsprosjekt Træna har en prosjektleder med relevant kompetanse og personlige egenskaper, og at dette bidrar til høy aktivitet og en strukturert gjennomføring av utviklingsprosjektet.

Ressursgruppen har fungert som en viktig støtte for prosjektledelsen, i samsvar med intensjonen. I en eventuell videreføring av programmet mener Oxford Research det kan være hensiktsmessig med en egevaluering i ressursgruppen, og at denne leder frem mot utforming av et mandat for gruppen. En slik prosess kan bidra til å klargjøre hvordan ressursgruppen i enda sterkere grad kan støtte opp om prosjektet, inkludert som initiativtaker til delprosjekter. Ved en eventuell videreføring vil det dessuten være naturlig å vurdere ressursgruppens sammensetning.

5.3 VURDERING AV MÅLOPPNÅELSE

Oxford Research mener Utviklingsprosjekt Træna kan vise til gode resultater, både hva gjelder støtte til enkeltbedrifter og arbeid med samfunnsutviklingsprosjekter, etter drøye to og et halvt år med operativ drift. Prosjektet har støttet opp om nye bedrifter og arbeidsplasser, og gjennomfører prosjekter som styrker bolyst og omdømme. Aktiviteter, resultater og effekter må vurderes ut ifra tilgjengelige økonomiske ressurser, lengden på prosjektperioden og begrensningen i idétilfang som følger av kommunens størrelse. I så måte har utviklingsprosjektet etablert en omfattende portefølje av tiltak, som svarer på utfordringene som lå til grunn for satsingen. Dette har synliggjort et mulighetsrom, hvilket tilrettelegger for fortsatt stor aktivitet i en eventuell videreføring av prosjektet. Det må erkjennes og aksepteres at tilfanget av bedriftsetableringer og utviklingsprosjekter er begrenset i en liten kommune.

som Træna, samtidig som utviklingsprosjektet bør fortsette å arbeide aktivt for å mobilisere de aktørene som finnes, og være en pådriver og ressurs for disse.

Utviklingsprosjektet har bidratt positivt til Trænas omdømme og til bolysten til befolkningen i kommunen. Kulturprosjektene Træna-Hawaii, Vinterfestivalen og Artists in Residence gir mye oppmerksomhet, og viser både lokalbefolkningen og andre at det skjer mye på kulturfeltet i kommunen. Tilflytting av syv personer kan knyttes direkte opp mot næringsetableringer og prosjekter støttet av utviklingsprosjektet. Samtidig har folketallet på Træna sunket dramatisk de seneste tre-fire årene, fra over 500 da prosjektet var under planlegging til 456 etter andre kvartal 2017.

Utviklingsprosjektet har også bidratt til etablering av flere foretak og arbeidsplasser i kommunen. For enkelte av etableringene (tangproduksjonen på Selvær, Træna Fisker, etc.) har utviklingsprosjektet vært avgjørende for at nye arbeidsplasser er skapt. I andre tilfeller har utviklingsprosjektet støttet opp om og vært pådriver i pågående prosesser. Totalt har utviklingsprosjektet støttet opp om etablering av 12,6 årsverk. Sett i forhold til ressursinnsatsen, lengden på prosjektperioden og størrelsen på kommunens private næringsliv, vurderer Oxford Research dette som et svært godt resultat. Resultatet står seg også godt sammenlignet med et drøyt dusin andre utviklings- og omstillingsprosjekter vi har evaluert.

Fiskeindustrien på Træna har i hovedsak bestått av fiske, landing og filetering, hvilket fremdeles er situasjonen. Imidlertid arbeides det for å utvide virkeområdet innen næringssegmentet. Det arbeides blant annet med initiativer for økt foredling av fiskeprodukter på Træna, nye distribusjonskanaler, nye råvarer (tang og tare) og nye produksjonsmåter (landbasert oppdrett). Dette innebærer flere ben å stå på og en mer differensiert og robust industri.

5.4 EVALUATORS OVERORDNEDE VURDERING

Oxford Research er opptatt av at denne type utviklingsprosjekter skal ha en effekt i samsvar med målsettingene som er formulert for satsingen, hvilket innebærer at ressursinnsatsen omsettes i aktiviteter som bidrar til måloppnåelse. Utviklingsprosjektet må identifisere, velge ut og gjennomføre delprosjekter som er relevante ut fra målsettingene. Prosjektet bør ha en god forankring i næringsliv, befolkning og kommuneorganisasjonen for å sikre et godt tilfang av prosjektidéer og for å sikre eierskap og ressurser til gjennomføringen. Organiseringen av prosjektet skal bidra til fremdrift og god innretning av satsingen. Dette har Utviklingsprosjekt Træna lyktes med.

Oxford Research mener at det i utviklingsprosjektet er arbeidet meget godt og at det kan vises til en portefølje av tiltak som støtter opp om målsettingene for utviklingsprosjektet. Prosjektet har kun vært i drift i drøye to og et halvt år, det har hatt en grunnbevilgning på 6,3 millioner kroner og det opererer i en kommune med i underkant av 500 innbyggere. Til tross for disse begrensningene er det generert betydelig aktivitet, og konkrete resultater i form av arbeidsplasser og tilflytting.

Utviklingsprosjektet har synliggjort behovet for og nytten av å ha dedikerte og kompetente personellressurser som kan sørge for å identifisere og følge opp interessante utviklingsidéer. Gjennom utviklingsprosjektet er det allokert personellressurser til å strukturere og gjennomføre ulike typer utviklingsaktiviteter. Dette er i mange tilfeller avgjørende for at prosjektidéer blir realisert, og ikke forblir kun en idé. Lokale bedriftseiere og andre har ofte idéer til utviklingsprosjekter, men mangler kapasitet til å

realisere dem. I en slik situasjon kan utviklingsprosjektet være avgjørende for å gjennomføre prosjekt-idéen. I tillegg har utviklingsprosjektet en viktig funksjon som fasilitator av aktiviteter og brobygger mellom ulike aktører, og kan sørge for at prosjekter struktureres og alle gode krefter trekkes i samme retning.

Det kan være en utfordring at prosjektleder selv står for en betydelig andel av arbeidsinnsatsen i de fleste delprosjektene. Samtidig har mange av delprosjektene god støtte av prosjektmedarbeidere, og det har i løpet av prosjektperioden meldt seg flere ildsjeler som tar del i aktivitetene i prosjektet og på denne måten sprer utviklingskompetanse på flere personer. Oxford Research anbefaler at det prioriteres høyt å arbeide for å involvere lokale bedrifter og institusjoner som eiere, ledere og deltakere i delprosjekter. Dette vil styrke delprosjektenes forankring, utvide prosjektlederkapasiteten i utviklingsprosjektet og bidra til spredning av utviklingskompetanse i Træna-samfunnet. Vi anbefaler også at regionale utviklingsaktører involveres sterkere i delprosjekter der dette er aktuelt. Dette vil styrke kompetansetilførselen i utviklingsprosjektet, men krever at det allokeres ressurser til kjøp av timer fra disse utviklingsaktørene.

En samordning av de ulike ressursene i kommunen kan forventes å styrke resultatoppnåelsen, og det er allerede sørget for at utviklingsprosjektet og kommuneplanens samfunnsdel trekkes i samme retning. Oxford Research anbefaler at ressursene i utviklingsprosjektet også koordineres med det kommunale næringsfondet. Næringsfondet kan benyttes som finansieringskilde for bedriftsprojekter, enten i etablerte bedrifter eller i forbindelse med nyetableringer, mens utviklingsprosjektet kan bistå enkeltbedrifter med å utvikle prosjektplaner. Per i dag er det kommunale næringsfondet åpent for alle næringsaktører, og har også gitt tilsagn til enkelte bedrifter som også er støttet av utviklingsprosjektet. Oxford Research anbefaler en tydeligere innretting av næringsfondets virksomhetsområde, i samsvar med målsettingene i utviklingsprosjektet.

Vi anbefaler også at det vurderes om det er mulig å rette innsatsen i noe sterkere grad mot etablert næringsliv, ettersom det i mange tilfeller kan være mindre krevende å skape nye arbeidsplasser i etablerte bedrifter enn gjennom nyetableringer. Utviklingsprosjektet bør knytte til seg spisskompetanse innen bedriftsutvikling, og koble denne til bedriftsprojekter ved behov.

Utviklingsprosjektet har utformet innsatsområder, målsettinger og resultatmål for perioden 2015-17, og kan vise til god resultatoppnåelse ved utløpet av denne perioden. Ved en eventuell videreføring av utviklingsprosjektet bør det prioriteres ressurser til en grundig strategiprosess for å fastsette målstrukturen for den neste perioden. Gitt de gode resultatene i den første perioden anbefaler Oxford Research at det settes ambisiøse, men samtidig realistiske, mål for neste periode.



DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Helsinki:
Fredrikinkatu 61a, 6krs.
00100 Helsinki, Suomi
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Baltijas Konsultācijas, SIA
Vīlandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67338804
info@balticconsulting.com
www.balticconsulting.com