

# Evaluering av omstillingsprogrammet i Meløy

## Sluttevaluering av omstillingsprogram



## Om rapporten

### Evaluering av omstillingsprogrammet i Meløy

Sluttevaluering av omstillingsprogram

### Oppdragsgiver

Innovasjon Norge

### Prosjektperiode

Oktober 2018 - februar 2019

### Prosjektteam

André Flatnes og Tor Borgar Hansen

### 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 omstillingsprogrammet i Meløy, som er gjennomført i perioden 2012-18. Formålet med evalueringen er å vurdere resultater av satsingen, samt programmets organisering, innretting og måloppnåelse. Evalueringen skal i tillegg bidra til læring for andre omstillingsprogrammer.

Evalueringen er gjennomført av André Flatnes (prosjektleder) og Tor Borgar Hansen. Gry Elisabeth Monsen har vært ansvarlige for evalueringsoppdraget fra oppdragsgivers side. Evaluator har i tillegg fått god hjelp av programleder Stine Estensen. Vi takker for oppdraget og for godt samarbeid.

Kristiansand, 18. februar 2019



André Flatnes  
Prosjektleder  
Oxford Research AS

## Innhold

<b>1. Sammendrag</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Rammer, forankring og organisering	6
1.3 Hovedmål og strategier, resultater og videreføring	6
1.4 Læring	7
<b>2. Evalueringens formål og metode</b>	<b>8</b>
2.1 Evalueringens formål	8
2.2 Evalueringsmetode	8
2.3 Leserveiledning	9
<b>3. Programmets organisering og forankring</b>	<b>10</b>
3.1 Gjennomføringen av programmet	10
3.2 Programmets organisasjon	10
3.3 Budsjet	12
3.4 Programmets forankring	13
3.5 Videreføring	14
<b>4. Målsettinger og tiltak</b>	<b>15</b>
4.1 Bakgrunn for omstillingsprogrammet	15
4.2 Målstruktur	15
4.3 Omstillingsprogrammets innretting	17
4.4 Faktisk utvikling i befolkning og arbeidsplasser	20
4.5 Resultater av omstillingsprogrammet	24
4.6 Programmets måloppnåelse	26
4.7 Kommunens og næringslivets utviklingsevne	28
<b>5. Evaluators oppsummering og vurdering</b>	<b>29</b>
5.1 Bakgrunn	29
5.2 Organisering og drift	29
5.3 Innretting og måloppnåelse	29
5.4 Overordnet vurdering	31

## Figurliste

Figur 1: Befolkningsutvikling i Meløy. 2003-18, per 1. januar.	20
Figur 2: Registrert arbeidsledighet i Meløy kommune per år. 2003-17.	21
Figur 3: Antall sysselsatte med arbeidssted Meløy per år. 2003-17.	21
Figur 4: Innpendling, utpendling og netto innpendling for Meløy per år. 2003-17.	22
Figur 5: Samlet verdiskapning i Meløy per år. 2003-17. Tall i tusen kroner.	22
Figur 6: Antall bedriftsetableringer i Meløy per år. 2005-18.	23
Figur 7: Andel bedrifter med positivt driftsresultat i Meløy per år. 2003-17	23
Figur 8: Herfindahl/Hirschmann-indeks for hovednæringer i Meløy kommune. 2003-17.	24
Figur 9: Innovasjon Norges tilsagn til aktører i Meløy. 2008-2018. Beløp i kroner.	24
Figur 10: Omstillingsprogrammets innsatsaddisjonalitet	25
Figur 11: Realisering av effekter	25
Figur 12: Effekten av støtten fra omstillingsprogrammet for bedriftene	26
Figur 13: Overordnet vurdering av betydningen av omstillingsprogrammet	26
Figur 14: Omstillingsprogrammets betydning for styrking av bedrifters utviklingsevne	28

## Tabelliste

Tabell 1: Informanter	9
Tabell 2: Omstillingsprogrammets inntekter fordelt på kilder. 2012-18. Kroner.	13
Tabell 3: Tilsagn fra Innovasjon Norge. Prosjekter, tildelingsår og tilsagnsbeløp.	13
Tabell 4: Innsatsområder og måltall i programmet etter revidering i 2013, og endringer i 2016	16
Tabell 5: Programmets budsjettmidler fordelt på innsatsområder og administrasjon. Beløp og andel.	17
Tabell 6: Tilsagn fra tilskuddsordningen per år. Antall og beløp.	18
Tabell 7: Tilsagn fra tilskuddsordningen per innsatsområde. Antall og beløp.	18
Tabell 8: Tilsagn fra tilskuddsordningen – sentrale aktører. Antall og beløp.	19
Tabell 9: Tilsagn fra tilskuddsordningen per prosjektfase. Antall og beløp.	19
Tabell 10: Nye arbeidsplasser fordelt på næring/innsatsområde	27
Tabell 11: Etablerte årsverk med støtte fra omstillingsprogrammet	27

## 1. Sammendrag

Denne rapporten inneholder en evaluering av omstillingsprogrammet i Meløy kommune, som ble gjennomført i perioden 2012-18. Formålet med evalueringen er å vurdere gjennomføringen og resultater av satsingen, samt bidra til læring for andre omstillingsprogrammer.

### 1.1 Bakgrunn

Meløy er en klassisk omstillingskommune i den forstand at omstillingsstatus ble gitt på grunnlag av en avviklet hjørnesteinsbedrift. Nedleggelsen av REC Wafer Norway Glomfjord i 2012 innebar bortfall av 650 arbeidsplasser, hvilket utgjorde om lag 20 prosent av arbeidsplassene i kommunen. Omfanget av arbeidsplasser som forsvant medførte at kommunen ble innvilget et statlig finansiert omstillingsprogram, det vil si at bevilgningen garanteres for hele omstillingsperioden.

### 1.2 Økonomisk ramme, organisering og forankring

Programmet ble etablert med et budsjett på 100 millioner kroner, hvorav 50 millioner kroner fra Kommunal- og regionaldepartementet (statsbudsjettet kapittel 551 post 60), 25 millioner kroner fra Nordland fylkeskommune og 25 millioner kroner fra Meløy kommune. Programmet fikk ett års forlengelse, og 3 millioner kroner ekstra fra kommunen for å finansiere drift dette året. I tillegg hadde programmet i overkant av fem millioner kroner i finansinntekter, slik at total programfinansiering var i overkant av 108 millioner kroner.

Oxford Research mener at omstillingsprogrammet i Meløy hadde en god og hensiktsmessig organisering og gjennomføring. Programmet ble levert på en kompetent og strukturert måte fra programledelsen i Meløy Utvikling KF, samtidig som det fra er enkelte etterspurt en mer proaktiv og mobiliserende arbeidsform fra programledelsen. Omstillingsstyret, som hadde samme sammensetning som styret i Meløy Utvikling KF, vurderes å ha fungert som forutsatt, og med stadig bedre rutiner og erfaring utover i omstillingsperioden. Medlemmene ble rekruttert på grunnlag av sin næringskompetanse.

Lokaliseringen av programledelsen i et eksternt utviklingselskap skaper gjerne en avstand til kommuneorganisasjonen, og dette var også tilfelle for Meløys del. Ordfører var leder av omstillingsstyret, og bidro dermed til forankring i kommuneorganisasjonen. Etableringen av et fast møtepunkt mellom kommunen og Meløy Utvikling KF har medført god samhandling på næringsfeltet i kommunen. Programmets forankring i næringslivet vurderes som svært god. Næringsforeningen fungerte som kanal mellom programmet og næringslivet, og et stort antall bedrifter var i inngripen med programmet.

### 1.3 Hovedmål og strategier, resultater og videreføring

Omstillingsplanen fra 2013, som lå til grunn for innsatsen i programmet gjennom nesten hele omstillingsperioden, omfattet tre innsatsområder: Disse var nyetableringer, eksisterende næringsliv og kommunale rammebetingelser. Underveis i programperioden ble det foretatt en spissing av innsatsen, ved at prosjektområder under det enkelte innsatsområde ble tatt bort eller nedtonet. Omstillingsprogrammet hadde målsettinger om å bidra til 400 nye arbeidsplasser og 6500 innbyggere i Meløy kommune.



Måltallet for nye arbeidsplasser ble betydelig nedjustert underveis i programmet, på grunnlag av den faktiske måloppnåelsen og betraktninger om hva som var realistisk.

Omstillingsprogrammet opererer med et resultat på 311 nye arbeidsplasser, og dette resultatet understøttes av datainnhentingene foretatt av Oxford Research. Måloppnåelsen ligger dermed under måltallet på 400 nye arbeidsplasser. Vurdert ut fra ressursinnsatsen mener Oxford Research imidlertid at programmet kan vise til et godt resultat, og det er rimelig å hevde at programmet har hatt vesentlig betydning for Meløy kommune. Befolkningstallet for Meløy var 6306 per tredje kvartal 2018, hvilket er under måltallet på 6500.

Meløy Utvikling KF er vedtatt videreført som kommunens verktøy for å støtte opp om vekst og utvikling i næringslivet i kommunen. Kommunen har også vedtatt en ny strategisk næringsplan, som utviklingsselskapet skal bidra til å realisere. Bemanningen i selskapet vil bli videreført på nivået ved programavslutning, samtidig som selskapets rolle og arbeidsoppgaver fremdeles ikke er endelig formulert. Oxford Research mener videreføringen av Meløy Utvikling KF er et svært godt og viktig resultat av omstillingsprogrammet, ettersom det innebærer en oppgradert utviklingsevne i kommunen.

### 1.4 Læring

Omstillingsprogrammer skal være en ekstraordinær, tidsavgrenset innsats i kommuner med særlige utfordringer. Midlene skal hovedsakelig anvendes til prosjekter i tidlig fase (forstudie og forprosjekt), som potensielt kan tas videre i en hovedprosjektfase med støtte fra Innovasjon Norge. Det er viktig at omstillingsmidlene supplerer anvendelsen av det ordinære virkemiddelapparatet, med Innovasjon Norge som den sentrale aktøren, og ikke erstatter disse midlene. I store, statlig finansierte omstillingsprogrammer er det en forståelse for at hovedprosjekter kan støttes i større omfang enn i omstillingsprogrammer med mindre budsjetter. Midler fra omstillingsprogrammet vil nok være enklere tilgjengelig enn midler fra Innovasjon Norges ordinære virkemiddelportefølje, hva gjelder både søknadsprosess og konkurranse, men ledetråden for omstillingsprogrammet bør være å generere mest mulig ressurser til næringslivet i omstillingskommunen.

Omstillingsarbeidet i Meløy ble påbegynt i en periode da det var en opplevelse av krise i kommunen, og en oppfatning av at det var nødvendig å handle raskt for å ivareta den frigjorte arbeidskraften. Alternativet kunne vært en betydelig utflytting og tap av kompetanse. I denne prosessen mener Oxford Research det ikke ble gjennomført et tilstrekkelig forarbeid i form av analyse-, strategi- og forankringsarbeid. Historien viste også at det ble nødvendig å foreta endringer i organiseringen av omstillingsprogrammet, hvilket førte til tap av fremdrift og behov for en ny oppstart. Lærdommen bør være at de nødvendige steg i riggingen av et program bør prioriteres også i situasjoner der det anses å være behov for å ta umiddelbare grep.

## 2. Evalueringens formål og metode

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

### 2.1 Evalueringens formål

Alle omstillingsområder gjennomfører en evaluering av programmet ved avslutning av omstillingsperioden. Formålet med evalueringen er å vurdere resultater av satsingen, samt programmets organisering, innretting og måloppnåelse. Evalueringen skal også bidra til læring for nasjonalt kompetansesenter for lokalt omstillingsarbeid i Innovasjon Norge. Gjennom systematisering av resultater og erfaringer vil evalueringen gi innspill til fremtidig organisering av næringsutviklingsarbeidet i kommunen og gi Innovasjon Norge kunnskap som kan anvendes i andre omstillingsprogrammer.

### 2.2 Evalueringsmetode

Dokumentgjennomgang, spørreundersøkelse til bedrifter, intervjuer og registerdata er benyttet som metode for datainnhenting.

Evaluatør mottok relevante dokumenter fra omstillingsprogrammet ved oppstart av arbeidet, og har i tillegg mottatt dokumenter fra Nordland fylkeskommune og Innovasjon Norge. Følgende dokumenter er gjennomgått av evaluatør:

- Sintef (2012) Omstillingsbehovet i Meløy
- Omstillingsplan fra 2012, og reviderte omstillingsplaner 2013 og 2016
- Handlingsplaner, årlige 2013-18
- Årsrapporter, 2012-17
- Programstatusvurderinger, årlig 2013-17
- Diverse rapporter fra delprosjekter
- Presentasjoner av programmet
- Saksfremlegg fra Nordland fylkeskommune
- Uttalelser om programmet fra Innovasjon Norge, årlig 2012-18

Det ble gjennomført en survey til bedrifter som har mottatt tilsagn fra omstillingsprogrammet. Undersøkelsen ble sendt til 50 virksomheter, hvorav 40 responderte. Dette gir en svarprosent på 80, hvilket vurderes som en svært god svarprosent for spørreundersøkelsen.

Evaluatør innhentet i tillegg data ved å intervjuer et utvalg sentrale aktører. Totalt ble det gjennomført 16 intervjuer. Informantene fremgår av tabell 1.



**Tabell 1: Informanter**

Navn	Organisasjon og rolle
Stine Estensen	Meløy Utvikling KF, programleder 2013-18
Lothar Maruhn	Meløy Næringsutvikling AS, programleder 2012
Sigurd Stormo	Meløy kommune, ordfører og styreleder i Meløy Utvikling (fra 2015)
Per Swensen	Meløy kommune, ordfører og styreleder i Meløy Utvikling (til 2015)
Liv Toril Pettersen	Meløy næringsforum, styremedlem Meløy Utvikling
Tor-Arne Gransjøen	Helgeland Smolt AS, styremedlem Meløy Utvikling
Kristine Haukalid	Yara ASA, styremedlem Meløy Utvikling
Rolf Birger Nilsen	Svartisen AS, styremedlem Meløy Utvikling
Adelheid B. Kristiansen	Meløy kommune, rådmann (fra 2018)
Hege Sørli	Meløy kommune, rådmann (2014-18)
Anders Strøm	Norwegian Crystals AS, tilsagnsmottaker
Roald Johansen	IFO AS, delprosjektleder Programstatusvurdering og Næringsvennlig kommune
Knut Baglo	Proneo AS, delprosjektleder Videreføring etter omstilling
Berit Laastad	Essensi AS, delprosjektleder SMB-utvikling
Øyvind Visnes	Nordland fylkeskommune, observatør i omstillingsstyret
Trond Erik Dekko Andersen	Innovasjon Norge, observatør i omstillingsstyret

Kilde: Oxford Research

Det er innhentet følgende typer registerdata (kilde i parentes):

- Utvikling i antall arbeidsplasser (SSB)
- Utvikling i andel arbeidsledige (SSB)
- Utvikling i befolkningstall (SSB)
- Pendlingstall (SSB)
- Utviklingen i verdiskaping (Proff)
- Antall nyetableringer (Brønnøysundregistrene)
- Andel virksomheter med positivt driftsresultat (Proff)
- Differensiering av næringsstruktur (Proff/Enhetsregisteret)

### 2.3 Leserveiledning

Rapporten består av to datakapitler (kapittel 3 og 4) og et kapittel med evaluators vurderinger (kapittel 5). Informasjonen som presenteres i kapittel 3 og 4 er innhentet fra datakildene beskrevet over. Data fra intervjuene er bearbeidet og formulert av Oxford Research og representerer en syntese av de utsagn som ble gitt. Kapittel 5 inneholder evaluators vurdering av omstillingsprogrammets organisering, gjennomføring, resultater og måloppnåelse, samt lærdommer fra programmet.

## 3. Programmets organisering og forankring

I dette kapittelet beskrives omstillingsprogrammets gjennomføring, organisasjon, budsjett og forankring, samt videreføringen etter programavslutning.

### 3.1 Gjennomføringen av programmet

Permitteringene ved REC Wafer Norway Glomfjord inntraff fra våren 2011, og det ble etter hvert klart at disse ikke var kun midlertidige. REC informerte kommunen om situasjonen, og omfanget var av en slik karakter at omstillingsloven ble aktivert. Det eksisterte en oppfatning om at det var viktig å handle raskt for å hindre kompetanseflukt. Høsten 2011 var det omfattende møteaktivitet med Nordland fylkeskommune, og det var flere møter med Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) og andre departementer. Både fylkeskommunen og Nordlandsbanken var viktige støttespillere i prosessen frem mot omstillingsstatus. De involverte fra Meløy kommune opplevde at alle aktører var positive til å bistå kommunen, og det ble en uproblematisk prosess som ledet frem til vedtak om omstilling. Det ble tidlig avklart at det skulle etableres et statlig omstillingsprogram, det vil si at midler ble øremerket mottakerkommunen og garantert fullt ut for perioden. Det ble også avklart at budsjettrammen skulle være 100 millioner kroner.

Omstillingsarbeidet kom raskt i gang. Allerede våren 2012 ble det forskuttet 6,5 millioner kroner fra fylkeskommunen til omstillingsprogrammet, og arbeidet startet opp med Meløy Næringsutvikling AS (MNU) som operativ ressurs, i samarbeid med kommunens ledelse. I mars 2012 leverte Nordland fylkeskommune, med bistand fra Sintef, en konsekvensutredning knyttet til nedbemanningen ved REC. Meløy kommune fikk 15. juni 2012 en statlig omstillingsstatus.

Programmet var planlagt å vare ut 2017. Etter søknad til fylkeskommunen ble programmet forlenget med ett år til utgangen av 2018, men uten ytterligere finansiering fra fylkeskommunen eller Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Bakgrunnen var at det fantes betydelig ubrukte midler i programmet, og det var også en manglende avklaring hva angikk strategisk næringsplan for kommunen. Den totale lengden på programmet ble dermed seks og et halvt år.

### 3.2 Programmets organisasjon

Omstillingsprogrammer organiseres med vertskommunen (ved kommunestyret) som eier av programmet, med ansvar blant annet for å vedta styringsdokumenter og velge et omstillingsstyre. Styret er blant annet ansvarlig for fremdrift og retning i programgjennomføringen, mens programledelsen har det operative ansvaret.

#### 3.2.1 Programledelse

Det første halvåret av programmet var programledelsen lagt til Meløy Næringsutvikling AS, som var eid av kommunen med 50 prosent og næringsaktører med 50 prosent. MNU ble etablert av kommunen og Norsk Hydro i 1992 med formål å bidra til etablering av ny industrivirksomhet i Glomfjord. Fra KRD og Nordland fylkeskommunes side var det imidlertid krav om sterkere kommunal kontroll

over omstillingsarbeidet. MNU hadde industrifokus, baserte seg på akkvisjonsstrategi og tok direkte eierskap i enkeltbedrifter. Det var dermed potensielle habilitetsutfordringer ved at bedrifter der MNU hadde eierposter kunne være potensielle tilsagnsmottakere. En slik arbeidsform og organisering var ikke tilfredsstillende for et offentlig finansiert omstillingsprogram, og det ble kommunisert fra KR D og fylkeskommunen at denne organiseringen ikke kunne opprettholdes. MNU fortsatte å fungere som en samarbeidspartner for omstillingsprogrammet frem til 2015, da selskapets aktivitet i praksis opphørte. MNU var mottaker av flere tilsagn fra programmet, og håndterte aktiviteten rettet mot industri.

Kravet om endring i organisering og arbeidsform ledet til etableringen av Meløy Utvikling KF, som var operativt fra etableringen i januar 2013. Meløy Utvikling KFs formål var å lede gjennomføringen av programmet. Daglig leder i Meløy Utvikling KF ble rekruttert fra MNU, og var programleder for omstillingsprogrammet helt frem til programavslutning. Også andre personer ble overført fra MNU til Meløy Utvikling KF i forbindelse med etableringen. Det kommunale foretaket ble også tillagt kommunens ordinære næringsutviklingsoppgaver, som førstelinjetjenesten, saksbehandling av nærings saker, forvaltning av kommunens fiskerifond, etc.

Omorganiseringen av programmet, som også innebar utforming av nye styringsdokumenter, medførte noe tap av momentum i arbeidet. Bemanningen i Meløy Utvikling KF endret seg noe underveis i programperioden, og hadde i siste del av omstillingsperioden tre stillinger fordelt på fire personer. Én stilling var knyttet til utviklingsprosjekter på reiselivsfeltet. En periode hadde Meløy Utvikling KF også en stilling som turistsjef, men denne ble tatt ut av selskapet etter påtrykk fra fylkeskommunen, fordi dette ble betraktet som en kommunal driftsoppgave.

Informantene gir uttrykk for at programledelsen har fungert godt og som forutsatt, og har hatt den nødvendige kompetansen for utøvelsen av funksjonen. Samtidig påpekes det at det er benyttet relativt store midler til administrasjon, og at det er gjennomført mange og store prosjekter internt, blant annet på reiselivsfeltet. Andelen midler til administrasjon var tema i styret. Enkelte informanter trekker frem at programledelsen burde vært mer proaktiv og oppsøkende i sin virksomhet, for på denne måten avdekke behov og muligheter blant bedriftene i kommunen, og motivere og mobilisere til prioritering av utviklingsoppgaver.

### 3.2.2 Omstillingsstyre

Omstillingsstyret, som hadde samme sammensetning som styret i Meløy Utvikling KF, hadde fem faste medlemmer, samt tre varamedlemmer som møtte ved forfall fra faste medlemmer. Ordføreren hadde vervet som leder av omstillingsstyret, mens de fire øvrige ble valgt som representanter for næringslivet. Det var kontinuitet i styresammensetningen i hele omstillingsperioden, med unntak av for posisjonen som styreleder. Ordførerskiftet i forbindelse med valget i 2015 medførte at en ny person kom inn i rollen som styreleder. Fra samme tidspunkt fikk opposisjonslederen i kommunestyret i tillegg til status som varamedlem i styret også status som observatør. Styremedlemmene representerte Meløy Næringsforum, samt bedrifter innen industrien og havbruksnæringen.

Styret hadde fem faste observatører, fra Innovasjon Norge, Nordland fylkeskommune, NAV og Meløy kommune (rådmann og kommunikasjonsrådgiver). NAV var primært deltakende i den første halvdel av programperioden, og deltakelsen beskrives av informanter som nyttig for informasjon om

ledighetsutviklingen og tilgjengelige kompetanseutviklingstiltak. Rådmannen var fraværende i mange møter, men mottok informasjon fra ordfører og var godt informert om programmets aktivitet og utvikling.

Også for observatørene fra Innovasjon Norge og fylkeskommunen var det kontinuitet på personellsiden gjennom hele omstillingsperioden. Innovasjon Norges observatør kunne blant annet informere om mulighetene i det ordinære virkemiddeltilbudet til organisasjonen, samt de ulike konseptene som tilbys gjennom verktøykassen som tilbys omstillingsprogrammer. Fylkeskommunens observatør hadde en særlig kompetanse innen industri.

Tilbakemeldingen fra informantene er at styret fungerte godt, og at det ikke var diskutert utskiftninger underveis i perioden. Styret har arbeidet strukturert, og i samsvar med styringsdokumentene, og hadde nødvendig næringsutviklings- og styrekompetanse. Samtidig fremholder enkelte informanter at styremedlemmer burde vært mer engasjerte og fremoverlente. Det har også vært diskusjoner i styret knyttet til programledelsen og styrets handlingsrom, arbeidsdeling og generelle rolleforståelse, samt arbeidsdelingen mellom omstillingsprogrammet og kommunens plan- og utviklingsoppgaver. I slike tilfeller var Innovasjon Norge og Nordland fylkeskommunes observatører viktige rådgivere.

### 3.2.3 Styringsdokumenter og programstatusvurdering

Til grunn for etableringen av omstillingsprogrammet lå en konsekvensutredning fra Nordland fylkeskommune og Sintef, ferdigstilt i mars 2012. Det ble ikke utarbeidet en strategisk utviklingsanalyse i strategi- og forankringsfasen. Det ble utarbeidet en omstillingsplan (strategiplan) for programmet i 2012, og denne planen er senere revidert ved to anledninger (2013 og 2016). Årlige handlingsplaner er utarbeidet på grunnlag av omstillingsplanen. Det er gjennomført årlige programstatusvurderinger i perioden 2013-17, med IFO AS som ekstern prosessleder. Informantene omtaler prosessene med programstatusvurdering som viktige for den strategiske utviklingen av omstillingsprogrammet, samtidig som enkelte peker på at detaljfokuset kunne vært mindre.

## 3.3 Budsjett

Programmet ble etablert med et budsjett på 100 millioner kroner, hvorav 50 millioner kroner fra Kommunal- og regionaldepartementet (statsbudsjettet kapittel 551 post 60), 25 millioner kroner fra Nordland fylkeskommune og 25 millioner kroner fra Meløy kommune. Programmet fikk ett års forlengelse, og 3 millioner kroner ekstra fra kommunen for å finansiere drift dette året. I tillegg hadde programmet i overkant av fem millioner kroner i finansinntekter, slik at total programfinansiering var i overkant av 108 millioner kroner. Inntektene fordelt på kilde og år fremgår av tabell 2.

**Tabell 2: Omstillingsprogrammets inntekter fordelt på kilder. 2012-18. Kroner.**

År	Nordland fylkeskommune	Meløy kommune	Finansinntekter	Totalt
2012	16 000 000	5 500 000		21 500 000
2013	16 000 000	5 500 000	980 839	22 480 839
2014	15 000 000	5 000 000	464 008	20 464 008
2015	9 000 000	3 000 000	1 392 429	13 392 429
2016		3 000 000	1 063 224	4 063 224
2017	9 000 000	3 000 000	666 851	12 666 851
2018	10 000 000	3 000 000	462 744	13 462 744
<b>Sum</b>	<b>75 000 000</b>	<b>28 000 000</b>	<b>5 030 095</b>	<b>108 030 095</b>

Kilde: Omstillingsprogrammet i Meløy

Omstillingsprogrammet har i tillegg mottatt i overkant av 2,5 millioner kroner fra Innovasjon Norge, hovedsakelig i forbindelse med anvendelse av ulike verktøy som er tilgjengelig for omstillingsprogrammer. Beløpene er tilsagnsbeløp, ikke realisert beløp. Tilsagnene fremgår av tabell 3. Midlene fra Innovasjon Norge var medfinansiering av SMB-utvikling (1,76 millioner kroner), kompetanseprogram for handels- og servicenæringen og næringsvennlig kommune. I tillegg fikk programmet støtte til to reiselivsprosjekter og anvendelse av strategiverkøylene styreseminar, revidering av omstillingsplan og videreføring etter omstillingsperiode. Også PLP-kurs og programstatusvurderinger medfører medfinansiering fra Innovasjon Norge, men dette registreres ikke som tilsagn.

**Tabell 3: Tilsagn fra Innovasjon Norge. Prosjekter, tildelingsår og tilsagnsbeløp.**

Prosjekt/aktivitet	År	Beløp
Hvitebok for reisemålsutvikling	2014	145 000
Kurs i opplevelsesdesign	2015	215 000
SMB-utvikling 1 FS/FP	2014	786 250
SMB-utvikling Effekt	2015	420 000
SMB-utvikling 2 FS/FP	2015/16	555 000
Videreføring etter omstillingsperiode FS	2017	80 000
Revidering av omstillingsplan	2014	80 000
Styreseminar	2018	35 500
Kompetanseprogram for handels og servicenæringen	2014	137 000
Næringsvennlig kommune FS (kommunen mottaker)	2016	92 500
<b>Totalt</b>		<b>2 546 250</b>

Kilde: Innovasjon Norge

Nordland fylkeskommune har medfinansiert prosjekter med totalt om lag 1,5 millioner kroner. Dette gjelder prosjekter på reiselivsfeltet og innen ingeniørutdanning. Omstillingsprogrammet har innhentet noen midler (om lag 170 000,- kroner) i deltakeravgift i forbindelse med ulike kurs og arrangementer.

### 3.4 Programmets forankring

Omstillingsprogrammet har gjennom hele perioden samarbeidet godt med Meløy Næringsforum, som også var samlokalisert med Meløy Utvikling KF og vært representert i omstillingsstyret. Næringsforumet har stor aktivitet og stor oppslutning på sine møter, og fungerer som kanal mellom næringslivet og omstillingsprogrammet. Omstillingsprogrammet har vært i inngripen med et stort antall bedrifter, som tilsagnsmottakere, deltakere i SMB-utvikling, etc., og det er også informert bredt om programmet

i kommunen. Samtidig tok noe tid å synliggjøre at programmet også henvendte seg til bedrifter utenfor Glomfjord Industripark, hvilket har sammenheng med oppstarten av programmet, der etablering av ny industriaktivitet ble prioritert fremfor en bred forankring av omstillingsprogrammet.

Omstillingsprogrammet ble lagt til en ekstern utviklingsorganisasjon, lokalisert utenfor rådhuset. Organiseringen innebar en avstand til kommuneorganisasjonen, ettersom den ikke var underlagt rådmannen. Samtidig har posisjonen som leder av omstillingsstyret i Meløy kommune vært innehatt av ordføreren i kommunen, mens rådmannen hadde observatørstatus i styret. Styringsdokumenter ble vedtatt av kommunestyret, som også ble regelmessig informert om utviklingen i omstillingsarbeidet. Flere informanter gir imidlertid uttrykk for at forankringen i kommunestyret var mer formell enn reell, og at handlingsplaner og årsberetninger ble fremlagt og vedtatt uten særlig diskusjon. I siste halvdel av omstillingsperioden har det eksistert et næringsnettverk mellom kommunen og omstillingsprogrammet, bestående av ordfører, rådmann, planavdelingen og daglig leder i Meløy Utvikling KF. Nettverket har møte én gang per måned, og bidrar til koordinering av aktivitet og god samhandling mellom kommunen og Meløy Utvikling KF.

### 3.5 Videreføring

En forstudie innen konseptet «Videreføring av omstillingsarbeidet» ble gjennomført i andre halvdel av 2016, med Proneo som ekstern prosjektlederressurs. Det ble gjennomført en rekke intervjuer med næringsaktører, kommunen, etc., og basert på innspillene ble det lansert mulige former for videreorganisering av utviklingsarbeidet i kommunen. De to hovedmodellene som ble foreslått var videreføring av et eksternt utviklingsselskap (anbefalt av Proneo) eller å ta funksjonen inn i kommuneorganisasjonen. En prosjektskisse for et forprosjekt ble utarbeidet, men prosessen stoppet opp. Rådmannen ga uttrykk for at det ikke var behov for ytterligere utredning. I arbeidet med videreføringen ble det klart at næringslivet ønsket å opprettholde modellen med et eksternt utviklingsselskap, og da organisert som et aksjeselskap, mens rådmannen argumenterte for å legge næringsutviklingsarbeidet inn i kommuneorganisasjonen. Forstudien anbefalte også at det ble utarbeidet en strategisk næringsplan.

Essensi AS var engasjert for å bistå i utarbeidelsen av en ny strategisk næringsplan, som ble ferdigstilt i desember 2018. Planen identifiserer infrastruktur (næringsarealer, samferdsel, etc.), kompetanse og nyskaping (utvikling i eksisterende og nye bedrifter, etc.) og posisjonering og synliggjøring (akkvisisjon og attraktivitet, etc.) som satsingsområder.

Meløy kommune har ved programavslutning bestemt å opprettholde Meløy Utvikling KF som et verktøy i kommunens næringsutviklingsarbeid, og selskapet vil dermed ha en operativ rolle i realiseringen av den nye strategiske næringsplanen. Meløy Utvikling KF har ansvar for oppfølging og avslutning av prosjektene støttet av omstillingsprogrammet, og vil videreføre kompetanse og arbeidsform opparbeidet og anvendt i omstillingsarbeidet. Bemanningen i selskapet skal opprettholdes på nivået ved avslutningen av omstillingsprogrammet, det vil si med tre årsverk. Også finansieringsnivået fra kommunen, på tre millioner kroner, blir opprettholdt. Meløy Utvikling KF vil videreføre funksjonen som rådgiver for næringslivet i kommunen, men uten mulighet til å gi økonomisk støtte til utviklingsprosjekter i bedriftene. Dermed vil også aktiviteten knyttet til søknadsforvaltning bortfalle.



## 4. Målsettinger og tiltak

I dette kapittelet beskrives bakgrunnen for omstillingsprogrammet, programmets målstruktur og innretning, porteføljen av prosjekter, faktisk utvikling i næringslivet i kommunen, resultater og måloppnåelse, og kommunen og næringslivets utviklingsevne.

### 4.1 Bakgrunn for omstillingsprogrammet

Omstillingsprogrammet i Meløy kommune ble etablert som følge av at en hjørnesteinsbedrift ble nedlagt. REC Wafer Norway Glomfjord ble etablert i 1997, og bidro til sterk vekst i antall arbeidsplasser i Meløy i årene etter etableringen. For perioden 2001-10 økte antall arbeidsplasser i kommunen med 354, hvilket utgjorde 12,3 prosent, som er mer enn dobbelt så sterk vekst som for Nordland som helhet. Meløy befestet sin posisjon som en viktig industrikommune, og hele veksten i industrisektoren i perioden var knyttet til REC og underleverandører. I 2010 var 27 prosent av sysselsatte i Meløy ansatt innen industrien, mens tilsvarende andel for fylket var i overkant av ni prosent.

I 2011-12 var det en nedskalering av aktiviteten i REC, med stadige permitteringer som følge av konkurranse fra produksjonen internasjonalt. I mars 2012 ble det besluttet å legge ned virksomheten ved REC i Glomfjord. Konsekvensen var bortfall av i underkant av 650 arbeidsplasser, direkte og indirekte blant annet i underleverandører som SiC Processing, Si Pro og Scan Crucible, som også ble nedlagt. Bortfallet av arbeidsplasser tilsvarte i underkant av 20 prosent av arbeidsplassene i kommunen. Kommunen opplevde midlertidig høy arbeidsledighet, men denne avtok etter hvert som en stor andel av de arbeidsledige fant seg arbeid i andre virksomheter i eller utenfor kommunen.

### 4.2 Målstruktur

Omstillingsplanen fra 2013, som lå til grunn for innsatsen i programmet gjennom nesten hele omstillingsperioden, omfattet tre innsatsområder: Nyetableringer (A), eksisterende næringsliv (B) og kommunale rammebetingelser (C). I tillegg var det tre gjennomgående områder for å styrke innsatsen: Kompetanse, kapital og kommunikasjon (D). Hovedfokus var på områdene A og B, hvor 95 prosent av tiltakene skulle ligge.

Innen innsatsområdet nyetableringer ble det arbeidet med større industrietableringer, samt med etableringer innen havbruksnæringen. Finansiell støtte i form av tilskudd og lån var viktige verktøy i dette arbeidet. Etablering av mindre virksomheter ble støttet gjennom veiledning, etablererstipend og gründertreff, og det meste av denne aktiviteten var én-til-én-bistand mellom omstillingsprogrammet og etablereren.

Blant etablert næringsliv, som er det andre innsatsområdet, arbeidet programmet i særlig grad mot fire utvalgte næringer, som var reiseliv, fiskeri og havbruk, handel og tjenesteyting, og leverandørsamarbeid. Innen reiseliv satset programmet på å løfte opplevelsesnæringen i Meløy, inkludert Svartisen som et felles opplevelsesprodukt. Det ble også utarbeidet en reiselivsstrategi for kommunen. Aktiviteten innen reiseliv har i utstrakt grad karakter av å være fellesprosjekter, samtidig som det også er støttet etablerere innen reiselivsnæringen.

Innen innsatsområdet kommunale rammebetingelser er det arbeidet med næringsvennlig kommune og ulike bolysttiltak. Bolystprosjektene har blant annet omhandlet profileringsarbeid for å styrke kommunens attraktivitet som bo- og arbeidskommune.

Tabell 4 viser innsatsområder og måltall i målstrukturen fra 2013, samt justeringer foretatt i forbindelse med revideringen av omstillingsplanen i 2016.

**Tabell 4: Innsatsområder og måltall i programmet etter revidering i 2013, og endringer i 2016**

Innsatsområder	Programområder	Justeringer i 2016
A) Nyetableringer	1) Ny industri 2) Olje/gass 3) Mindre bedrifter 4) Offentlige arbeidsplasser	Tok ut offentlige arbeidsplasser Olje/gass ble tonet ned
B) Eksisterende næringsliv	1) Reiseliv 2) Fiskeri og havbruk 3) Handel og tjenesteyting 4) Leverandørsamarbeid 5) Konsemsbedrifter	Tok ut konsemsbedrifter
C) Kommunale rammebetingelser	1) Infrastruktur 2) Næringsvennlig kommune 3) Bolyst	Tok ut infrastruktur
Måltall nye arbeidsplasser	570 nye arbeidsplasser	Redusert til 400
Måltall befolkning	Befolkningstall på 6500	
Kilde: Meløy Utvikling		

### 4.2.1 Revideringer av målstrukturen

Den første omstillingsplanen ble etablert i 2012, mens en omfattende revidering ble foretatt i 2013 og en mindre revidering skjedde i 2016. Programmet hadde opprinnelig fokus på etablering av ny industri i Glomfjord Industripark. Dette var det primære fokuset i den første omstillingsplanen i 2012, da MNU AS hadde programledelsen. Arbeidsformen var akkvisisjon, og MNU AS gikk inn som eiere i bedrifter. Denne arbeidsformen ble ikke videreført av Meløy Utvikling KF, og det tydelige industrifokuset ble også noe justert. Etter revideringen ble etablering av ny industrivirksomhet videreført som ett av flere satsingsområder, og det geografiske fokuset utvidet til hele kommunen. MNU AS, som var samlokalisert og samarbeidet tett med Meløy Utvikling KF, fortsatte å ha ansvaret for dette innsatsområdet frem til utgangen av 2015, da Meløy Utvikling KF overtok. MNU AS videreførte de initiativene de hadde påbegynt i 2012, og fikk flere nye tilsagn fra omstillingsprogrammet til nye initiativer.

Selv om orienteringen mot industri og Glomfjord Industripark var tydelig i 2012, la den første omstillingsplanen opp til en bredere innretning av innsatsen. Omstillingsplanen identifiserte havbruk- og fiskerisektoren, servicenæringer, primærnæring, leverandørindustri, olje- og gassektoren og offentlige arbeidsplasser. Med unntak av primærnæring ble alle disse næringene inkludert som satsingsområder i omstillingsplanen fra 2013.

Underveis i programperioden ble det foretatt en spissing av innsatsen, ved at prosjektområder under det enkelte innsatsområde ble tatt bort eller nedtonet. Innsatsområdene ble videreført ved revidering-

en av målstrukturen i 2016, men prosjektområdene offentlige arbeidsplasser, infrastruktur og konsernbedrifter ble tatt ut. Prosjektområdet olje og gass ble tonet ned. Industri, fiskeri og havbruk og reiseliv var programområder det ble arbeidet aktivt med gjennom hele perioden.

Måltallet for nye arbeidsplasser er også revidert og nedjustert underveis, på grunnlag av den faktiske måloppnåelsen og betraktninger om hva som var realistisk. Ved oppstarten var måltallet 900, som ble nedjustert til 570 og senere til 400 (omstillingsplanen fra 2016). Av de 400 nye arbeidsplassene skulle 300 (tidligere 420) realiseres innen innsatsområde A) Nyetableringer og 100 (tidligere 150) innen innsatsområde B) Eksisterende næringsliv. Det var også etablert et måltall på 6500 innbyggere i kommunen ved programavslutning.

### 4.2.2 Programstatusvurderinger

Programstatusvurderingene har gjennomgående tatt opp behovet for å spisse innsatsen i programmet, ha klare mål og milepæler i handlingsplanene, behov for rapportering av avvik fra planer, samt operasjonisering av robusthetsmål. Programstatusvurderingen for 2017 la vekt på viktigheten av å utrede en plan og tiltak for å videreføre næringsutviklingsarbeidet i Meløy, etter avsluttet omstillingsperiode.

## 4.3 Omstillingsprogrammets innretting

Omstillingsprogrammet i Meløy kommune støttet opp om en omfattende portefølje av tiltak for å nå målsettingene for satsingen. Det er gjennomført både bedriftsrettede og tilretteleggende prosjekter, med en klar overvekt av bedriftsrettede prosjekter. Omstillingsprogrammets budsjettmidler fordelt på innsatsområdene og administrative kostnader fremgår av tabell 5. 55,8 millioner kroner (48,9 prosent) ble fordelt til innsatsområdet nyetableringer (A), 19,9 millioner kroner (18,4 prosent) til innsatsområdet eksisterende næringsliv (B), og 14,3 millioner kroner (13,2 prosent) til innsatsområdet kompetanse, kapital og kommunikasjon (D). Kun 1,9 millioner kroner (1,8 prosent) gikk til innsatsområdet kommunale rammebetingelser, mens 24,9 millioner kroner (23 prosent) gikk til administrasjon.

**Tabell 5: Programmets budsjettmidler fordelt på innsatsområder og administrasjon. Beløp og andel.**

Budsjettpost	Beløp i tusen kroner	Andel
Administrasjon	24 861	23,0
Innsatsområde A	52 774	48,9
Innsatsområde B	19 876	18,4
Innsatsområde C	1 935	1,8
Innsatsområde D	14 286	13,2
Tilbakeførte tilskudd	-5 702	-5,3
<b>Sum</b>	<b>108 030</b>	<b>100,0</b>

Kilde: Meløy Utvikling

### 4.3.1 Tilskuddsordning

En stor del av programmets ressurser er fordelt gjennom en tilskuddsordning, der midler er fordelt til bedrifter (samt andre aktører inkludert Meløy Utvikling KF) for gjennomføring av konkrete prosjekter. Tabell 6 viser at det i programperioden (frem til 31. juli 2018) er inngitt og realisert 231 tilsagn, med et totalt tilsagnsbeløp på 55,7 millioner kroner. Beløpet omfatter ikke fem inngitte lån (totalt 11,5

millioner kroner), en overføring av midler til et kapitalfond (ti millioner kroner) og ikke-realiserede tilsagn på om lag 9,7 millioner kroner. Det er verdt å merke seg at oppstartsåret 2012 var det året det ble gitt størst samlet beløp i tilsagn, og samtidig det året det ble gitt færrest tilsagn.

**Tabell 6: Tilsagn fra tilskuddsordningen per år. Antall og beløp.**

Årstall	Antall tilsagn	Samlet beløp
2012	16	11 260 547
2013	31	8 029 344
2014	38	7 114 748
2015	52	8 261 393
2016	42	9 996 280
2017	31	4 703 112
2018	21	6 371 739
<b>Totalt</b>	<b>231</b>	<b>55 737 163</b>

Kilde: Meløy Utvikling

Programmet etablerte en allsidig portefølje av prosjekter, med en særlig tyngde innen industri, reiseliv og leverandørsamarbeid. Meløy Utvikling KF har selv gjennomført tidkrevende prosjekter blant annet innen biogass og hydrogen, og har ellers viet mye tid til reiselivsprosjekter. Innen reiseliv er det utviklet en reiselivsstrategi, samt arbeidet med utvikling av Svartisen som destinasjon.

Tabell 7 viser tilsagnene og tilsagnsbeløp fordelt på innsatsområder og programområder. Om lag halvparten av midlene (27 millioner kroner) er tildelt programområde A1 Ny industri. Videre er det bevilget relativt store beløp til programområdene B1 Reiseliv (8,9 millioner kroner) og B4 Leverandørsamarbeid (8,3 millioner kroner). Relativt lite midler er bevilget til innsatsområde C Kommunale rammebetingelser (0,9 millioner kroner).

**Tabell 7: Tilsagn fra tilskuddsordningen per innsatsområde. Antall og beløp.**

Innsatsområde	Antall tilsagn	Samlet tilsagnsbeløp
A1 Ny industri	56	27 030 728
A2 Olje/gass etablering	3	296 224
A3 Etablering mindre bedrifter	9	1 337 199
A4 Offentlige arbeidsplasser	1	264 460
B1 Reiseliv	62	8 935 288
B2 Fiske, havbruk	18	2 163 213
B3 Handel og tjenesteyting	10	2 193 662
B4 Leverandørsamarbeid	47	8 300 319
C1 Næringsvennlig kommune	4	448 594
C2 Bolyst	4	432 973
D Kommunikasjon og kompetanse	17	4 334 503
<b>Totalt</b>	<b>231</b>	<b>55 737 163</b>

Kilde: Meløy Utvikling

Omstillingsprogrammet var selv en sentral mottaker av midler fra programmet, som prosjektleder for en lang rekke prosjekter. Meløy Utvikling KF ledet prosjekter som mottok 68 tilsagn med samlet tilsagnsbeløp på 14,2 millioner kroner. Tilsvarende ledet Meløy Næringsutvikling AS prosjekter som mottok 11 tilsagn med samlet tilsagnsbeløp på 9,2 millioner kroner. Blant bedriftene som programmet

støttet står Norwegian Crystals i en særstilling. Bedriften mottok fem tilsagn fra programmet, med samlet tilsagnsbeløp på 13,3 millioner kroner. Tallene fremgår av tabell 8.

**Tabell 8: Tilsagn fra tilskuddsordningen – sentrale aktører. Antall og beløp.**

Mottaker	Antall tilsagn	Samlet beløp
Meløy Utvikling KF	68	14 215 820
Meløy Næringsutvikling AS	11	9 217 789
Norwegian Crystals AS	5	13 302 000
Øvrige	147	19 001 554
<b>Totalt</b>	<b>231</b>	<b>55 737 163</b>

Kilde: Meløy Utvikling

Omstillingsmidler skal som hovedregel gå primært til forstudier og forprosjekter. I Meløy har programmet støttet opp om 201 forstudier og forprosjekter, med samlet tilsagnsbeløp på i overkant av 40 millioner kroner. Det er også gitt noen få, større tilsagn til hovedprosjekter. Totalt er det gitt støtte til 22 hovedprosjekter, med samlet tilsagnsbeløp på om lag 14,5 millioner kroner. Enkelte bedrifter har mottatt offentlig støtte ut over grensen for bagatellmessig støtte (200 000 Euro over tre år), og omstillingsprogrammet i Meløy ble meldt inn under gruppeunntakene til ESA for å ha dette handlingsrommet innen statsstøtteregulverket. Tabell 9 viser tilsagnene fra tilskuddsordningen fordelt på prosjektfase.

**Tabell 9: Tilsagn fra tilskuddsordningen per prosjektfase. Antall og beløp.**

Mottaker	Antall tilsagn	Samlet beløp
FS	91	16 798 704
FP	110	23 433 753
HP	22	14 471 388
Ikke oppgitt	8	1 033 318
<b>Totalt</b>	<b>231</b>	<b>55 737 163</b>

Kilde: Meløy Utvikling

### 4.3.2 Etablerertilskudd

Som del av omstillingsprogrammet eksisterte det en ordning med etablerertilskudd, som ga mindre tilskudd til nyetableringer. Det ble gitt tilsagn om totalt 59 etablerertilskudd, på totalt 1 613 000,- kroner (ikke alle tilsagnene ble realisert). Tilsagnsbeløpene varierte mellom 18 000,- og 40 000,- kroner.

### 4.3.3 SMB-utvikling

Omstillingsprogrammet har gjennomført konseptet SMB-utvikling, med Essensi AS som innleid prosjektleder. SMB-utvikling (forstudie og forprosjekt) er gjennomført i to runder, i 2013-15. Totalt deltok 35 bedrifter, som mottok individuell rådgivning og deltok på fellessamlinger. Bedriftene i første runde var i utstrakt grad leverandører til industrien i Glomfjord, som hadde behov for å omstille seg mot nye markeder etter utviklingen av REC. I andre runde var det en mer sammensatt bedriftsgruppering (reiseliv, bygg og anlegg, landbruk, etc.), og også mindre bedrifter.

I tillegg er det gjennomført et tilbud kalt SMB Effekt, som ble utviklet av Essensi AS, Meløy Utvikling KF og Meløy Næringsforum. SMB Effekt omfattet 14 bedrifter som deltok i den første runden av SMB-utvikling, og innebar en oppfølging av bedriftenes utviklingsplaner, som skulle implementeres i hovedprosjektfasen. Deltakerne i SMB-utvikling og SMB Effekt ga gode tilbakemeldinger på nytten av deltakelsen.

### 4.3.4 Lån og overføring til kapitalfond

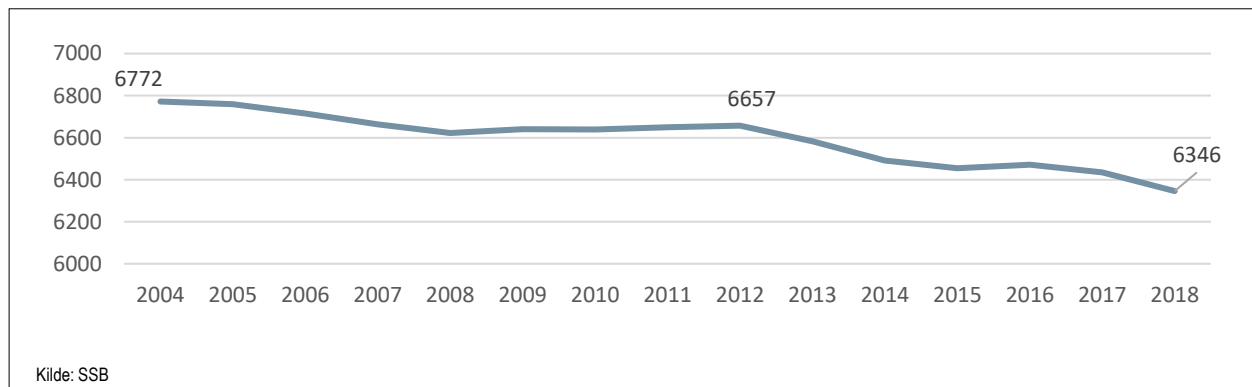
Omstillingsprogrammet har innvilget fem lån, med et totalt lånebeløp på 11,5 millioner kroner. Norwegian Crystals mottok to lån på til sammen seks millioner kroner, mens ToCircle Power Systems ble innvilget et lån på 4,3 millioner kroner. Ved programavslutning hadde programmet om lag 7,9 millioner kroner i utestående lån.

Omstillingsprogrammet bidro i 2013 til å etablere kapitalfondet Meløy Kapital AS. Fondet ble etablert med en kapital på om lag 15 millioner kroner, hvorav ti millioner kroner fra omstillingsprogrammet. Løsningen ble akseptert av Nordland fylkeskommune, med den forståelse at det var Meløy kommunes egenfinansiering av programmet som ble lagt inn i fondet. Fondets midler investeres som aksjekapital.

## 4.4 Faktisk utvikling i kommunen

Befolkningen i Meløy kommune ble redusert fra 6772 1. januar 2004 til 6346 1. januar 2018, en reduksjon på 426 personer (6,3 prosent). I omstillingsperioden fra 2012 til 2018 sank befolkningstallet fra 6657 til 6346, hvilket er en reduksjon på 311 personer og 4,7 prosent. Befolkningsutviklingen fremgår av figur 1.

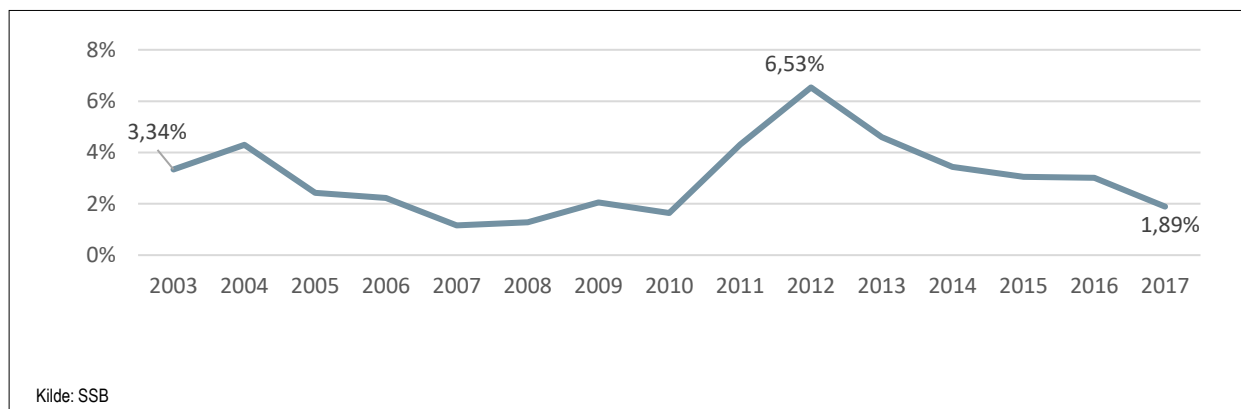
**Figur 1: Befolkningsutvikling i Meløy. 2003-18, per 1. januar.**



Figur 2 viser registrert arbeidsledighet i Meløy kommune, blant personer fra 15 til 74 år, i perioden 2003-17. Arbeidsledigheten i Meløy steg markant fra 2010 til 2012. Etter dette har den gradvis sunket frem til 2017.

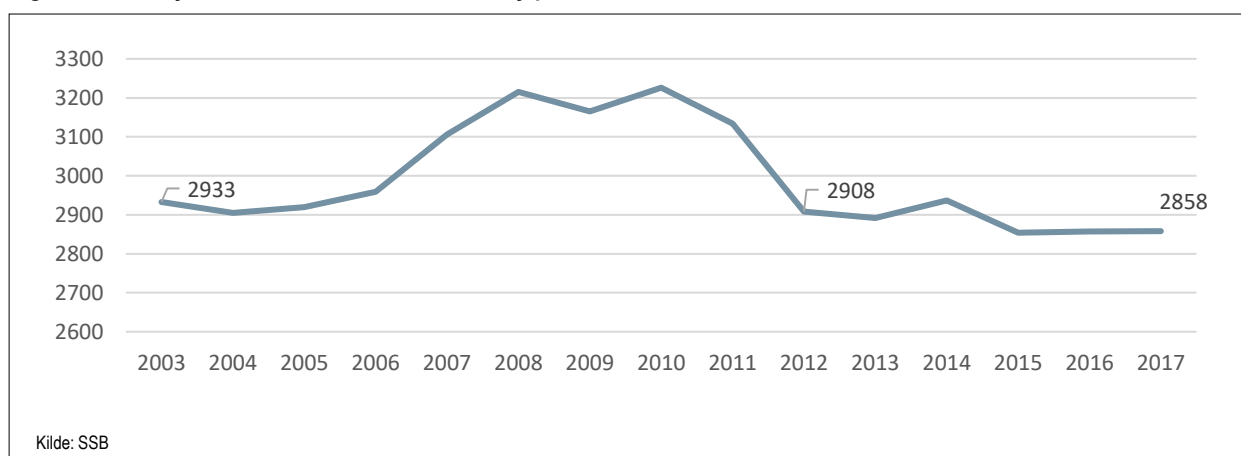


**Figur 2: Registrert arbeidsledighet i Meløy kommune per år. 2003-17.**



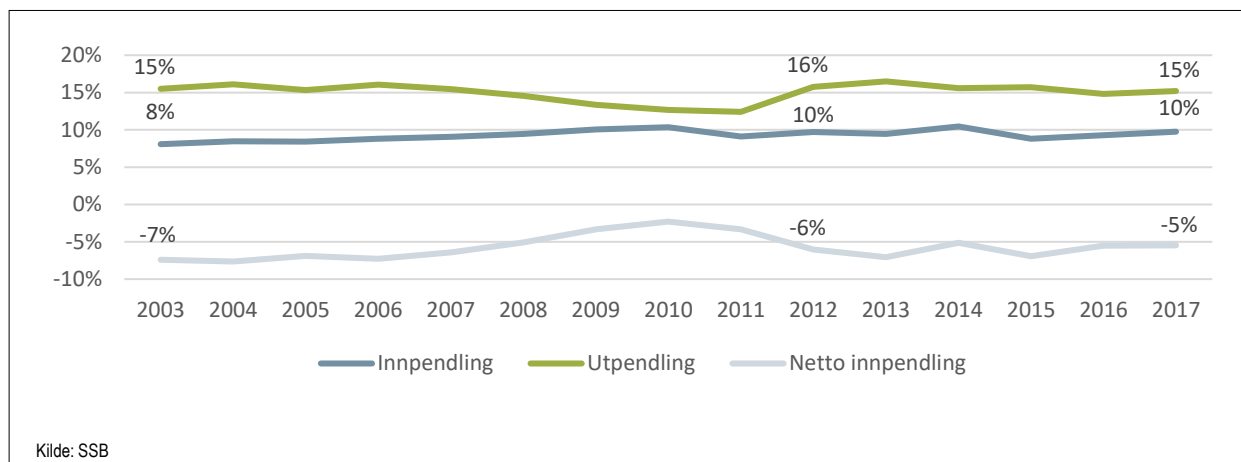
Figur 3 viser sysselsetningsutviklingen i Meløy i tidsrommet 2003-17. Sysselsettingstallene er basert på arbeidssted (ikke bosted). I år 2003 var det 2933 sysselsatte (arbeidsplasser) i Meløy, mens det i 2017 var 2858, en nedgang på 75 sysselsatte (2,6 prosent). Meløy hadde imidlertid en betydelig vekst i antall sysselsatte frem til 2010 (3226 sysselsatte), og en betydelig nedgang fra 2010 til 2012 (2908 sysselsatte). I omstillingsperioden fra 2012 til 2017 sank antall arbeidsplasser i kommunen fra 2908 til 2858, hvilket er en nedgang på 50 arbeidsplasser (1,7 prosent).

**Figur 3: Antall sysselsatte med arbeidssted Meløy per år. 2003-17.**



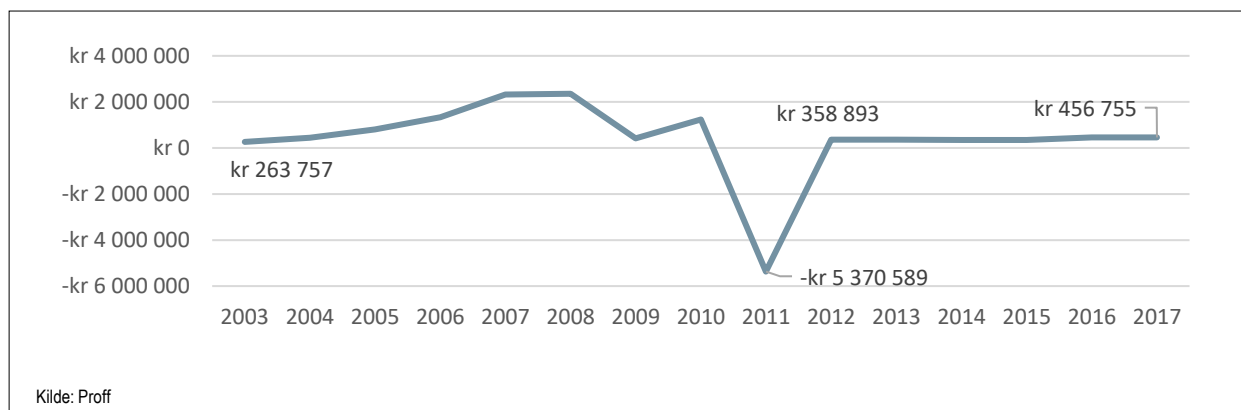
Meløy kommunes geografiske plassering og avstanden til Bodø, som det nærmeste større bo- og arbeidsmarked, innebærer at pendlingen inn til og ut fra kommunen er begrenset. Muligheten for utpendling innebærer en robusthet for kommunen, i den forstand at arbeidsledige kan absorberes i et større arbeidsmarked. Denne muligheten eksisterer kun i liten grad for Meløys del. Figur 4 viser omfanget av pendlingen for Meløy kommune, i perioden 2013-17. Innpendling er andelen som har arbeidssted i Meløy kommune og bosted utenfor kommunen av det totale antallet sysselsatte med arbeidssted i Meløy kommune, og utpendling er andelen som har arbeidssted utenfor Meløy kommune og bosted i kommunen av det totale antallet sysselsatte med arbeidssted i Meløy kommune. Hovedbildet er at pendlingsmønstrene ligger relativt fast. Utpendlingen økte noe fra 2011 til 2012 (fra 12 til 16 prosent). Netto innpendling for Meløy i 2017 er negativt fem prosent.

**Figur 4: Innpendling, utpendling og netto innpendling for Meløy per år. 2003-17.**



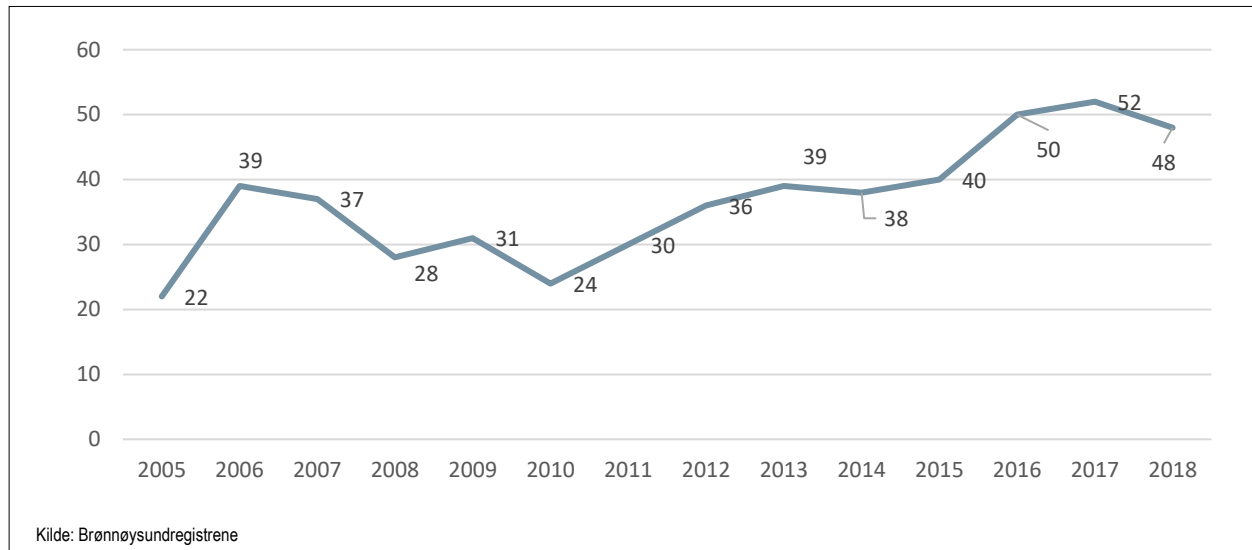
Figur 5 viser samlet verdiskaping for aktører i Meløy kommune i perioden 2003 til 2017. Verdiskaping kalkuleres ved å summere lønnskostnader og driftsresultat for alle bedrifter som er registrert i kommunen. Dersom én eller flere bedrifter går med underskudd kan den samlede verdiskapingen bli negativ. Underavdelinger er ikke inkludert i beregningen. Figuren viser et kraftig utslag i 2011, med en negativ verdiskaping på om lag 5,4 milliarder kroner. Den årlige verdiskapingen i perioden 2013-17 har vært om lag 400 millioner kroner.

**Figur 5: Samlet verdiskaping i Meløy per år. 2003-17. Tall i tusen kroner.**



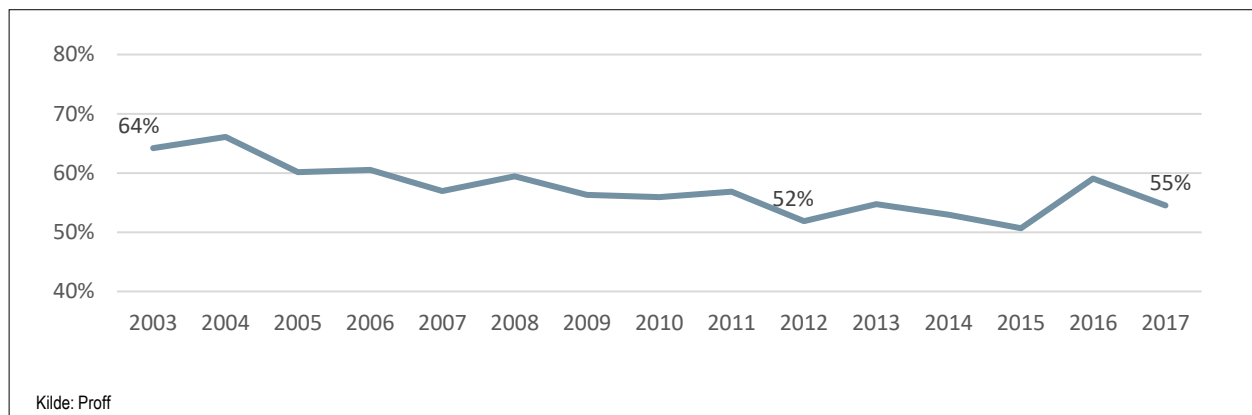
Antall bedriftsetableringer (AS og ENK) per år i perioden 2005-18 fremgår av figur 6. Antallet varierer mellom 22 og 52 i perioden, med en klar økende tendens i perioden. Gjennomsnittlig antall etableringer i omstillingsperioden 2012-18 var 43, hvilket er markant høyere enn i perioden 2005-11, da gjennomsnittet var 30 etableringer årlig.

**Figur 6: Antall bedriftsetableringer i Meløy per år. 2005-18.**



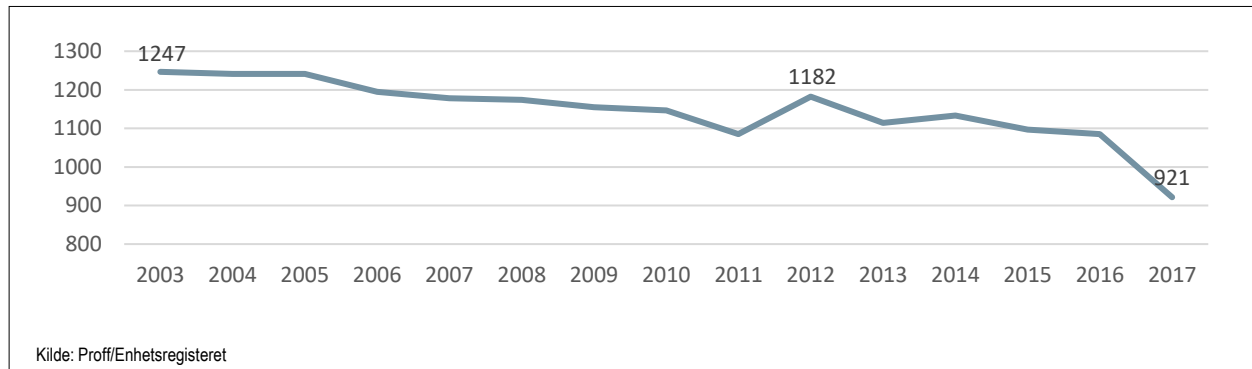
Soliditeten i bedriftsporteføljen er et element i robustheten til næringslivet i en kommune, og en indikator på soliditet er andel bedrifter med positivt driftsresultat. Data for perioden 2003 til 2017 fremgår av figur 7. For perioden fra 2003 til 2012 var det en nedadgående trend, fra 64 prosent i 2003 til 52 prosent i 2012. Trenden fra 2012 til 2017 er svakt positiv.

**Figur 7: Andel bedrifter med positivt driftsresultat i Meløy per år. 2003-17**



Meløy har i utgangspunktet et robust og differensiert næringsliv, med en tyngde innen industri. Sammenlignet med situasjonen i 2012 er robustheten til næringslivet i Meløy styrket, i og med at det ikke omfatter en stor hjørnesteinsbedrift. Det er en betydelig differensiering i næringsstrukturen, hvilket fremgår av figur 8, som presenterer en Herfindahl/Hirschmann-indeks for næringsstrukturen i kommunen. Framgangsmåten innebærer å kalkulere prosentandelen av bedrifter som tilhører de ulike hovednæringene etter NACE-klassifikasjonen, kvadrere disse og summere dem. Skalaen kan variere fra 0 til 10 000, hvor 0 indikerer fullstendig dispersjon på de ulike næringene, og 10 000 indikerer at alle bedriftene tilhører samme næring. En HHI på under 1500 regnes vanligvis for å innebære lav konsentrasjon, mellom 1500 og 2500 for å være moderat og over 2500 regnes som høy konsentrasjon.

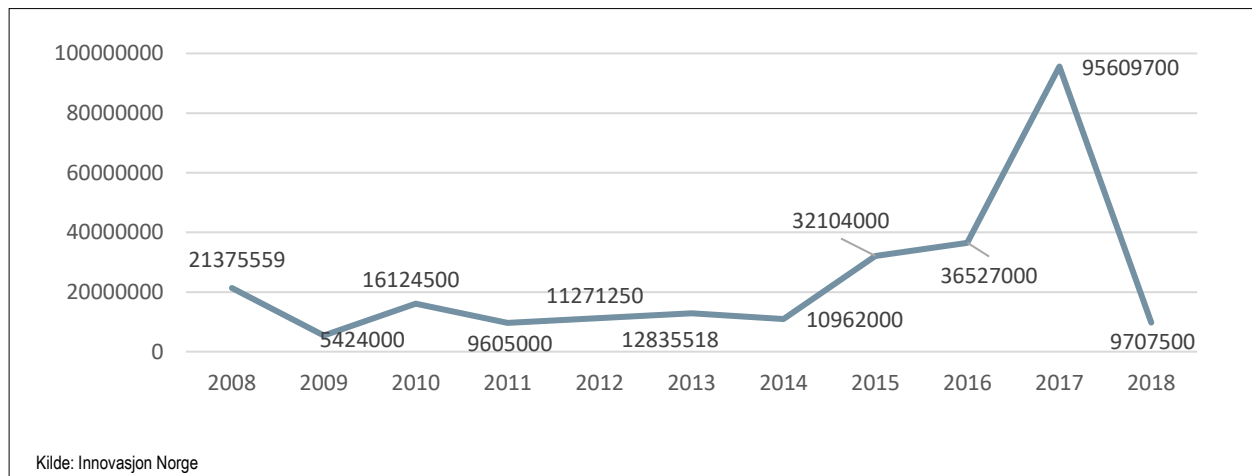
**Figur 8: Herfindahl/Hirschmann-indeks for hovednæringer i Meløy kommune. 2003-17.**



### 4.5 Resultater av omstillingsprogrammet

Omstillingsprogrammet har medført en betydelig giring-effekt. De supplerende midlene kommer delvis fra de deltakende bedriftene og delvis fra virkemiddelaktører eller -ordninger. Figur 9 viser totalt tilsagn fra Innovasjon Norge til aktører i Meløy, årlig i perioden 2008-18. Tallene viser ingen klar trend, men snarere betydelig variasjoner fra år til år.

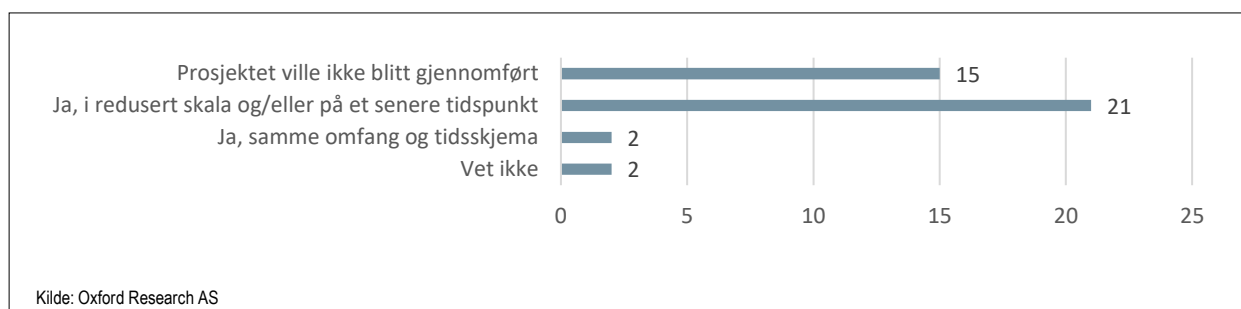
**Figur 9: Innovasjon Norges tilsagn til aktører i Meløy. 2008-2018. Beløp i kroner.**



Fra Innovasjon Norges side trekkes det frem at det er ønskelig at omstillingskommuner benytter Innovasjon Norges ordinære virkemiddeltilbud så langt det er mulig, og ikke erstatter bruk av disse ordningene med bruk av omstillingsmidler. Omstillingsmidlene skal komme i tillegg til ordinær virkemiddelbruk. Det argumenteres for at arbeidsdelingen reelt sett kunne vært bedre, og at enkelte av tilsagnene fra programmet kunne vært håndtert av Innovasjon Norge. Motargumenter kan være at en søknadsprosess mot Innovasjon Norge kan ta noe lengere tid, og at utfallet ikke vil være like sikkert som et garantert tilsagn fra omstillingsprogrammet. I tilfeller der tilsagn fra programmet har oversteget maksimalbeløpet for bagatellmessig støtte, har Innovasjon Norge og Nordland fylkeskommune blitt konsultert i form av en skriftlig uttalelse/vurdering.

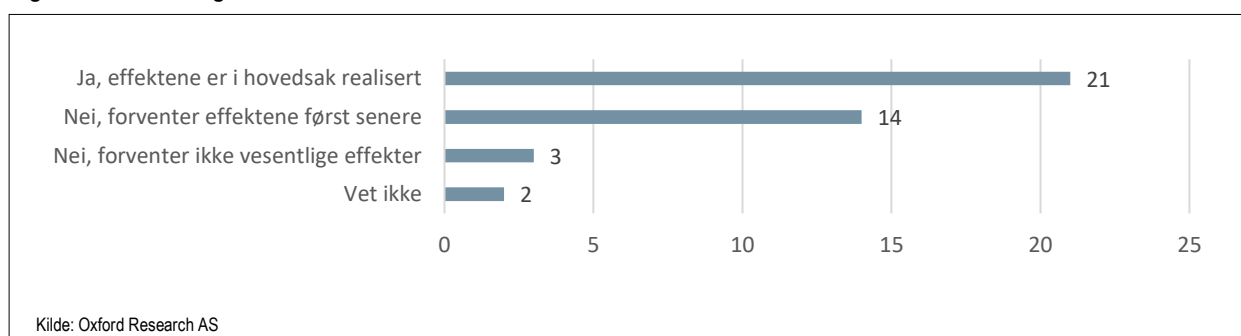
I spørreundersøkelsen til bedriftene støttet av omstillingsprogrammet ble det undersøkt om det aktuelle prosjektet (utviklingsaktiviteten) ville blitt realisert uten støtten (figur 10). Dette omhandler satsingens innsatsaddisjonalitet, altså i hvilken grad den offentlige støtten er avgjørende for at prosjektene ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert. Offentlige virkemidler for næringsutvikling blir gjerne legitimert på grunnlag av deres addisjonalitet. Av 40 respondenter svarer 15 at prosjektet ikke ville blitt gjennomført uten støtten fra programmet og 21 at prosjektet er blitt fremskyndet og/eller oppskalert som følge av støtten. Totalt 36 av 40 respondenter (90 prosent) svarer dermed at støtten var avgjørende for at prosjektene ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert. Innsatsaddisjonaliteten kan dermed betegnes som svært høy.

**Figur 10: Omstillingsprogrammets innsatsaddisjonalitet**



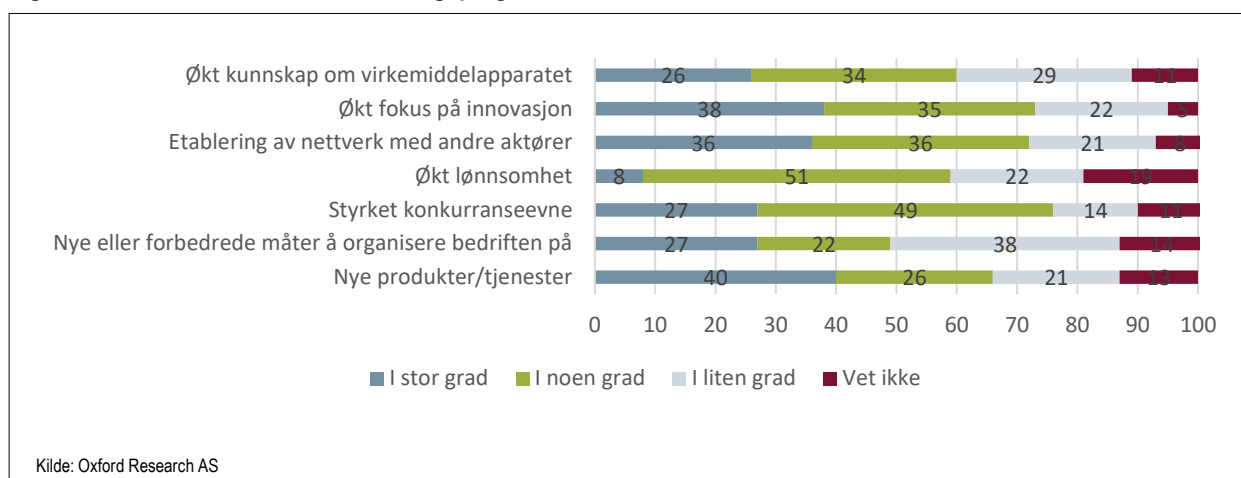
Respondentene ble videre spurt om hvorvidt prosjektets forventede effekter er realisert (figur 11). Av 40 respondenter svarer 21 at effektene i hovedsak er realisert, mens 14 forventer at effektene inntreffer senere. Totalt 35 av 40 respondenter (88 prosent) av respondentene gir dermed uttrykk for at deres eget prosjekt er gjennomført som planlagt, og har medført de effektene som var ønsket og forventet.

**Figur 11: Realisering av effekter**



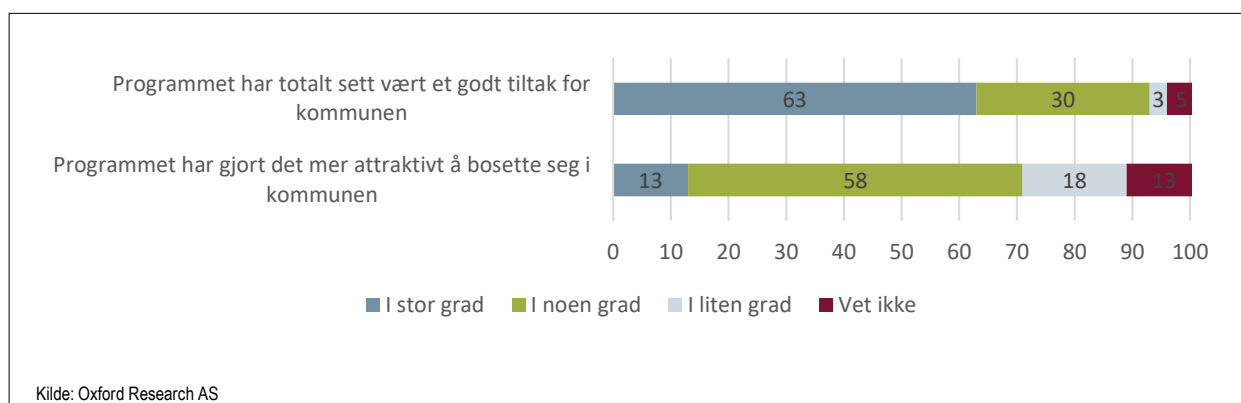
Bedriftene ble bedt om å oppgi i hvilken grad støtten hadde gitt ulike typer effekter for mottakers egen utviklingsevne og virksomhet (figur 12). Dersom man slår sammen respondentene som har svart «i stor grad» eller «i noen grad» ser man at effekten har vært størst for «styrket konkurransevne» (76 prosent), «økt fokus på innovasjon» (73 prosent) og «etablering av nettverk med andre aktører» (72 prosent).

**Figur 12: Effekten av støtten fra omstillingsprogrammet for bedriftene**



Respondentene ble spurt om deres overordnede vurdering av programmet (figur 13). 93 prosent av respondenter mener at programmet i stor eller noen grad totalt sett var et godt tiltak for kommunen, og 71 prosent mener programmet i stor eller noen grad har gjort kommunen mer attraktiv som bosetningskommune.

**Figur 13: Overordnet vurdering av betydningen av omstillingsprogrammet**



## 4.6 Programmets måloppnåelse

Meløy Utvikling har løpende registrert resultater i form av nye arbeidsplasser. Ved programavslutning er det registrert 311 nye arbeidsplasser, som er noe lavere enn målsettingen om å bidra til å etablere 400 nye arbeidsplasser. Tabell 10 viser hvordan disse fordeler seg på innsatsområdene og underkategoriene av disse. 231 av arbeidsplassene er registrert under innsatsområdet Nye etableringer, hvorav 189 innen industri, elleve innen fiskeri og havbruk og 31 innen andre, mindre virksomheter. De 189 industriarbeidsplassene fordeler seg på åtte bedrifter, hvorav flest i Norwegian Crystals (150), ToCircle (25) og PolarPlast (7). De elleve arbeidsplassene innen fiskeri og havbruk fordeler seg på tre bedrifter, hvorav flest i Aminor AS (7). De 31 arbeidsplassene registrert i andre, mindre virksomheter er knyttet til ordningen med etablerertilskudd, og er fordelt på 28 bedrifter. 80 av de nye arbeidsplassene er



registrert innen innsatsområdet Etablert næringsliv, hvorav 38 innen reiseliv og 42 innen leverandørsamarbeid. De 38 arbeidsplassene innen reiseliv fordeler seg på 21 ulike bedrifter. 18 av disse arbeidsplassene er heltidsarbeidsplasser, mens 20 er deltidsarbeidsplasser. Omstillingsprogrammet bistod reiselivsnæringen gjennom støtte til enkeltbedrifter og bistand til etablering av bedriftsnettverk støttet av Innovasjon Norge, samt mer tilretteleggende prosjekter som utarbeidelse av reiselivsstrategi, kompetanseheving for reiselivet og utvikling av Svartisen som destinasjon. De 42 arbeidsplassene innen leverandørindustrien er knyttet til gjennomføring av SMB-utvikling.

**Tabell 10: Nye arbeidsplasser fordelt på næring/innsatsområde**

Næring/innsatsområde	
A1 - Ny industri	189
A1 - Fiskeri og havbruk	11
A3 - Etablering av mindre virksomheter	31
B1 - Reiseliv	38
B4 - Leverandørsamarbeid	42
<b>Totalt</b>	<b>311</b>
Kilde: Meløy Utvikling	

Norwegian Crystals AS, som omstillingsprogrammet har støttet opp om med totalt 13,3 millioner kroner i tilskudd og seks millioner kroner i lån, står altså for nærmere halvparten av resultatene når det gjelder arbeidsplasser. Datainnhentingene i forbindelse med evalueringen viser 110 fast ansatte på fulltid, 30 årsverk på engasjement og ti årsverk i praksis/utplassering, totalt 150 årsverk.

Som del av spørreundersøkelsen til bedrifter som har mottatt støtte fra programmet, er det stilt spørsmål om hvor mange nye arbeidsplasser (årsverk) støtten fra omstillingsprogrammet har bidratt til å etablere. De 39 bedriftene som har svart på spørsmålet rapporterer om totalt 40,1 nyetablerte årsverk. Arbeidsplassene er realisert i 19 bedrifter, mens 20 bedrifter ikke rapporterer en effekt i form av etablerte årsverk. Fire bedrifter står for 25 av disse arbeidsplassene: ToCircle Power Systems 10, Stiftelsen Nordtun Helse rehabilitering, Standard Hydro Power 5 og Aminor 5. Tallene fremgår av tabell 11. Dersom det stipuleres at effekten var lik for de øvrige ti bedriftene som mottok spørreundersøkelsen (Norwegian Crystals er her holdt utenfor), er effekten i form av nye arbeidsplasser på 50,4 årsverk.

**Tabell 11: Etablerte årsverk med støtte fra omstillingsprogrammet**

Kategori	Antall bedrifter	Totalt antall årsverk
Ingen skapte årsverk	20	0,0
0,1 til 2 skapte årsverk	15	15,1
Mer enn 2 skapt årsverk	4	25,0
<b>Totalt</b>	<b>39</b>	<b>40,1</b>
Kilde: Meløy Utvikling		

Det er videre spurt om hvor mange arbeidsplasser (årsverk) støtten fra omstillingsprogrammet har bidratt til å sikre. De 39 bedriftene som har svart på spørsmålet rapporterer om totalt 87,7 sikrede årsverk. Dersom det stipuleres at effekten var lik for de øvrige ti bedriftene som mottok spørreundersøkelsen, er effekten i form av sikrede arbeidsplasser på 110,2 årsverk.

Oxford Researchs innhenting av primærdata i forbindelse med evalueringen dokumenterer 150 nye årsverk ved Norwegian Crystals, samt 50,4 nye og 110,2 sikrede årsverk blant de øvrige bedriftene som programmet har støttet. Totalt blir dette 310,6 årsverk som omstillingsprogrammet har bidratt til å etablere eller sikre.

Det er også spurt om hvor mange ytterligere arbeidsplasser (årsverk) det forventes at støtten fra programmet vil kunne bidra til å etablere i løpet av de tre neste årene. De 39 bedriftene som har besvart spørsmålet rapporterer en forventning om totalt 151 arbeidsplasser. Dersom det stipuleres at effekten er lik for de øvrige åtte bedriftene som mottok spørreundersøkelsen, vil forventningen om ytterligere årsverk være 190.

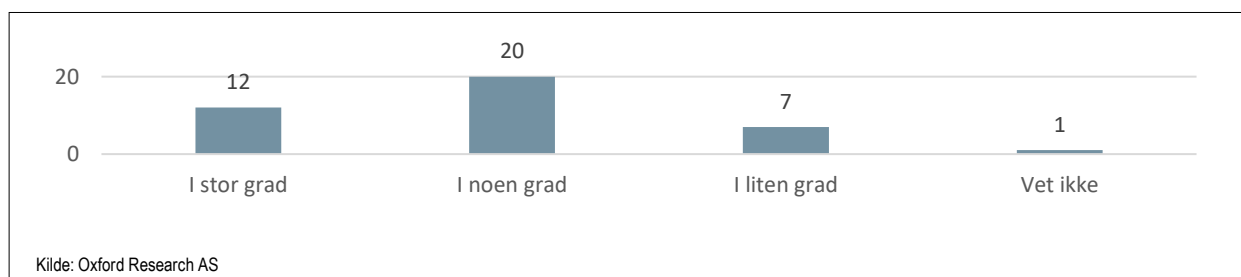
### 4.7 Kommunens og næringslivets utviklingsevne

Meløy kommune har gjennomført konseptet Næringsvennlig kommune, med IFO AS som prosjektleder for forstudiet og forprosjektet. Meløy Utvikling KF var pådriveren for gjennomføring av Næringsvennlig kommune, og rapporten fra forprosjektet ble levert i mai 2015. Konseptet var finansiert av omstillingsprogrammet, med tilleggsfinansiering fra Innovasjon Norge. Rådmannen var prosjektansvarlig og ledet prosjektet fra kommunens side. I forstudien og forprosjektet ble det identifisert forbedringsmuligheter i kommunens rolleutøvelse overfor næringslivet, mens kommunen selv hadde ansvar for å implementere de tiltak som ble identifisert og anbefalt. Meløy kommune prioriterte ikke å etablere et hovedprosjekt for implementering av anbefalingene fra forprosjektet, men et viktig resultat av Næringsvennlig kommune var likevel styrket bevissthet om betydningen av næringservice.

Meløy kommune mottok også midler fra omstillingsprogrammet til et klarspråk-prosjekt knyttet til kommunens skriftlige dialog med næringslivet, til arbeidet med ny strategisk næringsplan og til tre utredninger om næringsareal.

Mottakerne av spørreundersøkelsen er spurt om programmet betydning for styrking av bedrifters utviklingsevne (figur 14). Svarene viser at 32 av 40 respondentene oppgir at programmet har hatt stor eller noen grad av betydning for styrking av utviklingsevnen. 80 prosent av de deltagende bedriftene har dermed styrket sin utviklingsevne som følge av støtten fra omstillingsprogrammet.

**Figur 14: Omstillingsprogrammets betydning for styrking av bedrifters utviklingsevne**



## 5. Evaluators oppsummering og vurdering

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

### 5.1 Bakgrunnen for omstillingsprogrammet

Meløy er en klassisk omstillingskommune i den forstand at omstillingsstatus ble gitt på grunnlag av en avviklet hjørnesteinsbedrift. Nedleggelsen av REC Wafer Norway Glomfjord i 2012 innebar bortfall av 650 arbeidsplasser, hvilket utgjorde om lag 20 prosent av arbeidsplassene i kommunen. Omfanget av arbeidsplasser som forsvant medførte at kommunen ble innvilget et statlig finansiert omstillingsprogram, det vil si at bevilgningen garanteres for hele omstillingsperioden. Statlig finansierte omstillingsprogrammer har dessuten betydelig større budsjetter enn fylkeskommunalt finansierte programmer.

### 5.2 Vurdering av organisering og drift

Oxford Research mener at omstillingsprogrammet i Meløy hadde en god og hensiktsmessig organisering og gjennomføring. Programmet ble levert på en kompetent og strukturert måte fra programledelsen i Meløy Utvikling KF, som også håndterte førstelinjetjenesten, forvaltning av fiskerifond, etc. på vegne av kommunen. Det kommunale utviklingselskapet hadde siste del av perioden en bemanning på tre årsverk. Det var kontinuitet i posisjonen som programleder fra 2013-18, etter etableringen av Meløy Utvikling KF. Meløy Utvikling KF hadde prosjektlederansvar for en stor andel av prosjektene i programmets portefølje, og det er fra enkelte etterspurt en mer proaktiv og mobiliserende arbeidsform fra programledelsen.

Omstillingsstyret, som hadde samme sammensetning som styret i Meløy Utvikling KF, vurderes å ha fungert som forutsatt, og med stadig bedre rutiner og erfaring utover i omstillingsperioden. Medlemmene ble rekruttert på grunnlag av sin næringskompetanse, og satt i stillingene gjennom hele perioden. Ordfører var leder av omstillingsstyret, og bidro dermed til forankring i kommuneorganisasjonen. Styret hadde gode rutiner for rullering av handlingsplanen og strategiske revisjoner av omstillingsplanen, blant annet i form av årlige programstatusvurderinger.

Lokaliseringen av programledelsen i et eksternt utviklingselskap skaper gjerne en avstand til kommuneorganisasjonen, og dette var også tilfelle for Meløys del. Programmet var formelt forankret i kommunen, og som eier av programmet ble kommunestyret regelmessig informert, i forbindelse med godkjenning av de årlige handlingsplanene. Etableringen av et fast møtepunkt mellom kommunen og Meløy Utvikling KF har medført god samhandling på næringsfeltet i kommunen.

### 5.3 Vurdering av innretting og måloppnåelse

Oxford Research mener programmet kan vise til to distinkte faser i gjennomføringen, med et tydelig brudd i overgangen mellom dem. I den første fasen (2012) var det fokus på etablering av ny industri-

virksomhet i Glomfjord Industripark, for å erstatte industriarbeidsplassene som forsvant med avviklingen av REC. Strategien var akkvisisjon og eierskap i bedrifter, og programledelsen ble ivaretatt av Meløy Næringsutvikling AS. Arbeidsformen kan gi betydelige resultater og er samtidig beheftet med stor risiko, da forhold utenfor omstillingsprogrammets kontroll vil påvirke en eventuell beslutning om etablering. Denne måten å drive utviklingsarbeid på ble tonet ned etter kort tid, etter krav fra Kommunal- og regionaldepartementet og Nordland fylkeskommune. Mangelen på offentlig kontroll med omstillingsmidlene, samt habilitetsutfordringer i forbindelse med at virksomheter som omstillingsorganisasjonen hadde eierandeler i også var aktuelle tilsagnsmottakere, medførte en organisatorisk endring og strategisk reorientering av omstillingsarbeidet. Initiativene og prosjektene som ble påbegynt i 2012 ble imidlertid fulgt opp av Meløy Næringsutvikling AS i 2013-15, som samarbeidspartner for Meløy Utvikling KF.

I den neste fasen (2013-18) ble programmet organisatorisk lokalisert i et KF, med et bredere geografisk nedslagsfelt som omfattet hele kommunen, og et bredere næringsmessig nedslagsfelt utover industri-sektoren. Utviklingsstrategien var nå primært endogen vekst, det vil si å utvikle det næringspotensialet som eksisterte i kommunen, enten ved vekst i eksisterende bedrifter eller etablering av nye bedrifter. I tillegg ble det gjennomført tilretteleggende prosjekter som støtter opp om vekst i næringslivet i kommunen.

Omstillingsplanen fra 2013, som lå til grunn for innsatsen i programmet gjennom nesten hele omstillingsperioden, omfattet tre innsatsområder: Disse var nyetableringer, eksisterende næringsliv og kommunale rammebetingelser. Underveis i programperioden ble det foretatt en spissing av innsatsen, ved at prosjektområder under det enkelte innsatsområde ble tatt bort eller nedtonet. Omstillingsprogrammet hadde to sentrale målsettinger, hvilket var å bidra til 400 nye arbeidsplasser og 6500 innbyggere i Meløy kommune. Måltallet for nye arbeidsplasser ble betydelig nedjustert underveis i programmet, på grunnlag av den faktiske måloppnåelsen og betraktninger om hva som var realistisk.

Omstillingsprogrammet opererer med et resultat på 311 nye arbeidsplasser. Resultatet understøttes av datainnhenting foretatt av Oxford Research, som dokumenterer 310,6 nye og sikrede årsverk. En stor andel av disse (150 arbeidsplasser/årsverk) er knyttet til bedriften Norwegian Crystals AS, som har mottatt betydelige midler fra programmet (over 13 millioner kroner i tilskudd og seks millioner kroner i lån). Måloppnåelsen ligger dermed under måltallet på 400 nye arbeidsplasser. Oxford Research mener imidlertid det er mer interessant å vurdere resultatoppnåelsen opp mot ressursinnsatsen (108 millioner kroner) og næringspotensialet i kommunen. Meløy kommune har et differensiert og vekstkraftig næringsliv, og med de økonomiske midlene stilt til rådighet er det grunn til å forvente vesentlige resultater. Vurdert ut fra disse forholdene mener Oxford Research at programmet kan vise til et godt resultat, og det er rimelig å hevde at programmet har hatt vesentlig betydning for Meløy kommune. Til tross for at programmet har levert gode resultater, har imidlertid antall sysselsatte med arbeidssted i Meløy blitt redusert fra 2908 i 2012 til 2858 i 2017. Det er rimelig å anta at nedgangen ville vært betydelig større uten innsatsen gjennom omstillingsprogrammet.

Befolkningstallet for Meløy var 6306 per tredje kvartal 2018, hvilket er under måltallet på 6500. Befolkningsutviklingen påvirkes imidlertid av flere forhold, som i begrenset grad kan påvirkes av et omstillingsprogram. Tall for befolkningsstørrelse ved programslutt er derfor ikke anbefalt, av Innovasjon Norge og andre, som mål i omstillingsprogrammer.

Oxford Research anbefaler omstillingsprogrammer å benytte verktøyet Prosjektlederrapporten, som er et rapporteringsskjema som tilsagnsmottakere benytter ved avslutning av støttede prosjekter. Her rapporteres det blant annet på resultater i form av arbeidsplasser. Disse dataene kan i ettertid oppdateres gjennom den løpende dialogen med næringslivet.

### 5.4 Overordnet vurdering

Kommunal- og moderniseringsdepartementet har formulert tre målsettinger for virkemiddelet regional omstilling. Målsettingene er å bidra til å skape nye arbeidsplasser, å styrke utviklingsevnen til næringslivet og kommunen, og å styrke robustheten til næringslivet i kommunen. Oxford Research mener omstillingsprogrammet har levert på alle disse målsettingene.

Omstillingsprogrammet har bidratt til å skape og sikre et stort antall arbeidsplasser i Meløy, tallfestet til 311. Samtidig må det understrekes at budsjettstørrelsen på programmet gir grunn til å ha høye forventninger til resultatene på dette området. Programmet har støttet opp om ny industrivirksomhet i Glomfjord Industripark, og da i fremste rekke Norwegian Crystals AS og ToCircle AS. Det har også blant annet løftet og samordnet reiselivsnæringen i kommunen, og støttet opp om leverandørindustrien.

I tillegg har aktiviteten i programmet, og et stort antall tilsagn til enkeltbedrifter, medført kompetanseheving og styrket utviklingsevne i næringslivet. Programmet var instrumentelt i å mobilisere bedrifter til å gjennomføre bedriftsinterne utviklingsprosjekter (innsatsaddisjonalitet), og hele 90 prosent av bedriftene som er støttet gir uttrykk for at støtten fra programmet var avgjørende for at prosjektet ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert. Gjennomføring av utviklingsprosjekter innebærer i seg selv en kompetanseheving. I tillegg har bedrifter styrket sin utviklingskompetanse gjennom deltakelse i SMB-utvikling, og gjennom sparring med programledelsen. 80 prosent av bedriftene som er støttet av programmet opplyser at bedriftens utviklingsevne er styrket i stor eller noen grad.

Oxford Research mener at et svært viktig resultat av omstillingsprogrammet er etableringen og videreføringen av Meløy Utvikling KF som ressurs i næringsutviklingsarbeidet i kommunen. Kommunen legger betydelige ressurser (tre millioner kroner) inn i selskapet i 2019. En ny strategisk næringsplan foreligger, og det arbeides med å utvikle infrastruktur (næringsareal, havneanlegg, etc.) for næringslivet. Grunnfinansieringen av Meløy Utvikling KF hentes fra kraftfondet, som også finansierer fiskerifondet (én million årlig) og større utviklingsprosjekter (om lag to til tre millioner kroner årlig). Oxford Research anbefaler at Meløy kommune tilgjengeliggjør noen fondsmidler for Meløy Utvikling KF, som da får utvidet sin verktøykasse overfor næringslivet. Også de i underkant av åtte millioner kroner i utestående lån fra omstillingsprogrammet, bør forvaltes av Meløy Utvikling KF etter hvert som de tilbakebetales. Ved avslutning av omstillingsprogrammet er utviklingsevnen i kommunens næringsliv og i det kommunale apparatet styrket sammenlignet med situasjonen ved oppstarten av programmet. Kommunen er fremoverlent i sin tilnærming til rollen som støttespiller for næringsutvikling, og har gode verktøy å benytte i dette arbeidet.

Programgjennomføringen har også styrket robustheten til næringslivet i kommunen. Robustheten er knyttet til differensieringen av næringsstrukturen, samt soliditeten til bedriftsporteføljen. Meløy kommune hadde ved oppstarten av programmet et relativt differensiert næringsliv, men med en tyngde

innen industri. Konsentrasjonen innen industri er redusert som følge av avviklingen av REC, samtidig som programmet har medvirket til å opprettholde betydelig aktivitet innen Glomfjord Industripark. Pendlingsmuligheter er også et element ved robusthet, som en mulighet for å absorbere ledig arbeidskraft. Pendlingsmulighetene er blant annet knyttet til infrastruktur, og har ikke endret seg i omstillingsperioden.

Omstillingsprogrammet i Meløy hadde statlig omstillingsstatus og et budsjett som var større enn for de aller fleste omstillingskommuner. Dette ga mulighet for noen metodiske grep som er uvanlige for omstillingsprogrammer. Ett slikt grep var innmelding av ordningen under gruppeunntakene, som ga mulighet for å tilføre nærmere 20 millioner kroner i tilskudd og lån til Norwegian Crystals AS. Andre grep var å åpne opp for å gi lån og etablering av et kapitalfond. Det er utfordrende å vurdere betydningen av disse grepene, men det ga omstillingsprogrammet et handlingsrom i gjennomføringen av satsingen, hvilket i seg selv har en verdi.

Omstillingsprogrammer skal være en ekstraordinær, tidsavgrenset innsats i kommuner med særlige utfordringer. Midlene skal hovedsakelig anvendes til prosjekter i tidlig fase (forstudie og forprosjekt), som potensielt kan tas videre i en hovedprosjektfase med støtte fra Innovasjon Norge. Det er viktig at omstillingsmidlene supplerer anvendelsen av det ordinære virkemiddelapparatet, med Innovasjon Norge som den sentrale aktøren, og ikke erstatter disse midlene. I store, statlig finansierte omstillingsprogrammer er det en forståelse for at hovedprosjekter kan støttes i større omfang enn i omstillingsprogrammer med mindre budsjetter. Midler fra omstillingsprogrammet vil nok være enklere tilgjengelig enn midler fra Innovasjon Norges ordinære virkemiddelportefølje, hva gjelder både søknadsprosess og konkurranse, men ledetråden for omstillingsprogrammet bør være å generere mest mulig ressurser til næringslivet i omstillingskommunen.

Omstillingsarbeidet i Meløy ble påbegynt i en periode da det var en opplevelse av krise i kommunen, og en oppfatning av at det var nødvendig å handle raskt for å ivareta den frigjorte arbeidskraften. Alternativet kunne vært en betydelig utflytting og tap av kompetanse. I denne prosessen mener Oxford Research det ikke ble gjennomført et tilstrekkelig forarbeid i form av analyse-, strategi- og forankringsarbeid. Historien viste også at det ble nødvendig å foreta endringer i organiseringen av omstillingsprogrammet, hvilket førte til tap av fremdrift og behov for en ny oppstart. Lærdommen bør være at de nødvendige steg i riggingen av et program bør prioriteres også i situasjoner der det anses å være behov for å ta umiddelbare grep.





**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  
Norrlandsgatan 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