

# Evaluering av omstillingsprogrammet i Hurum

## Sluttevaluering av omstillingsprogram



## Om rapporten

**Evaluering av omstillingsprogrammet i  
Hurum**  
Sluttevaluering av omstillingsprogram

**Oppdragsgiver**  
Innovasjon Norge

**Prosjektperiode**  
Oktober - november 2018

**Prosjektteam**  
André Flatnes

### **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 sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Hurum, som er gjennomført i perioden 2014-18. Formålet med evalueringen er å vurdere resultater av satsingen, samt leveransen av programmet. Evalueringen skal i tillegg bidra til læring for andre omstillingsprogrammer.

Innovasjon Norge bestemte at det for Hurums del gjennomføres en «forenklet» sluttevaluering, etter som programmet ble midtveisevaluert i mars 2017. Dette innebærer at det kun utarbeides en kortfattet sluttevaluering, som fokuserer på overordnede vurderinger og lærdommer. Rapporten beskriver ikke programmets innhold i detalj, og må ses i sammenheng med midtveisevalueringen.

Evalueringen er gjennomført av senioranalytiker André Flatnes. Spesialrådgiver Gry Elisabeth Monsen har vært ansvarlige for evalueringsoppdraget fra oppdragsgivers side. Evaluator har i tillegg fått god hjelp av programleder Gunnlaug Marie Brandshaug. Vi takker for oppdraget og for godt samarbeid.

Kristiansand, 30. november 2018



André Flatnes  
Prosjektleder  
Oxford Research AS

# Innhold

<b>1.</b>	<b>Sammendrag</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Rammer, forankring og organisering	1
1.3	Hovedmål og strategier, resultater og videreføring	1
1.4	Læring	2
<b>2.</b>	<b>Evalueringsens formål og metode</b>	<b>3</b>
2.1	Evalueringsens formål	3
2.2	Evalueringsmetode	3
<b>3.</b>	<b>Funn i evalueringen</b>	<b>4</b>
3.1	Aktiviteten i programmet etter midtveisevalueringen	4
3.2	Leveransen av programmet etter midtveisevalueringen	4
3.3	Termineringen av programmet	5
3.4	Lærdommer fra programmet	8

## 1. Sammendrag

Denne rapporten inneholder en sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Hurum, som er gjennomført i perioden 2014-18. Formålet med evalueringen er å vurdere resultater av satsingen, samt leveransen av programmet. Evalueringen skal i tillegg bidra til læring for andre omstillingsprogrammer. Innovasjon Norge bestemte at det for Hurums del gjennomføres en «forenklet» sluttevaluering, etter som programmet ble midtveisevaluert i mars 2017. Dette innebærer at det kun utarbeides en kortfattet sluttevaluering, som fokuserer på overordnede vurderinger og lærdommer.

### 1.1 BAKGRUNN

Behovet for omstilling hadde utviklet seg over flere år. Hurum kommune opplevde en nedgang i antall arbeidsplasser på 10,2 prosent i perioden 2000-13, blant annet grunnet bortfall av industriarbeidsplasser. Den direkte foranledningen til etableringen av omstillingsprogrammet var nedleggelsen av Södra Cell Tofte AS i 2013, hvilket innebar bortfall av 295 arbeidsplasser. I 2011 var det 4 572 sysselsatte bosatt i Hurum og 2 859 arbeidsplasser i kommunen. Av sysselsatte bosatt i kommunen utpendlet 2 449 (53,6 prosent), mens 735 personer pendlet inn til kommunen.

### 1.2 RAMMER, FORANKRING OG ORGANISERING

Omstillingsprogrammet har hatt et totalt budsjett på 13,9 millioner kroner, hvorav 8,9 millioner kroner (64 prosent) fra Buskerud fylkeskommune, 2,5 millioner kroner (18 prosent) fra Hurum kommune og 2,5 millioner kroner (18 prosent) fra Hurum Energiverk.

Programmet har vært godt forankret i kommuneorganisasjonen og i næringslivet. Det var organisert som et prosjekt i kommuneorganisasjonen, med ordfører som leder av omstillingsstyret og rådmann som observatør. Hurum næringsforening har vært representert i omstillingsstyret og utgjort en kanal mellom programmet og næringslivet, og en rekke bedrifter har hatt direkte inngripen med programmet, som tilsagnsmottakere, deltakere i kompetanse- og utviklingsprogrammer, etc.

Programmet avsluttes ved utgangen av 2018, etter fire og et halvt år drift. Den tidlige termineringen har sammenheng med Buskerud fylkeskommunes beslutning om ikke å finansiere programmet fra og med 2018. Beslutningen ble meddelt programmets styre og programleder i november 2017.

Omstillingsprogrammet har hatt en god organisering, med en velfungerende organisasjon og en kompetent styringsgruppe.

### 1.3 HOVEDMÅL OG STRATEGIER, RESULTATER OG VIDEREFØRING

Omstillingsprogrammet hadde målsettinger knyttet til utvikling av næringslivets bredde og kompetanse, samt til synliggjøring av kommunens kvaliteter som bokommune. Innsatsen skulle resultere i 400 nye arbeidsplasser og 1000 nye innbyggere innen 2020.

Programmet støtter delvis opp om utviklingsprosjekter i enkeltbedrifter gjennom en søknadsordning, og gjennomfører delvis prosjekter med egne eller innleide prosjektlederressurser. Arbeidsformen i programmet ligger tett opp mot anbefalingene fra Innovasjon Norge.

Per november 2018 har programmet registrert 33 nye og 28 sikrede arbeidsplasser.

Oxford Research registrerer at det er usikkerhet knyttet til videreføringen av arbeidsformen og den opparbeidede kompetansen, og at Innovasjon Norges verktøy for videreføring ikke er benyttet. Kommunesammenslåingen fra 2020 er svært styrende for aktivitet på dette feltet.

## 1.4 LÆRING

Fra programmets side rapporteres det som en viktig lærdom at effekten ser ut til å være størst i bedriftsprosjektene, der det arbeides direkte med bedrifter for å utvikle ulike sider ved deres forretningsmodell. Dette er i samsvar med Oxford Researchs erfaringer fra en lang rekke omstillingsprogrammer. Effektene fra tilretteleggende prosjekter er mer usikre og utfordrende å måle, ettersom de gjerne inngår i større prosesser.

Det fremholdes også som en erkjennelse fra programmet at omstillingsprogrammer er avhengige av tilstrekkelig kapasitet til fasilitatorrollen, og at programmet burde vært rigget med mer personellressurser fra tidlig fase. Dette kunne bidratt til økt aktivitet og fremdrift i leveransen av programmet, hvilket var et tema i styringsgruppemøter, programstatusvurderinger og midtveisevalueringen, og forble et tema gjennom hele omstillingsperioden. Spørsmålet om kapasitet tangerer også behovet for en klar avgrensning mellom programmet og kommunens ordinære virksomhet, slik at det sikres at personellressursene i programmet anvendes utelukkende til programgjennomføringen. Fra evaluators side vurderes det at retningen i programmet var god, samtidig som fremdriften burde vært bedre.

I midtveisevalueringen påpekte Oxford Research viktigheten av å ha en hensiktsmessig målstruktur som styringsverktøy for programmet. En slik målstruktur omfatter fastsatte måltall, og måltallet som omstillingsprogrammet i Hurum opererte med ble vurdert av Oxford Research som svært urealistisk. Vi registrerer at programmet likevel valgte å opprettholde måltallet etter midtveisevalueringen.

## 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 avslutning av omstillingsperioden. Formålet med evalueringen er å vurdere resultater av satsingen, samt leveransen av programmet. 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 og intervjuer er benyttet som metode for datainnhenting. Evaluators mottok relevante dokumenter fra omstillingsprogrammet ved oppstart av arbeidet. Følgende dokumenter er gjennomgått av evaluator:

- Handlingsplan for 2018
- Årsrapport for 2017
- Oxford Research (2017) Midtveiseevaluering av omstillingsprogrammet i Hurum
- Referater fra styremøter og styreseminarer
- Programstatusvurdering 2017
- Sluttrapport fra SMB-utvikling (forstudie og forprosjekt)
- Oppdragsbrev fra KMD til Buskerud fylkeskommune for 2017 og 2018

Evaluators innhentet i tillegg data ved å intervjuer et utvalg sentrale aktører. Det ble gjennomført fem intervjuer, og disse fremgår av tabell 1.

**Tabell 1: Informanter**

Navn	Institusjon og rolle
Monica Vee Bratlie	Hurum kommune - Ordfører og leder for omstillingsstyret
Gunnlaug Marie Brandshaug	Hurum kommune - Programleder
Ole Magnus Aurdal	Kommunal- og moderniseringsdepartementet - Fagsjef
Johannes Skaar	Innovasjon Norge - Observatør i omstillingsstyret
Bård Strige Øyen	Buskerud fylkeskommune - Observatør i omstillingsstyret
Kilde: Oxford Research AS	

### 3. Funn i evalueringen

I dette kapittelet beskrives aktiviteten i programmet siste halvannet år, samt leveransen av programmet i samme periode, inkludert oppfølgingen av midtveiseevaluering og programstatusvurdering i 2017. Videre beskrives og kommenteres termineringen av programmet, før det til slutt trekkes frem enkelte lærdommer fra programmet.

#### 3.1 AKTIVITETEN I PROGRAMMET ETTER MIDTVEISEVALUERINGEN

Programmet i Hurum avsluttes ved utgangen av 2018. I november 2017 ble det klart at Buskerud fylkeskommune ikke ville bevilge midler til programmet for 2018, og i det siste året er programmet finansiert med midler fra Hurum kommune og Hurum Energiverk (totalt én million kroner), samt restmidler fra tidligere år. Programmet har hatt et totalt budsjett på 13,9 millioner kroner, hvorav 8,9 millioner kroner (64 prosent) fra Buskerud fylkeskommune, 2,5 millioner kroner (18 prosent) fra Hurum kommune og 2,5 millioner kroner (18 prosent) fra Hurum Energiverk. I tillegg har programmet mottatt medfinansiering til enkeltprosjekter, blant annet fra Innovasjon Norge i forbindelse med gjennomføring av SMB-utvikling.

Aktiviteten i 2018 har i stor grad vært knyttet til avslutning av prosjekter, og det er ikke gitt nye tilsagn til bedrifter i 2018. I 2017-18 ble forstudie og forprosjekt innen SMB-utvikling gjennomført. Fossekall AS var engasjert som prosjektleder, og ti bedrifter deltok i forprosjektfasen. Flere av bedriftene fikk tildelt midler fra omstillingsprogrammet til oppfølging av prosjektidéene som det ble arbeidet med i SMB-utvikling. Høsten 2017 ble det også gjennomført et kompetanseprogram for handels- og servicenæringen, med 20 personer som deltakere. Totalt for programperioden er det bevilget støtte til 35 bedriftsprosjekter, med totalt tilsagnsbeløp på 3,4 millioner kroner. Etter midtveiseevalueringen ble det satt noe økt trykk på gjennomføring av bedriftsprosjekter, og elleve av de 35 prosjektene ble innvilget i 2017.

I tillegg til bedriftsporteføljen har programmet arbeidet med næringsklyngen No Waste (tidligere «Bioklynge Tofte»), prosjektet Bryllup i Hurum, som omhandler konseptutvikling innenfor reiselivsnæringen, og Smart Hurum, som er kommunens Smart City satsing.

Per november 2018 har programmet registrert 33 nye og 28 sikrede arbeidsplasser.

#### 3.2 LEVERANSEN AV PROGRAMMET ETTER MIDTVEISEVALUERINGEN

Så langt Oxford Research kan observere ble det i liten grad foretatt justeringer i programmet som følge av innspill fra midtveiseevalueringen (mars) og programstatusvurderingen (oktober) i 2017, og meldingen om at det ikke ville bli tilført midler fra fylkeskommunen (november) førte programmet



inn i en avslutningsmodus. Det ble tatt et initiativ for å styrke personellkapasiteten, men forsterkningen ble kortvarig da personen gikk til en annen stilling etter kun en måned. Behovet for «økt trykk» fortsatte å være tema på styremøter siste halvannet år av programperioden.

Det ble bevilget flere (elleve) tilsagn til enkeltprosjekter i 2017, og tilsagnene var i snitt på høyere beløp enn tilsagnene som var gitt tidligere i programperioden. I tillegg var bruken av konseptene SMB-utvikling og Kompetanseprogram for handels- og servicenæringen uttrykk for økt kapasitet i programmet. Enkelte av de tilretteleggende prosjektene, som Smart Hurum og næringsklyngen No Waste ble videreført. Dette er prosjekter der omstillingsprogrammet er en av flere aktører som bidrar med finansiering og timer, og en vurdering av innsatsaddisjonalitet og resultater vil kreve en mer omfattende undersøkelse enn denne begrensede sluttevalueringen gir grunnlag for.

Et av de konkrete innspillene fra midtveisevalueringen gikk på behovet for en funksjonell målstruktur, inkludert realistiske måltall for nye arbeidsplasser. Programmet hadde et måltall på 400 nye arbeidsplasser, hvilket Oxford Research mener ikke er realistisk gitt programmets ressursramme. Omstillingsprogrammet valgte imidlertid å videreføre målstruktur og måltall.

Konseptet Næringsvennlig kommune ble gjennomført i første treårsperiode av programmet. På grunn av personellutskiftninger og den kommende kommunesammenslåingen er imidlertid ikke resultatene fra prosessen implementert i kommunen. Oxford Research registrerer at det er usikkerhet knyttet til videreføringen av arbeidsformen og den opparbeidede kompetansen, og at Innovasjon Norges verktøy for videreføring ikke er benyttet. Kommunesammenslåingen fra 2020 er svært styrende for aktivitet på dette feltet. Fra de næringsansvarlige i de tre kommunene er det anbefalt at en ny næringsavdeling i en overgangsfase i den nye kommunen tildeles ressurser tilsvarende to-tre årsverk. Omstillingsprogrammet Hurum2020 har i denne sammenhengen spilt inn at erfaringer og samhandlingsmåter med næringslivet videreføres i den nye kommunen.

Hurum Næringsforening er foreslått engasjert for å forestå den tekniske avslutningen av støtte til bedriftsprosjekter i programmets portefølje, for de prosjekter som ikke er avsluttet ved programavslutning. Vedtak om dette foretas i desember 2018.

### 3.3 TERMINERINGEN AV PROGRAMMET

Omstillingsprogrammet i Hurum påbegynte gjennomføringsfasen i juni 2014, etter at kommunen hadde søkt Buskerud fylkeskommune om omstillingsstatus i august 2013. Programmet var tiltenkt å vare i seks år, frem til 2020. Dette reflekteres blant annet i dokumentet «Omstillingsplan 2014-20», samt i at programmet ble gitt navnet «Hurum 2020».

I forbindelse med styreseminaret 30. november 2017 opplyste imidlertid fylkeskommunens observatør i omstillingsstyret at Buskerud fylkeskommune ikke ville tildele programmet økonomisk støtte for 2018 og fremover. Ettersom programmet disponerte ubenyttede midler ble det senere avgjort at det var grunnlag for å opprettholde programmet frem til utgangen av 2018.

Oxford Research mener det som hovedregel bør tilstrebes at denne type satsinger gjennomføres i henhold til prosjektplan. Dette er begrunnet i en oppfatning om at nedskalering av innsatsen underveis, enten det gjelder budsjett, tidsperiode eller begge deler, ikke er en optimal forvaltning av den investeringen som satsingen utgjør. Det er grunn til å tro at avkastningen vil svekkes av at vedtatte strategier og planer ikke blir gjennomført som planlagt. Spesifikt for omstillingsprogrammer gjelder dessuten at kompetanse og arbeidsform styrkes og forbedres utover i omstillingsperioden, samt at det i siste del av perioden gjerne utkrystalliserer seg særlig interessante muligheter som kan realiseres. Med andre ord så er det altså i siste del av et omstillingsprogram at de største resultatene kan forventes å inntreffe. I sum innebærer dette at det etter Oxford Researchs vurdering bør foreligge gode begrunnelser for å terminere et omstillingsprogram før planlagt avslutning.

For Hurums del var det dessuten gjennomført en midtveisevaluering kun et halvt år før meddelelsen om terminering. Evalueringen inngikk i kunnskapsgrunnlaget for vurderingen av om programmet skulle fortsette etter halvgått løp. Oxford Researchs vurdering av programmets resultater og leveranse var overveiende positiv, samtidig som det ble pekt på enkelte forbedringsområder.

Oxford Research mener det er flere faktorer som kan tilsi at det er riktig eller nødvendig å avslutte et omstillingsprogram tidligere enn opprinnelig planlagt. Disse faktorene er knyttet til henholdsvis situasjonen som lå til grunn for etableringen av programmet, selve leveransen av programmet og muligheten for å finansiere programmet.

Når det gjelder situasjonen som lå til grunn for etableringen av programmet, så var den knyttet til bortfallet av arbeidsplasser som følge av avviklingen av Södra Cell Tofte i 2013. Kommunen hadde i tillegg mistet mange industriarbeidsplasser i årene før dette. Antall arbeidsplasser i kommunen har ikke økt i løpet av omstillingsperioden, og det er dermed ikke grunnlag for å terminere programmet med begrunnelsen at den utfordrende situasjonen fra 2014 er korrigert. Imidlertid kan det påpekes at Hurum er integrert i en bo- og arbeidsmarkedsregion, og at utfordringen i nedgangen i antall arbeidsplasser må ses i lys av dette. Også i 2014 var kommunen særpreget av en betydelig brutto utpendling, hvilket i noen grad ga Hurum karakter av å være en bokommune. Lokaliseringen i en integrert bo- og arbeidsmarkedsregion kan bidra til at situasjonen og utviklingen i Hurum fremstår som mindre kritisk, og at behovet for et omstillingsprogram dermed er mindre. Fylkeskommunen valgte imidlertid å innvilge kommunen omstillingsstatus, og situasjonen som lå til grunn er ikke vesentlig endret siden den gang.<sup>1</sup>

Fylkeskommunen kan potensielt terminere et omstillingsprogram med begrunnelsen at programmet ikke leveres på en god måte. Det kan være vedvarende svakheter ved programeiers evne til å omsette tildelte ressurser til prosjekter og tiltak, eller programeier kan innrette programmet på en måte som

---

<sup>1</sup> Oxford Research har kjennskap til kun ett annet omstillingsprogram som er terminert de seneste seks årene. Dette er programmet i Karmøy, som ble avsluttet etter tre år med begrunnelsen at omstillingsutfordringen ikke lenger var tilstede. Kommunen er del av en integrert bo- og arbeidsmarkedsregion, og arbeidsledigheten som oppsto ved avviklingen av en hjørnesteinsbedrift ble raskt redusert til et normalnivå.

fylkeskommunen mener ikke er egnet til å oppnå gode resultater. Innrettingen av programmet i Hurum vurderes av Oxford Research som kurant, ettersom det langt på vei har fulgt Innovasjon Norges anbefalte metodikk for arbeid med næringslivet og for å støtte opp om skaping og sikring av arbeidsplasser. Programmet har etablert en portefølje av bedriftsprosjekter, og har gjennomført SMB-utvikling. Det har også en portefølje av mer tilretteleggende prosjekter, som det per definisjon er mer utfordrende å vurdere hensiktsmessigheten til. Når det gjelder evnen til å omsette ressurser til prosjekter, er det to forhold i omstillingsprogrammet som er blitt løftet frem. Blant annet i midtveisevalueringen ble det dokumentert at midler ble overført fra år til år, i stedet for å bli allokert til konkret utviklingsaktivitet. Oxford Research understreket derfor behovet for et taktskifte i programgjennomføringen, med økt aktivitet, eventuelt gjennom økt kapasitet i programorganisasjonen. Dette synes ikke å ha blitt fulgt opp, sett bort fra gjennomføringen av SMB-utvikling med ekstern prosjektledelse. I programmet, blant annet i forbindelse med programstatusvurderingen i 2017, ble det dessuten stilt spørsmål ved om tidsressurser for programleder ble benyttet til kommunale oppgaver, blant annet kommunesammenslåingsprosessen, hvilket implisitt reduserer ressurser til programgjennomføring. Det er ikke klart for evaluator i hvilket omfang dette faktisk har skjedd, men det synes i det minste å ha festet seg en oppfatning i Buskerud fylkeskommune og Innovasjon Norge om at avgrensingen mellom programmet og kommunal virksomhet ikke har vært tilstrekkelig klar.

Tildelte midler fra KMD til næringsutvikling har vært under press de senere årene. Rammen tildelt til Buskerud fylkeskommune (under programkategori 13.50 Distrikts- og regionalpolitikk) ble redusert fra 28,8 til 24,7 millioner kroner fra 2017 til 2018. Tildelingen isolert for kapittel 553 post 65 Omstillingsprogram ved akutte endringer i arbeidsmarkedet, ble imidlertid opprettholdt på fire millioner kroner, som har vært beløpet Buskerud fylkeskommune har mottatt årlig siden 2013.

I 2013 meldte Buskerud fylkeskommune inn Hurum kommune til KMD som en kommune med omstillingsbehov. På dette tidspunktet eksisterte det to omstillingsområder i Buskerud; Rollag og Ringeriksregionen. KMD økte ikke tildelingen til omstilling til Buskerud for 2014, til tross for nye innmeldte behov. I Buskerud fylkeskommune ble dette oppfattet som at KMD ikke anerkjente Hurum som omstillingsområde, og at de fire millioner kronene var tiltenkt de to eksisterende omstillingsprogrammene. Buskerud fylkeskommune valgte å benytte andre tilgjengelige midler for å finansiere omstillingsprogrammet i Hurum. Når disse andre tilgjengelige midlene har kommet under press, har fylkeskommunen ikke sett seg i stand til å fortsette finansieringen av programmet i Hurum.

Oxford Research oppfatter at Buskerud fylkeskommune feilaktig har vært av den forståelse at tildelingen over kapittel 553 post 65 er øremerket programmene i Rollag og Ringeriksregionen. I oppdragsbrevet for statsbudsjettet 2018, og tilsvarende for tidligere år, fremgår det imidlertid at det er fylkeskommunen som innenfor rammen prioriterer hvilke områder som får midler til omstillingsarbeid, og hvor mye. Dette innebærer at fylkeskommunen potensielt kunne fordelt post 65-midlene på alle tre programmer, og dermed ivaretatt også programmet i Hurum. En slik fremgangsmåte kunne

dessuten vært kombinert med strengere krav til kommunal medfinansiering, og på denne måten opprettholdt programmene budsjettstørrelser. Midlene tildelt fra KMD over kapittel 553 post 60 Regionale tiltak for utvikling av næringsmiljøer og tilgang til kompetanse og post 63 Grenseregionale Interreg-program kan dessuten brukes til omstillingsprogrammer, ettersom det er mulig å flytte midler mellom de tre postene som her er nevnt.

I sum kan det synes som om beslutningen om terminering bygger på en kombinasjon av forholdene nevnt over: Situasjonen for kommunen vurderes ikke som svært utfordrende, og det er stilt enkelte spørsmål ved leveransen av programmet (manglende fremdrift og ressurser til programledelse). Når fylkeskommunen, gitt økonomiske rammer, har sett behov for å prioritere enda tydeligere innen budsjettet for næringsutvikling, så er omstillingsprogrammet i Hurum blitt prioritert bort. Oxford Researchs hovedpoeng i denne sammenhengen er at fylkeskommunen har et ansvar for å forvalte den investeringen som et omstillingsprogram utgjør, at det har eksistert et handlingsrom for fortsatt finansiering, og at en terminering derfor bør gis en adekvat begrunnelse.

### 3.4 LÆRDOMMER FRA PROGRAMMET

Fra programmets side rapporteres det som en viktig lærdom at effekten ser ut til å være størst i bedriftsprosjektene, der det arbeides direkte med bedrifter for å utvikle ulike sider ved deres forretningsmodell. Dette er i samsvar med Oxford Researchs erfaringer fra en lang rekke omstillingsprogrammer.

Det fremholdes også som en erkjennelse fra programmet at omstillingsprogrammer er avhengige av tilstrekkelig kapasitet til fasilitatorrollen, og at programmet burde vært rigget med mer personellressurser fra tidlig fase. Dette kunne bidratt til økt aktivitet og fremdrift i leveransen av programmet, hvilket var et tema i styringsgruppemøter, programstatusvurderinger og midtveisevalueringen, og forble et tema gjennom hele omstillingsperioden. Spørsmålet om kapasitet tangerer også behovet for en klar avgrensning mellom programmet og kommunens ordinære virksomhet, slik at det sikres at personellressursene i programmet anvendes utelukkende til programgjennomføringen. Fra evaluators side vurderes det at retningen i programmet var god, samtidig som fremdriften burde vært bedre.

I midtveisevalueringen påpekte Oxford Research viktigheten av å ha en hensiktsmessig målstruktur som styringsverktøy for programmet. En slik målstruktur omfatter fastsatte måltall, og måltallet som omstillingsprogrammet i Hurum opererte med ble vurdert av Oxford Research som svært urealistisk. Vi registrerer at programmet likevel valgte å opprettholde måltallet etter midtveisevalueringen.





**DANMARK**

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

**NORGE**

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

**SVERIGE**

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

**FINLAND**

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

**BRUXELLES**

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

**LATVIJA**

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