



RAPPORT

Sluttevaluering av Omstillingsprogrammet i Hallingdal

19. mars 2025

Leveransen er utarbeidet for oppdragsgiver, og dekker kun de formål som med denne er avtalt. All annen bruk og distribusjon skjer for oppdragsgivers regning og risiko. BDO AS eller BDO Advokater AS vil ikke kunne gjøres ansvarlig overfor en tredjepart.



Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn	3
2. Formål og metode	4
2.1 Formål.....	4
2.2 Metode.....	4
3. Målsettinger og tiltak.....	5
3.1 Målstruktur og innsatsområder	5
3.2 Omstillingsprogrammets innretning og aktiviteter	6
4. Programmets organisering.....	7
4.1 Programledelsen	8
4.2 Omstillingsstyret	9
4.3 Videreføring	10
5. Oppsummering og vurdering	11
5.1 Vurdering av organisering og drift	11
5.2 Vurdering av innretning og måloppnåelse	12
5.3 Læring for andre omstillingsprogrammer	14

1. Innledning

Denne rapporten er en avgrenset evaluering av omstillingsprogrammet i Hallingdal utarbeidet på oppdrag fra Innovasjon Norge. Omstillingsprogrammet i Hallingdal er et regionalt program og ble gjennomført i perioden 2022-2024. 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, sikring av eksisterende arbeidsplasser 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 i ny forskrift av april 2024 (§1b):

- Styrke utviklingsevnen i området i løpet av omstillingsperioden
- Bidra til etablering av nye eller sikre eksisterende arbeidsplasser

1.1 Bakgrunn

Hallingdal ble hardt rammet av koronapandemien, med stor arbeidsledighet og press på arbeidsplasser og bedrifter. Ringvirkningsanalyse og forankringsmøter gjennomført i regionen avdekket at fraværet av internasjonale gjester var svært merkbart. Selv om det ble antatt at internasjonal turisme gradvis ville ta seg opp igjen, har pandemien synliggjort Hallingdals ensidige avhengighet av reiselivet, både direkte og indirekte. Hallingdalsregionen er med andre ord sårbar, og regionen ønsker å skape et bredere og mer robust næringsgrunnlag. Hallingdalsregionen søkte på bakgrunn av dette Viken fylkeskommune om omstillingsstatus. Viken fylkeskommune vedtok i møte i fylkesrådet den 25. mars 2021 å gi 3-årig omstillingsstatus for Hallingdal. Omstillingsstatus gis med bakgrunn i næringsbortfall, markedsendringer og sesongproblematikk samt behovet for å bredde ut næringsgrunnlaget i regionen.

Målet med prosjektet er å bidra til å vitalisere og forsterke næringsutviklingsarbeidet i regionen, og at Hallingdal skal få bredere variasjon i arbeidsmarkedet. Det har vært jobbet grundig for å analysere og belyse Hallingdal sine utfordringer og muligheter med omstillingsprosjektet. Innovasjonsselskapet Proneo ble tidlig engasjert i arbeidet, og det ble kjørt bred involvering i form av intervju av nøkkelpersoner i alle de seks kommunene, spørreundersøkelser og folkemøter. Arbeidet munnet til slutt ut i en utviklingsplan og en handlingsplan med tiltak for 2022.

2. Formål og metode

2.1 Formål

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

2.2 Metode

Som grunnlag for evalueringen har vi gjennomført dokumentstudier og samtaler med ulike aktører gjennom programstatusvurdering og forstudie videreføring av omstillingsarbeidet.. Siden dette er en begrenset evaluering, har vi kun gjennomgått følgende dokumenter:

- Omstillingsplaner
- Handlingsplaner
- Årlige programstatusvurderinger
- Rapporter
 - Forstudie videreføring av omstillingsarbeidet

Evalueringsrapporten bygger på et begrenset datamateriale for å belyse omstillingsprogrammets resultater og effekter, dets innretning og arbeidet med videreføring. Vi vurderer det likevel at det samlede datamaterialet gir et grunnlag for å vurdere problemstillingene på en fyllestgjørende måte.

3. Målsettinger og tiltak

3.1 Målstruktur og innsatsområder

Målstrukturen for omstillingsprogrammet beskrives i omstillingsplanen til Hallingdal – Sats på Hallingdal. Det er skjedd få endringer i omstillingsprogrammets målsetninger gjennom omstillingsperioden, men man endret innsatsområder etter år 1 og inn i handlingsplan 2023. Det var ønskelig å endre innsatsområdene fra fire og to støtteområder til fire innsatsområder. Innsatsområdene kommunikasjon og samferdsel, og bærekraft ble slått sammen til et nytt innsatsområde bærekraft og mobilitet. Bakgrunnen var at det ble jobbet godt politisk med de store regionale samferdselsprosjektene i Hallingdal. Det var ikke naturlig at Sats på Hallingdal som et treårig prosjekt involverte seg sterkt her. Det var mer naturlig at Sats på Hallingdal så på grønn mobilitet. Støtteområdene attraktivitet for næringslivet og kultur og samfunn ble slått sammen til innsatsområde bo- og næringsattraktivitet. Programmet har jobbet etter følgende innsatsområder:

- Rekruttering og kompetanse
- Innovasjonskultur
- Bærekraft og mobilitet
- Bo- og næringsattraktivitet

Basert på omstillingsplanen 2022-24 har omstillingsprogrammet hatt ett hovedmål om å bidra til å utvikle 200 nye arbeidsplasser i løpet av tre år. I tillegg skal utviklingsarbeidet bidra til økt robusthet og større variasjon i næringslivet gjennom målrettet arbeid med utvikling av nye næringer, samt økt utviklingsevne i næringslivet og kommunene. Utviklingsarbeidet skal gjennomgående og innenfor alle innsatsområder, arbeide for å utvikle møteplasser, stimulere til økt samarbeid og være diskusjonspartner og pådriver for næringslivet i Hallingdal. Det legges til grunn at utviklingsarbeidet i stor grad vil prioritere større, regionale fellesprosjekter innenfor de tematiske innsatsområdene.

For å realisere de ulike målsetningene, har programmet utviklet konkrete aktivitetsmål for de ulike delmålene. Det er også utviklet konkrete strategier innenfor innsatsområdene for å nå målene. Basert på endring av innsatsområder underveis har programmet fokusert på flere av delmålene knyttet til attraktivitet, kompetanse og rekruttering. Dette ble gjort samtidig som man satte større krav til bedriftssøknader knyttet til arbeidsplass potensial for å få færre men søknader med større potensial. Dette har programmet god erfaring med.

3.2 Omstillingsprogrammets innretning og aktiviteter

Omstillingsprogrammet i Hallingdal er gjennomført i tråd med Innovasjon Norges anbefalinger til gjennomføring av omstillingsprosesser.

Omstillingsprogrammets midler er gjennom årene fordelt innenfor de valgte innsatsområdene. Programmet har valgt en tredeling i måten man har benyttet midlene:

- Søkbare midler til utviklingsprosjekt i Hallingdalsbedrifter
- Støtte til større prosjekt/program som kan ha utløsende effekt
- Egen initierte prosjekter der det ikke er aktører i dag

I tillegg til dette har programmet jobbet aktivt med å oppsøke bedrifter, dialog med kommunene, delta på ulike møteplasser, nettverk og samarbeidsforum for å orientere og gjøre koblinger mellom bedrifter og prosjekter.

3.2.1 Søkbare midler til utviklingsprosjekter i Hallingdalsbedrifter

Programmet har delt ut totalt ca. 7 millioner kroner til lokalt næringsliv basert på søknader. Det er delt ut midler innenfor alle de 4 innsatsområdene i perioden, men flest prosjekter innenfor innsatsområde – Innovasjonskultur. Det har vært viktig å bidra til prosjekter der omstillingsprogrammet har kunnet være utløsende for igangsetting.

Flere av prosjektene som har fått støtte er i tidlig fase, men kan ha stort potensial for utvikling og vekst i regionen som kan bidra til nye arbeidsplasser og nye næringer fremover. Flere prosjekter har blitt støttet for å bygge opp under økt samarbeid i næringslivet og mellom kommunene, styrke tilgang på kompetanse og legge til rette for ny næring. Programmet valgte etter år 1 å sette større krav til bedriftssøknader i forhold til arbeidsplass potensial (minimum 5 arbeidsplasser). Dette for å unngå mange små søknader, redusere antall søknader for administrasjonen og samtidig gi signal om ambisjonsnivå. Dette er blitt vurdert som positivt i etterkant, og er mulig i et regionalt program som kan ha større tilfang på prosjekter.

3.2.2 Støtte til større prosjekt/program

Programmet har valgt å støtte en del større prosjekter/program som har vært tilgjengelig og viktig for regionen. Et av disse er Innovasjon Norge sitt SMB utvikling som er et utviklingsprogram for å styrke utviklingsevnen i bedrifter i regionen. Det tok tid å komme i gang med programmet som følge av avklaringer med næringsshagen sitt innovasjonsprogram.

Resultatet og erfaringer etter gjennomføring av programmet var veldig gode, og bedriftene var positive til utbyttet av deltakelsen. Det medførte at bedriftene fikk jobbet strukturert med å planlegge og iverksette utviklingsprosjekter. Vurderingen i etterkant er dersom man hadde kommet tidligere i gang burde man kjørt en runde til med SMB utvikling.

Omstillingsprogrammet har også engasjert seg sterkt i «Startup Extreme» sammen med Startup Norway og Hemsedal kommune. Dette har vært et veldig verdifullt gründerprogram som har trukket mange deltakere hvert år, og koblet gründere, investorer og virkemiddelapparatet. Det har satt Hemsedal og Hallingdal på kartet i forhold til gründere og startup. Det er et viktig arrangement som det er ønskelig å videreføre etter omstillingsperioden.

Programmet har også støttet en større ringvirkningsanalyse av terrengsykkelsatsingen i hele Hallingdal som reiselivsnæringen har vært veldig opptatt. Dette for å skape et faktagrunnlag for videre satsinger innenfor dette området.

3.2.3 Egen initierte prosjekter

Omstillingsprogrammet er relativt kort, og man har forsøkt å ikke ha for mange egne prosjekter som er avhengig av programledelsen for framdrift og videreføring. Det har likevel vært noen områder der det har vært identifisert behov, men der man ikke har hatt aktører som ville ta initiativ. Programmet har derfor satt i gang to større prosjekter for å møte disse behovene og teste ut, dette er:

- **Kvinnegnist** – som er et kvinnenettverk i Hallingdal med fokus på kompetanseutvikling og nettverksbygging. Målet er å styrke kvinners rolle i næringslivet. Nettverket har fått god deltakelse og finansiering, og vil bli videreført av styret i nettverket
- **Trainee Hallingdal** – et trainee program som gir nyutdannede med bachelor- eller mastergrad muligheten til å starte karrieren i en eller flere bedrifter i Hallingdal. Viktig prosjekt for å sikre tilgang på kompetanse til næringslivet. Prosjektet er finansiert både av omstillingsprogrammet og deltakende bedrifter. Det er et mål å videreføre programmet etter omstillingsperioden gjennom Regionrådet.

4. Programmets organisering

Regionrådet for Hallingdal har i strategi- og forankringsfasen jobbet aktivt med å finne en optimal organisering av gjennomføringsfasen. Det ble relativt tidlig i prosessen besluttet at

utviklingsprogrammet skulle organiseres som et prosjekt, med Regionrådet for Hallingdal som prosjekteier på vegne av kommunene. Stilling som prosjektleder (programleder) for utviklingsprogrammet ble utlyst høsten 2021, med Regionrådet for Hallingdal som arbeidsgiver.

Når det gjaldt oppnevning og sammensetting av styret for utviklingsarbeidet anbefalte styringsgruppa følgende:

- Styret må formelt oppnevnes av Regionrådet for Hallingdal
- Styret bør bestå av fem til sju personer. Næringsliv bør ha flertall.
- Daglig leder i Regionrådet for Hallingdal bør lede omstillingsstyret.
- Hallingdal Næringshage og Hallingdal næringsforum gis observatørstatus i styret, sammen med Innovasjon Norge og Viken fylkeskommune
- Styringsgruppa anbefaler videre å utarbeide instruks for styret og for programleder samt delegasjonsreglement for programleder.

Omstillingsplanene og handlingsplanene ble vedtatt av Regionrådet og er plandokumentene som omstillingsorganisasjonen har styrt etter. Omstillingsplaner og handlingsplaner er også sendt ut og informert om i de 6 kommunene.

Organisering gjennom Regionrådet har vært viktig for å lykkes, man har historisk hatt god kultur for samarbeid politisk. Programmet fikk god forankring hos ordførere som har gjort det enklere for programleder. Programmet har brukt en del tid på finne samhandling og rolle opp mot næringshagen i perioder. Spesielt rundt bedriftsutviklingsprogram og SMB utvikling, og som observatør med mange skifte av ledere i perioden. Fordelen med Næringshagen som observatør er at det sikrer samkjøring av aktiviteter og prosjekter. Erfaringen er at det er viktig med rolleavklaring tidlig når SIVA aktører skal delta i styret eller har aktivitet i omstillingsområdet.

4.1 Programledelsen

Omstillingsprogrammet har vært bemannet av én programleder over hele perioden som en prosjektstilling i Regionrådet. Programleder ble rekruttert tidlig og hadde god kjennskap til regionen, god kompetanse og godt nettverk. Dette har vært en styrke og gjorde at man nådde ut til kommunene og næringslivet i tidlig fase. Tilbakemeldingene er at programleder har vært dyktig og hatt en god struktur i arbeidet.

Det har vært viktig å ha en rolle i regionen som har hatt fokus på både næringsutvikling og samfunnsutvikling. Programleder har evnet å tenke hele Hallingdal, uavhengig av politiske vedtak – fristilt fra den enkelte kommune og en «friere» rolle. Det blir opplevd at programleder har jobbet strukturert i mellomrommet. Omstillingsprogrammet har blitt oppfattet som tydelig på identiteten og nøytral, dvs. at man har hatt en balanserende rolle og

ikke blitt oppfattet til å ha en «agenda». Dette har gjort at omstillingsprogrammet har blitt brukt aktivt som sparringspartner og fått tillit i kommunene, ulike fora og prosjekter. Programmet har bidratt til å styrke dialogen i Næringsforum og mellom kommunene på næringsutvikling, som har bidratt til økt deling og samkjøring mellom kommunene.

Programledelsen har vært flink til å søke kunnskap og erfaring fra andre omstillingsområder og andre næringsmiljø som man har tatt med inn i omstillingsprogrammet. Det blir også trukket frem at programleder har tilegnet seg god kunnskap om næringslivet og regionen underveis som har vært viktig for kobling av aktører og prosjekter.

Programleder og programstyret har også utfyllt hverandre godt kompetanse- og erfaringsmessig. Styret har støttet opp under programleders rolle og engasjement for arbeidet på en god måte. Spesielt har styreleder og Innovasjon Norge som observatør spilt en viktig rolle.

4.2 Omstillingsstyret

Styret har bestått av 5 styremedlemmer (2 politiske representanter, 1 administrativ representant fra Regionrådet og 2 fra næringslivet). Det har også vært tre observatører fra Viken fylkeskommune, Hallingdal Næringshage og Innovasjon Norge. Det har vært viktig at styret favnet bredt både politisk, næringsliv og geografisk, i tillegg til ulike aldre, kjønn og kompetanseområder. Det er krevende å dekke alt dette i et regionaltprogram som dekker 6 kommuner.

Innspillene fra styringsgruppen til Regionrådet om sammensetning av styret ble delvis fulgt gjennom at administrativ leder for Regionrådet ble styreleder. Det har ikke vært flertall av representanter fra næringslivet, og dette er noe man burde vurdert for å styrke bredden i kompetanse og få sterkere innspill fra næringslivet.

Tilbakemeldingene er at sammensetningen av styret var god med offentlig/privat bakgrunn og bredde geografisk. Det kunne vært ønskelig med representasjon fra alle kommunene i et regionalt program, men det er ikke praktisk mulig. Det var viktig at noen som var med i strategi og forankringsfasen også var med i gjennomføringsfasen for å sikre kontinuitet. Styret og programleder har fungert godt. Godt engasjement og samspill mellom styret og administrasjonen, god tillit og kjemi internt i styret og man har klart å løsrive seg fra geografien. Det har vært god kontinuitet i styret i perioden, men krevende å samle hele styret for å sikre kontinuitet i styrearbeidet. Observatørene har vært viktige, spesielt Innovasjon Norge sin støtte som sparringspartner i oppstartsfasen var kritisk for å lykkes.

Styreseminar etter år 1 var nøkkel for å forstå mandat, rammer og muligheter for programmet. Introkurs burde vært kjørt litt ut i tid når styret hadde fått litt mer erfaring, f.eks. kjøre introkurs

på nytt etter 6-12 måneder inn i programmet. Trenger konkrete prosjekter til vurdering i styret for å forstå «mulighetsrommet» i programmet og kunne jobbe med handlingsplanen.

4.3 Videreføring

Alle omstillingsprogram har begrenset varighet. Det er derfor viktig å sørge for at kunnskap, kompetanse og nettverk kan leve videre etter omstillingsperiodens slutt. Dette er noe Hallingdal har jobbet med, og det er gjennomført en forstudie om videreføring av omstillingsarbeidet i regi av BDO. I dette forstudiet ble 16 interessenter involvert gjennom kartleggingssamtaler og innspillsmøter. Dette var alle 6 kommunene i regionen, administrasjon i Regionrådet, regionale aktører som Hallingdal Næringshage, banker og stiftelser, Innovasjon Norge og Buskerud fylkeskommune, samt næringsaktører fra ulike næringer.

Tilbakemeldingene fra denne er at det er et ønske fra de fleste kommunene i regionen og næringslivet at en viderefører en regional rolle. Tilbakemeldingene og BDO sin anbefaling er at dette ikke blir en ordinær driftsrolle, men at det defineres et utviklingsprosjekt på 3-5 år som er godt forankret i kommunene og næringslivet.

Hovedaktiviteter vil være:

- Koordinering av næringsforum - utvikle fast agenda og struktur i forumet som sikrer at man er konkret i arbeidet
- Ta en aktiv rolle inn mot regionalplan og operasjonalisering av denne på relevante områder
- Løfte opp og styre felles satsinger/prosjekter i forumet, sikre bruk av fellesressurser og dele på ressurser
- Sikre videreføring av pågående initiativ, koordinere fellesprosjekt på tvers av kommunene som f.eks. bostedsattraktivitet, rekruttering/kompetanse, infrastruktur, osv.

Prosjektet med regional utvikler i 100% stilling bør legges til Regionrådet som i dag, men også fremover ha en styringsgruppe med deltakelse fra kommunene og næringslivet. Et slikt prosjekt vil ha en kostnad på 1,5-2,0 millioner kroner pr år, og det må lages et spleiselag mellom kommunene, fylkeskommunen og næringslivet.

Utfordringer med en slik modell er at den må sees opp mot andre tiltak/prosjekt i regionen og prioritere hvilke som skal satses på. Det vil være krevende å finansiere og prioritere for alle kommunene som opplever en «regional vekst karusell». Det er viktig at kommunene ikke opplever at dette skal erstatte lokal næringsutvikling, men bidra til å forsterke miljøet, gjøre kommunene mindre sårbare og styrke samarbeidet og bruk av midlene.

5. Oppsummering og vurdering

Dette kapittelet inneholder vår oppsummering og vurdering av omstillingsprogrammet i Hallingdal. Vurderingen er basert på kvantitative og kvalitative data presentert i de foregående kapitlene, men trekker også inn erfaringer fra omstillingsprogrammer i andre kommuner.

5.1 Vurdering av organisering og drift

Etter vår vurdering har omstillingsprogrammet i Hallingdal vært organisert og driftet på en svært god måte. Vi vil særlig trekke fram følgende aspekter:

- Omstillingsprogrammet har hatt en tydelig og klar organisering og rolle gjennom Regionrådet, og med god forankring i det politiske miljøet. Programmet har klart å balansere ulike interesser og blitt oppfattet som nøytral fra kommunene og næringslivet og fått få motkrefter. Dette kan være krevende i et regionalt program som skal dekke 6 kommuner og ulike næringsinteresser.
- Omstillingsprogrammet har hatt en god struktur i arbeidet gjennom programleder som har hatt god struktur i arbeidet, bygget sterke nettverk og skapt tillit både i kommunene og næringslivet. Programleder har vært synlig i regionen og god på kommunikasjon gjennom å delta på mange arenaer, løftet frem muligheter, prosjekter og bedrifter.
- Det har vært god kontinuitet i arbeidet gjennom at programleder og styret har vært nesten identisk i hele perioden. Dette er spesielt viktig i et kort program basert på at det tar tid å forstå rammene og hvordan man kan eller bør jobbe. Styret peker selv på at styreseminar etter år 1 var helt sentralt for å forstå rammene, tydeliggjøre prioriteringer og sette retning for arbeidet.
- Omstillingsstyret har fungert på en svært god måte og hatt fin balanse mellom representanter fra det politiske, næringslivet og offentlige. Det var et mål å dekke geografien gjennom representasjon som er krevende med 6 kommuner, men det blir trukket frem at alle representantene har klart å tenke region. Styret har hatt en god størrelse sammen med observatørene for å få til et effektivt styrearbeid, selv om det har vært krevende å ha fulltallig styre. Erfaringen er at en del av omstillingsstyrene kan bli for store med en del frafall og lite kontinuitet i arbeidet. Det kunne vært vurdert å ha med 1-2 styremedlemmer til fra næringslivet for å styrke perspektivene fra ulike deler av næringslivet.
- Det har blitt opplevd svært positivt at man har hatt en ressurs som tenker hele regionen, uavhengig av politiske vedtak. Det har vært viktig å ha noen som jobber i «fugleperspektiv», har en noe friere rolle og blir oppfattet nøytral som jobber i mellomrommet mellom næringslivet, kommunene og virkemiddelapparatet.
- Programmet har i perioden fått en sentral rolle i utviklingsarbeidet regionalt og bidratt til å styrke utviklingsperspektivet og samarbeidet i regionen. Programmet har klart å løfte

fellessatsinger på tvers som ikke den enkelte kommune har anledning til. Dette har fått frem hvor viktig det er å tenke regionalt i forhold til utviklingsarbeidet, og man har klart å få satt næringsforum på agendaen igjen som møteplass for kommunene for å drøfte fellesprosjekter, dele erfaringer og utnytte kompetansen man har i fellesskap.

- Programmet har funnet en fin balanse på å motivere, igangsette og støtte opp under prosjekter og ikke selv stå ansvarlig for å gjennomføre. De har støttet opp under og brukt eksisterende aktører og arenaer for å styrke disse, som er viktig i et kort program på 3 år. Programmet har likevel sett noen få områder der det ikke har vært aktører og man har tatt ansvar og initiert egne prosjekter som trainee og kvinnenettverk. Disse er viktig å klare å videreføre etter omstillingsperioden.
- Observatørene har spilt en viktig støtte rolle, spesielt Innovasjon Norge som faglig støtte. Programmet har fulgt og benyttet Innovasjon Norge sine rutiner og verktøy for Regional omstilling.

5.2 Vurdering av innretning og måloppnåelse

Vår vurdering er at omstillingsprogrammet i Hallingdal som et regionalt og 3-årig program har fungert veldig godt, oppnådd gode resultater og får gode tilbakemeldinger. I forhold til innretning og måloppnåelse vil vi spesielt trekke frem:

Innretning:

- Styreseminar etter år 1 var svært viktig for at programledelsen fikk en forståelse for omstillingsprogrammet og et sterkt eierskap til handlingsplanen. Det ble i denne prosessen gjort viktige grep knyttet til endring av innsatsområder og prioriteringer av midler. Styret og programleder tok også en beslutning i handlingsplanen om å sette større krav til prosjektsøknader på søkbare midler fra bedrifter opp mot arbeidsplass effekt. Det ble satt et krav om minimum 5 arbeidsplasser for å motivere frem og prioritere prosjekter som hadde større effekt. Dette er mulig å gjøre i et regionalt program der nedslagsfeltet og potensialet er større. Det ga mulighet til å kommunisere ut ambisjoner, samtidig som det tok bort mange små prosjektsøknader for programleder.
- Programmet endret også fokus fra bare å tenke arbeidsplass målet, til å sette fokus på andre mål knyttet til attraktivitet og utviklingsevne. Dette basert på situasjonen i regionen der det var mangel på arbeidskraft. Dette gjorde det lettere å ta en rolle inn i andre prosjekter i regionen sammen med kommunene og næringslivet.
- Et 3-årig program er relativt kort, men har gjort at programledelsen har følt «press» på å gjennomføre aktiviteter og skape resultater. Dette opplever vi har vært positivt for fremdrift i programmet, tvunget frem aktivitet og beslutninger på tildelinger.

- Programmet fant en innretning på bruk av midler innenfor innsatsområdene som gjorde at man traff godt og klarte å håndtere prosjektporteføljen på en god måte, inndelingen var:
 - Søkbare midler til utviklingsprosjekt i Hallingdalsbedrifter
 - Støtte til større prosjekt/program som kan ha utløsende effekt
 - Egen initierte prosjekter der det ikke er aktører i dag
- Programmet har jobbet aktivt med å oppsøke bedrifter, dialog med kommunene, deltatt på ulike møteplasser, nettverk og samarbeidsforum for å orientere og gjøre koblinger mellom bedrifter og prosjekter. Dette har bidratt til at programmet fikk en viktig rolle og at man fikk inn gode søknader.
- Programmet har kun kjørt en runde med SMB-utvikling basert på at man brukte tid på avklaring med næringshagen sitt bedriftsutviklingsprogram. Erfaringen fra SMB forprosjektet var svært positiv, og man burde kjørt et program til. Dette tror vi kunne vært viktig i et regionalt program der man har god tilgang på bedrifter, og det å skape nettverk på tvers i næringslivet er viktig.
- Programmet har ikke benyttet verktøyet næringsvennlig kommune som følge av at det er et regionalt program med 6 kommuner. Dette ville vært krevende og man har ikke prioritert tid og ressurser på dette.

Måloppnåelse:

- God måloppnåelse på et kort program basert på at 131 nye arbeidsplasser er innrapportert fra bedriftene/prosjektene som har fått støtte, målet var 200 nye arbeidsplasser. Det er ikke målt sikrede arbeidsplasser i programmet.
- Programmet har styrket utviklingsevnen, både utviklingskulturen og utviklingsressursene i regionen gjennom økt samarbeid og samhandling mellom kommunene og deler av næringslivet i regionen. Dette har vært med på å styrke tilliten og åpenheten, samtidig satt fokus på regionalt utviklingsarbeid.
- Programmet har spesielt styrket utviklingsressursene i regionen gjennom å legge vekt på å forsterke ulike møteplasser/arenaer, støtte samarbeidsprosjekter, støtte kompetanseaktører som Campus Hallingdal og støtte infrastruktur aktører som f.eks. Fjellfond og Bærekraftsenter Hallingdal som vil være tilgjengelig for næringslivet fremover.
- Næringsforum som møteplassen for næringsapparatet i kommunene har fått en mer sentral rolle og vil kunne være viktig for å samle «kreftene» på større fellesprosjekter i regionen fremover.
- Programmet har også bidratt aktivt for å styrke attraktiviteten i regionen gjennom å støtte viktige prosjekter og initiere egne prosjekter. Dette gjelder spesielt innenfor bostedsattraktivitet og rekruttering, der man blant annet har bidratt inn i bolignettverk, rekrutteringsaktiviteter, trainee, utdanning og sosiale møteplasser. Dette er prosjekter

som vil føres videre og gi effekt på lengre sikt. Det er også støttet prosjekter innenfor næringsattraktivitet knyttet til næringsarealer og næringsbygg.

5.3 Læring for andre omstillingsprogrammer

Omstillingsprogrammet i Hallingdal har blitt gjennomført på en svært god måte, og vi ønsker derfor avslutningsvis å trekke fram noen forhold som vi mener både Regional omstilling og andre omstillingskommuner kan lære av.

- Et kort program på 3 år er positivt for å legge «press» på å komme raskt i gang med aktiviteten, satsinger og bruk av midler.
- Det tar ofte tid å komme i gang med programmet, forstå rammene, få eierskap til handlingsplanen og satsinger. Det er viktig å gjenta deler av introduksjonskurset etter 6-12 måneder eller prioritere dette sterkt på styreseminar etter år 1, når man har erfaring med en del prosjektsøknader og vurderinger.
- Programmet har hatt god forankring i det politiske miljøet og kommunene, samt deler av næringslivet. Det er en erkjennelse i etterkant at man burde ha brukt mer tid innledningsvis på forankring inn mot de største bedriftene og sentrale ledere i regionen i forhold til omstillingsprogrammet. Dette kunne bidratt til å øke forståelsen enda mer for programmet, fått de til å bidra mer på aktiviteter/arenaer og framsnakke programmet for å få enda større effekt.
- Kommunikasjon er viktig, og navn på programmet kan ha betydning. Sats på Hallingdal som navn var viktig for at næringslivet skulle ta eierskap og delta. Omstilling ble oppfattet negativt og at man ikke hadde lykket med de satsingene man hadde gjort i eksisterende næringsliv.
- Det er krevende å jobbe med å styrke utviklingsevnen til kommunene gjennom et regionalt program, ved å ta i bruk næringsvennlig kommune som verktøy
- Det er viktig å ta en skikkelig runde på rolleavklaring og samhandling med andre utviklingsaktører i området så tidlig som mulig. Dette for å unngå at man senere bruker mye tid på avklaringer og grensesnitt.
- Et regionalt program med flere kommuner vil ha flere bedrifter å spille på og et større potensial enn en enkelt kommune.
- Det er viktig å kommunisere og tilpasse satsinger til situasjonen i området for å være relevant. Det er vanskelig å fronte sterkt arbeidsplassmål dersom det er stor mangel på arbeidskraft.