

# Bedre grunnlag for verdiskaping

Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Fyresdal

## Knowledge for a better society

I Oxford Research utvikler vi kunnskap for et bedre samfunn ved å kombinere kompetansen vår innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøker, analyser og evaluerer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferdsområdet, arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet samt innen forsknings- og innovasjonssystemer.

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av utredningene og analysene våre.

Oxford Research ble etablert i 1995 og er en del av Oxford Group. Vi har kontorer i Danmark, Norge, Sverige, Finland, Latvia og Belgia (Brussel).

## Oxford Research AS

Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
Norway  
(+47) 40 00 57 93  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)  
[www.oxford.no](http://www.oxford.no)

## Oppdragsgiver

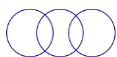
Innovasjon Norge

## Prosjektperiode

Mai – august 2023

## Team

Sjefsanalytiker Bjørn Brastad  
Senioranalytiker Johan Løkken  
Analytiker Ulrik Ruschke  
Analytiker Marte Birkedal Austenå



**The venn-diagram** is a stylistic representation of Oxford Research's efforts to combine competences in research, strategy, and communication, in providing knowledge for a better society.

# Forord

Denne rapporten inneholder en evaluering av omstillingsprogrammet i Fyresdal, som er gjennomført i perioden 2017-23. 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 sjefsanalytiker Bjørn Brastad, senioranalytiker Johan Løkken, analytiker Ulrik Ruschke og analytiker Marte Birkedal Austenå. Oppdraget inngår i en rammeavtale med Innovasjon Norge for sluttevaluering av omstillingsprogrammer. Spesialrådgiver Gry Elisabeth Monsen har vært ansvarlig for evalueringsoppdraget fra oppdragsgivers side. Evaluatoren har i tillegg fått god hjelp av programleder Tor Gunnar Austjord. Vi takker for oppdraget og for et godt samarbeid.

Kristiansand, 10. august 2023

Bjørn Brastad  
Prosjektleder  
Oxford Research AS

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Hovedfunn .....	2
1.3 Evaluators vurdering .....	2
<b>2. Evalueringens formål og metode</b> .....	<b>4</b>
2.1 Evalueringens formål .....	4
2.2 Evalueringsmetode.....	4
<b>3. Bakgrunn, målsetninger og tiltak</b> .....	<b>7</b>
3.1 Bakgrunn for omstillingsprogrammet .....	7
3.2 Målstruktur.....	8
3.3 Budsjett .....	9
3.4 Omstillingsprogrammets innretning og aktiviteter .....	10
<b>4. Programmets organisering og forankring</b> .....	<b>14</b>
4.1 Programmets organisering .....	14
4.2 Programmets forankring.....	18
4.3 Videreføring.....	19
<b>5. Utvikling og resultater</b> .....	<b>21</b>
5.1 Faktisk utvikling i kommunen .....	21
5.2 Resultater fra omstillingsprogrammet .....	26
5.3 Rapportert sysselsetting.....	29
5.4 Næringslivets utviklingsevne .....	32
<b>6. Evaluators oppsummering og vurdering</b> .....	<b>35</b>
6.1 Vurdering av organisering og drift .....	35
6.2 Vurdering av innretning og måloppnåelse .....	36
6.3 Overordnet vurdering .....	37



# 1. Sammendrag

Denne rapporten inneholder en evaluering av omstillingsprogrammet i Fyresdal, som ble gjennomført i perioden 2017-2023. Formålet med evalueringen er å vurdere gjennomføringen og resultatene av satsingen, samt bidra til læring for andre fremtidige omstillingsprogrammer.

Et omstillingsprogram skal bidra til nye lønnsomme arbeidsplasser, økt verdiskaping i næringslivet og en styrket utviklingsevne i omstillingsområdet. Innovasjon Norge er utnevnt av Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) som nasjonalt kompetansesenter for lokalt omstillingsarbeid. KDD har formulert følgende målsettinger for satsingen som helhet:

- Bidra til etablering av nye arbeidsplasser
- Styrke næringsgrunnlaget, i form av en mer robust og variert næringsstruktur
- Styrke utviklingskompetansen.

## 1.1 Bakgrunn

I 2016 ble det besluttet å legge ned Arendal fengsel avdeling Kleivgrend (19 arbeidsplasser), samtidig som IKM Maskinering (16 arbeidsplasser) ble avvirket og arbeidsplasser innenfor offshore oljeproduksjon (fem arbeidsplasser) gikk tapt. Til sammen utgjorde dette en reduksjon på 40 arbeidsplasser. Som følge av dette ble det søkt om omstillingsstatus, som Fyresdal fikk innvilget i 2017. Budsjettet for programperioden har vært på 18,2 millioner kroner.

Hovedmålsettingen for omstillingsprogrammet var å bidra til mer enn 48<sup>1</sup> nye, lønnsomme arbeidsplasser innen utløpet av 2022. Ut over dette var det fem innsatsområder fra 2021; naturressurser, entreprenørskap og kompetanseheving, bygg og anlegg, Fyresdal som bo- og arbeidsplass, og andre gode næringsutviklingstiltak.

---

<sup>1</sup> Opprinnelig var målet 40 nye arbeidsplasser, men dette målet ble økt i løpet av programperioden.

## 1.2 Hovedfunn

- Omstillingsprogrammet i Fyresdal har med noen få unntak blitt gjennomført i tråd med Innovasjon Norges anbefalinger til omstillingsprosesser.
- Det har vært god kontinuitet i arbeidet. I første del av omstillingsperioden var det utfordringer med struktur og administrative rutiner, men dette kom på å plass på en god måte i siste del med ny programleder.
- Programmet har vært godt forankret i lokalt næringsliv og politikk. Det har foregått målrettet arbeid for å formidle programmets målsetninger og tiltak til relevante målgrupper i kommunen. Det er positivt at kommuneadministrasjonen og sentrale bedrifter er samlokalisert i felles kontorbygg.
- Styresammensetningen har vært god, både med tanke på å representere lokalt næringsliv og politikk. Det hadde imidlertid vært ønskelig at styret bidro enda mer til den strategiske utviklingen av omstillingsarbeidet.
- Spørreundersøkelsen rettet mot bedriftene indikerer 66 skapte og sikrede årsverk. Dette er et svært godt resultat gitt innbyggertallet i Fyresdal.
- Det er skapt 27 nye årsverk. Dette er lavere enn hovedmålsetningen, men det er grunn til å tro at målet vil bli nådd framover. 40 prosent av bedriftene forventer først effektene på et senere tidspunkt og det ligger også muligheter i etablering av nye virksomheter i Myldr Energipark.
- Næringsstrukturen i Fyresdal har blitt mer mangfoldig. Omstillingsprogrammet har også forbedret utviklingsevnen til bedriftene. Det er flere bedrifter som nå er opptatt av omstilling, utvikling og innovasjon. Dette er positivt for verdiskapingspotensialet på sikt.
- I kommuneplanens nye samfunnsdel vil bolyst og næringsutvikling være hovedfokuset, og intensjonen er å videreføre erfaringene og satsingsnivået som er opparbeidet gjennom omstillingsprogrammet. Det er ansatt en ny nærings sjef som får hovedansvar for å løfte næringsutviklingsarbeidet videre.

## 1.3 Evaluators vurdering

Omstillingsprogrammet i Fyresdal har vært vellykket og oppnådd gode resultater. Vi vil særlig trekke fram følgende elementer som positive:

- Omstillingsprogrammet har vært organisert og driftet på en god måte. Det har vært fruktbar kontinuitet i arbeidet, og programledelsen har særlig i siste halvdel drevet programmet på en strukturert og forseggjort måte. Bedriftene har også blitt involvert på en virkningsfull måte i hele perioden, noe som gjør at man har fått utnyttet den samlede utviklingskapasiteten godt.

- Det er skapt og sikret 66 årsverk gjennom omstillingsprogrammet. Dette er et svært godt resultat gitt innbyggertallet i Fyresdal.
- Av de 66 skapte og sikrede årsverkene utgjør 27 nye årsverk. Dette er lavere enn hovedmålsetningen, men det er grunn til å tro at målet vil bli nådd. 40 prosent av bedriftene forventer først effektene på et senere tidspunkt og i det ligger det en mulig «oppside» i nye virksomheter i Myldr Energipark.
- Næringsstrukturen i Fyresdal har blitt mer mangfoldig. Utviklingen har gått fra høy til moderat konsentrasjon over tidsperioden. Dette gir et næringsliv som er mindre utsatt konjunktursvingninger.
- Omstillingsprogrammet har forbedret utviklingsevnen til bedriftene noe. Det er flere bedrifter som nå er opptatt av omstilling, utvikling og innovasjon, og dette er positivt for verdiskapingspotensialet på sikt.
- I kommuneplanens nye samfunnsdel vil bolyst og næringsutvikling være hovedfokuset. Dette gir et godt fundament for å videreføre erfaringene og satsingsnivået som er opparbeidet gjennom omstillingsprogrammet.

Selv om de samlede resultatene har vært gode, er det også noen forhold som har påvirket måloppnåelsen negativt og kunne vært gjort bedre. Vi vil trekke fram følgende aspekter:

- Samarbeidet mellom styret og observatørene fra Innovasjon Norge og fylkeskommunen har vært utfordrende og ikke fungert optimalt de to siste årene.
- Det hadde vært ønskelig at man i større grad benyttet ressurser utenfor kommunen for å få større strategisk utviklingskapasitet inn i omstillingsarbeidet, og å unngå såkalte innlåsingeffekter gjennom å ha bredere diskusjoner samt få nye impulser.
- Det kunne vært mer systematisk oppfølging av de bedriftene som har fått støtte fra omstillingsprogrammet. På den måten kunne man i enda større grad ha innkassert gevinstene av de utviklingsprosessene som er satt i gang, samt også i sterkere grad ha utnyttet de mulighetene som ligger i det næringsrettede virkemiddelapparatet i fylket.



## 2. Evalueringens formål og metode

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

### 2.1 Evalueringens formål

Alle omstillingsområder gjennomfører en evaluering av programmet ved omstillingsperiodens slutt. Formålet med evalueringen er å vurdere omstillingsprogrammets resultater, samt programmets innretning, måloppnåelse og bærekraft. Evalueringen skal bidra til læring for nasjonalt kompetansesenter om lokalt omstillingsarbeid i Innovasjon Norge. Gjennom systematiseringen av resultater og erfaringer vil evalueringen også gi innspill og læring til fremtidig organisering av næringsutviklingsarbeidet i kommunen, og gi Innovasjon Norge kunnskap som kan anvendes i andre omstillingsprogram.

### 2.2 Evalueringsmetode

Som verktøy for å samle inn evalueringens empiriske materiale, har evaluator gjennomført dokumentstudier, intervjuer, en spørreundersøkelse blant tilsagnsmottakere, og analyser av registerdata.

#### 2.2.1 Evalueringens datakilder

Evaluator mottok relevante dokumenter fra omstillingsprogrammet ved oppstart av arbeidet. Følgende dokumenter er gjennomgått:

- Utviklingsanalyse
- Omstillingsplaner
- Årsrapporter
- Handlingsplaner
- Årlige programstatusvurderinger
- Årlige saksfremlegg fra fylkeskommunen
- Diverse rapporter og analyser som er gjennomført i omstillingsprogrammet

Det ble gjennomført en spørreundersøkelse rettet mot aktører som har fått tilsagn gjennom omstillingsprogrammet. Undersøkelsen ble sendt ut til 37 personer, hvorav 25 besvarte undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 68, som er over gjennomsnittet for denne typen undersøkelser og må derfor vurderes som god.

Evaluator innhentet i tillegg data ved å intervjuer et utvalg av sentrale aktører. Totalt ble det gjennomført 15 intervjuer. Informantene fremgår av tabellen nedenfor.

Tabell 1: Oversikt over informanter

Navn	Rolle
<b>Tor Gunnar Austjord</b>	Programleder 2020-2023
<b>Erik Skjervagen</b>	Styreleder og ordfører
<b>Elise Lauvrak</b>	Styremedlem og varaordfører 2020 - 2023
<b>Aslak Momrak</b>	Styremedlem 2017 – 2023
<b>Linda Aas</b>	Styremedlem 2017 - 2023
<b>Kjell Sverre Thoresen</b>	Styremedlem 2017 – 2023 (vara)
<b>Aslak Momrak-Haugan</b>	Observatør i styret og Skogbrukssjef
<b>Arne Borgersen</b>	Observatør i styret, Innovasjon Norge
<b>Hans Jacob Edvardsen</b>	Observatør i styret, Vestfold og Telemark Fylkeskommune
<b>Ulf Pedersen</b>	Kommunedirektør fra 2022
<b>Knut Lofthus</b>	Dalen Mekaniske AS
<b>Björg og Kim Hopland</b>	Telemarkslam AS
<b>Hans Christian Songedalstveiten</b>	Grønt i Fyresdal
<b>Annette Forsdal Halvorsen</b>	Åsbergstunet
<b>Olav Veum</b>	Daglig leder i Fyresdal Næringshage og Silva Consulting AS

I evalueringen er følgende typer registerdata innhentet og analysert (kilder i parentes):

- Utvikling i antall arbeidsplasser (SSB)
- Utvikling i andel arbeidsledige (NAV og 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)
- Tilsagn fra Innovasjon Norge (Innovasjon Norge og omstillingsprogrammet)

## 2.2.2 Vurdering av datamaterialet

Evalueringsrapporten bygger på et omfattende datamateriale for å belyse omstillingsprogrammets resultater og effekter, dets innretning, og arbeidet med videreføring. Bruken av flere datakilder (triangulering) styrker datamaterialets reliabilitet og validitet. Kontrafaktiske spørsmål i spørreundersøkelsen, supplert med informantenes uttalelser i intervjuene og det øvrige materiale, gjør oss i stand til å sannsynliggjøre effektene av omstillingsprogrammet. Vi vurderer at det samlede datamaterialet gir et godt grunnlag for å vurdere problemstillingene på en fyllestgjørende måte.

En utfordring ved det metodiske opplegget som det er viktig å være klar over, er at det er mindre egnet til å påvise de kausale sammenhengene mellom omstillingsprogram og eventuelle sysselsettingseffekter på en streng, vitenskapelig måte. Dette påpekes blant annet i Telemarkforskning sin evaluering av regional omstilling.<sup>2</sup> Dette er imidlertid ikke unikt for regional omstilling som virkemiddel, men en gjengs utfordring ved effektevaluering av offentlige tiltak, som understreket i utredningen *Six Steps to Heaven: Evaluating the Impact of Public Policies to Support Small Businesses in Developed Economies*.<sup>3</sup> En praktisk konsekvens av måleutfordringene er at de gir grunn til å tro at omstillingsprogrammets sysselsettingseffekter overestimeres.

---

<sup>2</sup> Telemarkforskning (2022) *Evaluering av ordningen med regional omstilling*.

<https://www.telemarkforskning.no/publikasjoner/evaluering-av-ordningen-med-regional-omstilling/4135/>

<sup>3</sup> Storey, David. (2008). *Six Steps to Heaven: Evaluating the Impact of Public Policies to Support Small Businesses in Developed Economies*. 10.1002/9781405164214.ch9.

## 3. Bakgrunn, målsetninger og tiltak

- Hovedmålsetningen for omstillingsprogrammet er å bidra til mer enn 48 nye, lønnsomme arbeidsplasser innen utgangen av 2022.
- Omstillingsprogrammet i Fyresdal har med noen få unntak blitt gjennomført i tråd med Innovasjon Norges anbefalinger til omstillingsprosesser.
- Fordelingen av de finansielle ressursene er ganske balansert, men det er brukt mest ressurser på reiseliv/turisme og handel/småskala mat, samt andre tiltak.
- To nyttige tiltak som er gjennomført er markedsførings/rådgivningspakke og etableringen av Myldr energipark. Markedsførings/rådgivningspakke er et lavterskeltilbud for å stimulere bedrifter til å komme i gang med utviklingsprosjekter, mens Myldr energipark er et næringsareal hvor lokaliseringsfordelene til Fyresdal brukes aktivt for etablering av kraftkrevende industri.

I dette kapittelet beskrives bakgrunnen for omstillingsprogrammet, programmets målstruktur og innretning og porteføljen av prosjekter.

### 3.1 Bakgrunn for omstillingsprogrammet

Bakgrunnen for omstillingsprogrammet i Fyresdal kommune var at kommunen stod overfor utfordringer knyttet til tap av arbeidsplasser og befolkningsnedgang. Fyresdal kommune har opplevd en negativ befolkningsutvikling over tid, og antall sysselsatte ble redusert med 11,2 prosent i perioden 2008-15. I tillegg er arbeidsmarkedsintegrasjonen lav.

I 2016 ble det besluttet å legge ned Arendal fengsel avdeling Kleivgrend (19 arbeidsplasser), samtidig som IKM Maskinering (16 arbeidsplasser) ble avviklet og arbeidsplasser innenfor offshore oljeproduksjon (fem arbeidsplasser) gikk tapt. Til sammen utgjorde dette en reduksjon på 40 arbeidsplasser, hvilket er betydelig i en kommune med om lag 1300 innbyggere. Bortfall av 40 arbeidsplasser utgjorde en nedgang på 7,5 prosent av totalt 530 sysselsatte i kommunen. I september 2016 vedtok fylkeskommunen å tildele Fyresdal kommune omstillingsstatus fra kommende årsskifte, og det ble tatt grep for å forberede omstillingsprogrammet. Det ble utarbeidet en regional analyse og en utviklingsanalyse for kommunen av henholdsvis Telemarksforskning og Agenda Kaupang.

## 3.2 Målstruktur

Målstrukturen til omstillingsprogrammet beskrives i omstillingsplanene og de årlige handlingsplanene. Hovedmålsettingen for programmet er å bidra til mer enn 48<sup>4</sup> nye, lønnsomme arbeidsplasser innen utløpet av 2022.

Videre er målsettingene for omstillingsprogrammet nærmere spesifisert på ulike innsatsområder. Disse innsatsområdene varierer fra år til år, men noen av områdene er gjennomgående. I årsrapporten fra 2018 er det definert fire ulike innsatsområder: naturressurser, entreprenørskap, Moland Mekaniske, og andre næringsutviklingsprosjekter. I årsrapportene i 2020 og 2021 er innsatsområdene naturressurser, entreprenørskap, bygg og anlegg, og andre gode næringsutviklingstiltak. I den reviderte omstillingsplanen fra 2021 er også «Fyresdal som bo- og arbeidsplass» inkludert som et femte innsatsområde for omstillingsprogrammet.

Tabell 2: Innsatsområder og målsetninger fra revidert omstillingsplan 2021 - 2022.

Innsatsområde	Målsetninger
<b>Naturressurser</b>	Utvikle nye produksjonar, auke graden av lokal foredling og vidareutvikle eksisterande produksjonar gjennom innovasjon, utvikling og samarbeid.
<b>Entreprenørskap og kompetanseheving</b>	Fyresdal skal ha ein aktiv kultur for utvikling og innovasjon i nærings- og samfunnsliv tufta på kunnskap.
<b>Bygg og anlegg</b>	Bygg- og anleggsbransjen i Fyresdal skal auke sysselsetjing, omsetjing og resultat gjennom utvikling og samarbeid.
<b>Fyresdal som bu- og arbeidsplass</b>	Fyresdal er ein attraktiv kommune å etablere seg i for unge.
<b>Andre gode næringsutviklingstiltak</b>	Å ta vare på dei konkurransefortrinn som finst både innan definerte innsatsområde, men også for andre, t.d. på utnytting av eksisterande industribygg, eksisterande industrikompetanse, mogleg etablering av verksemder/underavdelingar av verksemder, samhandling med verksemder frå regionen elles, tilgjengelege fysiske og menneskelege ressursar.

Kilde: Omstillingsplaner 2021 - 2022, Omstillingsprogrammet i Fyresdal

### 3.2.1 Programstatusvurderinger

I regi av Innovasjon Norge er det gjennomført programstatusvurderinger (PSV) i 2018, 2019, 2021 og 2022. Disse programstatusvurderingene er et av Innovasjon Norges verktøy for omstillingsprogrammer, og i vurderingene fokuseres det på mulige forbedringspunkter for det enkelte program. Vurderingstemaet besto av

<sup>4</sup> Opprinnelig var målet 40 nye arbeidsplasser, men dette målet ble økt i løpet av programperioden.

omstillingsledelsen, rådgiver/observatør fra Innovasjon Norge og fylkeskommunen, og ekstern prosesskonsulent.

Programstatusvurderingen i 2018 og 2019 anbefalte at prosjektporteføljen og handlingsplanen ble konkretisert og at innsatsområdene ble klarere definert, samt at en fikk på plass en tydeligere rolleavklaring mellom kommunen, Næringshagen, kompetansemiljøer og omstillingsprogrammet. Programstatusvurderingen fra 2021 anbefalte at omstillingsprogrammet arbeidet videre med temaer som bolyst, rekruttering, kommunikasjon, og bærekraft. Det ble også anbefalt å søke fylkeskommunen om et ekstra år med omstillingsstatus. I programstatusvurderingen fra 2022 ble det anbefalt at omstillingsprogrammet la vekt på arbeidet i forbindelse med søknad om omstillingsstatus ut 2023.

### 3.2.2 Midtveisevaluering av arbeidet

Oxford Research gjennomførte en midtveisevaluering av omstillingsprogrammet i 2020. I evalueringsrapporten ble følgende forhold trukket frem:

- Omstillingsprogrammet er organisert og blir gjennomført på en god og hensiktsmessig måte. Innovasjon Norges anbefalte metodikk for organisering, styringsdokumenter og arbeidsform benyttes.
- I en videreføring vil det viktigste være å sikre fortsatt godt tilfang av prosjektsøknader fra næringslivet, kombinert med tilbud om oppfølging av bedriftsprosjekter i form av sparring om utfordringer og muligheter i bedriften.
- Næringslivets utstrekning er en begrensning for omstillingsprogrammet, og evnen til å mobilisere utviklingsprosjekter i bedriftene i den neste treårsperioden vil være avgjørende for programmets måloppnåelse.
- Oxford Research anbefaler at omstillingsprogrammet utarbeider en plan for en prosess som skal avklare hvordan utviklingskompetansen som opparbeides i det kommunale apparatet, kan ivaretas og videreføres etter avslutningen av omstillingsperioden.

## 3.3 Budsjett

Programmet har i perioden 2017-22 hatt et samlet budsjett på 18,2 millioner kroner, hvorav 14,4 millioner kroner er omstillingsmidler fra Kommunal- og distriktsdepartementet via fylkeskommunen, og 3,8 millioner kroner er tildelt fra Fyresdal kommune.

Tabell 3: Omstillingsprogrammets inntekter fordelt på kilder.

År	Vestfold og Telemark Fylkeskommune	Fyresdal kommune	Totalt
2017	1 600 000	400 000	2 000 000
2018	2 156 000	539 000	2 695 000
2019	2 300 000	767 000	3 067 000
2020	2 600 000	600 000	3 200 000
2021	2 800 000	700 000	3 500 000
2022	3 000 000	750 000	3 750 000
<b>Sum</b>	<b>14 456 000</b>	<b>3 756 000</b>	<b>18 212 000</b>

Kilde: Omstillingsprogrammet i Fyresdal

I tillegg har programmet hentet 522 500 kroner fra Innovasjon Norge, som medfinansiering av utviklingsanalysen og SMB-utvikling.

Tabell 4: Tilsagn fra Innovasjon Norge. Prosjekter, tildelingsår og tilsagnsbeløp.

Prosjekt/aktivitet	År	Beløp
Utviklingsanalyse	2017	122 500
SMB-utvikling forprosjekt	2019	400 000
<b>Totalt</b>		<b>522 5000</b>

Kilde: Omstillingsprosjektet i Fyresdal

### 3.4 Omstillingsprogrammets innretning og aktiviteter

Omstillingsprogrammet i Fyresdal har med noen få unntak blitt gjennomført i tråd med Innovasjon Norges anbefalinger til omstillingsprosesser. Som tidligere påpekt har det ikke blitt gjennomført årlige programstatusvurderinger i samtlige av årene omstillingsprogrammet har vært aktivt. I tillegg har det i avslutningsfasen ikke blitt gjennomført en forstudie, et forprosjekt, og et hovedprosjekt i tråd med prosjektlederprosessen. Arbeidet med videreføringen har i hovedsak blitt gjort i forlengelsen av kommunens arbeid med revidering av kommuneplanens samfunnsdel (se kap. 4.3 for nærmere omtale).

Utover dette har man i hovedsak fulgt Innovasjon Norges arbeidsopplegg for regional omstilling. Det ble gjennomført en forstudie i SMB-utvikling i 2018 for å kartlegge kompetansebehovet blant bedriftene i kommunen. Dette ble videreført med en forstudie i SMB-utvikling i 2019. Informantene forteller oss at bedriftene hadde delte erfaringer med nytten av SMB-utvikling. Enkelte bedrifter oppga å være veldig fornøyde med støtten

gjennom SMB-utvikling, mens flertallet fikk lite utbytte av det. Årsaken til dette var at rådgiverne som holdt i SMB-utviklingsaktiviteter ikke var på bølgelengde med behovene til enkelte av bedriftene. Det ble derfor valgt å ikke gå videre med SMB-utvikling på programnivå. I stedet har man etablert egne markedsførings- og rådgivningspakker for bedriftene. Markedsførings- og rådgivningspakkene omtales nærmere i neste delkapittel.

Fordelingen av midlene på omstillingsprogrammets ulike hovedaktiviteter fremkommer i tabellen under. I løpet av tiden omstillingsprogrammet har vært aktivt har flere av innsatsområdene blitt mer spisset og gradvis endret fokus og navn.

Tabell 5: Fordeling av prosjektmidler på innsatsområde 2017 – 2022.

Budsjettpost	Antall prosjekter	Samlet beløp	Prosentandel
Naturbaserte næringer		2 862 815	23 %
Entreprenørskap og kompetanse		4 059 305	32 %
Moland Mekaniske		480 000	4 %
Bygg og anlegg		303 000	2 %
Andre gode næringsutviklingstiltak		3 577 458	26 %
Fyresdal - bolyst		325 000	3 %
Bærekraftige bygg og bruk av restvarme frå dataindustri		944 900	7 %
<b>Totalt</b>		<b>12 552 478</b>	<b>100 %</b>

Kilde: Årsrapporter, 2017 – 2022, Omstillingsprogrammet i Fyresdal

De syv bedriftene som mottok størst samlet tilsagnsbeløp, kommer frem av tabell 6 under. Til sammen mottok disse syv bedriftene 44 prosent av samlet beløp til private virksomheter gjennom 15 tilsagn. Antall tilsagn og samlet tilsagnsbeløp vises også i tabellen under. Tallene er basert på vedtak om tilsagn og ikke faktiske realiserte beløp uttak?

Tabell 6: Største tilsagnsmottakere. Antall tilsagn og beløp

Bedrift	Antall tilsagn	Samlet beløp
Foreningen Folkestadbyen ved Fyresdal Mat AS	3	595 000
MYLDR energipark AS	2	464 900
Equitrans AS	2	300 000
Fyresdal Bondelag- NLR Øst	1	280 000
Birtedalen AS	2	279 275
Solliåsen Nord AS	2	230 000
Telemarklam AS	3	218 440
<b>SUM</b>	<b>15</b>	<b>2 327 615</b>



Kilde: Omstillingsprogrammet i Fyresdal

I regi av omstillingsprogrammet har det blitt gjennomført en rekke aktiviteter i løpet av programperioden. I delkapitlene under ser vi nærmere på to aktiviteter som har vært viktige med tanke på å realisere målsettingene: etableringen av markedsførings- og rådgivningspakker og Myldr Energipark Fyresdal AS.

### 3.4.1 Markedsførings- og rådgivningspakker

Etableringen av markedsførings- og rådgivningspakkene ble gjort i etterkant av at nåværende programleder tiltrådt i sin stilling i 2020. Pakkene er et lavterskeltilbud som bidrar til å få bedriftene inn i et utviklingsspor. Gjennom rådgivningspakkene får bedrifter en liten sum med penger for å leie inn rådgivningskompetanse i en tidlig fase. Pengene skal brukes til å utvikle forretningsidéen og lage en forretningsplan. Et krav for å motta pengene er at man benytter seg av rådgivning fra Telemark eller Fyresdal næringshage. I tillegg har det også blitt etablert en egen markedsføringspakke som tidligfasebedrifter kan søke om. Gjennom dette tilbys tidligfasebedrifter rådgivning fra markedsføringskyndige aktører som leies inn av omstillingsprogrammet.

Informantene forteller oss at rådgivningspakkene har bidratt til å «sile ut» mindre seriøse aktører som ikke egentlig ønsker å legge ned arbeidsinnsatsen som kreves for å etablere en egen bedrift. Rådgivningspakkene har også fungert som en uttestingsarena, hvor man har fanget opp og systematisk fulgt opp nyetablere i Fyresdal. Videre forteller flere i intervjuene at kompetansetilførselen har ført til noe mer utviklings- og innovasjonsorientering blant bedriftene i Fyresdal. Dette er positivt for den langsiktige utviklingsevnen.

### 3.4.2 Myldr Energipark Fyresdal AS

Kommunestyret og omstillingsstyret vedtok i 2019 å arbeide for å etablere et datasenter i Fyresdal. Med ledig næringsareal, tilgjengelig infrastruktur og tilgang på vannkraft som følge av lokalisering i nærhet til kraftlinjer ble dette tidlig i omstillingsarbeidet vurdert som en hensiktsmessig satsing for å tiltrekke seg nye næringsaktører til kommunen. Arbeidet kom ikke skikkelig i gang før høsten 2020. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe bestående av administrasjonen og politikere. I tillegg bidro omstillingsprogrammet med midler til konseptutvikling og markedsføring.

Som følge av dette ble Fyresdal datapark AS etablert i 2021. Første aktør som ønsket å etablere seg i dataparken var et datasenter for utvinning av kryptovaluta, og arbeidet med etablering var godt i gang. I løpet av 2022 skjøyt strømprisene i været og datasenteret relokaliserte sin virksomhet til Nord-Norge. Som følge av dette valgte styret i energiparken å legge om satsingen, fra å tilrettelegge etablering av virksomhet i forbindelse med utvinning av kryptovaluta til en mer bærekraftig retning og sirkularitet,

hvor gjenbruk av overskuddsvarme står sentralt. Med omleggingen av satsingen ble det også gjennomført en navneendring til Myldr Energipark Fyresdal AS.

Myldr Energipark omfatter samlet et areal på 240 dekar. Myldr tilbyr både gode rammebetingelser for datasenter, bio-industri og annen kraftkrevende industri. Særlig ønsker man å legge forholdene til rette for sirkulære prosjekter som kan utnytte overskuddsvarme fra de kraftkrevende virksomhetene. Særlig vil bedrifter som driver med f.eks. fiskeoppdrett, vedtørking, og matvareproduksjon, ha gode muligheter til å lykkes i Myldr Energipark Fyresdal<sup>5</sup>.

I 2023 har bedriften Trekraft AS vedtatt å etablere en ved- og brikettfabrikk i parken. Og det jobbes videre med å tilrettelegge for etablering av mer kraftkrevende industri. Etableringen av Myldr Energipark var noe av det NHO løftet frem når Fyresdal kommune ble presentert som en av de nominerte i kategorien årets næringslivskommune 2023.

---

<sup>5</sup> <https://myldr.no/>

## 4. Programmets organisering og forankring

- Omstillingsarbeidet er organisert under kommunen, og man har valgt å samlokalisere programleder med næringshagen i Fyresdal. Det er positivt at kommuneadministrasjonen og sentrale bedrifter er samlokalisert i felles bygg.
- Det har vært god kontinuitet i arbeidet. I første del av omstillingsperioden var det utfordringer med struktur og administrative rutiner, men dette kom på plass på en god måte med ny programleder.
- Styresammensetningen har vært god, både med tanke på å representere lokalt næringsliv og politikk. Det hadde imidlertid vært ønskelig at styret bidro enda mer i den strategiske utviklingen av omstillingsarbeidet.
- Programmet har vært godt forankret i lokalt næringsliv og politikk. Det har foregått målrettet arbeid for å formidle programmets målsetninger og tiltak til relevante målgrupper i kommunen.
- Videreføringen av prosjektet arbeides med i et eget prosjekt i 2023. Dette innebærer å ratifisere utviklingsarbeidet og strategiske målsetninger i den nye kommuneplanen. I tillegg ansettes en ny næringssjef, blant annet med formål om å fortsette arbeidet fra programmet.

### 4.1 Programmets organisering

Helt innledningsvis var det en diskusjon om hvordan omstillingsarbeidet burde organiseres. To alternativer ble skissert; som en del av kommunen, eller som et eget aksjeselskap. I Fyresdal falt man ned på førstnevnte, og omstillingsarbeidet ble organisert som et program direkte underlagt kommunestyret. Argumentene for denne organiseringen var et ønske om kompetanseutveksling internt i kommuneorganisasjonen og å sikre læring av arbeidet som ble gjort i omstillingsperioden. Tanken bak var å styrke kommunenes utviklingsevne og sikre god videreføring av arbeidet etter omstillingsprogrammets slutføring. Et annet grep som ble gjort for å sikre et helhetlig og bredt utviklingsmiljø, var at programleder ble samlokalisert med andre utviklingsaktører i Fyresdal næringshage. Slik Oxford Research ser det, var denne samlokaliseringen et vellykket grep, og noe andre omstillingsprogrammer kan dra lærdom av.

Omstillingsplanen vedtas av kommunestyret og er plandokumentet som omstillingsorganisasjonen skal styre etter. Omstillingsorganisasjonen skal sikre at omstillingsplanen og årlige handlingsplaner blir realisert. I dette ligger både planlegging,

organisering, oppfølging, kvalitetssikring, og rapportering/kommunikasjon om omstillingsarbeidet.

Kommunestyret i Fyresdal kommune har vært programeier (PE), og kommunedirektør for Fyresdal kommune har vært prosjektansvarlig (PA). Selve omstillingsorganisasjonen har bestått av omstillingsstyret og programleder. Omstillingsorganisasjonen har hatt følgende oppgaver:<sup>6</sup>

- Utarbeide forslag til Omstillingsplan. I tillegg utarbeides årlige handlingsplaner for omstillingsarbeidet basert på gjeldende strategier.
- Sørge for gjennomføring av omstillingsprosessen i henhold til vedtatt strategiplan, herunder å behandle og vedta tildeling av tilskudd fra omstillingsbevillingen.
- Mobilisere og involvere næringslivet og andre relevante aktører. Være et serviceorgan for næringslivet, informere om omstillingsprogrammet, koordinering av aktiviteter og bidra til møteplasser og samarbeidskultur.
- Omstillingsprogrammets styre skal være eiernes strategiske verktøy for gjennomføring av programmet.
- Daglig leder skal sammen med styret profilere omstillingsarbeidet utad.

#### 4.1.1 Programledelsen

Omstillingsorganisasjonen har vært bemannet med programleder i hundre prosents stilling under hele omstillingsperioden. Programlederen har vært lokalisert sammen med kommuneadministrasjonen og aktører i det lokale næringslivet i lokalene til Fyresdal næringshage. Det ble gjennomført et bytte av programleder halvveis i programperioden.

Den første programlederen ble ansatt september 2017. Programlederen hadde bakgrunn fra privat næringsliv utenfor Fyresdal og uten noen tidligere tilknytning til kommunen. I intervjuene er det flere som trekker frem at det var positivt med nye perspektiver på næringsarbeidet i kommunen og at dette var helt nødvendig i startfasen av omstillingsprogrammet. Programlederen bidro med nye impulser og visjoner for næringslivet. Det understrekes videre at programlederen gjorde en viktig jobb med å informere om støttemuligheter og innholdet i omstillingsprogrammet. Dette proaktive og mobiliserende arbeidet var viktig for å markedsføre programmet. Samtidig pekes det på at programlederens mangel på tilknytning til kommunen i noen tilfeller kunne være en hemsko i arbeidet. Enkelte informanter påpeker at det å komme utenfra i en liten kommune som Fyresdal kan være utfordrende. Manglende kontekstuell forståelse gjør at man ikke kjenner til alle lokale forhold, noe som i enkelte tilfeller kunne påvirke dialogen med enkeltaktører negativt.

---

<sup>6</sup> Omstillingsplan Fyresdal 2017-2022

Den første programlederen benyttet egne systemer for saksbehandling, journalføring og arkivering av dokumentasjon. Denne formen for behandling av formaliteter ble oppfattet som problematisk og var utsatt for kritikk. Dokumentasjonen var ikke sporbar, i henhold til gjeldende regelverk (offentlighetsloven og forvaltningsloven). Dette begrenset mulighetene for innsyn og var en kilde til konflikt mellom programleder og kommuneadministrasjonen. I 2019 ble det igangsatt et arbeid med å forbedre dette, men det var fortsatt et behov for presiseringer og oppstramming. Etter den første treårsperioden ble ikke programleder-engasjementet forlenget. Da den nye programlederen tiltrådte høsten 2020, ble mye av den første tiden avsatt til å rydde opp i formaliteter og økonomistyring. De nye rutinene for formaliteter og økonomistyring ble tydeliggjort, og ble inkorporert i kommunens eget system.

Slik Oxford Research vurderer det var oppryddingen i rutiner og formaliteter et nødvendig grep for å stramme opp programstyringen i henhold til praksis for gjennomføring av omstillingsprogram. Det bidro også vesentlig til å skape mer oversikt over programmet og dets tildelinger, både for kommunestyret, kommuneadministrasjonen, og andre aktører utenfor omstillingsstyret.

Den nåværende programlederen er opprinnelig fra Fyresdal og hadde i likhet med foregående programleder også bakgrunn fra det private næringslivet. Blant annet etablerte han et konsulentselskap med fokus på natur- og arealforvaltning. Den nye programlederens kjennskap til aktørene i næringslivet og den lokale konteksten trekkes av flere informanter frem som en styrke i arbeidet med omstillingsprogrammet. Det innledende oppryddingsarbeidet førte imidlertid til noe lav aktivitet i det proaktive utviklingsarbeidet og markedsføringen av omstillingsprogrammet den første tiden etter at nåværende programleder tiltrådte.

Det er bred enighet fra informantene sin side om at begge programlederne har hatt god dialog med næringslivet i omstillingsperioden. Det påpekes av enkelte at nåværende programleder i noe mindre grad oppsøkte næringslivsaktører for å markedsføre og informere om mulighetene i omstillingsprogrammet, men at dette har blitt gjort gjennom oppfølging via telefon. Mye av arbeidet til nåværende programleder har vært brukt på henvisning til andre virkemiddelaktører. Dette fremstår som rimelig gitt innsatsen første programleder la i arbeidet med å gjøre omstillingsprogrammet kjent i kommunen. Samtidig indikerer intervjuene med bedriftene at det hadde vært ønskelig med mer systematiserte rutiner for oppfølging etter at omstillingsprogrammet har bidratt finansielt. Slik Oxford Research vurderer det, vil en mer systematisk oppfølging føre til økt samfunnsøkonomisk avkastning av den finansielle støtten. Dette vil skje gjennom mer effektiv utnyttelse av såkalt kjedet samspill. Kjedet samspill foreligger når effekten av ett virkemiddel er større dersom man tidligere har mottatt et annet virkemiddel.

Et annet moment som har blitt trukket frem i intervjuene er forholdet mellom prioritering av mindre og større prosjekter. I den første perioden var det strategiske hovedfokuset primært innrettet mot å oppnå rask vekst i arbeidsplasser. Dette førte til at mindre prosjekter hvor effektene raskere manifesterte seg ble prioritert. Det var mindre vektlegging av større prosjekter hvor det tar lengre tid før konkrete resultater og effekter manifesteres. Et unntak var etableringen av tidligere omtalte Myldr Energipark Fyresdal AS. Dette var et arbeid som ble initiert tidlig i omstillingsprogrammet, og som gradvis utviklet seg til å bli et prosjekt med stort potensiale for økt næringsaktivitet med fokus på bærekraft og sirkulære løsninger.

### 4.1.2 Omstillingsstyret

Omstillingsstyret har bestått av fem faste styremedlemmer, hvorav to er representanter fra kommunens politiske ledelse og tre er representanter fra næringslivet. I tillegg har det vært en (fast møtende) vararepresentant fra kommunestyret og tre observatører tilknyttet styret i omstillingsprogrammet. Observatørene har henholdsvis vært fra kommunen (skogbrukssjef), Innovasjon Norge, og Vestfold og Telemark fylkeskommune. Fra 2020 har kommunedirektør også inngått som observatør i styret. Det har vært enkelte utskiftninger i styret underveis i omstillingsperioden. I 2020 ble to av styremedlemmene skiftet ut med to nye representanter fra det lokale næringslivet.

Et forhold som har vært viktig for kontinuiteten i arbeidet har vært at styreleder, to av styrerepresentantene og skogbrukssjef har sittet i sine roller under hele omstillingsperioden. Dette har gitt retning for styrearbeidet og bidratt til forankring av omstillingsprogrammets arbeid i kommunen både politisk og administrativt. Styreleder har stort personlig engasjement og lang erfaring med næringsutvikling. I tillegg har han betydelig styreefaring fra en rekke ulike styreverv, noe omstillingsprogrammet har dratt nytte av.

Sammensetningen av næringslivsrepresentanter dekker bredden av næringslivet i Fyresdal, med representanter fra industri, dagligvare, og jordbruk. Majoriteten av informantene peker på at det har vært en god styresammensetning. Styredeltakerne forteller at de har opplevd et velfungerende styre med gode diskusjoner og bredt sammensatt kompetanse. Det fremheves at det har vært avgjørende å ha personer med lokal tilhørighet inn i programstyret. Samtidig løftes behovet fram for en større utskiftning i styresammensetningen underveis av enkelte informanter. Både for å få inn nye perspektiver og for å holde oppe «trykket» på styrearbeidet over en seks-årsperiode. De samme informantene problematiserer samtidig at en større utskiftning i styresammensetningen kan ha betydelig risiko knyttet til seg. Lykkes man ikke i «onboarding» av nye styremedlemmer, kan det være negativt for arbeidet. Slik Oxford Research vurderer det, ville likevel et styremedlem uten lokal tilhørighet, men med spisskompetanse på næringsutviklingsarbeid bidratt med nyttige perspektiver på

omstillingsarbeidet i kommunen. Særlig ville innspillene være nyttige i diskusjonen av strategiske prioriteringer og veivalg, primært knyttet til hva man bør satse på av større prosjekter og balansen mellom mer langsiktige og kortsiktige prosjekter.

Det har også vært utskiftninger blant observatørene i løpet av programperioden. I 2019 var det en utskiftning av observatører fra Innovasjon Norge sin side, etterfulgt av nok en utskiftning i 2021. Fylkeskommunens observatør ble også skiftet ut i 2021. Styredeltakerne forteller at de første observatørene hadde et godt samarbeid med styret. De bidro innledningsvis med nyttige innspill og hjalp styret med en rekke formelle regulatoriske krav, innspill til strategi, og det øvrige arbeidet med omstillingsprogrammet. I de to siste årene har imidlertid samarbeidet mellom styret og observatørene fra Innovasjon Norge og fylkeskommunen vært mer utfordrende og ikke fungert på en optimal måte. Representantene fra kommunen trekker fram at observatørene har vært lite konstruktive, men observatørene påpeker at styret har vært lite lydhøre for innspillene som er gitt.

## 4.2 Programmets forankring

I forbindelse med utarbeidelsen av den strategiske utviklingsanalysen i 2016/2017, ble det gjort en grundig forankringsjobb. Det ble gjennomført to heldags seminarer med en månedens mellomrom, hver med nær 40 deltakere. På seminarene ble Fyresdals muligheter for befolknings- og næringslivsvekst drøftet, og viktige satsingsområder utpekt. Både mellom seminarene, og i etterkant, ble det gjennomført rundt 20 intervjuer med representanter fra kommunens næringsliv og politiske miljø. Disse ble spurt om sitt syn på Fyresdalsamfunnet i dag, og hvilke muligheter de så for befolknings- og næringslivsvekst i årene framover. I tillegg ble det også gjennomført intervjuer med noen ungdommer. Man spurt om deres syn på hvordan det er å være ungdom i Fyresdal, og hvilke muligheter de ser for å flytte tilbake til kommunen etter endt utdanning.

Omstillingsprogrammet har vært forankret i kommunestyret gjennom formelle vedtak av årlige handlingsplaner, og det ble også informert regelmessig fra programmet i kommunestyret. Orienteringene omhandlet årsrapporteringer, vedtak om handlingsplan, etc. Både ordfører (styreleder), varaordfører og en kommunestyrerepresentant (vararepresentant) har sittet i omstillingsstyret, mens kommunedirektøren og skogbrukssjefen har vært observatører.

De gjennomførte intervjuene viser at det var en bred og omforent oppslutning om omstillingsarbeidet i kommunestyret. Relasjonen mellom omstillingsstyret og kommunestyret har vært preget av tillitt, noe som trekkes frem som en styrke for programmet. Videre påpekes det at personene som representerte kommunen (særlig ordfører og kommunedirektør) både som deltakere og observatører i styret tok et aktivt eierskap til programmet og bidro med mange innspill.

Når det gjelder forankringen i næringslivet, påpeker våre informanter at programmet er godt kjent blant bedriftene. Næringslivets utstrekning i Fyresdal er såpass begrenset at det er mulig å ha en dialog med store deler av bedriftsmassen. Programmet har hatt god kjennskap til de fleste bedriftene i kommunen, som i all hovedsak er små bedrifter. Det finnes ingen bedrifter i kommunen med mer enn 20 årsverk. Særlig i de tre første årene ble det gjennomført mange bedriftsbesøk, men i hele programperioden har det vært en tett dialog med enkeltbedrifter. Samlet sett er det grunn til å konkludere med at de aller fleste bedrifter i kommunen har god kjennskap til omstillingsprogrammets eksistens og tilbud.

### 4.3 Videreføring

Omstillingsprogrammet i Fyresdal har i samarbeid med kommunen igangsatt aktiviteter med tanke på videreføring av kompetansen og erfaringene som er utviklet gjennom programmet. Sommeren 2023 avsluttes en prosess med utarbeidelse av nye kommuneplaner. I kommuneplanens samfunnsdel vil bolyst og næringsutvikling være hovedfokuset, og intensjonen er å videreføre erfaringene og satsingsnivået som er opparbeidet gjennom omstillingsprogrammet. Omstillingsprogrammet, og særlig programleder, har bidratt aktivt i dette arbeidet i samarbeid med ansatte og politikere i kommunen. Samtidig gjenstår det en del avklaringer som må på plass for å sikre en god videreføring av programmet.

Programleder for omstillingsprogrammet slutter i stillingen og går inn i ny jobb etter sommeren. Han er dermed ikke med på å gjennomføre de aktivitetene i programmets avslutningsfase og kompetansen han besitter forsvinner ut før programmet ferdigstilles.

Samtidig har kommunen igangsatt en prosess for å rekruttere en ny nærings sjef til kommunen. Flere søkte på stillingen og det er nå gjort en ansettelse. Nærings sjefen vil være tett koblet opp mot kommunedirektøren og ordføreren, og på den måten vil man sørge for en rimelig god overføring av kompetansen opparbeidet gjennom omstillingsperioden. En praktisk utfordring vil imidlertid være at man vil miste en del av det nettverket som omstillingsleder har opparbeidet seg.

Omstillingsstyret ønsker å videreføre arbeidet med rådgivnings- og markedsføringspakkene. Flere peker på at dette kan være en nyttig aktivitet som blir inkorporert i den nye handlingsplanen for næring. Finansieringen av rådgivnings- og markedsføringspakkene forsvinner når omstillingsstatusen utløper. Men det er et ønske fra hele omstillingsstyret å videreføre dette arbeidet. Omstillingsleder forteller at den foreløpige planen for videre finansiering av disse pakkene vil være gjennom kommunens eget næringsfond.

Flere av informantene ser et behov for å avklare hvordan næringslivet skal involveres i det videre næringsutviklingsarbeidet. I omstillingsprogrammet har representanter fra



næringslivet vært delaktige i styret, men det er ikke opprettet noen arenaer eller igangsatt noen aktiviteter for å opprettholde den formelle dialogen mellom kommunen og næringslivet i etterkant av programmets avslutning. Dette er noe kommunen og næringslivet i fellesskap må finne ut av. En modell som kan være et alternativ, er å opprette et næringsråd der de sentrale interessentene i næringslivet er representert. Dette er en modell man har valgt som en del av videreføringen av omstillingsprogrammet i Indre Fosen kommune, og som så langt virker lovende for å skape engasjement og god dialog.

Arbeidet med Myldr energipark videreføres med et eget styre. Omstillingsleder/ordfører sitter som styreleder i dette styret også, og vil ta med seg erfaringene fra omstillingsprogrammet i det videre arbeidet med Myldr. I tillegg har Myldr en daglig leder med omfattende erfaring med næringsutvikling og styrearbeid i en rekke bedrifter.

Slik vi vurderer det, vil kommuneplanens samfunnsdel, næringssjefen og næringsplanen danne en viktig struktur for det videre næringsutviklingsarbeidet.

Omstillingsprogrammet, og særlig programleder, har vært en viktig pådriver i dette. Samtidig er det behov for å konkretisere hvordan kompetansen og erfaringene vil inkorporeres i det videre arbeidet, hvordan næringslivet skal involveres videre, og hvordan arbeidsmetodene skal videreføres. De gjenværende ressursene som omstillingsprogrammet besitter, bør benyttes i dette for å sikre en god modell for videreføring og et nødvendig fokus i tiden etter omstillingsprogrammets avslutning.

## 5. Utvikling og resultater

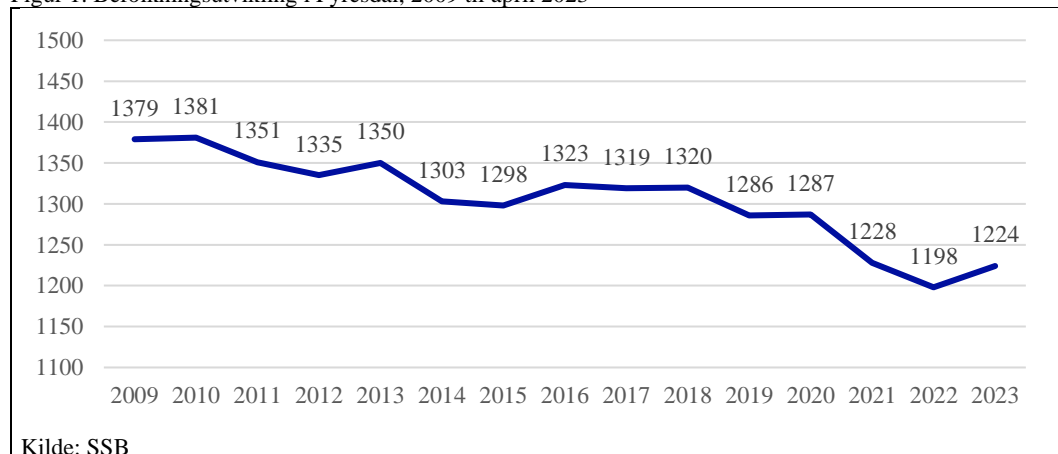
- Spørreundersøkelsen rettet mot bedriftene indikerer 66 skapte og sikrede årsverk. Dette er et svært godt resultat gitt innbyggertallet i Fyresdal.
- Det er skapt 27 nye årsverk. Dette er lavere enn hovedmålsetningen, men det er grunn til å tro at målet vil bli nådd. 40 prosent av bedriftene forventer først effektene på et senere tidspunkt. I tillegg ligger det en mulig «oppside» i etablering av nye virksomheter i Myldr Energipark Fyresdal.
- Næringsstrukturen i Fyresdal har blitt mer mangfoldig. Utviklingen har gått fra høy til moderat konsentrasjon over tidsperioden. Dette gir et næringsliv som er mindre utsatt konjunktursvingninger.
- Omstillingsprogrammet har forbedret utviklingsevnen til bedriftene. Det er flere bedrifter som nå er opptatt av omstilling, utvikling og innovasjon, og dette er positivt for verdiskapingspotensialet på sikt.

### 5.1 Faktisk utvikling i kommunen

#### 5.1.1 Befolkningsutvikling

I perioden januar 2009 til januar 2023 viser figur 1 at Fyresdal har opplevd en gjennomsnittlig befolkningsnedgang på 1 prosent, eller 11 personer i året i snitt. Den totale nedgangen fra 2009 til 2023 er på 11,5 prosent. Fra omstillingsprogrammets start i 2017, har den gjennomsnittlige befolkningsnedgangen vært på 1,2 prosent eller 16 personer i snitt. Folketallet har gått opp med 26 personer fra 2022 til 2023.

Figur 1: Befolkningsutvikling i Fyresdal, 2009 til april 2023



### 5.1.2 Arbeidsledighet

Den gjennomsnittlige registrerte arbeidsledigheten i Fyresdal (figur 2) viser en nedgang på 1,7 prosentpoeng fra 2009 til 2023. Før omstillingsprogrammet (2009 til 2016) opplevde Fyresdal en gjennomsnittlig økning på ca. 1 prosentpoeng i registrert arbeidsledighet. Fra 2017 til 2023 har den gjennomsnittlige endringen utgjort en nedgang i arbeidsledigheten på 1,3 prosentpoeng.

Figur 2: Registrert arbeidsledighet i Fyresdal, 2009 til april 2023



### 5.1.3 Sysselsettingsutvikling

Sysselsettingen (figur 3) i Fyresdal har gått ned med 15 prosent fra 2008 til 2022. Den gjennomsnittlige endringen over hele perioden er en nedgang på 1% årlig. Det største sysselsettingsfallet skjer fra 2008 til 2011 (11 prosent), mens det i resten av perioden er en nedgang på 5 prosent. I omstillingsperioden er det en gjennomsnittlig nedgang i sysselsettingen på 0,6 prosent per år, sammenlignet med en gjennomsnittlig nedgang på 2 prosent per år i årene før omstillingsprogrammet.

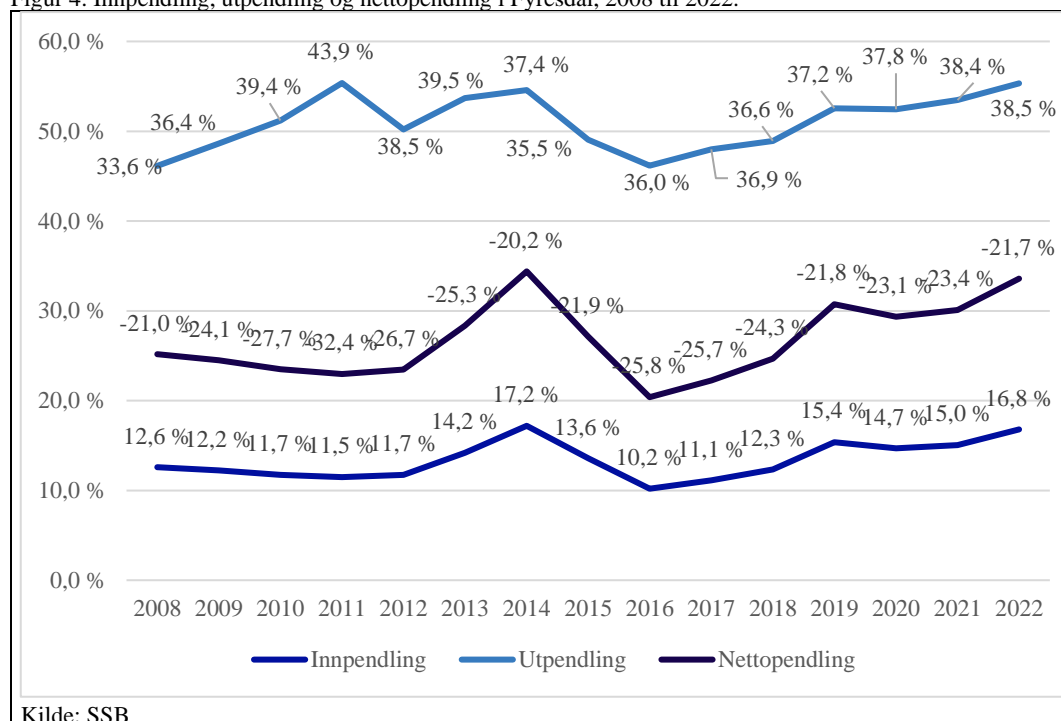
Figur 3: Sysselsettingsutvikling i Fyresdal, 2008 til 2022



### 5.1.4 Inn og utpendling

Figur 4 viser pendlingen inn og ut av Fyresdal i prosent, samt nettoppendling som er innpendling minus utpendling. Utregningen av prosentandelene gjøres ved å dividere innpendling, utpendling, og nettoppendling med totalt antall sysselsatte samme år. Innpendlingen har i snitt ligget på 13 prosent i årene fra 2008 til 2022, mens utpendlingen har vært på 37,7 prosent. Dette tilsvarer en nettoppendling på gjennomsnittlig -24 prosent i årene fra 2008 til 2022.

Figur 4: Innpendling, utpendling og nettoppendling i Fyresdal, 2008 til 2022.



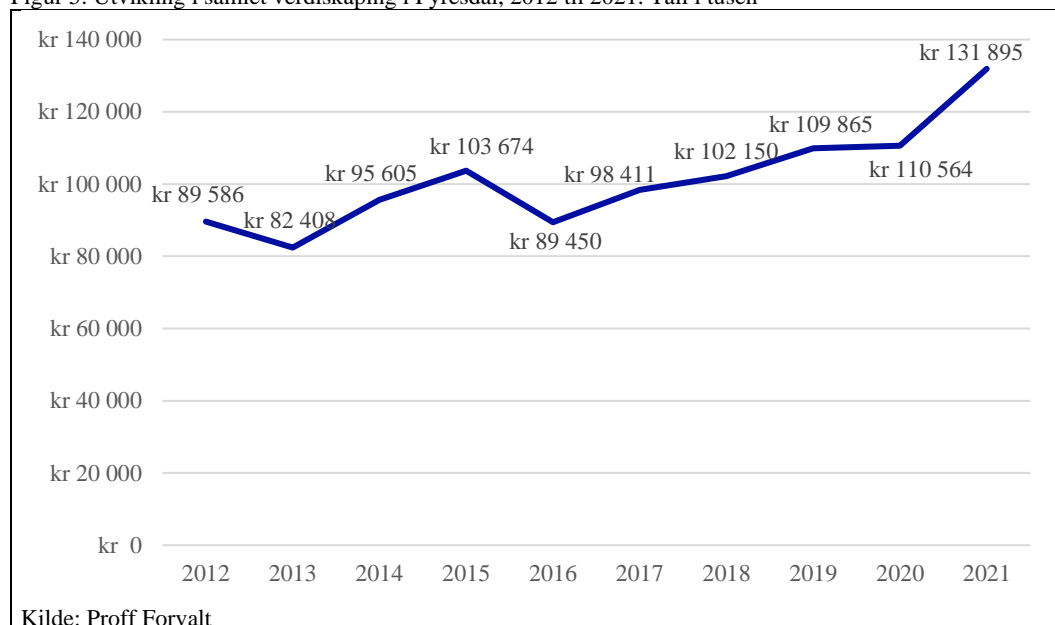
Fra 2017 har den gjennomsnittlige innpendlingen vært på 14,2 prosent, mens utpendlingen har ligget på 37,6 prosent. Nettoppendlingen ligger dermed på -23,3 prosent, noe som betyr at nettoppendlingen i årene etter omstillingsprogrammets start er svakt forbedret.

### 5.1.5 Utviklingen i verdiskaping

I figur 5 undersøker vi samlet verdiskaping i Fyresdal. Samlet verdiskaping regnes ut ved å addere totale lønnskostnader og totalt driftsresultat for ett år av gangen, uavhengig av bransje. Kun aksjeselskap og samvirkeforetak er medregnet, og tall fra 2022 og 2023 er ikke benyttet på grunn av mangelfull innrapportering til Proff Forvalt. Årene fra 2012 til

2021 viser en økning i verdiskapingen på 47 prosent. Det meste av denne veksten er kommet i perioden fra 2017 til 2021 (34 prosent). Gjennomsnittlig er veksten etter 2017 høyere enn for hele perioden, med 8 prosent årlig mot 5 prosent årlig over hele perioden.

Figur 5: Utvikling i samlet verdiskaping i Fyresdal, 2012 til 2021. Tall i tusen

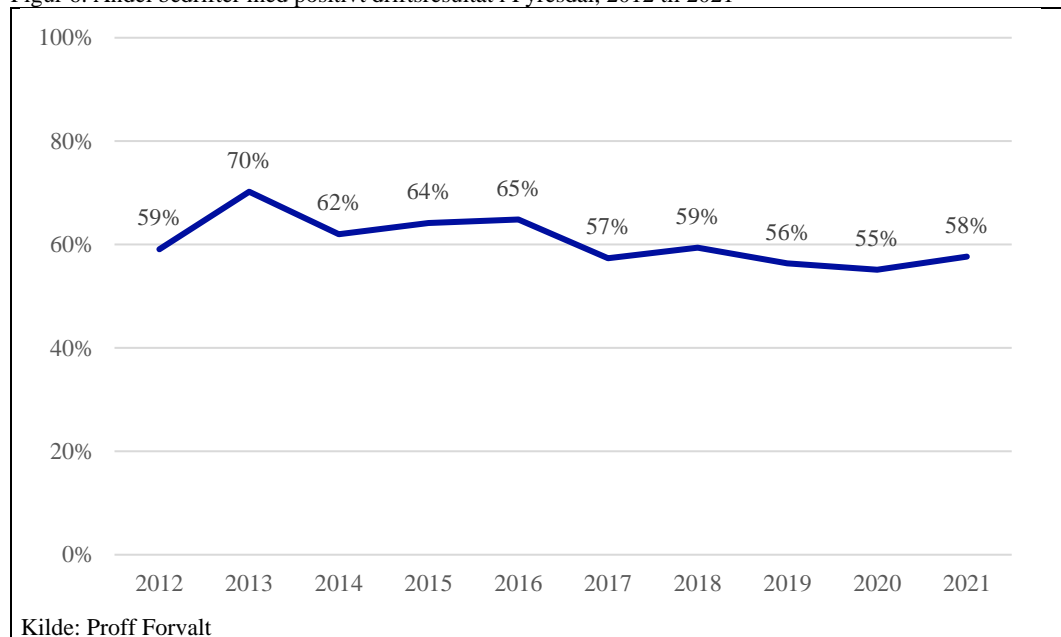


### 5.1.6 Andel bedrifter med positivt driftsresultat

Andel bedrifter i Fyresdal med positivt driftsresultat (figur 6) beskriver soliditet blant bedriftene, hvorav antall bedrifter med innrapporterte positive driftsresultater (større enn null) er hentet ut. Dette antallet er sammenlignet med antall bedrifter med negative innrapporterte driftsresultater (mindre enn, eller er lik null), summen av de to i antall er totalen bedrifter som har rapportert på driftsresultat. Dermed regnes andelen ut ved å dele antall bedrifter med positivt driftsresultat på totalt antall bedrifter som har rapportert, før dette ganges med 100.

Andelen bedrifter med positivt driftsresultat er forholdsvis stabilt i hele perioden fra 2012 til 2021. I hele perioden skjer det kun en marginal endring på -0,2 prosentpoeng. Før omstillingsprogrammet (2012 til 2016) ligger den gjennomsnittlige andelen med positivt driftsresultatet på 64 prosent, mens den etter omstillingsprogrammets start (2017 til 2021) er på 57 prosent. Det må samtidig påpekes at det har foregått en dobling av antall bedrifter som rapporterte på driftsresultat fra 2012 til 2021, fra 44 bedrifter i 2012 til 85 bedrifter i 2021.

Figur 6: Andel bedrifter med positivt driftsresultat i Fyresdal, 2012 til 2021

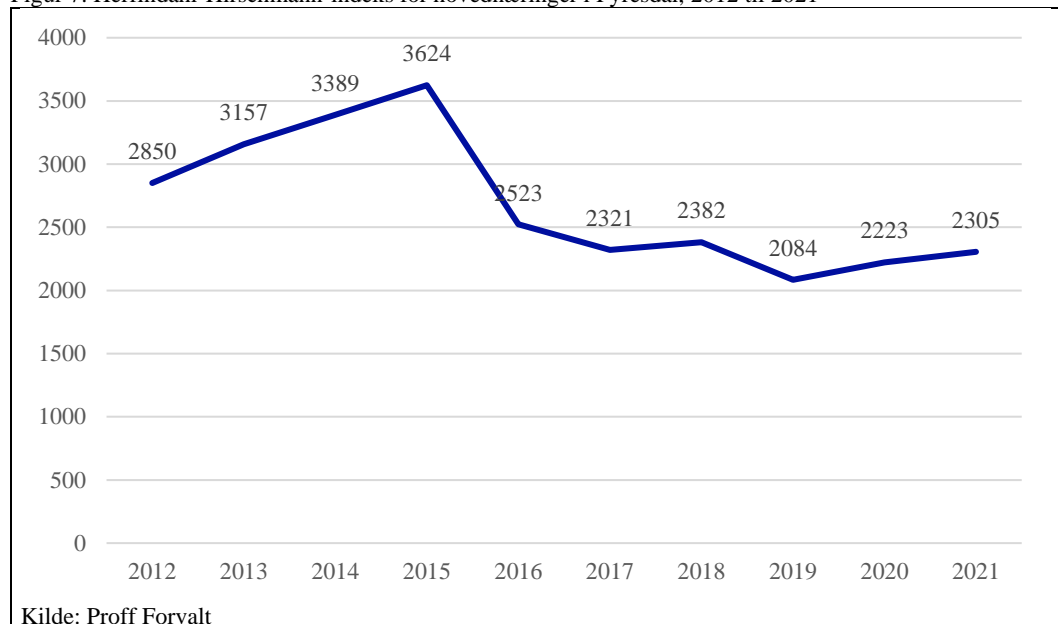


### 5.1.7 Herfindahl/Hirschmann-indeks

I figur 7 presenterer vi en Herfindahl/Hirschmann-indeks (HHI) for næringsstrukturen i kommunen. Vi benytter Herfindahl/Hirschmann-indeksen som en indikator for å vurdere næringsdifferensieringen i Fyresdal.

Framgangsmåten innebærer å kalkulere prosentandelen av samlede lønnskostnader i de ulike hovednæringene etter NACE-klassifikasjonen, kvadrere disse og summere dem. Skalaen kan variere fra 0 til 10 000, hvor 0 indikerer fullstendig spredning 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. Fyresdals HHI-verdi for 2023 er på 2305, noe som indikerer moderat konsentrasjon. I perioden 2012-2023 har HHI-verdiene vært mellom høyeste måling på 3624 i 2015, og laveste måling på 2084 i 2019. Dette tilsvarer en utvikling fra høy konsentrasjon til moderat konsentrasjon over tidsperioden. Dette er positivt med tanke på å skape et mer robust næringsgrunnlag som er mindre utsatt for konjunktursvingninger.

Figur 7: Herfindahl-Hirschmann-indeks for hovednæringer i Fyresdal, 2012 til 2021



## 5.2 Resultater fra omstillingsprogrammet

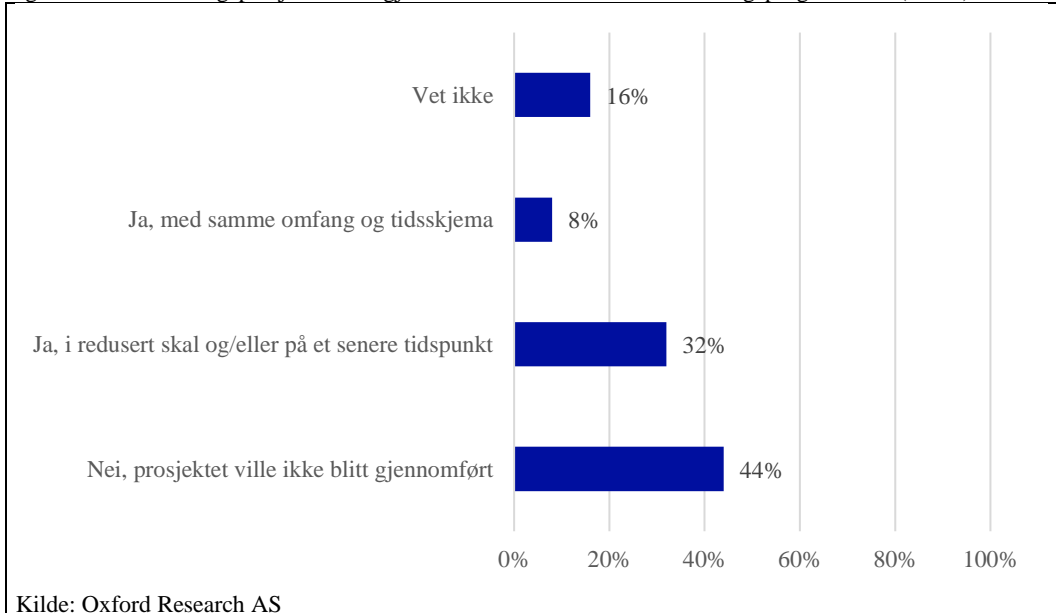
Som en del av sluttevalueringen er det gjennomført en spørreundersøkelse, som ble sendt ut til bedrifter som har mottatt støtte fra omstillingsprogrammet. Dataene fra spørreundersøkelsen utgjør en viktig kunnskapskilde for å vurdere resultatene av omstillingsprogrammet. Spørreundersøkelsen ble sendt til bedrifter som mottok både finansiell støtte gjennom den søkbare ordningen, samt bedrifter som mottok rådgivende støtte gjennom SMB-utvikling i form av bedriftsrådgivere e.l. Videre omtales formene for støtte under samlebetegnelsen «bistand fra» omstillingsprogrammet. Spørreundersøkelsen ble sendt til 37 unike respondenter, og vi mottok svar fra 25 av disse.

### 5.2.1 Addisjonalitet

I figur 8 belyser vi om det aktuelle prosjektet ville blitt realisert uten støtte fra omstillingsprogrammet (innsatsaddisjonalitet). Altså i hvilken grad den offentlige støtten er avgjørende for om prosjektene ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert. Det er gjerne slik at offentlige virkemidler blir legitimert på grunnlag av deres innsatsaddisjonalitet. Resultatene fra surveyen viser at 44 prosent av respondentene mener prosjektet ikke ville blitt gjennomført uten støtten fra omstillingsprogrammet, mens 32 prosent oppgir at omstillingsprogrammets støtte har fremskyndet eller bidratt til større omfang på utviklingsaktiviteten. Derved svarer totalt 76 prosent at prosjektene ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert som følge av omstillingsprogrammet. 12 prosent svarer at de er usikre på hvorvidt utviklingsaktiviteten ville blitt gjennomført uten støtte

fra programmet, og 8 prosent svarer at de tror aktiviteten ville blitt gjennomført på tilsvarende måte også uten støtte fra programmet. Vi vurderer dette som høy innsatsaddisjonlighet.

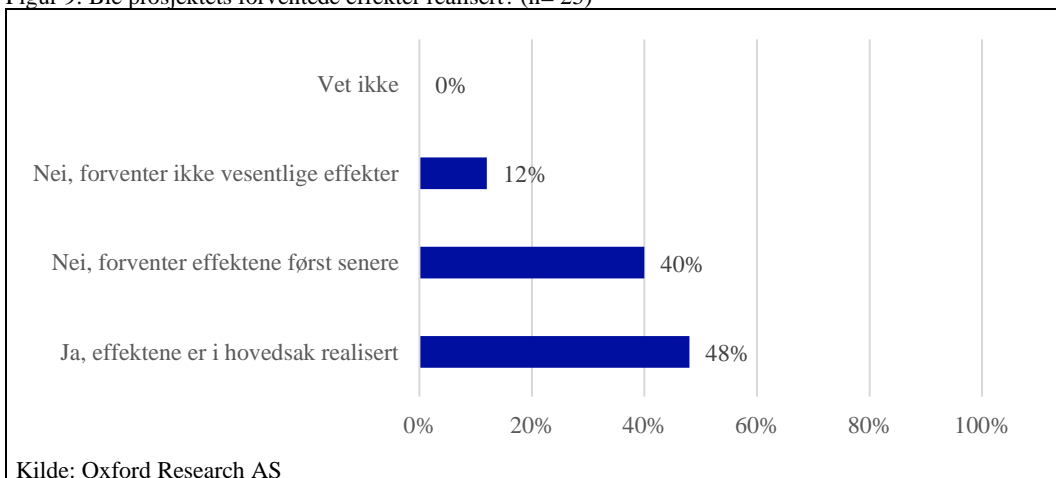
Figur 8: Ville utviklingsprosjektet blitt gjennomført uten støtten fra omstillingsprogrammet? (n= 25)



### 5.2.2 Realisering av forventede effekter

Vi har også belyst om respondentene opplevde at utviklingsaktivitetens forventede effekter ble realisert (figur 9). 48 prosent av respondentene svarer at effektene i hovedsak er realisert, mens 40 prosent forventer realisering av effekter på et senere tidspunkt. Det innebærer at nesten ni av ti har, eller forventer å, realisere effektene.

Figur 9: Ble prosjektets forventede effekter realisert? (n= 25)



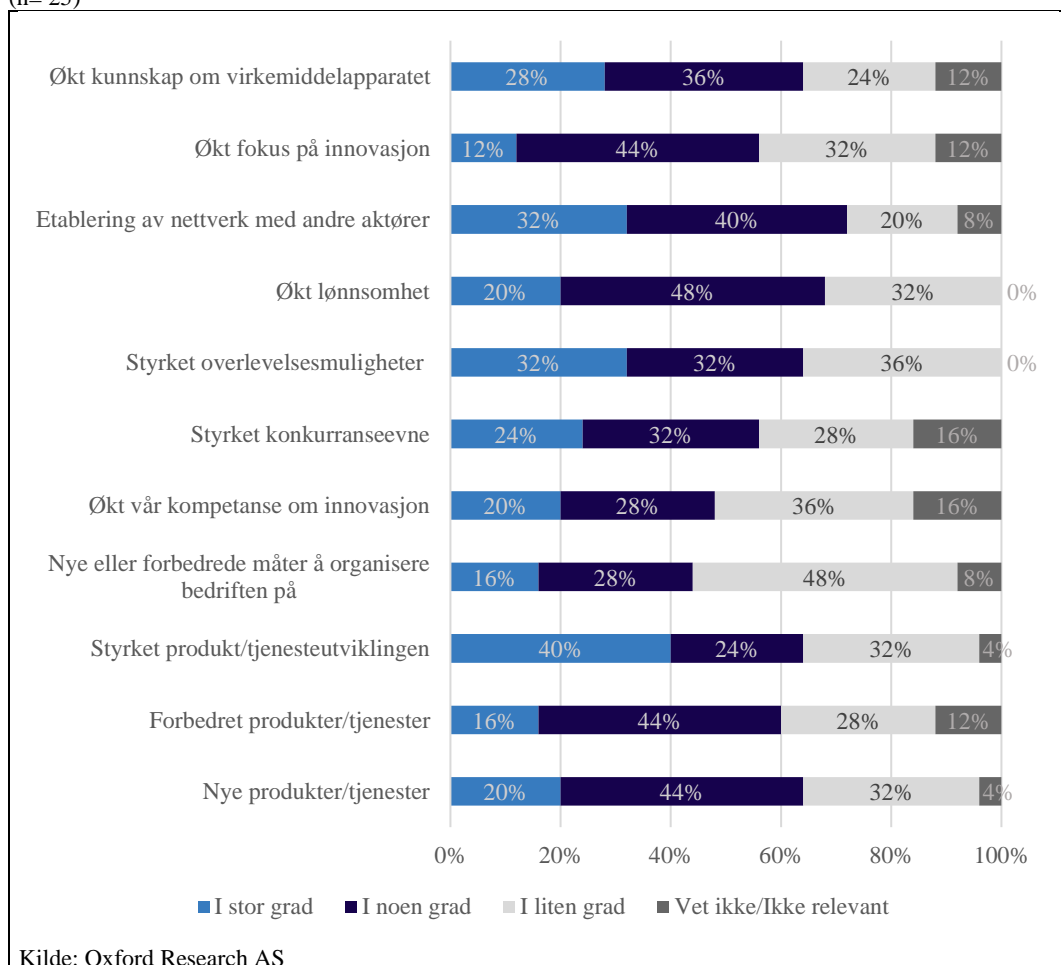


### 5.2.3 Betydning for innovasjon og økonomi

Respondentene ble bedt om å oppgi i hvilken grad støtten hadde medført ulike typer effekter for virksomheten (figur 10). På overordnet plan viser resultatene at flertallet mener omstillingsprogrammet har bidratt med effekter for deres bedrifter på flere måter (ved sammenslåing av svarkategoriene «i stor grad» og «i noen grad»). Flest oppgir at programmet har hatt størst betydning når det gjelder å etablere nettverk med andre aktører (72 prosent) og skape økt lønnsomhet (68 prosent).

Om lag to av tre prosjekter har videre bidratt til utvikling av nye varer og tjenester, styrket vare/tjenesteutviklingen, styrket overlevelsesmuligheten, og bidratt til økt kunnskap om virkemiddelapparatet. Prosjektene har i minst grad ført til økt kunnskap om innovasjon (48 prosent), og nye eller forbedrede måter å organisere bedriften på (44 prosent).

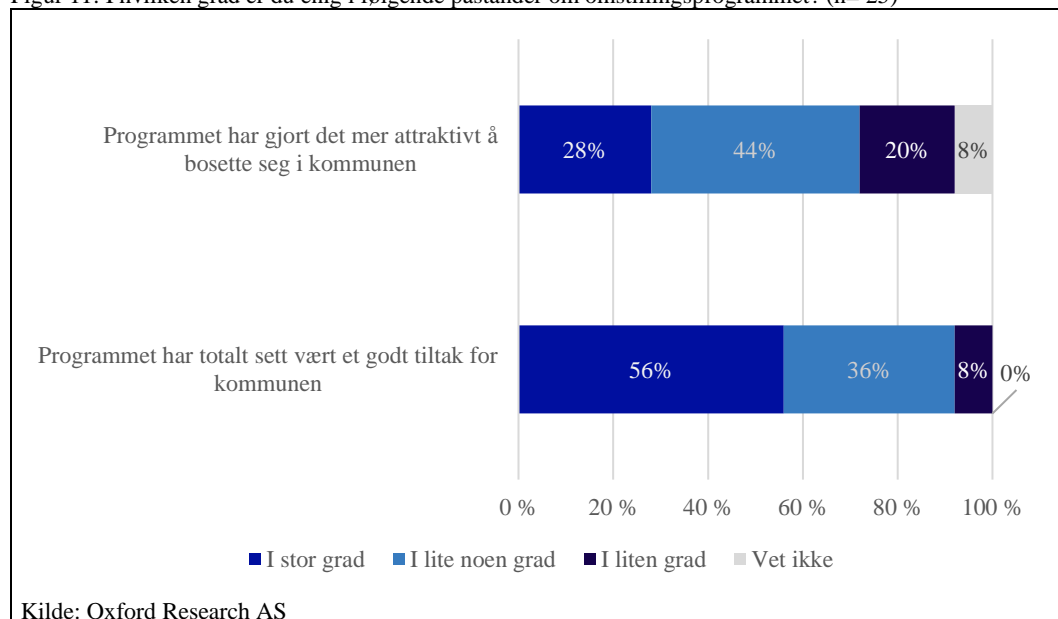
Figur 10: I hvilken grad har støtten fra omstillingsprogrammet medført følgende effekter for din virksomhet? (n= 25)



### 5.2.4 Samlet vurdering av omstillingsprogrammet

Respondentene ble bedt om å gjøre noen overordnede vurderinger av omstillingsprogrammet (figur 11). 92 prosent av respondentene mener at omstillingsprogrammet i stor eller i noen grad har vært et godt tiltak for kommunen, mens 72 prosent mener at programmet i stor eller i noen grad har gjort kommunen mer attraktiv som bosted. Av de sistnevnte er det imidlertid kun 28 prosent som er enig i påstanden i stor grad.

Figur 11: I hvilken grad er du enig i følgende påstander om omstillingsprogrammet? (n= 25)



### 5.3 Rapportert sysselsetting

Å vurdere hvor mange nye arbeidsplasser som realiseres som følge av støtten fra omstillingsprogrammet er et sentralt moment i enhver sluttevaluering. Flere av bedriftene som svarer på undersøkelsen, har mottatt en rekke ulike former for bistand gjennom programmet. Typen støtte varierer fra bedrift til bedrift, men kan både være relatert til kompetanseheving-, rådgivning og økonomiske tilskudd. Det har ikke blitt utarbeidet en uttømmende oversikt over hva den enkelte bedrift har mottatt av støtte. Alle blir i spørreundersøkelsen bedt om å ta stilling til spørsmål om hvor mange nye arbeidsplasser (årsverk) støtten fra omstillingsprogrammet har bidratt til å realisere.

Vi gjør oppmerksom på at estimeringsmetodikken som brukes i denne sluttevalueringen er noe strengere enn den tilnærmingen som Regional omstilling selv bruker for å beregne hvor mange nye arbeidsplasser som skapes gjennom omstillingsprogrammet.

### 5.3.1 Skapte arbeidsplasser

Totalt har 23 bedrifter besvart spørsmålet om antallet arbeidsplasser (årsverk) støtten fra omstillingsprogrammet har bidratt til å realisere. Disse 23 bedriftene rapporterer til sammen om 17 nye årsverk. Arbeidsplassene oppgis å være realisert i 9 bedrifter, mens 14 bedrifter rapporterer at støtten fra omstillingsprogrammet ikke har bidratt til å skape nye arbeidsplasser. Tallene som bedriftene har oppgitt, kommer frem av tabell 7.

Om en stipulerer at effekten er lik for de øvrige bedriftene i populasjonen ville det vært skapt 27 årsverk. Det er viktig å være klar over at det er ulike metodiske og analytiske utfordringer ved å måle sysselsettingseffekter av støtten. Dette skyldes en rekke forhold. Foruten at det er få incentiver for en bedrift å rapportere lave tall, er det en rekke andre utfordringer som kan gjøre at tallene i realiteten både kunne vært høyere og lavere. Arbeidsplasser kan for eksempel være skapt tidligere i omstillingsprogrammet, for senere å forsvinne, eller det kan tenkes at resultater i form av sysselsetting realiseres et stykke lengre frem i tid. Videre kan det for en bedrift som har opplevd vekst og utvikling være utfordrende å isolere betydningen av støtten fra omstillingsprogrammet fra andre faktorer som har gitt positiv utvikling. Analytisk sett er det heller ikke mulig å vurdere resultatene ut fra en kontrafaktisk situasjon – en kan tenke seg at en bedrift som har opplevd sysselsettingsvekst som følge av et prosjekt støttet av omstillingsprogrammet, hadde iverksatt enten det samme eller annet utviklingsarbeid som hadde gitt resultater. Dette er noen eksempler som illustrerer at det er stor usikkerhet knyttet til rapportering av sysselsettingstall. Tallene må derfor tolkes med varsomhet.

Tabell 7: Etablerte årsverk med støtte fra omstillingsprogrammet. n=23

Kategori	Antall bedrifter	Totalt antall årsverk
Ingen skapte årsverk	14	0
0,1 til 1,0 skapte årsverk	6	3
Flere enn 1 skapte årsverk	3	14
<b>Totalt</b>	<b>23</b>	<b>17</b>
Kilde: Oxford Research AS		

Bedriftene ble også bedt om å ta stilling til et spørsmål om omstillingsprogrammets bidrag til antallet årsverk de forventer å realisere i tiden fremover. Samlet forventer de 23 bedriftene som besvarte spørsmålet å realisere 39 årsverk i løpet av de neste tre årene (1,55 årsverk i gjennomsnitt per bedrift).

Disse tallene innebærer at arbeidsplassmålet ikke er nådd så langt, men at det er grunn til å tro det vil bli nådd siden 40 prosent av bedriftene først forventer realisering av effektene på et senere tidspunkt. En annen mulig «oppside» ligger i etableringen av Myldr Energipark Fyresdal.

### 5.3.2 Sikrede arbeidsplasser

Videre har vi spurt bedriftene om hvor mange arbeidsplasser (årsverk) støtten fra omstillingsprogrammet har bidratt til å sikre i løpet av omstillingsperioden. De 25 bedriftene som har besvart spørsmålet, rapporterer om totalt 26 sikrende årsverk.

Dersom en stipulerer at effekten av støtten er lik for de øvrige bedriftene i populasjonen, er effekten i form av sikrede arbeidsplasser på 39 årsverk. Slår man sammen de stipulerte tallene for skapte og sikrede arbeidsplasser, tilsvarer dette 66 skapte og sikrede arbeidsplasser. Igjen er det verdt å minne om at det er stor usikkerhet knyttet til de stipulerte tallene.

### 5.3.3 Sysselsetting sammenlignet med tidligere omstillingsprogrammer

En direkte sammenligning av sysselsettingstall mellom omstillingsprogrammer er lite hensiktsmessig, all den tid omstillingsprogrammene varierer betydelig med tanke på en rekke bakenforliggende forhold. For eksempel varierer den budsjettmessige størrelsen, aktivitetene som har inngått, størrelse på næringsliv og befolkning, utdanningsnivå, hvorvidt det er nærhet til andre arbeidsmarkeder, og nærings sammensetning, bare for å nevne noen forhold av betydning.

Det kan likevel være interessant å se sysselsettingstallene i omstillingsprogrammet i Fyresdal opp mot resultater fra tidligere omstillingsprogrammer. Gitt budsjettet og folketallet i Fyresdal, er Oxford Research sin vurdering at resultatene er gode.

Tabell 8: Resultater fra ulike omstillingsevalueringer

Omstillings-program	Slutt-evaluering	Budsjett (mill. kr.)	Nye årsverk (survey blant bedrifter)	Nye årsverk stipulert (survey blant bedrifter)	Nye årsverk (rapportert til omstillings-programmet)
Meløy	2019	108,0	40,1	50,4	311,0
Lierne	2021	62,5	47,6	108	134,0
Lærdal	2019	27,4	8,55	10,9	Ikke oppgitt
Bindal	2021	26,6	21,1	65	41,0
Rollag	2020	25,6	42,5	85,0	105,8
Tinn	2021	22,2	14,8	30,0	103,0
Indre Fosen	2023	36,0	74,3	128	144,0*
Fyresdal	2023	18,2	17	27	50*

\*per årsrapport 2022

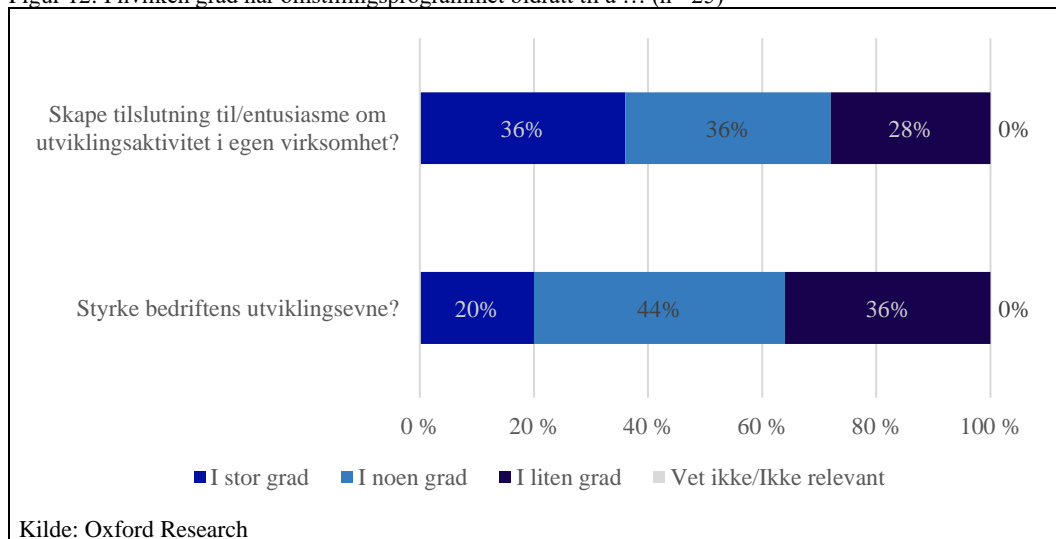
## 5.4 Næringslivets utviklingsevne

Gjennom omstillingsperioden er det gjennomført ulike bedriftsrettede aktiviteter som tar sikte på å bidra til å styrke bedriftenes utviklingsevne. Det er gjennomført både kurs i PLP- utviklingsledelse rettet mot bedrifter og kommunen, samt kurs i SMB-utvikling.

### 5.4.1 Utviklingsevne

I spørreundersøkelsen ble bedriftene bedt om å ta stilling til hvorvidt omstillingsprogrammet har bidratt til å skape tilslutning til/entusiasme om utviklingsaktivitet i egen virksomhet. De ble også spurt om omstillingsprogrammet har bidratt til å styrke bedriftenes utviklingsevne. Av figur 12 fremkommer det at 72 prosent av respondentene trekker fram at omstillingsprogrammet i noen eller stor grad har bidratt til å skape tilslutning til/entusiasme om utviklingsaktivitet i egen virksomhet. På spørsmål om omstillingsprogrammet har bidratt til å styrke den enkelte bedrifts utviklingsevne, svarer 64 prosent i stor eller i noen grad, med hovedvekt på «i noen grad» (44 prosent).

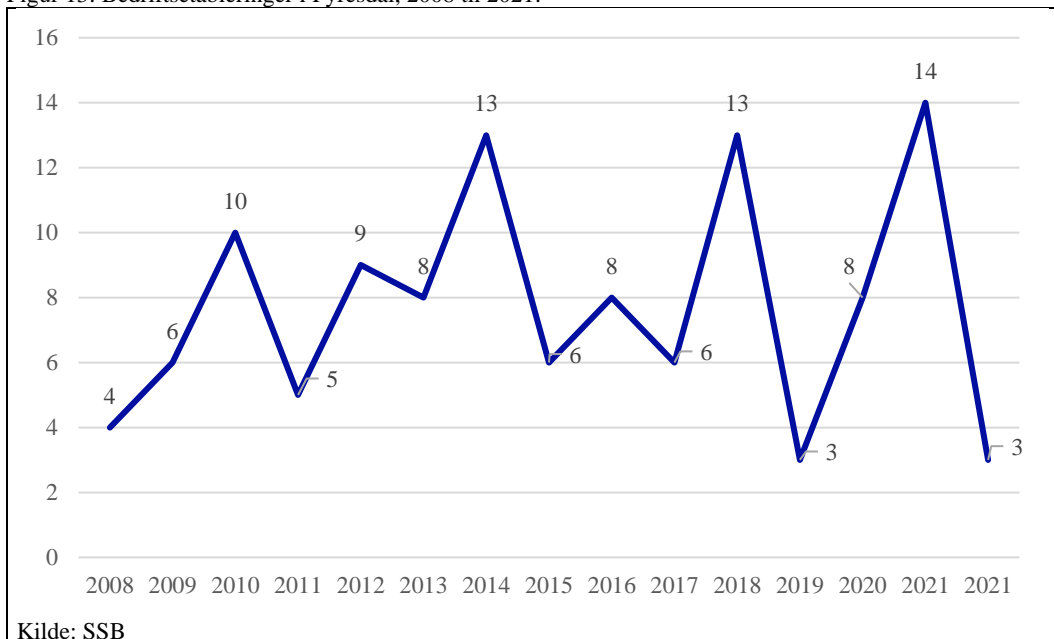
Figur 12: I hvilken grad har omstillingsprogrammet bidratt til å ... (n= 25)



### 5.4.2 Antall bedriftsetableringer

Antall bedriftsetableringer varierer mye fra år til år, men både i perioden før omstilling og i omstillingsperioden ligger gjennomsnittlig antall bedriftsetableringer på rett under åtte per år. Omstillingsprogrammet har dermed ikke ført til et løft i antall bedriftsetableringer.

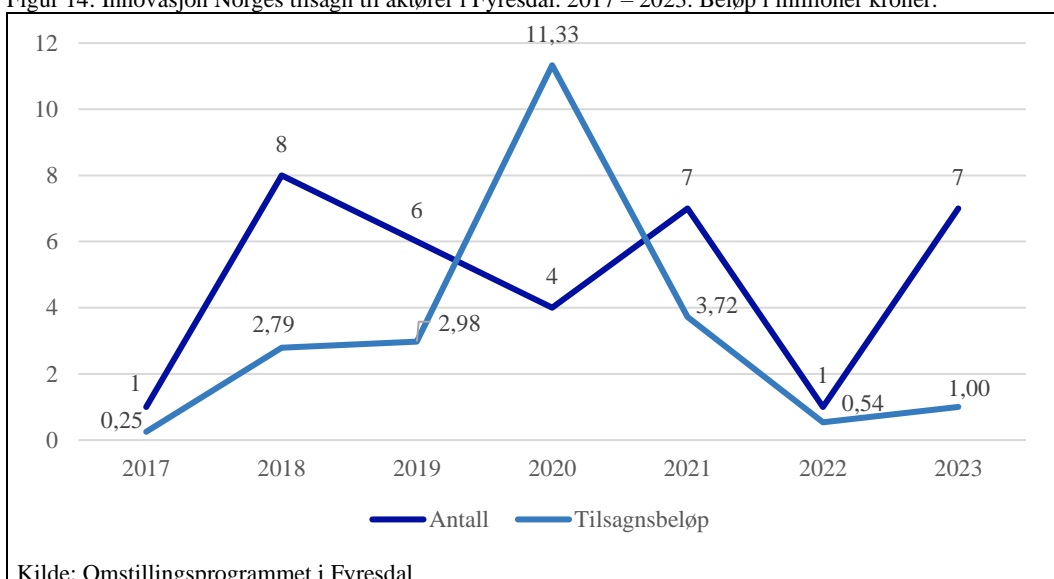
Figur 13: Bedriftsetableringer i Fyresdal, 2008 til 2021.



### 5.4.3 Tilsagn fra Innovasjon Norge og Skattefunn

Antall innvilgede tilskudd fra Innovasjon Norge benyttes også som en indikator på næringslivets utviklingsevne. Figur 14 viser tilsagnsbeløp og antall tilsagn fra Innovasjon Norge til aktører i Fyresdal gjennom omstillingsperioden. Figuren viser beløpsmessig omfang av samlet støtte årlig fra 2017 til 2023. Gjennomsnittlig er det bevilget 3,2 millioner per år, fordelt på gjennomsnittlig 4,8 tilsagn.

Figur 14: Innovasjon Norges tilsagn til aktører i Fyresdal. 2017 – 2023. Beløp i millioner kroner.



Tilsvarende kan antall innvilgede søknader fra Skattefunn være en indikator på utviklingsevne. Det har vært 4 Skattefunn-søknader i Fyresdal i omstillingsperioden, noe som er bra relatert til kommunestørrelsen.

Som de to sammenstillingene viser, er det hentet ut mye midler både gjennom Innovasjon Norge og Skattefunn. Det at bedriftene utnytter flere av de økonomiske virkemidlene som finnes, tyder på at bedriftene har god utviklingsevne. Et annet positivt trekk er også at en vesentlig andel av virkemidlene har gått til prosjekter med betydelig innovasjonshøyde og er spredt på mange ulike virksomheter.

Selv om intervjudataene ikke gir grunnlag for å generalisere, er det grunn til å nevne at mange av intervjudeltakerne understreker at omstillingsprogrammet har forbedret utviklingsevnen til bedriftene. Det er flere bedrifter som nå er opptatt av omstilling, utvikling og innovasjon, og jobber aktivt med det. Dette er positivt for verdiskapingspotensialet på sikt.

## 6. Evaluators oppsummering og vurdering

Dette kapittelet inneholder Oxford Researchs oppsummering og vurdering av omstillingsprogrammet i Fyresdal, basert på data presentert i de foregående kapitlene. Evalueringen har innhentet både kvantitative og kvalitative data, for å sikre et godt grunnlag for vurderingen av resultater som er skapt i forbindelse med omstillingsprogrammet.

### 6.1 Vurdering av organisering og drift

Omstillingsprogrammet i Fyresdal har vært organisert og driftet på en god måte. Vi vil særlig trekke fram følgende positive aspekter:

- Det har vært god kontinuitet i arbeidet. I siste halvdel av omstillingsperioden har programledelsen drevet programmet på en strukturert og god måte.
- Programmet har vært godt forankret i lokalt næringsliv og politikk. Det har foregått målrettet arbeid for å formidle programmets målsetninger og tiltak til relevante målgrupper i kommunen. Det er positivt for næringsutviklingsarbeidet at kommuneadministrasjonen og sentrale bedrifter er samlokalisert i et felles kontorbygg.
- Styresammensetningen har vært god, både med tanke på å representere lokalt næringsliv og politikk. Det hadde imidlertid vært ønskelig at styret bidro enda mer til den strategiske utviklingen av omstillingsarbeidet.

Det er positivt at videreføringen av omstillingsarbeidet er tett knyttet opp mot kommuneplanens nye samfunnsdel. Her vil bolyst og næringsutvikling være hovedfokuset, og intensjonen er å videreføre både erfaringene og satsingsnivået som er opparbeidet gjennom omstillingsprogrammet. Det er ansatt en ny næringssjef som får et hovedansvar for å løfte næringsutviklingsarbeidet videre. Slik Oxford Research vurderer det, er det behov for å jobbe ytterligere med videreføringsmodellen for å gjøre den mer robust. To alternativer som kan vurderes er etablering av et næringsråd og særlig mer systematisk utnyttning av utviklingsmiljøer utenfor Fyresdal. På den måten vil næringsutviklingsarbeidet i kommunen bli mindre sårbart og avhengig av enkeltpersoner.



## 6.2 Vurdering av innretting og måloppnåelse

Det er sterkt fokus på sysselsettingstall i omstillingsprogrammene, men det er svært utfordrende generelt å tilskrive endringer i sysselsetting til det arbeidet som er gjort i et omstillingsprogram. Ikke minst er det ikke grunnlag for å vurdere det opp mot en kontrafaktisk situasjon – altså hva som ville vært tilfellet uten omstillingsprogrammet. Det er en lang rekke faktorer som påvirker den faktiske utviklingen – langt utover hva kommunen selv kan kontrollere. For eksempel har en lang periode med Covid-19 vært med på å påvirke utviklingen. På generell basis innebærer det stor usikkerhet knyttet til beregning av sysselsettingseffekter.

Fyresdal har hatt som hovedmålsetting å skape mer enn 48 nye, lønnsomme arbeidsplasser innen utløpet av 2022. Vi finner at man har skapt 27 nye årsverk så langt. Det er imidlertid grunn til å tro at hovedmålet vil bli nådd framover. 40 prosent av bedriftene forventer først effektene av støtten fra omstillingsprogrammet på et senere tidspunkt, og det ligger også muligheter i etablering av nye virksomheter i Myldr Energipark.

En viktig forutsetning for å lykkes med å realisere verdiskapingspotensialet i næringslivet på sikt, er bedriftenes utviklingsevne. Selv om det er vanskelig å kvantifisere, er det flere av dem vi har intervjuet som trekker fram at omstillingsprogrammet har forbedret utviklingsevnen til bedriftene noe. Det er flere bedrifter som nå er opptatt av omstilling, utvikling og innovasjon og som aktivt jobber med dette. En verifisering av dette er å finne i utnyttelsen av Innovasjon Norges virkemidler og Skattefunn. Bedriftene i Fyresdal har både hentet mye midler fra både Innovasjon Norge (både tilskudd og lån) og Skattefunn. En vesentlig andel av disse midlene har gått til prosjekter med betydelig innovasjonshøyde, og er spredt på flere ulike virksomheter.

Selv om både rapporterte og stipulerte antall skapte og sikrede arbeidsplasser er høyt sett i lys av folketallet i kommunen, er det også noen utviklingstrekk som er bekymringsfulle. Det har vært en befolkningsnedgang på 95 personer i omstillingsperioden og en nedgang på antall sysselsatte med arbeidssted i kommunen på 15 personer. Den store utfordringen framover er tilgang på folk og kompetent arbeidskraft. Det er behov for en forsterket innsats på samfunnsutvikling dersom en også skal lykkes på næringsiden. Dette er noe som kommunen legger opp til å arbeide aktivt med gjennom den nye samfunnsdelen av kommuneplanen, men det er uansett en svært kompleks oppgave som krever at alle gode krefter jobber tett sammen.

## 6.3 Overordnet vurdering

Omstillingsprogrammet i Fyresdal har vært vellykket og oppnådd gode resultater. Vi vil særlig trekke fram følgende elementer som positive:

- Omstillingsprogrammet har vært organisert og driftet på en god måte. Det har vært fruktbar kontinuitet i arbeidet, og programledelsen har særlig i siste halvdel drevet programmet på en strukturert og forseggjort måte. Bedriftene har også blitt involvert på en virkningsfull måte i hele perioden, noe som gjør at man har fått utnyttet den samlede utviklingskapasiteten godt.
- Det er skapt og sikret 66 årsverk gjennom omstillingsprogrammet. Dette er et svært godt resultat gitt innbyggertallet i Fyresdal.
- Av de 66 skapte og sikrede årsverkene utgjør 27 nye årsverk. Dette er lavere enn hovedmålsetningen, men det er grunn til å tro at målet vil bli nådd. 40 prosent av bedriftene forventer først effektene på et senere tidspunkt og det ligger det en mulig «oppside» i nye virksomheter i Myldr Energipark.
- Næringsstrukturen i Fyresdal har blitt mer mangfoldig. Utviklingen har gått fra høy til moderat konsentrasjon over tidsperioden. Dette gir et næringsliv som er mindre utsatt konjunktursvingninger.
- Omstillingsprogrammet har forbedret utviklingsevnen til bedriftene noe. Det er flere bedrifter som nå er opptatt av omstilling, utvikling og innovasjon, og dette er positivt for verdiskapingspotensialet på sikt.
- I kommuneplanens nye samfunnsdel vil bolyst og næringsutvikling være hovedfokuset. Dette gir et godt fundament for å videreføre erfaringene og satsingsnivået som er opparbeidet gjennom omstillingsprogrammet.

Selv om de samlede resultatene har vært gode, er det også noen forhold som har påvirket måloppnåelsen negativt og kunne vært gjort på en bedre måte. Vi vil trekke fram følgende aspekter:

- Samarbeidet mellom styret og observatørene fra Innovasjon Norge og fylkeskommunen har vært utfordrende og ikke fungert optimalt de to siste årene. Det vurderes å være forhold ved begge parter, slik at ingen av dem synes det har vært optimalt? (se kommentarer foran) Formuler det selv, dette er bare et innspill.
- Det hadde vært ønskelig at man i større grad benyttet ressurser utenfor kommunen for å få større strategisk utviklingskapasitet inn i omstillingsarbeidet, og å unngå såkalte innlåsingeffekter gjennom å ha bredere diskusjoner samt få nye impulser.
- Det kunne vært mer systematisk oppfølging av de bedriftene som har fått støtte fra omstillingsprogrammet. På den måten kunne man i enda større grad ha innkassert gevinstene av de utviklingsprosessene som er satt i gang samt også i sterkere grad

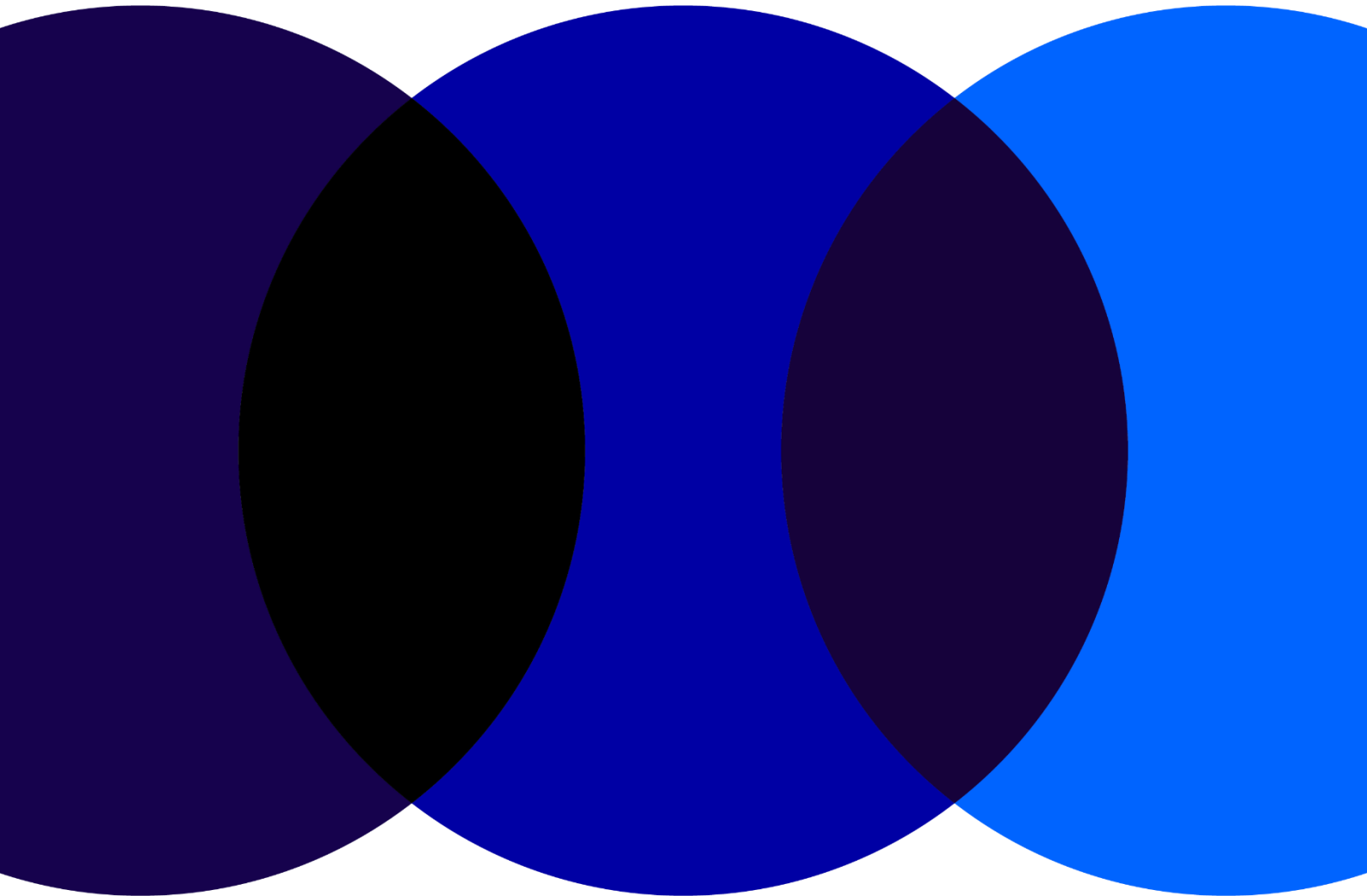
ha utnyttet de utnyttet de mulighetene som ligger i det næringsrettede virkemiddelapparatet i fylket.

## 6.4 Læring for andre

I dette underkapitlet trekker vi fram noen forhold som vi mener andre omstillingskommuner og Regional omstilling som program kan lære av. Forholdene handler både om praktiske grep som kan være nyttige i det konkrete programarbeidet, men også momenter som kan øke måloppnåelsen på sikt for andre omstillingskommuner.

- Tilgjengelig og klargjort næringsareal er viktig for økt verdiskaping. Her kan andre omstillingskommuner lære av Fyresdal og arbeidet med å få på plass Myldr Energipark Fyresdal AS. Myldr er et svært godt eksempel på en helhetlig satsing som gjør det lett og attraktivt for nye bedrifter innen datasenter, bio-industri, og annen kraftkrevende industri å etablere seg i Fyresdal. Slikt sett er Fyresdal «rigget for flaks», det vil si har noe konkret å tilby raskt når gode muligheter dukker opp. Dette gjør det lettere å lykkes i næringsutviklingsarbeidet.
- I Fyresdal er det en samlokalisering mellom kommuneadministrasjonen og en del sentrale bedrifter. Dette gjør at kommuneadministrasjonen får et godt innblikk i bedriftenes behov og blir i stand til å legge til rette for dem på en god måte. Dette er noe som andre kommuner kan la seg inspirere av både ved oppussingsprosjekter og dersom det er aktuelt med nybygg.
- Mens omstillingskommunene kan ha tilgang til areal, mangler de ofte tilgang på folk og kapital. Da blir det viktig å samarbeide med omkringliggende kommuner som kan bøte på en slik mangel. Selv om en kommune er utgangspunkt for et omstillingsprogram, er det viktig å legge til rette for samarbeid og nettverksbygging med kommunene rundt. Mange av bedriftene opererer i et marked nærmest uten grenser, og da kan heller ikke tilretteleggerne for næringslivet være for begrenset av kommunegrenser. For å skape et best mulig grunnlag for å lykkes med næringsutviklingsarbeidet, blir det om å gjøre å unyttet de samlede ressursene i det regionale økosystemet på god måte. Her har mange omstillingskommuner en del å gå på.
- De regionale omstillingsprogrammene har en klar styrke i sin struktur og gjennomarbeidede oppbygning. Denne evalueringen viser imidlertid at det er stor variasjon både innad i prosjektet og mellom de ulike omstillingsprogrammene når det gjelder hvordan observatørrollen håndteres av fylkeskommunene og Innovasjon Norge. Det vil være ønskelig å komme fram til en mer omforent forståelse av observatørrollen og hvordan denne bør fylles.





# OXFORD RESEARCH

**Denmark**

Oxford Research A/S  
Vesterbrogade 149, Bld. 12  
3<sup>rd</sup> floor, 1620 Copenhagen V  
office@oxfordresearch.dk

**Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
post@oxford.no

**Sweden**

Oxford Research AB  
Norlandsgatan 11  
111 43 Stockholm  
office@oxfordresearch.se

**Finland**

Oxford Research Oy  
Eteläinen Hesperiankatu 18  
LH 2, 00100 Helsinki  
office@oxfordresearch.fi

**Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics SIA  
Kr.Valdemara 23-37, k.2  
LV-1010, Riga  
info@oxfordresearch.lv

**Belgium/Brussels**

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