

Evaluering av omstillingsprogrammet i Tinn

Midtveisevaluering av omstillingsprogram



Om rapporten

Evaluering av omstillingsprogrammet i Tinn Midtveisevaluering av omstillingsprogram

Oppdragsgiver
Telemark fylkeskommune

Prosjektperiode
Januar - mars 2018

Prosjektteam
André Flatnes

Om Oxford Research Knowledge for a better society

Oxford Research er et internasjonalt 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 velferd og forvaltning.

Oxford Research ble grunnlagt i 1995 og har selskaper i Norge, Danmark, Sverige, Finland, Latvia og Polen. Oxford Research er en del av Oxfordgruppen 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 midtveiseevaluering av omstillingsprogrammet i Tinn kommune. Formålet med evalueringen er å vurdere foreløpige resultater av satsingen, innhente erfaringer fra gjennomføringen og gi innspill til forbedringsmuligheter i en eventuell videreføring av programmet.

Evalueringen er gjennomført av senioranalytiker André Flatnes. Sindre Larsen Melås har vært ansvarlige for evalueringsoppdraget fra oppdragsgivers side. Evaluator har i tillegg fått god hjelp av programleder Wenche Hvattum. Vi takker for oppdraget og for godt samarbeid.

Kristiansand, 13. mars 2018



André Flatnes
Prosjektleder
Oxford Research AS

Innhold

1.	Evalueringens formål og metode	5
1.1	Evalueringens formål	5
1.2	Evalueringsmetode	5
1.3	Leserveiledning	6
2.	Programmets innhold og resultater	7
2.1	Kort om programmet	7
2.1.1	Bakgrunn	7
2.1.2	Oppstart og gjennomføring	7
2.1.3	Organisasjon	7
2.1.4	Budsjett	8
2.2	Målstruktur	9
2.2.1	Målsetting	9
2.2.2	Innsatsområder	9
2.2.3	Programstatusvurderinger	10
2.3	Omstillingsprogrammets innretting	10
2.3.1	Lønnsomme bedrifter	11
2.3.2	Innovasjonskultur	11
2.3.3	Reiseliv og verdensarv	12
2.3.4	Kommunikasjon	12
2.4	Programmets forankring	12
2.4.1	Forankring i kommuneorganisasjonen	12
2.4.2	Forankring i næringslivet	12
2.5	Resultater og måloppnåelse	13
3.	Evaluators oppsummering og vurdering	14
3.1	Bakgrunn	14
3.2	Organisering og drift	14
3.3	Innretting og måloppnåelse	14
3.4	Overordnet vurdering	15

1. Evalueringens formål og metode

Tinn kommune fikk omstillingsstatus i 2015. Statusen er gitt for en periode på tre år, med mulighet for ytterlige tre år. Kommunen er nå i tredje prosjektår, og før neste treårsperiode eventuelt settes i gang, skal det gjennomføres en midtveisevaluering.

1.1 Evalueringens formål

Evalueringen skal vurdere resultater av omstillingsprosessen, erfaringer fra organiseringen, samarbeidet med involverte aktører og utviklingsevne og -vilje i kommunen og næringslivet som følge av omstillingsprosessen. Evalueringen skal vektlegge foreløpige resultater av omstillingsarbeidet i kommunen. Det skal gjøres opp status for i hvilken grad omstillingsarbeidet gir resultater i forhold til målene i omstillingsplanen. Evalueringen skal også gi innspill til eventuelle forbedringer av omstillingsprogrammet i en eventuell ny treårsperiode.

1.2 Evalueringsmetode

I gjennomføringen av evalueringen er det innhentet data ved gjennomgang av dokumenter og ved intervjuer av sentrale personer i programmet.

Følgende dokumenter er gjennomgått av evaluators:

- IFO (2015) Strategisk utviklingsanalyse for Tinn kommune
- Omstillingsplan for Tinn kommune 2015-2020
- Handlingsplaner 2016, 2017 og 2018
- Årsrapporter 2015, 2016 og 2017
- Programstatusvurderinger 2016 og 2017
- Saksframstillinger fra Telemark fylkeskommune
- Rapporter fra diverse delprosjekter
- Referater fra møter i omstillingsstyret

Følgende personer er intervjuet i forbindelse med evalueringen:

Tabell 1: Informanter

Navn	Organisasjon og rolle
Wenche Hvattum	Rjukan Næringsutvikling, programleder
Rune Lødøen	Tinn kommune, rådmann og leder i omstillingsstyret
Heather Mason	Medlem av omstillingsstyret
Gunnar Odd Hagen	Medlem av omstillingsstyret
Tor Helge Flåto	Rjukan Næringsutvikling, daglig leder
Astrid Green	Boost Global Innovation, prosessleder programstatusvurdering
Sindre Larsen Melås	Telemark fylkeskommune, observatør i omstillingsstyret
Kilde: Oxford Research	

1.3 Leserveiledning

Rapporten består av et datakapittel (kapittel 2) og et kapittel med evaluators vurderinger (kapittel 3). Informasjonen som presenteres i kapittel 2 er innhentet i dokumentgjennomgangen og intervjuene beskrevet over. Budskapet fra intervjuene er bearbeidet og formulert av Oxford Research og representerer en syntese av de utsagn som ble gitt. Kapittel 3 inneholder evaluators vurdering av omstillingsprogrammets resultater og måloppnåelse, samt potensial for ytterligere resultater og innspill til justeringer.

2. Programmets innhold og resultater

Et omstillingsprogram er en ekstraordinær innsats i områder som har et ensidig næringsgrunnlag og/- eller står overfor store omstillings- og nyskappingsoppgaver. Det er fylkeskommunene som definerer hvilke kommuner som skal få omstillingsstatus, og hvor lenge omstillingsperioden skal vare.

2.1 Kort om programmet

2.1.1 Bakgrunn

Tinn kommune fikk omstillingsstatus med bakgrunn i nedleggelsen av akuttfunksjonene og døgnbehandling ved Rjukan sykehus, som førte til et direkte bortfall av 104 arbeidsplasser. Disse utfordringene kommer i tillegg til omstillingsutfordringer Tinn har hatt ved nedleggelse av Hydros industrivirksomhet og bortfall av mange statlige arbeidsplasser. Tinns geografiske plassering tilsier at kommunen er en egen bo- og arbeidsmarkedsregion, der pendling til andre arbeidsmarkedsregioner er vanskelig. Kommunen har over flere år hatt en negativ befolkningsutvikling og nedgang i antall arbeidsplasser, hvilket er knyttet til nedbyggingen av industrivirksomhet i kommunen.

2.1.2 Oppstart og gjennomføring

Tinn kommune søkte om omstillingsstatus i august 2014, og ble tildelt en slik status av Telemark fylkeskommune i februar 2015. Dette initierte strategi- og forankringsfasen i omstillingsprogrammet, og denne fasen varte ut året. Programleder ble engasjert fra august 2015. Ifo - Institutt for organisasjonsutvikling ble engasjert for å utarbeide en strategisk utviklingsanalyse for Tinn kommune. Utviklingsanalysen ble levert i desember 2015, og beskriver kommunens komparative fortrinn og muligheter knyttet til utvikling av eksisterende næringsliv. Det er også utarbeidet en nullpunktsanalyse, med datagrunnlag knyttet til utvikling i befolkning, arbeidsplasser, etc. i årene som ledet opp mot omstillingsprogrammet. I denne fasen ble det også utarbeidet omstillingsplan og handlingsplan for 2016.

Gjennomføringsfasen begynte i januar 2016. Omstillingsplanen ble vedtatt av kommunestyret i mars dette året. Ettersom Tinn kommune ikke kom ordentlig i gang med omstillingsarbeidet før i 2016, blir 2018 betraktet som det tredje året i programgjennomføringen. Midtveisevalueringen vil utgjøre et kunnskapsgrunnlag for fylkeskommunen ved beslutning om en eventuell videreføring av programmet i ytterligere tre år.

2.1.3 Organisasjon

Tinn kommune er eier av programmet, og har delegert omstillingsarbeidet til Rjukan Næringsutvikling AS (RNU), hvor omstillingsarbeidet er etablert som et eget prosjekt. RNU er heleid av Tinn kommune, og fungerer som kommunens næringsutviklingsavdeling. Informanter rapporterer at det er fastsatt en klar grense mellom omstillingsprogrammet og RNUs øvrige virksomhet, og at samlokaliseringen bidrar til god koordinering av næringsutviklingsinnsatsen i kommunen.

Styret i RNU fungerte som styringsgruppe for programmet frem til juni 2016, da det ble etablert et eget omstillingsstyre. Med unntak av posisjonen som leder av de to styrene er imidlertid personsammensetningen identisk. Det er kommunestyret som oppnevner omstillingsstyret. Omstillingsstyret har fem faste medlemmer, med rådmannen som leder. De fire øvrige medlemmene er oppnevnt som politiske representanter, og tre av dem er også kommunestyremedlemmer. Enkelte informanter fremholder at styremedlemmene har god næringsutviklings- og styrekompetanse, mens andre etterlyser en tydeligere strategisk rolleutøvelse. Ettersom mange av deltakerne på styremøtene er knyttet til kommuneorganisasjonen og RNU, bli diskusjonene tidvis påvirket av prosesser i disse organene snarere enn å fokusere på det som er omstillingsprogrammets anliggende, i henhold til flere informanter.

Ordfører i Tinn kommune, Innovasjon Norge og Telemark fylkeskommune har observatørstatus. Innovasjon Norge har vært representert av den samme personen gjennom hele perioden, mens tre ulike personer fra fylkeskommunen har vært involvert. Informanter fremholder at det er fordelaktig og ønskelig med en viss kontinuitet på personellsiden.

Flere personer fra programmet og RNU har gjennomført Intro-kurs og PLP-kurs i regi av Innovasjon Norge. Programleder samt personer fra kommunen og fylkeskommunen har dessuten deltatt på læringsarenaer for virkemiddelet regional omstilling, som blant annet omstillingskonferansen i 2015.

Programmet benytter Innovasjon Norges metodikk og verktøykasse i programgjennomføringen. Dette inkluderer styringsverktøy som strategisk utviklingsanalyse, omstillingsplan og handlingsplan, programstatusvurdering og styreseminar, samt utviklingsverktøy som SMB-utvikling og Kompetanseprogram for handels- og servicenæringen.

Programmet er bemannet med ett årsverk, og kjøper i tillegg inn prosjektlederkapasitet til ulike delprosjekter. Det er i programmet ikke vektlagt å bygge opp egen kapasitet og å profilere omstillingsprogrammet som selvstendig aktør. I stedet arbeides det tett med eksisterende aktører som RNU og Visit Rjukan.

2.1.4 Budsjett

Omstillingsprogrammet er for de første fire årene tildelt et totalt budsjett på om lag tolv millioner kroner. Det har vært en viss variasjon i de årlige tildelingene fra fylkeskommunen, hvilket har sammenheng med størrelsen på beløpet som overføres fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet til Telemark fylkeskommune til omstillingsarbeid, og fylkeskommunens fordeling av midlene på flere omstillingskommuner. Tildelingen fra fylkeskommunen har variert fra to til tre millioner kroner. Fra 2017 har Tinn kommune medfinansiert programmet. I 2018 utgjør tildelingen fra kommunen 26 prosent av programmets totale budsjett.

Telemark fylkeskommune oppfordrer til kommunal medfinansiering av omstillingsprogrammene i fylket. Det er ikke krav om kommunal medfinansiering i oppstartsåret, men det forutsettes at slik finansiering legges inn i budsjettet i omstillingsplanene i alle omstillingsprogrammer.

Tabell 2: Omstillingsprogrammets inntekter. 2015-18. Kroner.

År	Telemark fylkeskommune	Tinn kommune	Totalt
2015	2 000 000		2 000 000
2016	3 000 000		3 000 000
2017	2 800 000	700 000	3 500 000
2018	2 587 000	900 000	3 487 000
Sum	10 387 000	1 600 000	11 987 000
Kilde: Omstillingsprogrammet i Tinn			

Programmet har dessuten mottatt tilleggsfinansiering fra Innovasjon Norge for gjennomføringen av SMB-utvikling, på 105 00,- kroner til forstudien (2015) og 359 365,- kroner til forprosjektet (2016). Programmet har også mottatt 70 100,- kroner fra Innovasjon Norge til gjennomføring av kurs for handels- og servicebedrifter (2017).

2.2 Målstruktur

2.2.1 Målsetting

Målet for omstillingsarbeidet er å bidra til utvikling av lønnsomme arbeidsplasser, samt støtte opp under kommunens mål om positiv befolkningsutvikling. Resultatmålet er å sikre økt sysselsetting gjennom å bidra til å skape nye og sikre utvikling av eksisterende arbeidsplasser i Tinn i løpet av seks år. Målsettingen er kvantifisert til å bidra til etablering eller sikring av 100 arbeidsplasser. Det er også en målsetting om nettovekst i befolkningstallet.

I tillegg er det også definert noen konkrete delmål:

- Nettovekst på tre nye bedrifter hvert år
- Kompetanseheving i lokalt næringsliv
- Aktive og velfungerende nettverksarenaer
- Attraktive næringsareal og boligareal tilgjengelig til enhver tid
- Ungt Entreprenørskap innført på alle skoler
- Innovasjonssenter (inkubator/næringshage el.) etablert innen utgangen av 2017

2.2.2 Innsatsområder

Omstillingsplanen for 2015-20 tar utgangspunkt i innspillene i den strategiske utviklingsanalysen og inneholder fem innsatsområder. Etter om lag ett års drift ble det foretatt en revisjon av innsatsområdene. Tabellen under viser innsatsområdene for henholdsvis 2015-16 og 2017-18, samt hvilke styringsdokumenter disse er forankret i. Innsatsområdene «attraktiv bostedsutvikling» og «offentlige arbeidsplasser» ble tatt ut av programmet. For hvert av disse områdene ble det gjennomført én utredning, og konkludert med at det ikke var relevant for programmet å arbeide videre med tematikken. Innsatsområdet «lønnsomme arbeidsplasser/bedrifter» ble videreført, mens innsatsområdene «innovasjonskultur» og «ungdom og næringsliv» ble slått sammen til det nye innsatsområdet «innovasjonskultur». Innsatsområdene «reiseliv og verdensarv» og «kommunikasjon» var nye fra 2017.

Tabell 3: Innsatsområder. Opprinnelige og reviderte.

Periode	2015-16	2017-18
Styringsdokumenter	Omstillingsplan 2015-20 Handlingsplan 2016	Handlingsplan 2017 Handlingsplan 2018
Innsatsområder	• Lønnsomme arbeidsplasser • Innovasjonskultur • Ungdom og næringsliv • Attraktiv bostedsutvikling • Offentlige arbeidsplasser	• Lønnsomme bedrifter • Innovasjonskultur • Reiseliv og verdensarv • Kommunikasjon

Kilde: Omstillingsprogrammet i Tinn

Tabellen under viser måltallet for antall nye arbeidsplasser fordelt på innsatsområdene. Aktivitet innen innsatsområdet «lønnsomme bedrifter» skal resultere i 70 arbeidsplasser, mens måltallet er 20 for «innovasjonskultur» og 10 for «verdensarv og reiseliv». Innsatsområdet «kommunikasjon» er ikke tildelt måltall, men skal indirekte støtte opp om en positiv utvikling i kommunen.

Tabell 4: Måltall per innsatsområde

Innsatsområde	Måltall antall arbeidsplasser
Lønnsomme bedrifter	70
Innovasjonskultur	20
Verdensarv og reiseliv	10
Totalt	100

Kilde: Omstillingsprogrammet i Tinn

2.2.3 Programstatusvurderinger

Det er gjennomført programstatusvurderinger i 2016 og 2017, med innleid prosessleder fra Boost Global Innovation. Deltakerne i programstatusvurderingene har vært programleder, leder av omstillingsstyret og observatør fra Innovasjon Norge. I 2017 deltok også Telemark fylkeskommune. Rapportene fra programstatusvurderingene er behandlet i omstillingsstyret, og anbefalingene fra vurderingene er vurdert og fulgt opp av omstillingsstyret.

Programstatusvurderingen fra november 2017 konkluderer med at omstillingsprogrammet etter en tid med implementering har kommet godt i gang med arbeidet. Styringsdokumenter er utarbeidet, mens det fremdeles er behov for en sterkere rolleavklaring med samarbeidsaktører. I programstatusvurderingen fra november 2016 var hovedkonklusjonen at programmet var godt i gang etter en periode med innledende arbeid med organisering og oppstart.

2.3 Omstillingsprogrammets innretting

Omstillingsprogrammet i Tinn gjennomfører både bedriftsrettede og tilretteleggende prosjekter, i samsvar med det handlingsrommet som angis av Innovasjon Norge som nasjonalt kompetansesenter for lokalt omstillingsarbeid. Det gjennomføres prosjekter og tiltak for å støtte opp under etablert næringsliv og nyetableringer, delvis gjennom tilsagn og kompetansestøtte til enkeltbedrifter og delvis ved å utvikle en infrastruktur for bedriftsutvikling. I tillegg gjennomføres det ulike utredninger og lignende

for å undersøke mulige satsingsområder. Tabellen under viser antall og samlet beløp for tilsagn fra programmet til enkeltbedrifter og andre typer tiltak.

Tabell 5: Tilsagn fra programmet. Type, beløp og antall.

År	Beløp			Antall		
	Bedriftstilskudd	Annet	Totalt	Bedriftstilskudd	Annet	Totalt
2016	745 000	550 000	1 295 000	5	3	8
2017	940 350	220 000	1 160 350	11	2	13
2018 *	125 000			1		
Totalt	1 810 350	770 000	2 580 350	17	5	22

Kilde: Omstillingsprogrammet i Tinn
*Per 1. mars

Under presenteres kort et utvalg sentrale aktiviteter innen de ulike innsatsområdene.

2.3.1 Lønnsomme bedrifter

En tilskuddsordning for bedrifter er et sentralt verktøy i programmet. Det er innvilget totalt 17 tilsagn frem til 1. mars 2018. Tilskuddsordningen markedsføres av programmet og av RNU. De fleste søknader til ordningen er utviklet i dialog mellom bedriften og omstillingsprogrammet, basert på kontakt gjennom møteplasser eller andre tiltak innen programmet. Enkelte søknader til ordningen er imidlertid levert uten en forutgående dialog med programmet. Noen få søknader er avslått på grunnlag av at bedriftene ikke hadde forretningsadresse i Tinn, hvilket er et krav for å kvalifisere for tilskudd. Mot-takerne av tilskudd varierer nå det gjelder bedriftsstørrelse, næringssektor og vekstkraft. I 2018 prioriterer programmet tilskuddsordningen enda høyere enn tidligere, og har satt av 1,6 millioner kroner til ordningen.

Innovasjon Norges konsept SMB-utvikling ble gjennomført i 2016, med PwC som ekstern prosjektleder. I januar-februar ble det gjennomført en forstudie, som avklarte vekstpotensial og utviklingsvilje i 19 utvalgte bedrifter. På grunnlag av en fellessamling og intervjuer med bedriftene ble tolv med videre til et forprosjekt (april-juni), der formålet var å utrede og planlegge et konkret utviklingsprosjekt i den enkelte bedrift. De deltakende bedriftene har rapportert en effekt på elleve arbeidsplasser som følge av deltakelsen. Det var relativt få bedrifter som gikk videre til hovedprosjekt, hvilket av informanter tilskrives en noe for rask gjennomføring av forstudie og forprosjekt. Deltakerne ble dermed tilført utviklingskompetanse gjennom deltakelsen i forprosjektet, samtidig som effekten begrenses av at utviklingsprosjektene for de fleste ikke ble implementert i et hovedprosjekt.

Det ble i 2017 gjennomført et fire-dagers kurs for handels- og servicebedrifter i kommunen. Kurset hadde elleve deltakere fra ni ulike bedrifter.

2.3.2 Innovasjonskultur

Omstillingsprogrammet har utredet, planlagt og etablert innovasjonssenteret Startopp Rjukan. Senteret tilbyr kontorplass og rådgivning for gründere, og åpnet i februar 2018. Foreløpig har tre personer fra to ulike bedrifter etablert seg i senteret. Omstillingsprogrammets leder, RNU og etablererkontoret er lokalisert i innovasjonssenteret, og det er ansatt prosjektleder for senteret. Senteret samarbeider

med inkubatoren Proventia, som kan bistå gründeridéer med særlig stor vekstkraft og innovasjonshøyde.

Det er etablert fire gründergrupper som følges opp ved hjelp av MØY-konseptet. I hver gruppe deltar fem til seks gründerne, som befinner seg på tilnærmet likt nivå i utviklingen av bedriften. Deltakerne tilbys rådgivning og samlinger med andre gründerne.

2.3.3 Reiseliv og verdensarv

Omstillingsprogrammet har utredet potensialet for næringsutvikling på grunnlag av verdensarvstatusen som ble tildelt i 2015 (Telemarksforskning, 2017). Det er også etablert et prosjekt kalt Opprykk Rjukan, med formål å utvikle merkevaren Rjukan til konkrete opplevelsesprodukter, og det er utredet potensialet for å gjøre Rjukan til et attraktivt sted som lokasjon for film- og reklameinnspilling. Det er i tillegg gjennomført en ringvirkningsanalyse for reiselivet i kommunen (Menon, 2016).

2.3.4 Kommunikasjon

Under dette innsatsområdet har programmet, i samarbeid med andre aktører i kommunen, utarbeidet planverk for å styrke kommunens attraksjon som bo-, arbeids- og besøkskommune.

2.4 Programmets forankring

En omforent forståelse og god forankring av et omstillingsprogramms målstruktur og innretting tilrettelegger for god gjennomføring. Både kommunen og næringslivet bør ideelt sett ha eierskap til og være involvert i gjennomføringen av satsingen.

2.4.1 Forankring i kommuneorganisasjonen

Programmet er forankret i kommuneorganisasjonen gjennom kommunens eierskap. Ordfører, rådmann og flere kommunestyrerepresentanter deltar i omstillingsstyret, og det blir regelmessig informert om programmets innhold og fremdrift i kommunestyremøter. Organisatorisk er programmet plassert i RNU, som er kommunens næringsavdeling. Personell i kommunens administrasjon er involvert i flere av aktivitetene innenfor rammene av omstillingsprogrammet.

2.4.2 Forankring i næringslivet

I forbindelse med utarbeidelsen av den strategiske utviklingsanalysen ble det gjennomført en rekke intervjuer og fellesmøter med næringslivet. Omstillingsprogrammet har også etablert flere møteplasser for næringsaktører, og en rekke bedrifter har deltatt direkte i tiltak finansiert av omstillingsprogrammet. Programmets inngripen med næringslivet omfatter dermed en lang rekke bedrifter.

2.5 Resultater og måloppnåelse

Omstillingsprogrammet benytter verktøyet «prosjektlederrapporten» for å innhente data for skapte og sikrede arbeidsplasser. Prosjektlederrapporten brukes i sluttrapporteringen for prosjekter som har mottatt tilsagn fra programmet. I tillegg innhentes data telefonisk fra tilsagnsmottakerne.

Ved utgangen av 2017 er det dokumentert totalt 30,4 nye eller sikrede arbeidsplasser som følge av støtte fra omstillingsprogrammet. Av disse er 16,9 nye arbeidsplasser og 13,5 sikrede arbeidsplasser. Arbeidsplassene befinner seg i 21 ulike bedrifter. Tabellen under viser arbeidsplassene fordelt på bedrift, årstall og type (nye eller sikrede).

Tabell 6: Nye og sikrede arbeidsplasser, per næringssektor, per år og totalt

Aktør	Nye 2016	Sikrede 2016	Nye 2017	Sikrede 2017	Totalt
Brødrene Hansen	9	1			10
Tinn Billag	0,4		3		3,4
Park Hotel				2	2
Alsa skog		2			2
Jernia Rjukan				2	2
Visit Rjukan	0,2			1	1,2
Rjukan Klatrepark			1		1
Rjukan 360				1	1
Rjukan akupunktur				1	1
Rjukan Næringsutvikling	1				1
Tessungdalen Handel		1			1
Tinn Energi		1			1
Tinn Tech		1			1
Oss2			0,5		0,5
Sult Compagniet			0,5		0,5
Randi Mossing				0,5	0,5
Sentrumsgalleriet			0,5		0,5
Høgt heva			0,2		0,2
Silje Sjøtveit			0,2		0,2
Stordalen gård			0,2		0,2
Vestfjorddalen Konditori	0,2				0,2
Totalt	10,8	6	6,1	7,5	30,4

Kilde: Omstillingsprogrammet i Tinn

Omstillingsprogrammet har også levert på de formulerte delmålene. Det er etablert nettverksarenaer og et innovasjonssenter, og Ungt Entreprenørskap er innført i alle skolene i kommunen. Næringslivet er tilført kompetanse gjennom kurs, deltakelse på møteplasser og støtte til gjennomføring av utviklingsprosjekter. Målsettingen om en nettovekst på tre nye bedrifter hvert år er oppfylt med god margin.

3. Evaluators oppsummering og vurdering

Dette kapittelet inneholder Oxford Researchs oppsummering og vurderinger av omstillingsprogrammet i Tinn, basert på data presentert i det foregående kapittelet.

3.1 Bakgrunn

Tinn kommune fikk omstillingsstatus med bakgrunn i nedleggelsen av akuttfunksjonene og døgnbehandling ved Rjukan sykehus, som førte til et direkte bortfall av 104 arbeidsplasser. Disse utfordringene kommer i tillegg til omstillingsutfordringer Tinn har hatt ved nedleggelse av Hydros industrivirksomhet og bortfall av mange statlige arbeidsplasser. Tinns geografiske plassering tilsier at kommunen er en egen bo- og arbeidsmarkedsregion, der pendling til andre arbeidsmarkedsregioner er vanskelig. Kommunen har over flere år hatt en negativ befolkningsutvikling og nedgang i antall arbeidsplasser, hvilket er knyttet til nedbyggingen av industrivirksomhet i kommunen.

3.2 Organisering og drift

Oxford Research mener at den organisatoriske lokaliseringen av programmet i Rjukan Næringsutvikling er hensiktsmessig, og at det er et tilstrekkelig tydelig skille mellom innholdet i omstillingsprogrammet og RNUs øvrige virksomhet. Dette skillet er i det minste tydelig for programledelsen og RNU, men kan nok være noe uklart for personer utenfor programmet.

Omstillingsstyrets sammensetting bør vurderes endret, slik evaluator ser det. Styret bør i sterkere grad være frikoblet fra kommunestyret og fra styret i RNU, og medlemmene bør rekrutteres på grunnlag av erfaring med næringsutviklingsarbeid og styrekompetanse. Evaluator oppfatter at programleder langt på vei utøver den strategiske funksjonen i programmet, og at styret er for passivt i rolleutøvelsen. Styret bør ta en sterkere strategisk funksjon, for på denne måten sørge for fremdrift og retning i omstillingsarbeidet.

Oxford Research merker seg at programstatusvurderingene kun har involvert et lite antall personer. Programleder, styreleder og Innovasjon Norge deltok begge år, mens fylkeskommunen var tilstede i 2017. Vi anbefaler at hele omstillingsstyret, inkludert alle observatører, involveres i dette arbeidet så langt det er mulig. De strategiske diskusjonene fra programstatusvurderingene er viktige å ta med seg inn i det løpende styrearbeidet og årlige strategisamlinger.

3.3 Innretting og måloppnåelse

Programmet har dokumentert 30,4 nye og sikrede arbeidsplasser. Oxford Research vurderer dette som et godt resultat, gitt programmets økonomiske ressurser og virkeperiode.

Programmet har lagt betydelige ressurser i etableringen av innovasjonssenteret, som en infrastruktur for bistand til etablerere. For å høste resultater av denne investeringen er det avgjørende at det arbeides aktivt å målrettet for å fylle senteret med innhold i form av gründere.

Det er også støttet opp om en innovasjonskultur i kommunen gjennom ulike møteplasser for næringslivet. Slike arenaer bidrar til informasjonsdeling og nettverksbygging, og er et viktig resultat av aktiviteter i programmet.

3.4 Overordnet vurdering

Det er Oxford Researchs vurdering at omstillingsprogrammet i Tinn har hatt god fremdrift og kan vise til resultater i tråd med det som er rimelig å forvente av et omstillingsprogram av denne budsjettmessige størrelsen og på dette tidspunktet i programgjennomføringen. Resultatet når det gjelder nye og sikrede arbeidsplasser vurderes som godt, sammenlignet med en lang rekke andre omstillingsprogrammer vi har evaluert. Det kan også vises til relevante aktiviteter og gode resultater når det gjelder støtte til gründere og etablering av en infrastruktur for næringsutvikling, i form av et innovasjonssenter og ulike møteplasser for næringslivet.

Det foreligger dermed ikke åpenbare årsaker til å avvike omstillingsprogrammet i Tinn etter halvgått løp. Situasjonen som lå til grunn for etableringen av programmet, i form av bortfall av arbeidsplasser og nedgang i befolkningstall, er heller ikke endret på en slik måte at rasjonale for innsatsen er borte. Oxford Research mener at Telemark fylkeskommune og Kommunal- og moderniseringsdepartementet i utgangspunktet derfor bør videreføre sin finansiering av programmet, og på den måte tilrettelegge for god effekt av virkemiddelbruken.

Som omstillingsområder flest hadde programmet i Tinn en relativt bred innretning første året, fulgt av en spissing av programmet basert på erfaringer i denne tidlige fasen. Målstrukturen med innsatsområder og målsettinger ble revidert etter første år av gjennomføringsfasen. Den nye målstrukturen benytter bruttotall for nye og sikrede arbeidsplasser, og det er etablert rutiner for innhenting av data knyttet til denne målsettingen. Styringsdokumentene fremstår nå som gode verktøy som er godt tilpasset mulighetene som finnes i Tinn.

Samtidig bør det prioriteres å sikres strategiske ressurser i den videre programgjennomføringen, i form av kompetanse i omstillingsstyret og aktiv anvendelse av verktøy som «programstatusvurdering». På dette feltet mener evaluatør at programmet bør foreta justeringer.

Oxford Research mener at omstillingsprogrammet kan ha god nytte av erfaringsutveksling med de to øvrige programmene i Telemark. Det bør derfor tas initiativ for å systematisere samarbeidet mellom programmene. Fylkeskommunen kan være en relevant organisator for et slikt samarbeid.

Telemark fylkeskommune synes ikke å ha tydelige og avklarte forventninger til kommunal medfinansiering av omstillingsprogrammer, inkludert omfanget av den kommunale medfinansieringen. Oxford Research anbefaler at fylkeskommunen fastsetter klare krav til omstillingskommuner på dette feltet, og kommuniserer dette til eksisterende og potensielle nye omstillingskommuner.

**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
Fredrikinkatu 61a
00100 Helsinki
Finland
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

Oxford Research SIA
Vilandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67142503
<http://oxfordresearch.lv>
info@oxfordresearch.lv