

Sluttrapport for omstillingsarbeidet i Smøla kommune

Lysaker, 30. april 2010

Roald A Johansen
Partner
ifo-Institutt for organisasjonsutvikling DA

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
1.1 Bakgrunn for omstillingen.....	3
1.2 Evalueringsmetode	3
1.3 Datagrunnlaget	4
1.4 Omstillingsprogrammet	4
2. Programmets organisering, målsetninger og satsingsområder	5
2.1 Etablering av programmet	5
2.2 Programmets organisering og arbeidsform.....	6
2.3 Programmets profil og målsetninger.....	9
2.4 Programmets forankring.....	14
3. Programmets aktiviteter	14
3.1 Prosjekter og aktiviteter – ressursinnsats	14
3.2 Engasjement i det enkelte satsingsområde	16
3.3 Vurdering av satsingsområdenes relative omfang og resultat	17
4. Programmets resultat og måloppnåelse	18
4.1 Målemetoder	18
4.2 Periodisk måloppnåelse innen det enkelte satsingsområde	19
4.3 Befolkningsutvikling, sysselsetting og frie inntekter	24
4.4 SMB kompetanse, utviklingskompetanse og økt samarbeid.....	26
4.5 Utvikling av robust næringsliv.....	26
4.6 Kommunen som næringsaktør	27
4.7 Programmets innvirkning på regionen.....	27
4.8 Addisjonalitet.....	27
5. Erfaringer og videreføring.....	28
5.1 Sammendrag	28
5.2 Hva er oppnådd?	28
5.3 Hva er ikke oppnådd?	28
5.4 Hva kunne vært gjort annerledes?	29
5.5 Videreføring – hvordan ivareta erfaringene i det videre arbeid	30

Vedlegg:

Presentasjon av web-undersøkelsen
Intervjuguiden

SLUTTRAPPORT FOR OMSTILLINGSARBEIDET I SMØLA KOMMUNE

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for omstillingen

Innbyggerantallet i Smøla ble i perioden 1980 – 1999 redusert fra 3.081 til 2.432, dvs 21,1%. Demografisk kan situasjonen i 1999 videre beskrives med et betydelig kvinneunderskudd og skjev aldersfordeling. I januar 1999 ble det besluttet at Smøla's største bedrift, fiskeforedlingsbedriften Global Smøla AS med ca 35 ansatte (23 årsverk) skulle nedlegges. Videre er 3 større bedrifter, Tallmek, Promek og SmølaVinduet, vurdert av kommunen som utsatt mht fremtidig drift på Smøla. En slik "worst case" vil medføre en direkte reduksjon på 94 sysselsatte. I tillegg kommer ringvirkningene på ca 30 sysselsatte. Totalt pr 1. jan 1999 var det 927 sysselsatte på Smøla.

1.2 Evalueringsmetode

Prosessen er gjennomført iht prosjektplan og omfattet følgende:

Dokumentasjon:

- Eksisterende dokumentasjon i form av
 - Strategiplaner og årlige handlingsplaner
 - Rapporter og årsmeldinger
 - Programstatusvurderingene
- Statistiske data fra SSB, NAV og andre
- Aktuelle publiserte arbeider fra andre sluttrapporter og evalueringer av omstillingsprogram
- Regnskaps- og bevilgningsoversikter fra programmet
- Regnskapsoversikt fra IN (tildelinger til virksomheter i Smøla fra før og under omstillingsperioden)

Web-basert spørreundersøkelse fra 65 utvalgte aktører

- Quest-back relatert til 12 områder med til sammen 38 spørsmål
- Invitasjon var sendt som e-post – oppfølging også via e-post.
- 49 har svart hvorav 37, dvs 57%, har fullført spørsmålene.

Dybdeintervju:

- 23 utvalgte aktører fra næringsliv, kommuneadministrasjon og programorganisasjon er intervjuet i separate møter, herav 3 over telefon.

Det er viktig å understreke at de funn/resultat som kom frem må vurderes ut fra flere forhold. Er resultatet "på grunn av" eller "til tross for" programmets innsats? Hvor konkrete er målene fastsatt i programmet? Når kommer resultatene – i 2010 eller senere (forskjell på programresultat og etterfølgende effekt).

Selve gjennomføringen kan illustreres slik:

Faktagrunnlag	Vurderinger:	Dybdeintervju og uttestingsseminar	Sammenfatte og rapportere
Dok.innhenting og systematisering	<u>Vurderinger:</u> Kvantitative og kvalitative indikatorer	Gjennomføre dybdeintervjuer, innhente ytterligere informasjon og teste ut funn i et felles uttestingsmøte/ seminar	Utarbeide endelig sluttrapport og presentasjonsopplegg for denne
Spørreundersøkelse	<u>Årsaksanalyser:</u> Forskjell før og nå		
Intervju	<u>Analyse av arb.prosessene:</u> Hvilke prosesser og strategier var særlig vellykket		

1.3 Datagrunnlaget

Det er foretatt en større datainnsamling. De viktigste dokumenter er listet nedenfor:

- Konsekvensanalysen 30. juni 1999
- Søknad om omstillingsstatus 18. august 1999
- Strategi- og handlingsplaner for omstilling HOM med revisjoner for 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006
- Årsmeldinger fra Omstillingsstyret for 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006,
- Strategisk næringsplan for Smøla kommune 2007 – 2019 (godkjent 2. nov 2006)
- Handlingsplaner Smøla Næringsssenter for 2007, 2008 og 2009
- Årsmeldinger fra Smøla Næringsssenter 2007 og 2008
- Rapporter fra Programstatusvurdering for årene 2003, 2004, 2005, 2006 og 2008
- Samla bevilgningsoversikt fra Innovasjon Norge for Smøla 1997 – 2009
- Saksbehandling for oppretting av Smøla Næringsssenter 2007
- Resultat av web-undersøkelsen
- Referat fra intervjuer (fortrolig)

1.4 Omstillingsprogrammet

Kommunal og regionaldepartementets omstillingsprogram gjennomføres etter følgende mal:



Avklaringsfasen startet vinteren 1999. Det ble gjennomført en konsekvensanalyse basert på situasjonen referert ovenfor under kap 1.1 Bakgrunn. I tillegg var drøftinger om etablering av vindpark på Smøla startet. Konsekvensanalysen var utarbeidet av Bedriftskompetanse Bodø AS og levert kommunen og Møre og Romsdal fylkeskommune 30. juni 1999. Dette resulterte i at Smøla kommune den 18. august 1999 søkte Kommunal og regionaldepartementet (KRD) om omstillingsstatus. Slik status ble innvilget i november 1999.

Strategi- og forankringsfasen startet så ved at kommunen oppnevnte en styringsgruppe med representanter fra næringsliv og kommune som utarbeidet en strategiplan for omstillingsarbeidet; "Handlingsplan for omstilling Smøla kommune" (HOM). Planen satte omstillingsarbeidet inn i den overordnede ramme med planprosesser og –dokumenter samt foreslo organisasjonsmodell for omstillingsarbeidet. Denne ble godkjent av kommunestyret i

juni 2000. Søknad om omstillingsmidler ble så sendt KRD 18. august 2000 som deretter innvilget en ramme på 4 mill for 2001.

Gjennomføringsfasen: Programmet "Omstilling Smøla" ble iverksatt og gjennomført i årene 2001 – 2006. Vanligvis vurderes omstillingsresultatene slik at en hvert/annethvert år må viderefinansiere arbeidet. I løpet av de to siste årene av omstillingsperioden skal det også avklares hvordan utviklingsarbeidet skal videreføres etter omstillingsperioden.

Avslutningsfasen: omfatter de to siste år av gjennomføringsfasen. De viktigste områder her er hvordan ivareta kompetanse og systemer i videreføringen og hvordan det videre næringsutviklingsarbeid skal videreføres/organiseres.

Arbeidet med videreføring ble utført gjennom utarbeidelse av en strategisk næringsplan hvor også fremtidig organisering var beskrevet. Planen ble godkjent av kommunestyret 2. november 2006. Basert på dette ble Smøla Næringsssenter KF etablert 6. februar 2007. Parallelt med dette ble det dokumentert resultater og potensiale i og av det omstillingsarbeid som var foretatt at Møre og Romsdal fylkeskommune besluttet å gi omstillingsmidler i ytterligere 3 år, dvs for 2007, 2008 og 2009. På mange måter kan dette også ses på som en revidert strategi- og forankringsfase for det videre omstillingsarbeid 2007 – 2009.

Gjennomføring 2007 – 2009 ble således en del av omstillingsperioden, men da med ny organisering. I det nye selskapet er omstillingsprogrammet bare en del av oppgavene.

2. Programmets organisering, målsetninger og satsingsområder

2.1 Etablering av programmet

Planlegging av programmet har foregått iht de prosesser KRD har satt opp, det vises til kapittel 1.4.

Avklaringsfasen er gjennomført med PANDA-analyse (Plan- og Analysesystem for Næringsliv, Demografi og Arbeidsmarked) – et økonomisk-demografisk modellsystem utviklet for bruk i regional analyse og overordnet planlegging i fylker og på lavere geografisk nivå. Arbeidet ble gjort av Bedriftskompetanse Bodø.

Strategi- og forankringsfasen var ledet av en styringsgruppe bestående av 4 representanter fra lokalt næringsliv og 2 fra kommunens politiske ledelse. Rådmann Bjørn Moltu har vært prosjektansvarlig og næringskonsulent Einar Wikan har vært prosjektleder. Til referansegruppen var invitert samtlige næringslivsledere og kommunestyrerepresentanter. Ungdom er også involvert gjennom flere tiltak. Strategisk næringsplan (SNP) for Smøla kommune var lagt til grunn for arbeidet. Det ble utarbeidet konkurransefortrinnsanalyser for områdene foredling og mekanisk industri (utført av Interforum Partners) og reiseliv (utført av Kaizen). Resultatet ble en "Handlingsplan for omstilling" (HOM) som omhandlet strategier, tiltak og organisering av omstillingsarbeidet. HOM ble behandlet av kommunestyret i juni 2000.

Programmet "Omstilling Smøla" ble iverksatt 1. januar 2001 etter at KRD i november 2000 innvilget 4 mill kr som ramme for prosjektets arbeid i 2001. Rammen var basert på HOM - Handlingsplan for Omstilling med prosjektbudsjett 2001 - utarbeidet avslutningsvis i strategi

og forankringsfasen og finansiert med 2 mill fra KRD, 1 mill fra Møre og Romsdal fylkeskommune og 1 mill fra Smøla kommune.

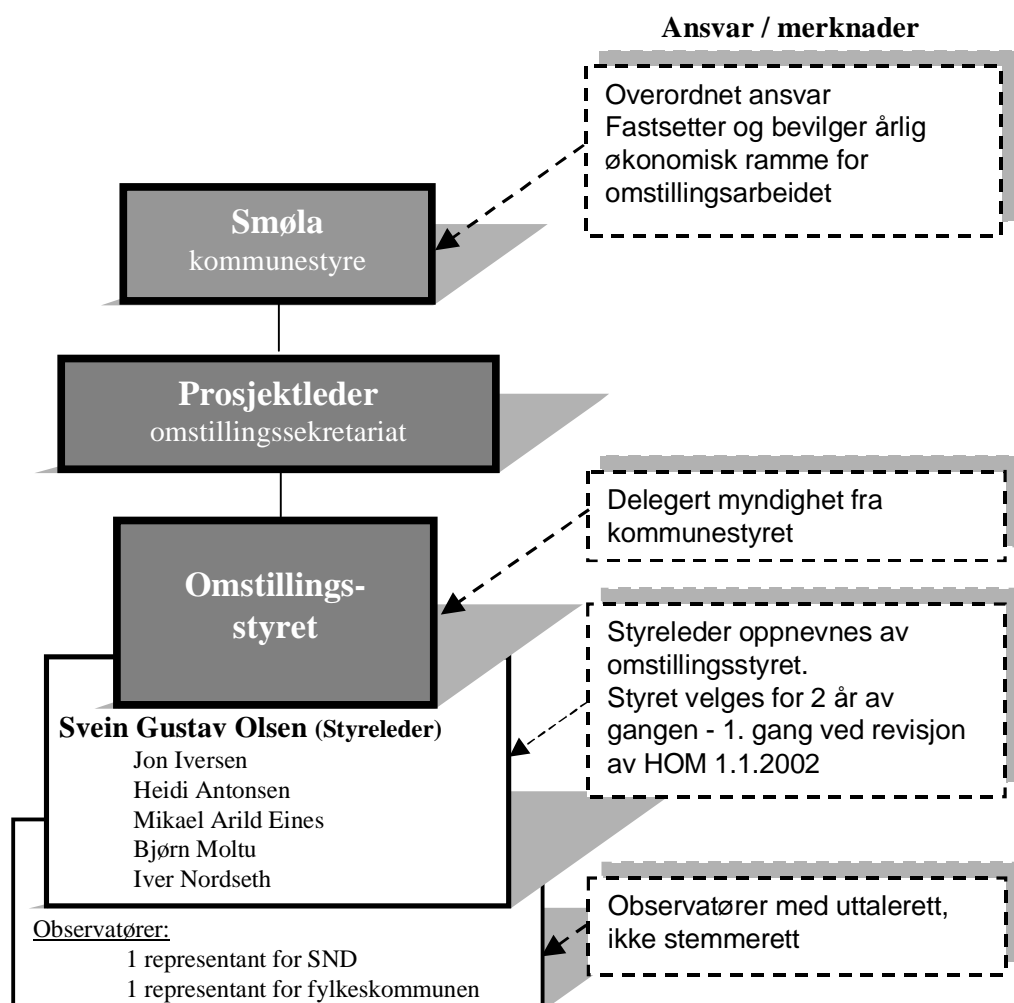
HOM fungerte som plan- og styringsinstrument for omstillingsorganisasjonen og ble vedtatt hvert år av kommunestyret.

2.2 Programmets organisering og arbeidsform

Programmet "Omstilling Smøla" 2001 – 2006

Styringsgruppen for strategi- og forankringsfasen foreslo at omstillingsarbeidet skulle gjennomføres som et program. Det ble lagt ned mye arbeid i å sette programmet inn i den øvrige kommunale planleggingssystem. Dette har utvilsomt lettet arbeidet og bidratt til klare roller og ansvar for omstillingsarbeidet. Programmet ble lagt rett under Smøla kommunestyre og organisert iht PLP (ProsjektLederProsess) – en prosjektmodell utviklet av SND (nå del av Innovasjon Norge). Det er uklart i hvilken grad alternative organisasjonsformer reelt ble vurdert og drøftet. Det siktes her til alternativ etablering som aksjeselskap, kommunalt foretak eller stiftelse.

Prosjektstrukturen er beskrevet i HOM:



Programmet "Omstilling Smøla" ble ledet av en styringsgruppe bestående av 4 medlemmer fra næringslivet og 2 fra kommunen. I tillegg var det 2 observatører. Det første styret hadde følgende sammensetning:

Svein Gustav Olsen,	prosjektleder Hydro Aluminium	styreleder
Heidi Antonsen	redaktør Nordvestnytt	styremedlem
Mikael Arild Eines	daglig leder Smøla Ållag	styremedlem
Jon Iversen	hovedaksjonær Vikan Fryselager	styremedlem
Bjørn Moltu	rådmann	styremedlem
Iver Nordseth	ordfører	styremedlem
Lars Rosvoll	SND	observatør
Johnny Loen	Møre og Romsdal fylkeskommune	observatør

I 2002 ble det ansatt ny rådmann Per A Brennskag som erstattet Bjørn Moltu.

I 2003 erstattet Gunn Jensen, daglig leder ICA Straumen, Jon Iversen. I oktober 2003 erstattet Åse Marit Bø Johnny Loen som observatør fra fylkeskommunen.

I 2004 erstattet Anne Vikhals Isaksen, regnskapsfører Økonomitjenesten, Heidi Antonsen

I 2005 erstattet Ole Helge Haugen, fylkeskommunen, Åse Marit Bø som observatør.

Prosjektadministrasjonen ble ivaretatt gjennom Prosjektleder med omstillingssekretariat. Næringskonsulent Einar Wikan ble engasjert som prosjektleder fra 1. januar 2001 og har fungert slik i hele omstillingsperioden. I sammenheng med Smøla videregående skole (SVG) var det et Smøla Ressurs og Kompetansesenter (SRK). SVG – og dermed også SRK – ble besluttet nedlagt fra høsten 2000. Smøla Ressurscenter ble deretter besluttet videreført og finansiert i samarbeid mellom fylkeskommunen, kommunen og Omstilling Smøla. I perioden 1. mai 2000 1. august 2000 var Magne Gjernes ansatt. Fra 1. jan 2002 ble John Watten ansatt som prosjektleder. Fra 2002 var det også engasjert egen prosjektleder for vindkraft. Disse ressurser har samarbeidet nært og utgjorde et godt fagmiljø.

Styret for Omstilling Smøla har avholdt mellom 7 og 9 styremøter i året. Det har vært stor aktivitet og kommunikasjon mellom prosjektleder og styreleder mellom styremøtene. Videre har prosjektleder hatt et godt og aktivt samarbeid mot rådmann og ordfører.

En mer "korrekt" organisasjonsskisse av omstillingsorganisasjonen er illustrert under. Den er beskrevet i Strategisk næringsplan 2007 – 2019. Her illustreres klart at omstillingsstyret er overordnet omstillingssekretariatet. Samtidig viser den også ressurstilgangen til sekretariatet i løpet av de siste årene av omstillingsperioden (2004 – 2006).



Smøla Næringsssenter KF 2007 – 2009

I fortsettelsen av omstillingsarbeidet har Smøla kommune vedtatt at arbeidet skal utføres gjennom et kommunalt foretak. Alternative organisasjonsformer ble ikke drøftet. Dette foretaket overtok etter programmet Omstilling Smøla fra 31. mars 2007. Foretaket har ansvaret for å drive det strategiske næringsarbeid iht Strategisk næringsplan for Smøla. Vedtektene har presisert dette slik:

§ 2. Foretakets formål

1. Foretakets formål er å drive strategisk næringsarbeid og tilrettelegge for et stabilt, variert og verdiskapende næringsliv for Smøla, i henhold til den til en hver tid gjeldende strategisk næringsplan med tilhørende handlingsplan. Foretakets oppgaver vil være å realisere dette formålet best mulig innenfor rammen av de ressurser kommunen har stilt til rådighet for foretaket.
2. I henhold til vedtak i kommunestyret 2. november 2006 sak 0043/06 skal foretaket innenfor rammen av de ressurser kommunen til enhver tid stiller til rådighet:
 - gjennomføre all voksenopplæring som kommunen er pålagt etter det til enhver tid gjeldende lovverk
 - gjennomføre kommersiell kurs- og kompetansehevende virksomhet for kommune, næringsliv og innbyggere
 - ha kontakt med- og gjennomføre kurs og aktiviteter for ungdom mellom 16 og 25 år
 - ha et videregående opplæringstilbud etter avtale med opplæringsmyndigheten
 - være ansvarlig for, lede og administrere Ytre Nordmøre opplæringskontor
3. Endring i vedtektene treffes av Smøla kommunestyre

Arbeidsoppgavene er altså større og mer omfattende enn det omstillingsprogrammet hadde ansvar for. Det er også foretatt en prinsipiell endring i styresammensetningen i forhold til omstillingsstyret. I det kommunale foretak er det 3 styremedlemmer fra formannskapet og 2 fra næringslivet samt en eksternt valgt. Det er også valgt vararepresentanter. Etter siste kommunevalg ble også noen styremedlemmer skiftet ut. Dette er styret:

	01.04.07 – 18.10.07	19.10.07 -
Fra formannskapet	Iver Nordseth Ivar Georgsen Laila Skaret	Iver Nordseth Laila Hopshaug Marit Neerland Hopshaug
Vara fra formannskapet	Asbjørg Kanestøm Eli Rokstad	Laila Skaret Anders Dyrnes
Fra næringslivet	Egil Holberg Merethe Hofstad, nestleder	Egil Holberg Merethe Hofstad
Vara fra næringslivet	Roald Danielsen Anne Vikhals Isaksen	Roald Danielsen Anne Vikhals Isaksen
Ekstern	Per A Brennskag, styreleder	Per A Brennskag, styreleder
Observatører	Kirsten Stensø Skaget, rådmann Lars Rossvoll, Innovasjon Norge May Kristin Brekke, fylkeskomm.	Kirsten Stensø Skaget, rådmann Lars Rossvoll, Innovasjon Norge May Kristin Brekke, fylkeskomm.

Smøla Næringsssenter KF utfører i tillegg til sekretariatstjenester for omstillingsprogrammet også sekretariats- og utøvende tjenester for:

- ordinær næringsvirksomhet på oppdrag fra Smøla kommune
- Landssammenslutning av Norske Vindkraftkommuner (LNVK)

- Smøla Næringsforening
- Ytre Nordmøre Opplæringskontor (YNO)
- Kommunalt næringsfond

Ved etableringen var bemanningen 3 årsverk. I 2009 var det 6 årsverk. Einar Wikan er leder for Smøla Næringsssenter KF.

Oppsummering programorganisering

I strategi og forankringsfasen er utviklingen organisert som prosjekt iht PLP-metoden. Denne har fungert utmerket. Prosjektorganisasjonen foreslo at omstillingen skulle organiseres som et program iht PLP-metodikken. Programstyret ble sammensatt med 4 fra næringslivet og 2 fra kommunen. Dette ble vedtatt og har fungert utmerket. Videreføringen av næringsutviklingen ble av prosjektorganisasjonen som arbeidet med strategisk næringsplan foreslått organisert som kommunalt foretak. Argumentet var at kommunen ville finansiere det videre utviklingsarbeid og derfor ønsket styring med det. Dette kom enda sterkere til uttrykk ved at styresammensetningen skulle være 3 personer fra formannskapet og 2 fra næringslivet samt en eksternt valgt. Det kan synes som om denne sterkere politiske styringen har medført at næringslivet har "trukket seg litt tilbake".

2.3 Programmets profil og målsetninger

Omstilling Smøla er godt kjent på Smøla. Web-undersøkelsen konkluderer med at hele 95% er kjent med programmet. En nærmere undersøkelse vedrørende mål og strategier viser følgende resultat fra web-undersøkelsen (prosentvis):

Fokus:	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Vet ikke
Omstillingsmål kjent og forstått	5,4	8,1	43,3	37,8	5,4
Strategiene kjent og forstått	5,4	16,2	29,7	43,3	5,4

Dette er et meget godt resultat som viser at programmets profil og mål var godt kjent. I etterfølgende intervjuer kom det også frem at omstillingsprogrammet ble etablert fordi det var en alvorlig reduksjon i befolkningen og at bedrifter innen fiskeforedling og mekanisk var i alvorlige vanskeligheter.

Overordnet mål for omstillingen 2001 - 2006

Visjon og overordnet mål er ikke omtalt i HOM før i handlingsplanen for 2005. Før dette er det bare henvist til kommunens strategiske næringsplan. I årsmeldingene er imidlertid hovedmålet beskrevet som "Mål for omstillingsarbeidet fram mot utgangen av 2006".

De kvalitative målene for som skulle være nådd i 2006 var i perioden 2001 – 2003:

- Gjennomføre effektivt og rasjonelt omstillingsarbeid i forhold til vedtatte satsingsområder, arbeidsmål og tilgjengelige ressurser
- Utvikle et foredlingsmiljø basert på bruk av moderne teknologi/hjelpemidler
- Sikre arbeidsplasser i eksisterende mekanisk industri gjennom fornyelse og videreutvikling av bedriftene
- Bidra til å styrke Smøla som produktområde og reisemål, bl a gjennom konkurransedyktige reiselivsbedrifter

I 2004 – 2006 ble hovedmålene endret til 3 punkter hvorav kun et var kvalitativt:

- Sikre eksisterende arbeidsplasser innenfor satsingsområdene

De kvantitative målene som skulle være oppnådd i 2006 var som følger beskrevet i den enkelte årsrapport:

2001	2002	2003	2004	2005	2006
Skape 90 nye arbeidsplasser	Bidra til å skape 70 nye arbeidsplasser	Bidra til å skape 70 nye arbeidsplasser	Skape 50 nye arbeidsplasser	Skape 50 nye arbeidsplasser	Skape 50 nye arbeidsplasser
			Opprettholde bosettingen på 2000-nivå	Opprettholde bosettingen på 2000-nivå	Opprettholde bosettingen på 2000-nivå

KRD hadde i rundskriv H 05/99 beskrevet at målene for omstilling bør omfatte:

- etablering av lønnsomme arbeidsplasser
- økt verdiskapning ved at området får en mer robust og bredere næringsstruktur
- styrke utviklingsevnen
- Rolleavklaring og effektivisering av kommunens oppgaver i næringsutviklingen
- Nettverksbygging og samhandling i regionen

Med unntak av "rolleavklaring og effektivisering av kommunens oppgaver i næringsutviklingen" synes ovennevnte å være med i den overordnede målsetting til Omstilling Smøla.

Periodisering av hovedmålet var ikke gjort, og det er derfor heller ikke rapportert fremdrift i relasjon til dette.

Satsingsområdene

Satsingsområdene har vært som følger:

2001	2002	2003	2004	2005	2006
Gj.gående strategier og funksjoner	Gj.gående strategier og funksjoner	Gj.gående strategier og funksjoner	Gj.gående strategier og funksjoner	Gj.gående strategier og funksjoner	Gj.gående strategier og funksjoner
	Ressurscenteret var eget 3-årig prosjekt			Ressurscenteret (egen handl.plan)	Ressurscenteret (egen handl.plan)
Foredling	Foredling	Foredling	Foredling	Foredling	Foredling
Mekanisk industri	Mekanisk industri	Mekanisk industri	Fases ut		
			Vindkraft	Vindkraft	Vindkraft
Reiseliv	Reiseliv	Reiseliv	Reiseliv	Reiseliv	Reiseliv

Målene i HOM er i hvert av satsingsområdene for 2001 - 2004 inndelt i hovedmål, arbeidsmål, strategier og prosjekter for å nå målene. I 2005 – 2006 er begrepet "arbeidsmål" erstattet med "prosjekt mål". Strukturen er den samme.

En gjennomgang av det enkelte HOM (Handlingsplan for OMstilling) viser at det årlig er klar struktur og fremdrift i det enkelte satsingsområde. For hvert år er det vist både til hva som er gjort tidligere og hva som er målet for det enkelte prosjekt. De fleste målene har kvantitative rammer og kan måles.

I årsrapportene er de samme områder beskrevet verbalt med hensyn til hva som er oppnådd i perioden.

Ifølge web-undersøkelsen er programmet "Omstilling Smøla" godt kjent. Til tross for at 43% ikke har vært direkte med i omstillingsprogrammet svarer 95% at de kjenner til at det er gjennomført omstillingsprogram i 2001 – 2006. 62% vet hvem som var i omstillingsstyret og 32% kjente delvis til hvem som var i styret. Tilsvarende tall for administrasjon var henholdsvis 54% og 22%.

Web-undersøkelsen viser også at det er gjennomgående oppfatning av at arbeidet var målrettet og ga klare målbare resultat.

Omstillingsprogrammet i Smøla scorer også høyt på de områder som er nevnt i KRD rundskriv H05/99:

- Bidratt til økt antall arbeidsplasser: 51% var enig og 22% var delvis enig.
- Bidratt til å sikre arbeidsplasser: 57% var enig og 19% delvis enig.
- Bidratt til økt antall bedrifter: 46% enig og 27% delvis enig
- Bidratt til etableringer i nye områder/bransjer: 49% enig og 22% delvis enig
- Styrket utviklingsevnen: 51% enig og 30% delvis enig
- Kommunen blitt mer næringsvennlig: 46% enig og 30% delvis enig
- Alle aktørgrupper var med: 38% enig og 32% delvis enig

I intervjuundersøkelsen kom det klart frem at intervjuobjektene kjente til bakgrunnen for omstillingsprogrammet og de strategiområder som omstillingen prioriterte.

Overordnet mål 2007 – 2009

En viktig del av Strategisk næringsplan for 2007 – 2019 var avklaring av den "permanente" organisering etter omstillingsperioden. SNP omtaler ikke en vurdering av alternative organisasjonsformer, men foreslår etablering av et kommunalt foretak. I behandlingen av SNP vedtok kommunestyret at det skulle etableres et arbeidsutvalg som skulle utarbeide saksfremlegg for etablering av det kommunale foretak. Smøla kommunestyre vedtok opprettelse 6. februar 2007. Formålet (vedtektenes §2) er:

1. *Foretakets formål er å drive strategisk næringsarbeid og tilrettelegge for et stabilt, variert og verdiskapende næringsliv for Smøla, i henhold til den til enhver tid gjeldende strategisk næringsplan med tilhørende handlingsplan. Foretakets oppgaver vil være å realisere dette formålet best mulig innenfor rammen av de ressurser kommunen har stilt til rådighet for foretaket.*
2. *I henhold til vedtak i kommunestyret 2. november 2006 sak 0043/06 skal foretaket innenfor rammen av de ressurser kommunen til enhver tid stiller til rådighet:*
 - *gjennomføre all voksenopplæring som kommunen er pålagt etter det til enhver tid gjeldende lovverk*
 - *gjennomføre kommersiell kurs- og kompetansehevende virksomhet for kommune, næringsliv og innbyggere*
 - *ha kontakt med- og gjennomføre kurs og aktiviteter for ungdom mellom 16 og 25 år*
 - *ha et videregående opplæringstilbud etter avtale med opplæringsmyndigheten*
 - *være ansvarlig for, lede og administrere Ytre Nordmøre opplæringskontor*
3. *Endring i vedtektene treffes av Smøla kommunestyre.*

I den forlengede omstillingsperiode er altså omstilling gått fra å være hovedsak til å bli en del av næringsutviklingen på Smøla. På den annen side er denne overgangen kanskje i første rekke basert på endret finansiering mer enn endret fokus på oppgaver.

Hovedmål og satsingsområder er en naturlig forlengelse av de som allerede var prioritert i omstillingsprogrammet.

1. HOVEDMÅL

Smøla skal i 2020 ha et stabilt, variert og verdiskapende næringsliv på naturens premisser.

Hovedmålet gjenspeiler et variert næringssetning hvor vi skal ha:

- Et næringsliv bestående av bedrifter av ulik størrelse
- Bedrifter med lang tradisjon og levetid på Smøla sammen med nyetablerte bedrifter
- Arbeidsplasser til personer med ulik utdanningsnivå og kompetanse
- Næringsliv med utgangspunkt i tradisjonell næring samt bedrifter innenfor nye fagområder

2. SATSNINGSOMRÅDER

Gjennomgående satsninger:

- A. TILRETTELEGGING FOR NY NÆRINGSVIRKSOMHET
- B. REKRUTTERING OG KVALIFISERING

Næringsspesifikke satsninger:

1. FOREDLING OG MATPRODUKSJON
2. VINDKRAFT OG ENERGI
3. KULTUR OG REISELIV
4. FISKERI OG HAVBRUK
5. LANDBRUK

Hver av satsingsområdene er i SNP beskrevet med mål og fokusområder med tilhørende arbeidsmåter som er grunnlag for mer kvalitativ og delvis kvantitativ beskrivelse i den enkelte handlingsplan. I den tilhørende årsmelding er det så fokusert på kvantitativ rapportering av hvordan det har gått.

Hovedmålet for 2007-2010 er i handlingsplanene for 2007, 2008 og 2009 beskrevet slik:

- Det skal etableres 8 nye bedrifter innenfor satsingsområdene, med til sammen 20 nye arbeidsplasser.
- Folketallet skal opprettholde på 2005-nivå, med økt fokus på yngre etablerere/ arbeidstakere.
- Inntekter fra eksterne oppdrag skal sikres gjennom bevisst fokus

2007	2008	2009
A. TILRETTELEGGING NY NÆR.V. Mål: Smøla skal være en konkurransedyktig arena for etablering av næringsvirksomhet. Delmål: Sette i gang minimum en forstudie for tilrettelegging for areal/ bygg/ anlegg for næringsformål Bistå minimum 5 nyetablere i ny næringsvirksomhet Bistå i minimum ett forprosjekt/ hovedprosjekt innen kommunikasjon og samferdsel Bistå minimum 5 virksomheter utenfor satsingsområdene i å skape ny virksomhet (nye arbeidsplasser)	A. TILRETTELEGGING NY NÆR.V. Mål: Som i 2007 Delmål: Realisering av nye næringslokaler i kommunen i 2008. Minst 5 nyetablere i ny næringsvirksomhet. Prosjekter innen kommunikasjon og samferdsel. Ny virksomhet utenfor satsingsområdene (henvisning til kommunalt næringsfond).	A. TILRETTELEGGING NY NÆR.V. Mål: Som i 2007 Delmål: Som i 2008
B. REKRUTTERING Mål: Barn og unge skal ha forankret stedstilknytning til Smøla. Næringslivet	B. REKRUTTERING Mål: Som i 2007	B. REKRUTTERING Mål: Som i 2007

2007	2008	2009
<p>på Smøla skal ha god rekruttering av kvalifisert arbeidskraft, og sammen med befolkningen, ha god lokal tilgang på kunnskapsaktiviteter</p> <p>Delmål: Det skal: iverksettes en forstudie for rekruttering for ny bosetting og arbeidskraft gjennomføres opplæring, kursvirksomhet og administrasjonsfunksjoner med netto inntekt kr. 100 000,- utvikles (iverksettes) en kompetanseplan for næringslivet</p>	<p>Delmål: Ny bosetting og arbeidskraft. Nye utleieboliger/boliger for salg. Økt kompetanse i næringslivet og befolkningen generelt på Smøla. Et funksjonelt kurs- og kompetansesenter for voksenopplæring. Ha en funksjonell og fleksibel kompetanseplan for næringslivet</p>	<p>Delmål: Som i 2008 pluss: Utvikle samarbeid med Smøla Ungdomsråd og ungdomsskolen Motivasjon for verdiskaping og næringsetablering</p>
<p>FOREDLING OG MATPRODUKSJON Mål: Smøla skal være ledende innen foredling av sjø- og landbruksprodukter. Smøla skal ha kompetansekrevede helårsdrevne bedrifter innen foredling som leverer førsteklasses produkter basert på moderne teknologi. Delmål: Det etablerte tradingmiljøet skal videreutvikles og utvides med min. to nyansatte; og det skal legges økt fokus på merkevarebygging. Det skal settes større fokus på produktutvikling ved hjelp av ny teknologi som sikrer økt verdiskaping i bedriftene</p>	<p>FOREDLING OG MATPRODUKSJON Mål: Som i 2007</p> <p>Delmål: Økt verdiskaping i bedriftene gjennom produktutvikling og ny teknologi</p>	<p>FOREDLING OG MATPRODUKSJON Mål: Som i 2007</p> <p>Delmål: Som i 2008 pluss: Helårsdrift for bedriftene, trygge arbeidsplasser (langsiktig)</p>
<p>VINDKRAFT OG ENERGI Mål: Smøla skal være den ledende (<i>kompetanse i planlegging, prosjektering og gjennomføring</i>) vindkraftkommunen i Norge. Kommunen skal være en sentral aktør innen utvikling av fornybar energi inn mot næring, og politiske myndigheter og sentrale organisasjoner. Delmål: Smøla kommune skal være den ledende vindkraftkommunen i Norge; Det skal legges til rette for systematisk kompetansebygging.</p>	<p>VINDKRAFT OG ENERGI Mål: Som i 2007</p> <p>Delmål: Økt vindkraftproduksjon Økt kompetanse Nytt skatteregime</p>	<p>VINDKRAFT OG ENERGI Mål: Som i 2007</p> <p>Delmål: Som i 2008</p>
<p>KULTUR OG REISELIV Mål: Smøla skal være ledende innen natur- og kulturbasert (<i>opplevelsesøkonomi</i>) reiseliv, regionalt – Midt-Norge. Det skal legges opp til videre vekst i reiselivsnæringa, basert på flere bedriftsetableringer, økt lønnsomhet med utvikling av nye kvalitetsprodukter og utvidelse av sesongen. Delmål: Gjennom målrettet markedsføring og innsalg av Smøla som kurs og konferansested skal det sikres helårsdrift ved reiselivsbedriftene. Gjennom satsing på naturbasert reiseliv og opplevelsesøkonomi skal det etableres minst 4 nye bedrifter. (eller aktiviteter.) Ved felles arrangement og aktiviteter skal Smøla markedsføres med tidsaktuelle aktiviteter for enkeltpersoner og grupper.</p>	<p>KULTUR OG REISELIV Mål: Som i 2007</p> <p>Delmål: Helårsdrevne reiselivsbedrifter. Fellesarrangement og aktiviteter. Bred markedsføring. Regionale samarbeid</p>	<p>KULTUR OG REISELIV Mål: Som i 2007</p> <p>Delmål: Som i 2008</p>
<p>FISKERI OG HAVBRUK Mål: Smøla skal innen 2020 ha en økning i antall båter, kvoter og fiskerettigheter</p>	<p>FISKERI OG HAVBRUK Mål: Som i 2007</p>	<p>FISKERI OG HAVBRUK Mål: Som i 2007</p>

2007	2008	2009
samt konsesjoner for en samlet økt verdiskaping. Delmål: Økt samhandling med: Fiskerikommuner og regionale aktører skal sikre lokal verdiskaping Administrativ og politisk ledelse skal sikre lokaliteter og konsesjoner for havbruk	Delmål: Økt verdiskaping Økt antall lokaliteter og konsesjoner for havbruk Nyetablering og strukturering Tilstrekkelig med mottaksapparat og utsalgssteder for fisk	Delmål: Økt verdiskaping Økt antall lokaliteter og konsesjoner for havbruk Nyetablering og strukturering
LANDBRUK Mål: Opprettholde og sikre verdiskapingen i landbruket i kommunen, og tilrettelegge til utvikling av nye tilleggsnæringer. Delmål: Det skal iverksettes minst 2 forprosjekter som legger til rette for tilleggsnæringer utenom ordinær gårdsdrift	LANDBRUK Mål: Som i 2007 Delmål: Økt verdiskaping i landbruket Tilleggsnæringer til ordinær gårdsdrift Økt samhandling mellom næring, kommunal landbruksmyndighet og KF-et	LANDBRUK Mål: Som i 2007 Delmål: Som i 2008

Oppsummering mål 2007-2009

Hovedmålene har nå fått en horisont fram mot 2020. Målene her er ikke kvantifiserbare. I de årlige handlingsplaner er det mer kvantifiserte mål som på en klar måte er rapportert i årsmelding for 2007 og 2008 (melding for 2009 ikke ferdig). Programmet har en målrettet og bevisst holdning til hvordan rapportering skal finne sted, ref styreleders innledning i årsmelding 2008.

Målene er bare delvis nådd for 2007-2009. Best resultat er det i reiseliv og vindkraft.

Det er et spørsmål om satsingsområdene "fiske og havbruk" og "landbruk" bør videreføres om innsatsområder. Verken innsats eller resultater er av slik størrelse at disse kan forsvares som egne satsingsområder.

2.4 Programmets forankring

Strategi- og forankringsfasen for programmet "Omstilling Smøla" har vært gjennomført "etter boka" på en forbilledlig måte. Prosessen har involvert både politikere, administrasjon, næringsliv og befolkning. Sammensetningen av styret har også vært bevisst behovet for styring og kontroll. Gjennom å tillate et flertall fra næringslivet og en ekstern styreleder har kommunen signalisert dette meget tydelig. Verken i web-undersøkelsen, i intervjuene eller i dokumentasjonen fremkommer det noe negativt i denne sammenheng. Det er derfor uklart hvorfor denne "maktfordeling" er endret i styret i det kommunale foretak. Gjennom kommuneloven kap 11 har jo kommunen full styring, både økonomisk gjennom rådmannen (også omtalt i vedtektenes §9), kontrollutvalget og at rådmann og ordfører har møte- og talerett i styremøtene. Kommuneloven åpner også for at kommunestyret "når som helst" kan velge nye styremedlemmer.

3. Programmets aktiviteter

3.1 Prosjekter og aktiviteter – ressursinnsats

Nedenfor er ressursinnsatsen beskrevet som beløp i NOK 1.000,-. Beløpene for 2001 – 2008 er de faktisk bevilgede beløp ut fra årsrapportene, mens beløpet for 2009 er det budsjetterte beløp.

Fordeling av omstillingsmidler – alle beløp i NOK 1 000,-

Sluttrapport for omstillingsarbeidet i Smøla kommune

Innsatsområder	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (budsj)	Sum
Gjennomgående strat.	2 615	2 088	1 653	1 138	1 200	1 375	1 209	2 461	2 500	16 239
Forelding	726	1 165	800	943	692	809	242	453	250	6 080
Mekanisk industri	348	242	620							1 210
Vindkraft				800	920	628	-	90	200	2 638
Reiseliv - kultur	200	409	514	950	844	1 109	840	932	1 050	6 848
fiskeri og havbruk, landbruk							10	150	-	160
Årlig bevilging:	3 889	3 904	3 587	3 831	3 656	3 921	2 301	4 086	4 000	33 175

Finansiering av omstillingsarbeidet fremgår av nedenstående tabell.

Finansiering av omstillingsmidler – alle beløp i NOK 1 000,-

Finansieringskilde	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	SUM
Kommunal og regionaldep	2 000	2 000	2 000							6 000
Møre og Romsdal fylkeskomm.	1 000	1 000	1 000	3 000	3 000	3 000	1 000	1 000	1 000	15 000
Smøla kommune	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	3 000	3 000	2 500	14 500
Kommunalt næringsfond							700	700	700	2 100
Egne inntekter							200	200	200	600
Smøla Næringsforening									500	500
SUM	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 900	4 900	4 900	38 700

Differansen mellom tildelt finansiering og bevilget/budsjettet er på ca 5,5 mill. I handlingsplanen for 2010 er det rapportert om frie midler ut over rammen på totalt 2,731 mill kroner. Av dette er fondsmidler for perioden 2001 – 2008 på 2,1 mill. Regnskapet for 2009 foreligger ikke, men antas ut fra budsjettet å være ca 1 mill. Øvrige midler kommer fra sekretariatstjenester, kursinntekter, mv. som heller ikke fullt ut omfatter 2009 midler. Uten rapport over faktisk bevilget beløp for 2009 og ajourført regnskap for 2009 er det ikke mulig å foreta noen mer eksakt avstemming. Tallene er også faktisk bevilget, men det er jo ikke det samme som faktisk utbetalt, så her er det sannsynligvis også en differanse mellom bevilget og endelig kostnad.

Innsatsen fra Innovasjon Norge i perioden før omstilling og i løpet av de to omstillingsperiodene fremkommer av tabellen nedenfor.

Lån og tilskudd fra SND/Innovasjon Norge – alle beløp i NOK 1 000,-

Periode	Tilskudd	Lån	Garanti	Rentestøtte	Sum	Snitt pr år
1997-2000	20 518	50 821	125		71 464	17 866
2001-2006	10 654	54 925		2 959	68 538	11 423
2007-2009	3 105	7 600		1 506	12 211	4 070
Sum 1997-2009	34 277	113 346	125	4 465	152 213	11 709

Denne oversikten viser at det ordinære virkemiddelapparat har bevilget større midler før omstillingsperioden enn i omstillingsperioden. Dette er meget a-typisk da virkemiddelapparatet vanligvis vil bevilge flere midler i omstillingsperioden grunnet ekstra aktivitet. En nærmere analyse av tallene for perioden 1997-2000 viser at bygging av Vikan fryselager og et fartøy utgjør en substansiell del av dette. Allikevel er dette langt fra hele forklaringen. Den store forskjellen mellom de 6 første år av omstillingen og de tre siste årene er imidlertid enda mer alvorlig. Snitt bevilget via IN er her gått ned fra ca 11,4 til 4,1 mill. Det er ikke funnet noen naturlig forklaring til dette ut over at finanskrisen selvsagt må ta sin del. Det laveste beløpet var imidlertid før finanskrisen. I 2007 var det ikke innvilget noen lån og et tilskudd på under 0,3 mill.

I omstillingssammenheng er det ikke uvanlig at tildelinger fra det ordinære virkemiddelapparat i omstillingsperioden er flere ganger større enn før omstillingsperioden. Det kan være flere årsaker til denne.

Styret for Smøla Næringsssenter KF bør analysere dette nøyere og vurdere tiltak.

3.2 Engasjement i det enkelte satsingsområde

En prosentvis fordeling av innsatsen i det enkelte område er gjort i nedenstående tabell.

Prosentvis fordeling av omstillingsmidler

Innsatsområder	SUM %	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Gjennomgående strat.	49 %	67 %	53 %	46 %	30 %	33 %	35 %	53 %	60 %	63 %
Foredling	18 %	19 %	30 %	22 %	25 %	19 %	21 %	11 %	11 %	6 %
Mekanisk industri	4 %	9 %	6 %	17 %						
Vindkraft	8 %				21 %	25 %	16 %	0 %	2 %	5 %
Reiseliv - kultur	21 %	5 %	10 %	14 %	25 %	23 %	28 %	37 %	23 %	26 %
fiskeri og havbruk, landbruk	0 %							0 %	4 %	0 %
Årlig bevilgning:	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Denne tabellen viser at samordning og koordinering i snitt har krevd nærmere 50% av den totale bevilgning. Reiseliv/kulturbasert næring og foredling kommer deretter med ca 20% hver. En av årsakene til at vindkraft ikke kommer høyere opp er at delvis er arbeidet gjort som del av gjennomgående strategier (de første årene) og senere at det er finansiert utenom omstillingsbevilgningen.

Fordeling av egne timeverk er ikke inkludert i tabellen. En av årsakene til at vindkraft ikke kommer høyere opp er at delvis er arbeidet gjort som del av gjennomgående strategier (de første årene) og senere er det finansiert utenom gjennom egen handlingsplan. Gjennom intervjuene er det imidlertid kommet klart frem at det er innen reiseliv/kulturbasert næringsliv at den største innsatsen er gjort.

Sekretariat – gjennomgående strategier og funksjoner

Sekretariatet skal gjennomføre et effektivt og rasjonelt omstillingsarbeid i forhold til vedtatte strategiske satsingsområder, prosjektmål og tilgjengelige ressurser og etablere en fast base for næringsutvikling som har sterkt eierskap i lokalsamfunnet.

I dette ligger planlegging, organisering, bemanning, styring og kontroll av omstillingsarbeidet. Omstillingssekretariatet skal sikre at de gjennomgående strategier og oppgaver som ungdom og kvinner, informasjon, veiledning og nettverk blir utført og påvirker næringsutviklingen.

I tillegg utfører det sekretariatstjenester og samordning av de forskjellige funksjoner og oppgaver.

Arbeidet er gjennomført på en fullt ut tilfredsstillende måte. Noen oppgaver har tatt lengre tid enn vanlig, f eks gründercoach (som nå bare er i startgropa), og noen har også mistet tempo/interesse underveis f eks kvinnenettverk.

Foredling

Dette har fokus på både sjømat og landbruk. På sjømat siden er det nok utviklingen av Atlantic Dawn Seafood og Kongsfjord Krabbe som har hatt størst suksess. På

landbrukssiden er det primært samarbeidet omkring "Smølagrønt" som har båret frukter. Det har imidlertid vært jobbet godt generelt og sikret en rekke arbeidsplasser.

Mekanisk

Høsten 2002 valgte å tone ned satsinga på ny mekanisk industri. Fra og med 2004 er mekanisk nedlagt som eget satsingsområde. Bakgrunnen var at det både lokalt og nasjonalt var store problemer med å opprettholde sysselsetting og etablerte bedrifter. Satsingen ble fokusert mot Promek AS og Smølavinduet AS. Spesielt Promek har hatt en meget god utvikling fra 3 arbeidsplasser til nærmere 20 i dag.

Vindkraft

Vindkraft overtok etter mekanisk som nytt hovedsatsingsområde. Da Statkraft høsten 2003 vedtok full utbygging med 70 møller åpnet det seg nye muligheter for Smøla. Gjennom oppbygging og påfølgende drift/vedlikehold har lokale bedrifter konsolidert egen virksomhet. Vindparken har også utviklet seg til nærmere 15 årsverk. I tillegg bygges det nettverk gjennom sekretærtjenesten til LNVK. Mye av utviklingen innen vindkraft er finansiert utenom omstillingsmidlene. Den relative andel av ressursinnsatsen (8%) er derfor misvisende.

Reiseliv og kulturbasert næring

Dette område må vel kunne sies å ha størst utvikling med Guri-sentret og Smøla-hallen som to bautaer for satsingen. Både direkte gjennom satsing på reiseliv og turister og indirekte gjennom tjenester til vindkraftutbyggingen har det grodd opp flere mindre reiselivsbedrifter. Det antydes at utviklingen har gått "fra 50 til 600 senger". Det har og vært lagt stor vekt på profilering av Smøla som reiselivsmål. Opplevelsesbasert reiseliv er utviklet samtidig som det gjennom regionalt samarbeid har blitt mer robust. Profilering av Smøla har også hatt stor suksess med "Smølabonan i byn" og andre aktiviteter.

Fiskeri og havbruk - landbruk

Dette er et nytt innsatsområde som er tatt inn i 2007. Det er bevilget små beløp og det meste av aktiviteten synes å være bruk av egne ressurser gjennom møter, deltakelse på messer, drøftinger med aktørene osv. Det har ikke vært stor innsats, og det bør vurderes om disse skal tas ut fra handlingsplanen som egne strategier.

3.3 Vurdering av satsingsområdenes relative omfang og resultat

Både web-undersøkelsen og intervjuene viser enighet om at de valgte satsingsområder var "de rette".

I satsingsområdet "Gjennomgående strategier og funksjoner" har programmet gjennom de årlige handlingsplaner spisset innsatsen mot de strategier og prosjekter som der og da trengte mest oppmerksomhet. Denne fleksibilitet kommer til uttrykk gjennom den enkelte årsrapport. Mesteparten av sekretariatets ressurser har gått med på "å sy sammen" omstillingsaktivitetene, sikre at de gjennomgående tiltakene blir realisert og informere og profilere omstillingsprogrammet og dets resultater. Slik sett er det naturlig at ca 50% av ressursene har blitt brukt her.

Foredling har vært et vanskelig område. På marin side har en arbeidet hardt for å bevare de anlegg som det var satset på og bygge ut foredlingsindustrien. Allerede før

omstillingsperioden ble det klart at oppdrettsindustrien ville satse på foredlingsanlegg utenfor Smøla, men samtidig beholde oppdrettsanleggene på Smøla. Gjennom aktivt arbeid klarte en å få ny virksomhet i eksisterende lokale (Atlantic Dawn Seafood) og samtidig har lokale aktører klart å fornye og utvikle egen virksomhet både med og uten direkte hjelp fra omstillingsprogrammet – Kongshaug Krabbe er et godt eksempel. Selskapet har hatt kontakt med omstillingsprogrammet, men sier selv at de har klart utviklingen "uten direkte hjelp" fra programmet. Programmet på sin side har eksponert selskapet som en vellykket virksomhet på Smøla med et meget interessant marked. Totalt sett har det vært vanskelige tider for foredlingsindustrien i omstillingsperioden og omstillingsprogrammet har nok bidratt aktivt til at det fortsatt er en levedyktig industri på Smøla.

Foredling innen landbruk har vært sentrert om prosjektet "smølagrønt" i regi av Frostadheia Produksjonslag. Disse har i løpet av omstillingsperioden klart å få fram nye produkter og eget merkenavn. Ellers er det gjort flere prosjekt mot bøndene for å få til større samordning og effektivitet. Tilbakegangen har således vært mindre enn den ellers ville vært.

Det ble tidlig klart at å opprettholde den virksomhet som mekanisk industri hadde stått for ikke var mulig. Bevaring og nyutvikling av Promek er vel i hovedsak resultatet. Samtidig kom vindkraft inn som en ny mulighet som også hadde en ressurssterk eier; Statkraft.

Oppbyggingen av vindparken hadde flere sentrale element:

- Den skapte nye kompetansearbeidsplasser på Smøla – i dag 15
- Den skapte nye og sikret eksisterende arbeidsplasser hos underleverandører
- Den etterspurte tjenester som var viktige – spesielt utviklingen innen reiseliv
- Den bidro med viktig kapital for den videre utvikling (både direkte og gjennom eiendomsskatt)

Reiseliv og kulturbasert næringsliv er nok det område hvor Omstilling Smøla har lyktes best. Det er etablert flere mindre reiselivsbedrifter med overnatting, bespisning og aktiviteter. Det store regionale "trekkplaster" er Guri-senteret. Omdømmet til Smøla har gjennomgått en drastisk endring i løpet av omstillingen. Markedsføring av Smøla, f eks gjennom "Smølabona'n kjæm t by'n" har vært en suksess. Etablering av Smølahallen har muliggjort større arrangementer som kan gjennomføres også fordi overnattingskapasiteten er mer enn 10-doblet.

Reiseliv og kulturbasert næringsliv er sammen med de gjennomgående strategier de områdene som har fått mest midler og hvor Omstilling Smøla har brukt flest timeverk.

4. Programmets resultat og måloppnåelse

4.1 Målemetoder

I kapittel 2.3 er omtalt målstrukturen i Omstillingsprogrammet.

Det er en svakhet at den strategiske plan ikke har flere kvantifiserbare mål enn antall arbeidsplasser og at disse ikke er periodisert. Målene kommer først frem i den enkelte handlingsplan og måloppnåelsen fremkommer da i den enkelte årsrapport. Dette danner utgangspunktet for vurdering av måloppnåelse.

Den bakenforliggende årsak til omstillingen i form av nedgang i folketall, nedgang i sysselsetting, reduserte frie inntekter til kommunen, forringelse av bransjer og lignende som

ble begrunnelsen for omstilling er viktig å avklare. Her tar man utgangspunkt i de prognoser som ble laget i PANDA og som skulle illustrere hva som ville skje dersom man ikke gjorde noe. Redskapen her er statistiske rapporter.

Et tredje område er hva som skjer i "det mentale rom". Hvordan var den mentale innstilling ved starten av omstillingsperioden og hva har skjedd gjennom omstillingsperioden. Webundersøkelsen og intervjuene danner grunnlag for dette.

4.2 Periodisk måloppnåelse innen det enkelte satsingsområde

Innledning

I dette kapittel vurderes mål og arbeidsmål i det enkelte satsingsområde mot resultater som beskrevet i årsmeldinger og rapportert gjennom intervjuer. Felles for målstrukturen er at det har vært en klar fleksibilitet i målbeskrivelsen for det enkelte år. For å illustrere dette er mål og delmål/arbeidsmål beskrevet slik det fremkommer i handlingsplanen for det enkelte år. I resultatvurderingen er det en mer summarisk vurdering av den totale måloppnåelse innen det enkelte satsingsområde.

Gjennomgående strategier og funksjoner

Arbeidsmålene for de gjennomgående strategier og funksjoner er registrert nedenfor.

2001-2004	<ul style="list-style-type: none">- Operativt omstillingssekretariat med tilknyttet informasjons og kontaktsystem innen 1.10.00.- Reetablere "Smøla ressurs og kompetansesenter" tilrettelagt for dekning av behov i lokalt næringsliv og fokusert mot ungdom- Kvinner og unge skal involveres og prosjektene inneholde en særskilt drøfting med hensyn til denne relasjon
2005	<ul style="list-style-type: none">- Operativt omstillingssekretariat med tilknyttet informasjons- og kontaktsystem.- Reetablere "Smøla ressurs og kompetansesenter" tilrettelagt for dekning av behov i lokalt næringsliv og fokusert mot ungdom.- Kvinner og unge skal involveres og prosjektene skal inneholde en særskilt drøfting med hensyn til denne relasjon. Ungdom og kvinner skal være naturlige deler av prosjektene. Prosjektene skal etter hvert være selvgående
2006	<ul style="list-style-type: none">- Operativt omstillingssekretariat med tilknyttet informasjons- og kontaktsystem.- Gjennom forstudie og forprosjekt skal det bygges opp nye kompetansearbeidsplasser ved Ressurscenteret/Næringskontoret. Eventuelle nye arbeidsplasser skal etableres uten økonomisk støtte, og vil være retta mot egenfinansierte sekretærfunksjoner/ prosjektlederstillinger for eksterne partnere. Målet er å ha minimum 4 ansatte i løpet av 2007.
2007-2009	<p>Smøla Næringsssenter KF skal utnytte alle mulige fellestrekk og koblinger mellom de forskjellige satsingsområdene, fremme forståelsen for behovet for – og legge til rette for økt samhandling innad i - og mellom forskjellige næringer:</p> <ul style="list-style-type: none">- Riktig bemanning og kompetanse- Riktig styrekompetanse og fokus- En administrasjon med effektive systemer og kvalitativ tjenesteproduksjon- God og tilrettelagt informasjon i lokalsamfunnet.- Inntjening fra eksterne oppdrag skal tilsvare minimum kr. 200 000 første året

Sekretariatet var tidlig etablert og har gjennom hele omstillingsperioden vært ledet på en forutsigbar, fast og effektiv måte. Alle de områder som er nevnt er tatt opp og vurdert. De har lyktes å etablere både selvgående næringsforening, ungdomsråd og kvinnenettverk. Sistnevnte har imidlertid de senere år vært noe passiv. Ungdomsrådet er proaktivt og tar ansvar i utviklingen. Næringsforeningen er aktiv og Smøla Næringsssenter har sekretariatfunksjonene. Det er gjennomført kompetanseutviklende tiltak, men det har vært vanskelig å få næringslivet med på aktivitetene. Omstillingsorganisasjonen har fått på plass både ressurscenter og nasjonalt vindkraftsekretariat. Totalt er det i dag 6 årsverk i Smøla

Næringsssenter KF. Disse skal imidlertid også betjene andre funksjoner som ikke er definert inn under omstillingsoppgavene.

Foredling

2001-2004	Hovedmål: Utvikle et foredlingsmiljø basert på bruk av moderne teknologi/ hjelpemidler. Arbeidsmål: - Gjennom en dobling av omsetning - herunder nye nisjeprodukter - skape økt inntjening og derigjennom øke sysselsettingen med 50 ansatte innen 5 år.
2005	Hovedmål: Utvikle et foredlingsmiljø basert på bruk av moderne teknologi/ hjelpemidler som utvikler nye produkter og skaper nye arbeidsplasser i primærnæringene. Prosjekt mål: - Gjennom systematisk arbeid sikre markedstilgang for nye produkter - Legge til rette for investorer og etablerere - Omsetning skal dobles gjennom nye lønnsomme nisjeprodukter. Det skal skapes 30 nye arbeidsplasser i omstillingsperioden.
2006	Hovedmål: Som i 2005. Prosjekt mål: Gjennom systematisk arbeid: 1. sikre markedstilgang for nye produkter 2. øke markedstilgangen for eksisterende produkter 3. Legge til rette for investorer og nyetablerere 4. Lønnsomheten skal økes gjennom nye nisjeprodukter. Det skal skapes 30 nye arbeidsplasser i omstillingsperioden.
2007	Mål: Smøla skal være ledende innen foredling av sjø- og landbruksprodukter. Smøla skal ha kompetansekrevene helårsdrevne bedrifter innen foredling som leverer førsteklasses produkter basert på moderne teknologi. Delmål: - Det etablerte tradingmiljøet skal videreutvikles og utvides med min. to nyansatte; og det skal legges økt fokus på merkevarebygging. - Det skal settes større fokus på produktutvikling ved hjelp av ny teknologi som sikrer økt verdiskapning i bedriftene
2008	Samme mål som 2007 Delmål: - Økt verdiskapning i bedriftene gjennom produktutvikling og ny teknologi
2009	Samme mål som 2007 og 2008 Delmål: - Økt verdiskapning i bedriftene gjennom produktutvikling og ny teknologi - Helårsdrift for bedriftene, trygge arbeidsplasser (langsiktig)

Foredling av sjømat har hatt mye motgang i Smøla til tross for frisk satsing, spesielt før omstillingsperioden. I 2001 planla omstillingsprogrammet å bidra til å skape 50 nye arbeidsplasser innen 2006. I 2005 reduserte de målet til 30 nye arbeidsplasser. Tar en ikke hensyn til konkurs og avviklinger i omstillingsperioden, men bare teller nye arbeidsplasser er målet mer enn nådd gjennom blant annet etablering av Atlantic Dawn som nå har over 20 ansatte og Smøla Klekkeri med over 12 ansatte. I tillegg har både Kongshaug Krabbe og andre fiskeforedlingsbedrifter økt antall ansatte. På landbrukssiden er det nok mer sikring av eksisterende arbeidsplasser enn etablering av nye. Det har vært arbeidet aktivt både med produktutvikling og markedsføring.

Mekanisk industri

2001	Hovedmål: <i>Sikre arbeidsplasser i eksisterende virksomheter gjennom fornyelse og videreutvikling av bedriftene</i> Legge til rette for økt og stabil aktivitet i reetablerte virksomheter gjennom fornyelse og videreutvikling av bedriftene Arbeidsmål: - Øke kompetanse i den enkelte bedrift og dermed bidra til økt sysselsetting med tilsammen 40
------	--

	ansatte innen 2005
2002	Hovedmål: - Sikre arbeidsplasser i eksisterende virksomheter gjennom fornyelse og videreutvikling av bedriftene Arbeidsmål: - Øke kompetanse i den enkelte bedrift og dermed bidra til økt sysselsetting med til sammen 40 ansatte innen 2005
2003-2004	Hovedmål: - Sikre arbeidsplasser i eksisterende virksomheter gjennom fornyelse og videreutvikling av bedriftene - Legge til rette for økt og stabil aktivitet i reetablerte virksomheter gjennom fornyelse og videreutvikling av bedriftene Arbeidsmål: - Øke kompetanse i den enkelte bedrift og dermed bidra til sysselsetting i størrelsesorden 20 ansatte innen 2005

Nedgangen i mekanisk industri var en av hovedgrunnene til omstillingsstatus.

Nedgangskonjunkturer førte til konkurser vinteren 2001 med tap av om lag 40 arbeidsplasser ved de sentrale, konsernavhengige bedriftene innen satsingsområdet – Promek Industrier AS og Tallmek Smøla AS. Arbeidsplassmålet ble da redusert fra 40 til 20 ansatte innen 2005. I dag har Promek arbeid seg opp til å omfatte mer enn 20 ansatte og en omsetning fra 3 mill til 35 mill.

I 2004 nedprioriterte Omstilling Smøla mekanisk industri til fordel for vindkraft. Dette synes også i etterpåklokskaps klare lys å være en rett beslutning.

Reiseliv

2001-2002-2003	Hovedmål: - Konkurransedyktige reiselivsbedrifter som bidrar til å styrke Smøla som produktområde og reisemål Arbeidsmål: - I minimum 3 etablerte bedrifter skal overskudd før skatt bringes opp på minimum 10% av omsetningen.
2004	Hovedmål som i 2001-2003 Arbeidsmål: - I minimum 3 etablerte bedrifter skal overskudd før skatt bringes opp på minimum 10% av omsetningen. - Gjennom akkvisisjon etablere nye opplevelses- og overnattingsbedrifter (2004)
2005	Hovedmål: Konkurransedyktige reiselivsbedrifter som bidrar til å styrke Smøla som produktområde og reisemål, samtidig som det legges til rette for nyetableringer. Prosjekt mål: - Det skal minimum etableres 3 lønnsomme bedrifter i omstillingsperioden. Det et skal være etablert minimum 6 nye faste arbeidsplasser.
2006	Hovedmål: Konkurransedyktige reiselivsbedrifter som bidrar til å styrke Smøla som produktområde og reisemål, samtidig som det legges til rette for nyetableringer. Prosjekt mål: - Det skal minimum etableres 3 bedrifter i omstillingsperioden. Det et skal være etablert minimum 6 nye faste arbeidsplasser.
2007	Mål: Smøla skal være ledende innen natur- og kulturbasert (<i>opplevelsesøkonomi</i>) reiseliv, regionalt – Midt-Norge. Det skal legges opp til videre vekst i reiselivsnæringa, basert på flere bedriftsetableringer, økt lønnsomhet med utvikling av nye kvalitetsprodukter og utvidelse av sesongen. Delmål: - Gjennom målrettet markedsføring og innsalg av Smøla som kurs og konferansested skal det sikres helårsdrift ved reiselivsbedriftene. - Gjennom satsing på naturbasert reiseliv og opplevelsesøkonomi skal det etableres minst 4 nye bedrifter. (eller aktiviteter.) - Ved felles arrangement og aktiviteter skal Smøla markedsføres med tidsaktuelle aktiviteter for enkeltpersoner og grupper.
2008	Mål: Smøla skal være ledende innen natur- og kulturbasert (<i>opplevelsesøkonomi</i>) reiseliv, regionalt – Midt-

	<p>Norge. Det skal legges opp til videre vekst i reiselivsnæringa, basert på flere bedriftsetableringer, økt lønnsomhet med utvikling av nye kvalitetsprodukter og utvidelse av sesongen. Delmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Helårsdrevne reiselivsbedrifter. - Fellesarrangement og aktiviteter. - Bred markedsføring. - Regionale samarbeid.
2009	<p>Mål: Smøla skal være ledende innen natur- og kulturbasert (<i>opplevelsesøkonomi</i>) reiseliv, regionalt – Midt-Norge. Det skal legges opp til videre vekst i reiselivsnæringa, basert på flere bedriftsetableringer, økt lønnsomhet med utvikling av nye kvalitetsprodukter og utvidelse av sesongen. Delmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Helårsdrevne reiselivsbedrifter. - Fellesarrangement og aktiviteter. - Bred markedsføring. - Regionale samarbeid

Reiseliv har vært et vellykket innsatsområde. I årsmeldinga for 2001 står "*Aktørene i kommunen er små og ulike, og synes ikke å kunne enes om felles mål og strategier. Derfor har omstillingsstyret valgt å omprioritere, samt disponere bevilgningen til andre formål i forhold til de opprinnelige strategier*". Omstilling Smøla synes å ha klart gjennom omstillingsprosessen å ha samlet reiselivsaktørene om felles mål og regionalt samarbeid. Gjennom støtte til en rekke små reiselivsbedrifter og fokus på fyrtårnet Gurisentret har resultatet blitt at alle mål synes oppnådd. Koblingen mot Smølahallen og støtte til kulturengasjementer har skapt en helt ny og positiv holdning. Reiselivssatsingen har vært udelt vellykket både lokalt og regionalt.

Vindkraft

2004	<p>Statkraft vedtok høsten 2003 full utbygging med 70 møller av Nord-Europas største vindpark på Smøla. Som en følge av dette ønsker Omstilling Smøla å etablere vindkraft som eget satsingsområde i omstillingsprogrammet. Som et ledd i denne satsinga er flere forstudier gjennomført i programmets gjennomgående strategier for å utnytte vindparkutbygginga som et nytt marked for kommunens næringsliv. Hovedmål: Etablere 12 arbeidsplasser for drift- og vedlikehold av vindmøller i Midt-Norge i samarbeid med regionale, nasjonale og internasjonale aktører, samt gi kommunens øvrige næringsliv økt kompetanse og sysselsetting gjennom utbygging og drift av Smøla Vindpark Arbeidsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvikle nye arbeidsplasser og opplevelser gjennom de fortrinn etablering av vindkraftverk gir. - Smøla markedsføres som vindkraftkommunen i Norge.
2005	<p>Hovedmål: Som i 2004. Arbeidsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvikle nye arbeidsplasser og opplevelser gjennom de fortrinn etablering av vindkraftverk gir. - Smøla markedsføres som vindkraftkommunen i Norge.
2006	<p>Statkraft vedtok høsten 2003 full utbygging med totalt 70 møller i Smøla vindpark. Smøla har dermed Nord-Europas største vindpark. Smøla Vindkraftkontor ble åpnet 01.01.05 og driftes gjennom egen handlingsplan. I korte trekk går denne ut på: Hovedmål: Etablere 12 arbeidsplasser for drift- og vedlikehold av vindmøller i Midt-Norge i samarbeid med regionale, nasjonale og internasjonale aktører, samt gi kommunens øvrige næringsliv økt kompetanse og sysselsetting gjennom utbygging og drift av Smøla Vindpark Prosjekt mål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvikle nye arbeidsplasser og opplevelser gjennom de fortrinn etablering av vindkraftverk gir. - Smøla markedsføres som vindkraftkommunen i Norge. - Sikre fast drift av Smøla Vindkraftkontor (bl.a gjennom økte inntekter fra LNVK.)
2007	<p>Mål: Smøla skal være den ledende (<i>kompetanse i planlegging, prosjektering og gjennomføring</i>) vindkraftkommunen i Norge. Kommunen skal være en sentral aktør innen utvikling av fornybar energi inn mot næring, og politiske myndigheter og sentrale organisasjoner. Delmål:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Smøla kommune skal være den ledende vindkraftkommunen i Norge; - Det skal legges til rette for systematisk kompetansebygging.
2008	<p>Smøla skal være den ledende (<i>kompetanse i planlegging, prosjektering og gjennomføring</i>) vindkraftkommunen i Norge. Kommunen skal være en sentral aktør innen utvikling av fornybar energi inn mot næring, og politiske myndigheter og sentrale organisasjoner.</p> <p>Delmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Økt vindkraftproduksjon - Økt kompetanse - Nytt skatteregime
2009	Som i 2008

Omstilling Smøla tok tidlig opp arbeidet med vindkraft og forberedte grunnen for beslutningen til Statkraft. Straks denne var gjort høsten 2003 vedtok Omstilling Smøla at vindkraft må inn som eget satsingsområde til erstatning for mekanisk industri. Målene som er satt er i hovedsak nådd. Det skal i dag være 15 ansatte (mot målsatt 12). Smøla kommune har sekretariatet for Landssammenslutningen for norske vindkraftkommuner (LNVK) og det er etablert et godt samarbeid for kompetanseutvikling det teknisk-faglige miljøet ved NTNU og Sintef i Trondheim, og mot energiselskap som Energuide AS, NEAS og Statkraft. Vindkraftsatsingen har også bidratt til å sikre lokale bedrifter som har vært underleverandører, utvikle overnattings- og serveringsbedriftene og gjennom direkte tilskudd og eiendomsskatt bidratt til en positiv næringsutvikling på Smøla.

Fiskeri og havbruk

2007	<p>Mål: Smøla skal innen 2020 ha en økning i antall båter, kvoter og fiskerettigheter samt konsesjoner for en samlet økt verdiskaping.</p> <p>Delmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Økt samhandling med: - Fiskerikommuner og regionale aktører skal sikre lokal verdiskaping - Administrativ og politisk ledelse skal sikre lokaliteter og konsesjoner for havbruk
2008	<p>Mål: som i 2007.</p> <p>Delmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Økt verdiskaping - Økt antall lokaliteter og konsesjoner for havbruk - Nyetablering og strukturering - Tilstrekkelig med mottaksapparat og utsalgssteder for fisk
2009	<p>Mål: som i 2008</p> <p>Delmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Økt verdiskaping - Økt antall lokaliteter og konsesjoner for havbruk - Nyetablering og strukturering

Fiskeri og havbruk er kommet inn som nytt innsatsområde i den nye strategiske næringsplan. Det er gjennomført en del aktiviteter og det rapporteres om positive resultater. Målene for 2020 er ikke kvantifisert ut over ordet "økning". Det er derfor vanskelig å kunne fastslå om målene for 2008 og 2009 er nådd: hvor stor økt verdiskaping er nødvendig for å oppnå målet? Hvor mange nye lokaliteter og konsesjoner for havbruk, osv. Med mål som mer oppfattes som hensiktsformuleringer og svake resultater sammen med minimal ressursbruk bør en vurdere om dette fortsatt skal være et prioritert innsatsområde. Skal det fortsatt være et prioritert område må målene spesifiseres og kvantifiseres, og adekvate ressurser må settes inn. Den største usikkerhet ligger i å finne A-eiere med nødvendig gjennomføringsevne.

Landbruk

2007	Mål: Opprettholde og sikre verdiskapingen i landbruket i kommunen, og tilrettelegge til utvikling av nye tilleggsnæringer. Delmål: - Det skal iverksettes minst 2 forprosjekter som legger til rette for tilleggsnæringer utenom ordinær gårdsdrift
2008	Mål: Som i 2007 Delmål: - Økt verdiskaping i landbruket - Tilleggsnæringer til ordinær gårdsdrift - Økt samhandling mellom næring, kommunal landbruksmyndighet og KF-et
2009	Mål og delmål som i 2008

Landbruk er også et nytt satsingsområde. Som for fiskeri og havbruk er det ingen kvantitative mål, og årsmelding for 2008 konstaterer at målene ikke er nådd og de samme vurderinger og konklusjoner kan anvendes her.

4.3 Befolkningsutvikling, sysselsetting og frie inntekter

PANDA-analysen som ligg til grunn for søknad om omstilling opererer med tre utviklingsscenarier:

- "nøytral" utvikling – refeansealternativet – basert på SSB prognosen
- Global – basert på konsekvensene for regionen ved avviking av Global Smøla AS
- Domino – basert på konsekvenser ved avviking av ytterligere 3 bedrifter, Tallmek, Promek og SmølaVinduet, som var vurdert av kommunen å være utsatt med hensyn til fremtidig drift på Smøla

Disse er sammenlignet med den faktiske utvikling som **faktisk** har skjedd gjennom omstillingsperioden.

Som en ser av nedenstående tabell er den faktiske nedgangen i befolkningsutviklingen vært større enn prognostisert under dominoeffekten. Samtidig har sysselsettingen vært større enn prognosen for referansealternativet og dermed klart bedre enn for Global og Dominoalternativene.

Økningen kan selvsagt skyldes flere forhold; den kan være "på grunn av" og "til tross for" omstillingsprogrammets mange aktiviteter. Det er naturlig her også å ta i betraktning den "skjulte arbeidsledighet". "Plutselig" er det kommet arbeidsplasser som gjør at hjemneværende ønsker å ta seg arbeid.

En konklusjon er i alle fall at det har vært en kontinuerlig reduksjon i befolkningen helt fram til 2009 da det var en økning over året på 24 personer.

Samtidig har det først i omstillingsperioden vært en nedgang og deretter en økning av antall sysselsatte. Økningen er klart større enn referansealternativet.

Nedgangen i antall sysselsatte i 2005 antas i hovedsak å skyldes at tre større fartøy samt flere mindre ble solgt ut av kommunen. Samtidig er de en imponerende "innhenting" i løpet av 2006.

Et annet element som påvirker sysselsettingen er antall besøkende og aktiviteten i kommunen. Denne meget positive utvikling kan leses ut fra fergestatistikken: I perioden 2003 – 2008 økte aktiviteten med 53%. I tillegg til konferanser, nybygging osv er det også

sannsynlig at det er blitt flere fritidsbeboere. Det er liten handelslekkasje, og det er utviklet et større handelssenter i kommunen. Det er vanskelig å tenke seg at dette kan overleve med en negativ befolkningsnedgang med mindre øvrige besøk har økt og at de benytter det lokale varetilbud og tjenester.

1. jan pr år:	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Befolkning:												
Referanse	2 487	2 404	2 387	2 369	2 349	2 328	2 311	2 294	2 279	2 263	2 247	2 231
Global	2 487	2 388	2 370	2 350	2 329	2 308	2 289	2 271	2 255	2 238	2 221	2 204
Domino	2 487	2 380	2 350	2 314	2 291	2 268	2 247	2 227	2 210	2 191	2 173	2 154
Faktisk	2 487	2 432	2 407	2 329	2 266	2 248	2 195	2 192	2 165	2 137	2 119	2 143
Sysselsetting												
referanse	926	932	929	919	908	898	889	881	873	865	859	853
Global	926	891	888	877	867	857	848	840	832	825	818	812
Domino	926	881	853	812	801	792	783	774	767	759	753	747
Faktisk	926	921	942	946	935	915	851	938	940	953		

Tallene er tatt fra PANDA-analysen samt SSB.

En nærmere spesifisering av sysselsatte fremgår av tabellen nedenfor (2009-tall kommer i juni):

Sysselsatte personer etter arbeidssted 1573 Smøla	per 4. kvartal									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
01-05 Jordbruk, skogbruk og fiske	249	239	242	240	215	188	212	216	203	
11 Utvinning av råolje og naturgass	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10,12-37 Industri og bergverksdrift	91	79	80	97	101	89	97	90	100	
40-41 Kraft- og vannforsyning	4	4	4	4	5	6	13	11	15	
45 Bygge- og anleggsvirksomhet	35	42	43	40	47	38	36	43	45	
50-55 Varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet	104	127	129	111	115	101	127	128	109	
60-64 Transport og kommunikasjon	111	120	124	105	96	99	101	108	122	
65-67 Finansiell tjenesteyting	7	6	6	6	6	7	6	6	7	
70-74 Forretningsmessig tjenesteyting, eiendomsdrift	26	34	40	31	27	29	32	33	38	
75-99 Offentlig forvaltning og annen tjenesteyting	286	285	271	289	293	285	308	300	310	
00 Uoppgitt	8	6	7	12	10	9	6	5	4	
Sysselsetting Smøla kommune	921	942	946	935	915	851	938	940	953	

Kjelde: SSB

Tall for 2009 kommer først i juni 2010. Fra Smøla kommune er det dokumentert følgende utvikling i frie inntekter:

Smøla kommunes utvikling på de frie inntekter de siste 10 år:
(Beløpene i hele 1 000 kr.)

Inntekts- og formueskattens utvikling de siste fem år:

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
23 841	27 300	30 011	32 616	34 005	36 524	42 857	39 493	37 470	41 307

Eiendomsskattens utvikling:

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
170	535	960	2 645	2 647	2 647	6 552	6 557	6 537	6 889

Rammeoverføringens utvikling de siste fem år:

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
38 835	41 302	43 665	40 658	37 332	40 481	44 598	43 178	49 089	54 731

Rammeoverføring iht PANDA med Domino-alternativet var beregnet slik:

1997	2000	2001	2002	2003	2005	2010
36232	39094	39854	40136	40181	40305	43664

4.4 SMB kompetanse, utviklingskompetanse og økt samarbeid

Det har vært en god utvikling av små og til dels mellomstore bedrifter på Smøla. SMB-Utvikling har vært gjennomført med varierende resultat. Fra intervjuundersøkelsen har flere bedrifter spesielt understreket at Omstilling Smøla sitt engasjement har hatt stor betydning. Andre har ikke tillagt dette stor vekt.

Omstilling Smøla har bidratt til etablering av Smøla Ressurssenter tidlig i omstillingsperioden. Denne har stått for samordning og gjennomføring av utviklingskompetanse. Senere har Omstilling Smøla også bidratt til etablering av Smøla Næringsforening som i dag har 48 medlemmer. Totalt er det registrert 62 bedrifter på Smøla som har en omsetning på 250.000,- eller høyere. Av disse har 40 rapportert at de har en eller flere ansatte. Av disse har igjen 20 bedrifter 6 eller flere ansatte. (Søk på Proff).

Spesielt de første omstillingsårene var det stor aktivitet med å få til samarbeid og kompetanseutvikling. I mange tilfelle er tilbudene om kurs nedprioritert av bedriftene til fordel for operativt arbeid.

Over hele omstillingsperioden har det vært en bevisst gjennomgående strategi å øke kompetansen hos små og mellomstore bedrifter.

I web-undersøkelsen var 51% enig og 30% delvis enig i at omstillingsprosessen har bidratt til større utviklingsevne mens 5% var uenig og 5% delvis uenig.

Det er blitt bedre samarbeid både gjennom etablering av Smøla Næringsforening og gjennom felles satsinger, spesielt innen reiseliv.

4.5 Utvikling av robust næringsliv

Utviklingen av et robust næringsliv kan best illustreres med å vise til følgende svar i prosent fra web-undersøkelsen:

Utsagn	Enig	Delvis enig	Uenig	Delvis uenig
Det var målrettet samarbeid	41	22	0	3
Det førte til resultat	46	14	5	3
Det var ingen målbare resultat	8	3	38	22
Det har bidratt til økt antall arbeidsplasser	51	22	3	3
Det har bidratt til å sikre arbeidsplasser	57	19	11	5
Det har bidratt til økt antall bedrifter	46	27	5	11
Det har bidratt til etableringer i nye områder/bransjer	49	22	5	11

Konklusjonen er at Smøla har fått et mer robust næringsliv med sikrere og flere arbeidsplasser samtidig som det er større differensiering. Det er også hyggelig å kunne konstatere at det har ført til mer målrettet samarbeid som også er en viktig faktor i økt robusthet.

Det er ikke foretatt en nærmere økonomisk analyse av soliditeten til bedriftene på Smøla. Gjennom stikkprøver av noen av bedriftene som har vært med i omstillingsprosessen kan det imidlertid synes som om soliditeten gjennom omstillingsperioden har blitt bedre. Dette kommer også til uttrykk gjennom utsagn gitt under intervjuene.

4.6 Kommunen som næringsaktør

Kommunen som næringsaktør er sentral i ethvert omstillingsarbeid. I web-undersøkelsen var en av påstandene:

Kommunen har blitt mer næringsvennlig?

46% var enig og 30% delvis enig mens bare 5% var uenig og 5% delvis uenig.

Det er således en klar oppfatning av at kommunen har blitt mer næringsvennlig. Denne oppfatning er også bekreftet gjennom intervjuundersøkelsen. En mer nyansert vurdering i intervjuundersøkelsen viser imidlertid at det fortsatt er en vei å gå når en går inn på konkrete områder. I klarspråk betyr det at politikerne, spesielt i formannskap og generelt i kommunestyret har god kjennskap til programmet og opptatt av utviklingen her. Av kommuneadministrasjonen er det nok (ifølge intervjugjennomgangen) primært toppledelsen (rådmann og ledergruppa) som var opptatt av omstillingen og prioriterte omstillingsarbeidet. Når en kom litt lenger ned i organisasjonen var en ikke like klar på dette. Da var det nok mer ordinær kommunal forvaltningskultur med de krav som er på lik behandling uavhengig av tidspress, viktighet, osv.

4.7 Programmets innvirkning på regionen

Denne problemstilling har vært sentral i intervjuundersøkelsen. Konklusjonen kan oppsummeres slik:

- Smøla har fått en positiv image i regionen.
- På reiseliv har Smøla hatt en innvirkning på regionens reiselivsplaner og markedsføring. Dette gjelder både Gurisentret, aktivitetstilbud og kurs/konferanser. Smøla er aktivt med og påvirker den regionale planlegging.
- På kultur og kulturbasert næringsliv har Smøla profilert seg gjennom "smølabon'an" med tilhørende konserter og salg av produkter
- Innen vindkraft har Smøla fått en nasjonal status som vindkraftkommune.

4.8 Addisjonalitet

En vesentlig utfordring knyttet til resultatevalueringer av omstillingsprogrammer dreier seg om *addisjonalitet*. I hvilken grad kan identifiserte endringer i sysselsetting eller næringsstruktur tilbakeføres til omstillingsprogrammet? Å identifisere årsakssammenhenger av denne typen er vanskelig og kan best sammenlignes med vurderingen om endringene er "på grunn av" eller "til tross for" omstillingsprogrammet. Sysselsettingsutviklingen er beskrevet i kapittel 4.3 hvor det også fremgår at det har vært en positiv sysselsettingsutvikling samtidig som befolkningstallet har gått mer ned enn prognostisert som "worst case" (dominoeffekten). På den annen side har fergetrafikken i perioden 2003-2008 økt med 53%. Omstilling Smøla sitt klare fokus på arbeidsplasser og bedriftsutvikling må også ha påvirket den positive sysselsettings- og bedriftsutvikling.

Det mest spektakulære resultat er imidlertid holdningsendringen hos innbyggerne på Smøla. Fra å tenke konkurs, avvikling, nedskalering, osv., er innbyggerne i dag stolte over å bo og virke på Smøla. Det er en klar optimisme mht framtida. Denne endringen har kommet gradvis gjennom omstillingsperioden og er helt markert. Samtlige som er intervjuet har trukket dette fram. Det synes som om denne holdningsendringen ikke bare er hos de fastboende, men også gjennom de som har fritidsbolig på Smøla. Det understrekes at de engasjerer seg i dugnader og frivillighetsarbeid og i stor grad bruker lokale tjenester.

5. Erfaringer og videreføring

5.1 Sammendrag

Smøla kommune har gjennomført en vellykket omstillingsprosess i perioden 2001-2009. Smøla-samfunnet står i dag bedre rustet til å løse de fremtidige utfordringer.

5.2 Hva er oppnådd?

De konkrete omstillingsmål er i hovedsak nådd. Smøla fremstår i dag som en kommune med en optimistisk og positiv holdning til framtida. Det er etablert nye arbeidsplasser og nye bedrifter. Det er gjennomført en dreining i næringsstrukturen til flere bedrifter som dekker flere områder. Bedriftene arbeider i større grad sammen. Det er etablert et felles næringsutviklingsorgan som har en forutsigbar finansiering. Dermed kan organisasjonen konsentrere seg om utviklingsoppgaver og ikke lete etter finansiering til egen drift. Det er gjennomført en rekke tiltak for utvikling av kompetanse og nettverk.

De spesifikke områder hvor man har lyktes best er:

- Holdningsendring. Befolkningen har en klar positiv holding preget av sjøtillit og optimisme.
- Reiseliv. Her er det etablert flere bedrifter som i løpet av omstillingsperioden har vokst og tilbyr i hovedsak overnatting, opplevelser og spisesteder. Flere av disse har også spesialisert seg på lokale produkter. Aktørene har også lært å samarbeide og "dele" markedet i høysesongen. Det arbeides målrettet for å utvide sesongen og gjøre flere arbeidsplasser om fra sesong til helårs arbeidsplasser.
- Vindkraft. På mange måter har denne satsingen vært en katalysator. Isolert sett er det etablert 15 arbeidsplasser mot målsatt 12. Reelt sett har etablering og bygging av vindparkene medført økt aktivitet og omsetning hos lokale leverandører både innenfor og utenfor satsingsområdene. Det er også etablert nettverk og kontakter mot kompetansebedrifter regionalt og nasjonalt. Samtidig er det tilført kapital som har bidratt til å finansiere ytterligere næringsutvikling. Smøla er også profilert på nasjonal basis som "vindkraftkommunen". Mange peker på at denne satsingen har vært avgjørende for å få til "det ekstra" som har gjort at man har lyktes så godt med omstillingen.

5.3 Hva er ikke oppnådd?

I utgangspunktet er mange av målene for omstilling oppnådd slik de er kvantifisert. Målene har imidlertid ikke alltid vært nådd innen de tidsrammer som var satt. Det må sies å være noe avvik med hensyn til:

- Mekanisk industri. Her var det klart større mål i starten av omstillingsperioden. Det som er bra var at man tidlig tok konsekvensen av at satsingsområdet måtte evalueres og vurderes på nytt. Suksesshistorien er utviklingen av Promek. At man endret fokus må ses på som et suksesskriterium. Det vitner om fleksibilitet og evne til nytenking.
- Foredlingssektoren er i en slags mellomstilling. På den ene side har man klart å få til både større og mindre selskap. På den annen side hadde man også her noe større målsetninger enn det som ble oppnådd. Egentlig er nok konklusjonen at man har nådd det som var realistisk gitt de rammer som var satt.
- Satsingen på sektoren fiske og havbruk og sektoren landbruk i tiden 2007-2009 har ikke vært vellykket. Målene har vært mer ambisiøse enn innsatsen. En av årsakene synes å være at man ikke lyktes i å finne og engasjere de aktørene som har nødvendig vilje og kraft til å gjennomføre den ønskede utvikling. Det kan stilles spørsmål med om nedgangen i antall aktører og alder er en del av årsaken. Å få til nyskaping og ny utvikling krever meget engasjerte og målbevisste eiere som kan stå løpet ut. Verken Smøla Næringsssenter eller andre utviklingsselskap kan erstatte slike eiere. Dersom de ikke kan identifiseres og engasjeres bør sektorene utgå som innsatsområder.

5.4 Hva kunne vært gjort annerledes?

I utgangspunktet for omstilling var det mye fokus på de bedriftene som gikk dårlig, og de var fokus på å berge disse. I stedet burde man allerede da sett lengre fram og hatt større fokus på områder hvor man hadde konkurransefortrinn, f.eks primærnæringene med fartøy, kvoter osv. Det kan jo også stilles spørsmål om man ventet for lenge med å satse på primærnæringene. Flere større fartøy og sjarker ble solgt ut av kommunen de første årene av omstilling. Det er vanskeligere å begynne på nytt enn å videreutvikle det man har.

I vurdering av omstillingsområde kunne en kanskje hatt et mer regionalt utgangspunkt. For eksempel kunne omstillingen omfattet Smøla, Aura og Tusna. Dette kunne medført større ramme og flere ressurser. På den annen side ville det være vanskeligere å forholde seg til tre eiere som hver har sine egne mål.

Et konkret område som burde vært tillagt større vekt er bruk av det ordinære virkemiddelapparat. I kapittel 3.1 er lån og tilskudd fra Innovasjon Norge (tidligere SND) omtalt. En større bevissthet på utnyttning av virkemiddelapparatet og at omstillingsstatus også skal medføre at de skal være mer velvillig/strekke seg lenger i sine vurderinger enn ellers. Det gjelder ikke bare mht lån og tilskudd, men også med råd og kompetansetilførsel mht hvilke tjenester som kunne anvendes.

Informasjon er alltid vanskelig. Fra noen hold er det framlagt som et forbedringsområde mens andre sier at det har vært tilfredsstillende. Det er vel alltid slik at man kan bli bedre. På den annen side er det gitt muntlige orienteringer flere ganger i året til kommunen samtidig som både handlingsplan og årsmelding har vært tilgjengelig.

Spørsmålet om hva som kunne vært gjort annerledes var stilt til samtlige personer som ble intervjuet. Ingen hadde noe klare svar. Resultatene fra web-undersøkelsen tilkjennegir også at aktørene er fornøyd med prioritering av innsatsområde og arbeidet som er gjort.

5.5 Videreføring – hvordan ivareta erfaringene i det videre arbeid

Organisering av videreføring av omstillingsarbeidet er ivaretatt gjennom det kommunale foretak Smøla Næringsssenter KF. Her er både videreført rutiner og kompetanseressurser fra programmet Omstilling Smøla og lagt til rette for ytterligere effektivisering av utviklingsarbeidet. Det er imidlertid følgende forhold som bør vurderes nærmere:

Organisasjonsform

Organisering som kommunalt foretak synes ikke spesielt vurdert i relasjon til andre organisasjonsformer som aksjeselskap, avdeling i kommunen eller stiftelse. Det synes å være en klar og gjennomgående oppfatning at en skal beholde KF med de styrker og svakheter dette gir. I en slik sammenheng vil styresammensetningen spille en enda større rolle.

Oppgaveomfang

Næringsssenteret har mange forskjellige oppgaver som gjør at ledelsen ikke lenger kan fokusere på næringsutvikling. Det er også andre oppgaver som må ivaretas. Dette gir på den ene side større ressurstilgang og større miljø, men på den andre siden kan det også medføre en svekket pådriverrolle i næringsutviklingen. Skal selskapet ha alle disse oppgavene må en sørge for en klar rolle- og ansvarsdeling for å redusere denne risiko. Alternativet er å overføre noen roller til andre organisasjoner.

Styrets sammensetning.

I Omstilling Smøla hadde næringslivet 4 representanter og kommunen 2 representanter i styret. Selv om programmet var eid av kommunen viste styresammensetningen at næringslivet hadde stor mulighet til å påvirke utviklingen. I Smøla Næringsssenter KF er 3 medlemmer fra formannskapet og 2 fra næringslivet mens en velges eksternt. Foretaket er kommunalt eid og styrt, og mulighetene for næringslivet til å påvirke utviklingen er noe mindre. Dette kan medføre at næringslivets engasjement reduseres. Det kan være indikasjoner på at dette kan skje. Det anbefales sterkt å drøfte sammensetningen.

Bruk av vararepresentanter i styret i et utviklingsselskap bør revurderes. Vararepresentanter hører til i styret hvor representativitet er viktig for en demokratisk forvaltning. Styret i et utviklingsselskap er i styret som individuelle kompetansepersoner som skal sikre at selskapet lykkes i sin utvikling innen de planer og rammer som eierne har satt. Det krever engasjement, kompetanse og tilstedeværelse i styrebeslutninger. I mangel av en "kommunal foretakslov" for utviklingsselskap organisert som KF bør aksjeloven nyttes som veileder. Her går det klart frem at styret og det enkelte styremedlem er ansvarlig for de vedtak som gjøres. Dette gjelder like meget for næringslivets som kommunens representanter. Aksept av rollen som styremedlem må gjenspeile dette.

Mål og innsatsområder

De overordnede mål bør i større grad være kvantifiserbare og periodisert. Innsatsområdene og beskrivelsen av mål og oppgaver i det enkelte område er bra. Likeså er den årlige rapportering slik. Igjen refereres til styreleders innledning for årsmeldingen for 2008. Intensjonene er meget bra.

Det bør vurderes om fiske og havbruk samt landbruk fortsatt skal være innsatsområder. Dersom de skal være det må de målsettes og følges opp bedre.

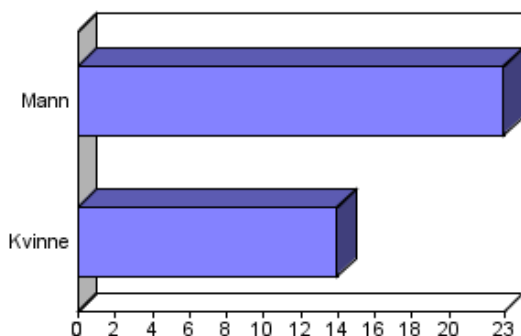
[\[skrive ut\]](#)

Summerings rapport

Oppsummering for alle spørsmål i undersøkelsen. Tekst svar er ikke inkludert.

Rapport dato: 18. februar 2010 10:48, CEST
 Start dato: 11. februar 2010 07:40, CEST
 Stopp dato: 16. februar 2010 17:00, CEST
 Avsluttet svar: 37
 Antall inviterte: 65
 Besvarte intivitasjoner: 49
 Prosent svar: 75%

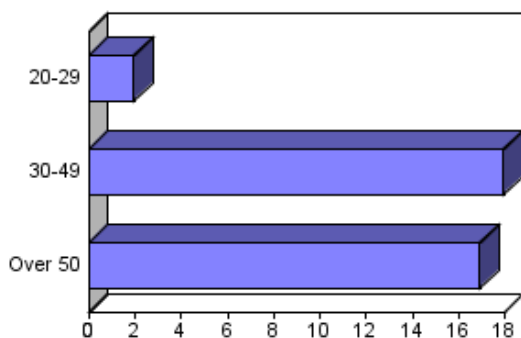
1. Kjønn:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Mann	23	62.16%
2. Kvinne	14	37.84%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

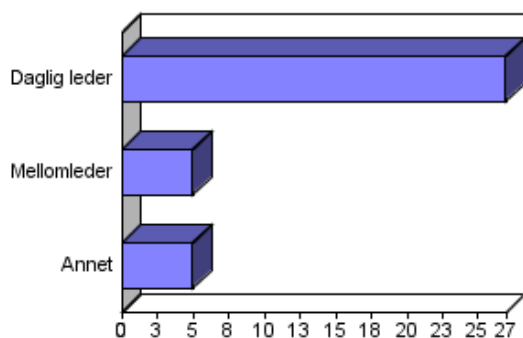
2. Aldersgruppe:



Opsjon	Antall	Prosent
2. 20-29	2	5.41%
3. 30-49	18	48.65%
4. Over 50	17	45.95%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

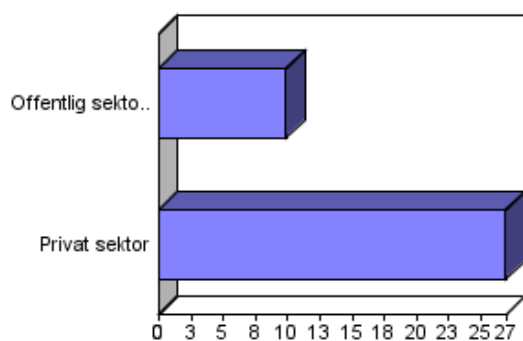
3. Stilling:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Daglig leder	27	72.97%
2. Mellomleder	5	13.51%
3. Annet	5	13.51%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

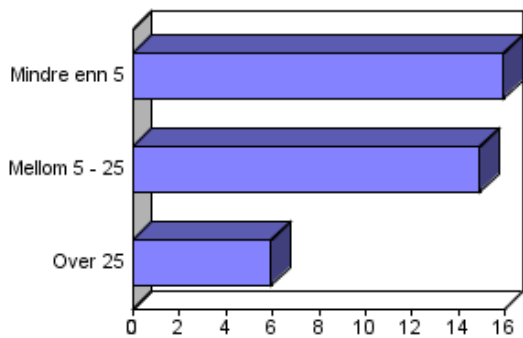
4. Sektor:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Offentlig sektor	10	27.03%
2. Privat sektor	27	72.97%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

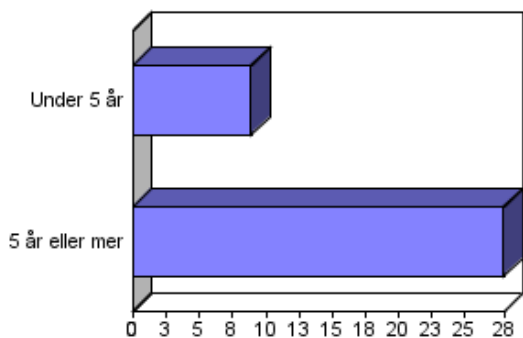
5. Antall ansatte:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Mindre enn 5	16	43.24%
2. Mellom 5 - 25	15	40.54%
3. Over 25	6	16.22%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

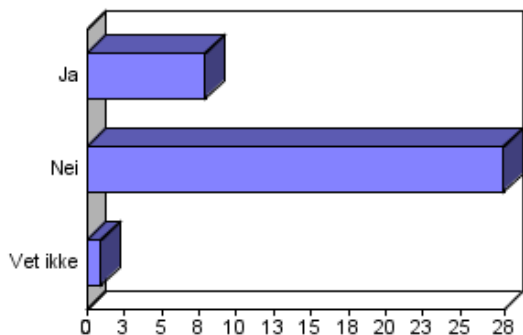
6. Alder på virksomheten – hvor lenge har den vært i kommunen?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Under 5 år	9	24.32%
2. 5 år eller mer	28	75.68%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

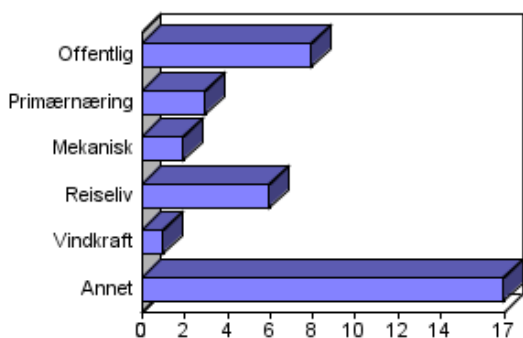
7. Er virksomheten etablert under omstillingsperioden:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Ja	8	21.62%
2. Nei	28	75.68%
3. Vet ikke	1	2.7%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

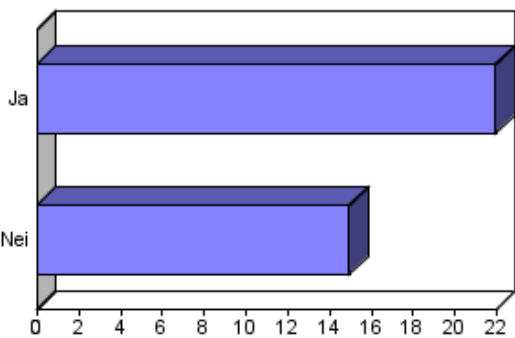
8. Bransje/område:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Offentlig	8	21.62%
2. Primærnæring	3	8.11%
4. Mekanisk	2	5.41%
5. Reiseliv	6	16.22%
6. Vindkraft	1	2.7%
7. Annet	17	45.95%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

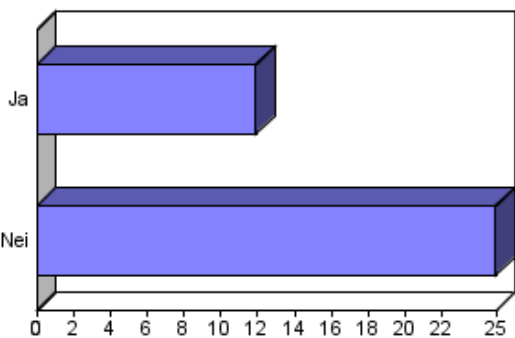
9. Har deltatt i og/eller fått støtte til ett eller flere utviklingsprosjekter:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Ja	22	59.46%
2. Nei	15	40.54%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

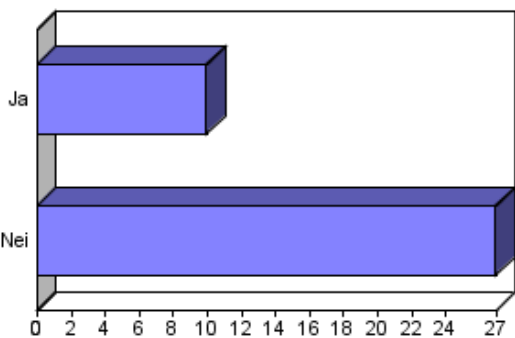
10. Har deltatt i opplærings- og kompetansehevingstiltak i regi av eller med støtte fra programmet:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Ja	12	32.43%
2. Nei	25	67.57%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

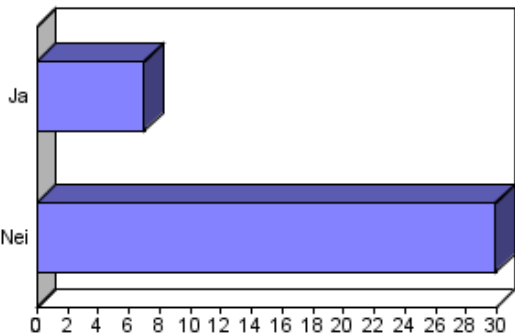
11. Har blitt benyttet som ressursperson for å bidra til utvikling/gjennomføring av prosjekter i programmet:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Ja	10	27.03%
2. Nei	27	72.97%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

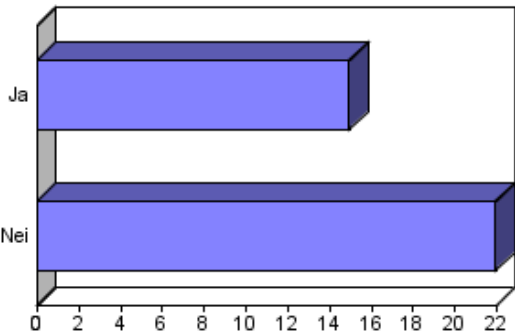
12. Har deltatt i styrings- eller referansegrupper i programmet:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Ja	7	18.92%
2. Nei	30	81.08%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

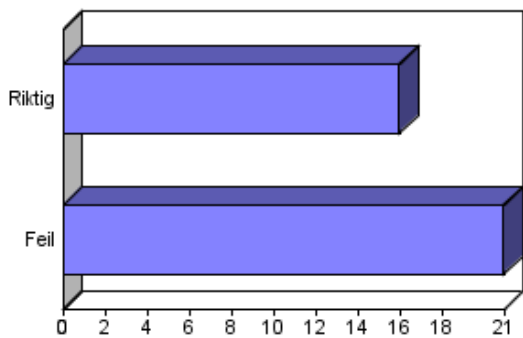
13. Virksomheten har indirekte vært med i omstillingsprosesser:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Ja	15	40.54%
2. Nei	22	59.46%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

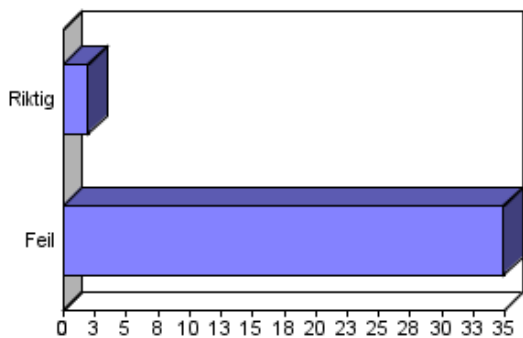
14. Har ikke vært med i omstillingsprosessene:



Opisjon	Antall	Prosent
1. Riktig	16	43.24%
2. Feil	21	56.76%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

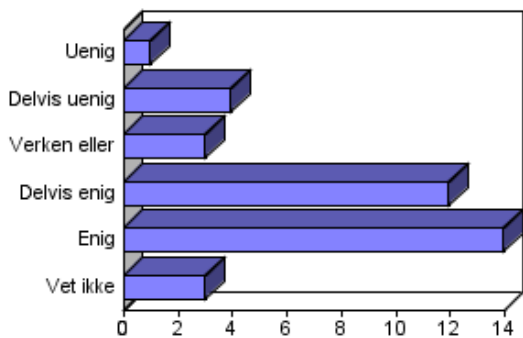
15. Kjenner ikke til at det er gjennomført et omstillingsprogram i tiden 2001 – 2006:



Opisjon	Antall	Prosent
1. Riktig	2	5.41%
2. Feil	35	94.59%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

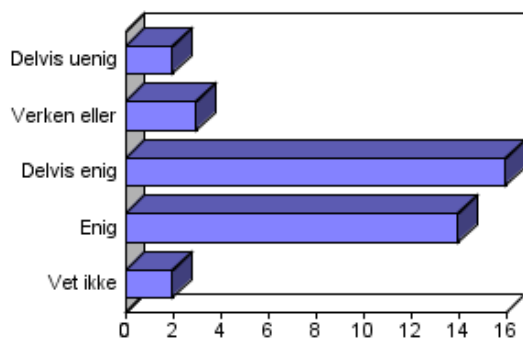
16. Alle aktørgrupper* var med:



Opsjon	Antall	Prosent
1. Uenig	1	2.7%
2. Delvis uenig	4	10.81%
3. Verken eller	3	8.11%
4. Delvis enig	12	32.43%
5. Enig	14	37.84%
6. Vet ikke	3	8.11%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

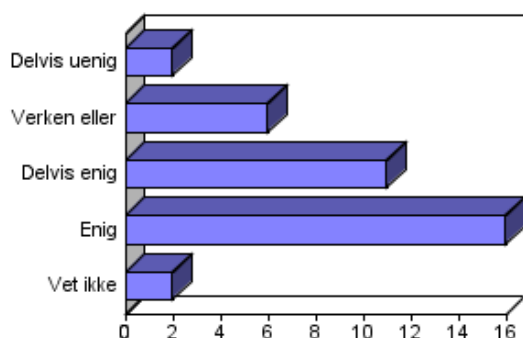
17. Omstillingsmålene var kjent og forstått:



Opsjon	Antall	Prosent
2. Delvis uenig	2	5.41%
3. Verken eller	3	8.11%
4. Delvis enig	16	43.24%
5. Enig	14	37.84%
6. Vet ikke	2	5.41%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

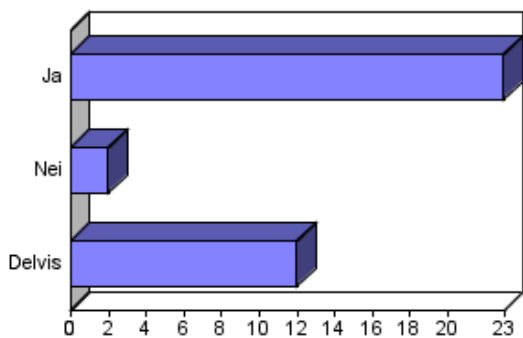
18. Strategiene var kjent og forstått:



Opsjon	Antall	Prosent
2. Delvis uenig	2	5.41%
3. Verken eller	6	16.22%
4. Delvis enig	11	29.73%
5. Enig	16	43.24%
6. Vet ikke	2	5.41%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

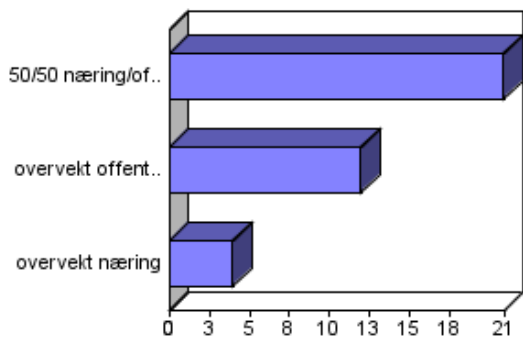
19. Kjenner du til hvem som var i omstillingstyret?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Ja	23	62.16%
2. Nei	2	5.41%
3. Delvis	12	32.43%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

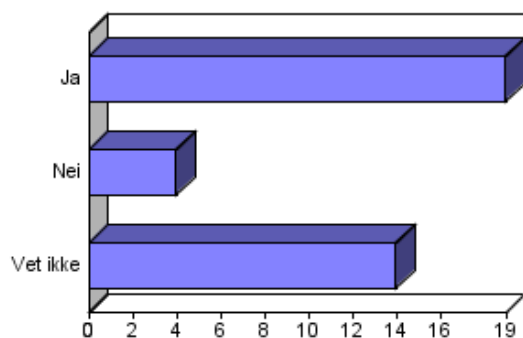
20. Kjenner du til styresammensetningen med hensyn til offentlig og næring?



Opsjon	Antall	Prosent
3. 50/50 næring/offentlig	21	56.76%
4. overvekt offentlig	12	32.43%
5. overvekt næring	4	10.81%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

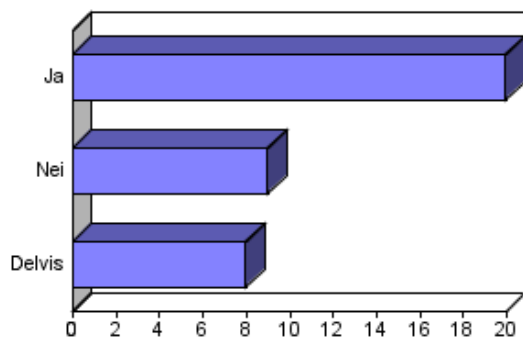
21. Etter din oppfatning – var det et tydelig styre?



Opisjon	Antall	Prosent
1. Ja	19	51.35%
2. Nei	4	10.81%
3. Vet ikke	14	37.84%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

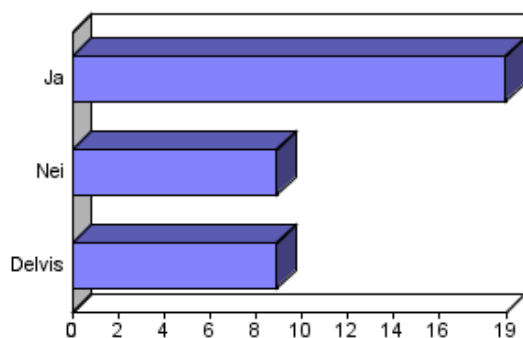
22. Kjenner du til hvem som var i programadministrasjon?



Opisjon	Antall	Prosent
1. Ja	20	54.05%
2. Nei	9	24.32%
3. Delvis	8	21.62%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

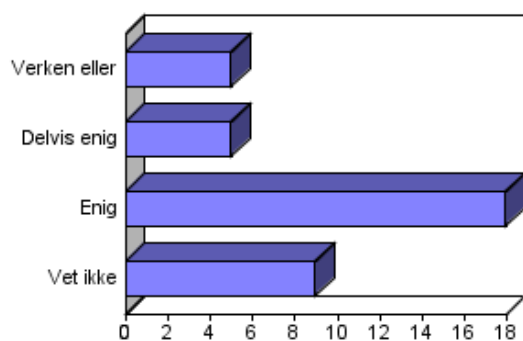
23. Kjenner du til hvem som var i programadministrasjon?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Ja	19	51.35%
2. Nei	9	24.32%
3. Delvis	9	24.32%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

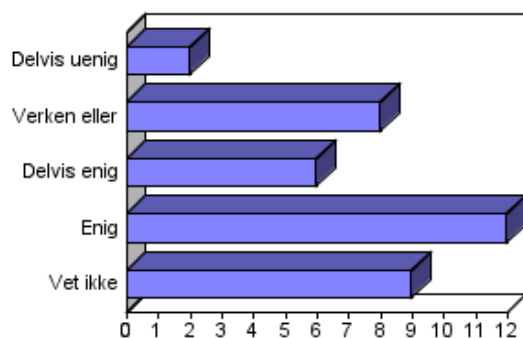
24. Det var rask tilbakemelding/respons?



Opsjon	Antall	Prosent
3. Verken eller	5	13.51%
4. Delvis enig	5	13.51%
5. Enig	18	48.65%
6. Vet ikke	9	24.32%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

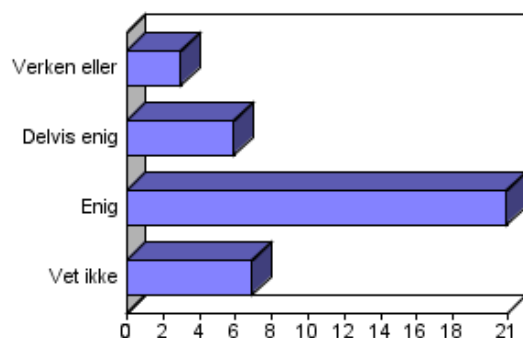
25. Jeg fikk god informasjon/faglige råd?



Opsjon	Antall	Prosent
2. Delvis uenig	2	5.41%
3. Verken eller	8	21.62%
4. Delvis enig	6	16.22%
5. Enig	12	32.43%
6. Vet ikke	9	24.32%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

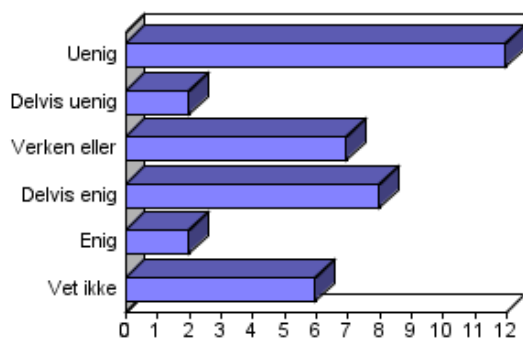
26. Jeg ble behandlet med respekt?



Opsjon	Antall	Prosent
3. Verken eller	3	8.11%
4. Delvis enig	6	16.22%
5. Enig	21	56.76%
6. Vet ikke	7	18.92%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

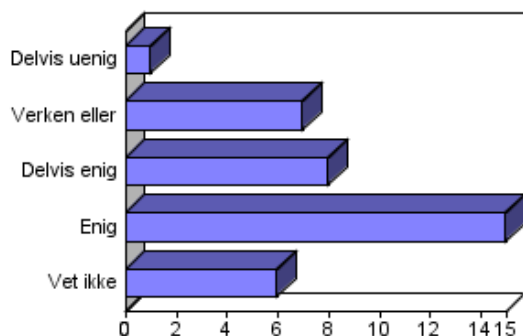
27. Det var mye byråkrati?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Uenig	12	32.43%
2. Delvis uenig	2	5.41%
3. Verken eller	7	18.92%
4. Delvis enig	8	21.62%
5. Enig	2	5.41%
6. Vet ikke	6	16.22%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

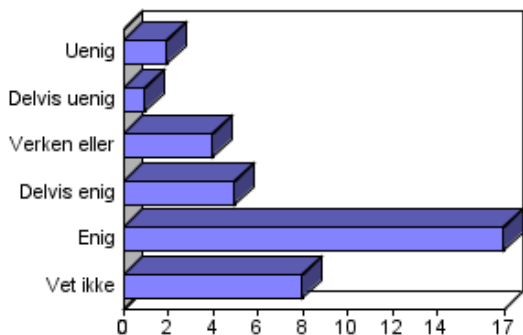
28. Det var målrettet samarbeid?



Opsjon	Antall	Prosent
2. Delvis uenig	1	2.7%
3. Verken eller	7	18.92%
4. Delvis enig	8	21.62%
5. Enig	15	40.54%
6. Vet ikke	6	16.22%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

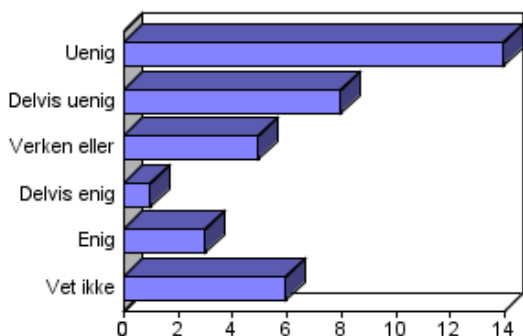
29. Det førte til resultat for virksomheten?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Uenig	2	5.41%
2. Delvis uenig	1	2.7%
3. Verken eller	4	10.81%
4. Delvis enig	5	13.51%
5. Enig	17	45.95%
6. Vet ikke	8	21.62%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

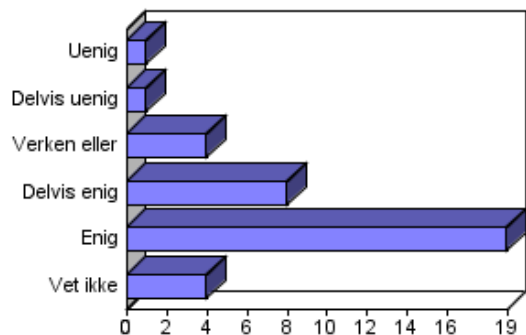
30. Det er ingen målbare resultat?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Uenig	14	37.84%
2. Delvis uenig	8	21.62%
3. Verken eller	5	13.51%
4. Delvis enig	1	2.7%
5. Enig	3	8.11%
6. Vet ikke	6	16.22%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

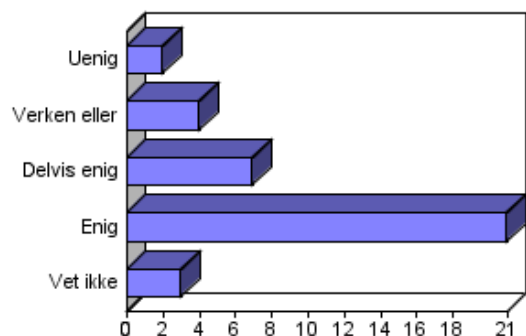
31. Det har bidratt til økt antall arbeidsplasser?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Uenig	1	2.7%
2. Delvis uenig	1	2.7%
3. Verken eller	4	10.81%
4. Delvis enig	8	21.62%
5. Enig	19	51.35%
6. Vet ikke	4	10.81%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

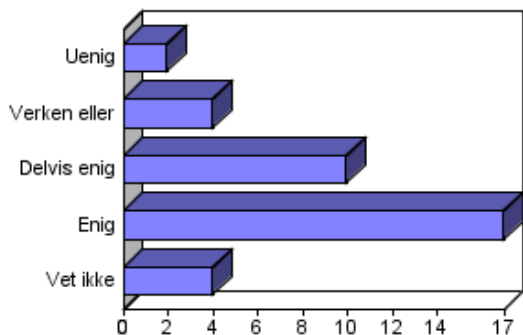
32. Det har bidratt til å sikre arbeidsplasser?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Uenig	2	5.41%
3. Verken eller	4	10.81%
4. Delvis enig	7	18.92%
5. Enig	21	56.76%
6. Vet ikke	3	8.11%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

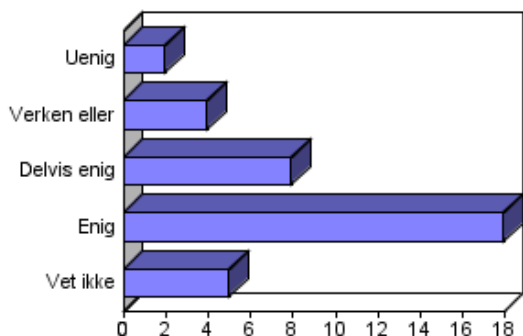
33. Det har bidratt til økt antall bedrifter?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Uenig	2	5.41%
3. Verken eller	4	10.81%
4. Delvis enig	10	27.03%
5. Enig	17	45.95%
6. Vet ikke	4	10.81%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

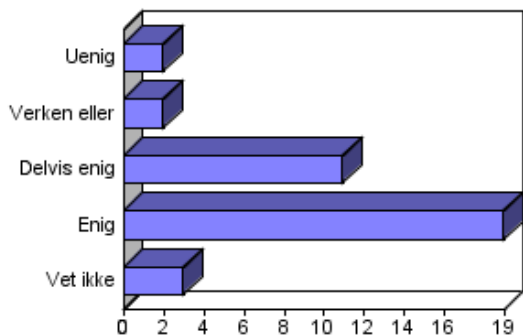
34. Det har bidratt til etableringer i nye områder/bransjer?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Uenig	2	5.41%
3. Verken eller	4	10.81%
4. Delvis enig	8	21.62%
5. Enig	18	48.65%
6. Vet ikke	5	13.51%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

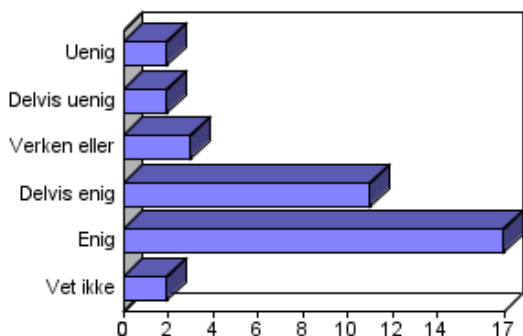
35. Det har bidratt til større utviklingsevne?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Uenig	2	5.41%
3. Verken eller	2	5.41%
4. Delvis enig	11	29.73%
5. Enig	19	51.35%
6. Vet ikke	3	8.11%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

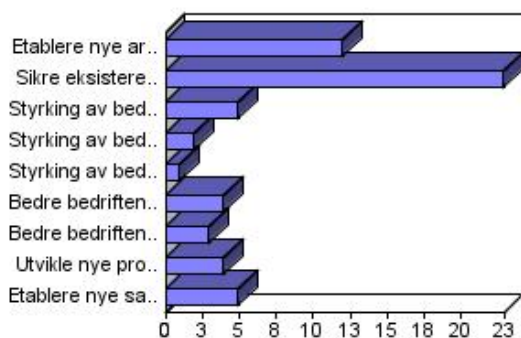
36. Kommunen har blitt mer næringsvennlig?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Uenig	2	5.41%
2. Delvis uenig	2	5.41%
3. Verken eller	3	8.11%
4. Delvis enig	11	29.73%
5. Enig	17	45.95%
6. Vet ikke	2	5.41%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

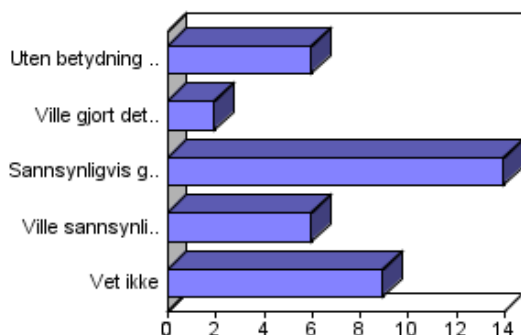
37. I de tilfelle hvor virksomheten har nyttet omstillingsmidler/ressurser – hva har det viktigste resultatet vært (merk av 1 eller inntil 3 områder)?



Opsjon	Antall	Prosent
1. Etablere nye arbeidsplasser	12	20.34%
2. Sikre eksisterende arbeidsplasser	23	38.98%
3. Styrking av bedriftenes/prosjektdeltakernes kompetanse	5	8.47%
4. Styrking av bedriftenes/prosjektdeltakernes lokale nettverk	2	3.39%
5. Styrking av bedriftenes/prosjektdeltakernes nettverk nasjonalt og internasjonalt	1	1.69%
6. Bedre bedriftenes konkurransevne på etablerte markeder	4	6.78%
7. Bedre bedriftenes konkurransevne på nye markeder	3	5.08%
8. Utvikle nye produkter	4	6.78%
9. Etablere nye samarbeidskonstellasjoner	5	8.47%
Totalt	59	100%

Svar totalt: 37

38. Hvordan vil du vurdere omstillingsprogrammets bidrag til resultatoppnåelsen? (merk av ett utsagn):



Opsjon	Antall	Prosent
1. Uten betydning – ville gjort det like vel og like fort uten bidrag	6	16.22%
2. Ville gjort det – men senere	2	5.41%
3. Sannsynligvis gjort det i mindre skala	14	37.84%
4. Ville sannsynligvis ikke gjort det i det hele tatt	6	16.22%
5. Vet ikke	9	24.32%
Totalt	37	100%

Svar totalt: 37

Intervjuplan: Alle intervjuer avholdes på rådhuset, 1 etasje – publikumssentret, inngang ved Smølahallen.

Mandag 15. februar 2010				
Klokken	Navn	Bedrift	e-post	mobil
08.30-09.30	Jan Tuven	Adm .dir, Atlantic Dawn Seafoods	jan@atlantic-dawn.no	91669291
09.30-10.30	Kjell Brende	Daglig leder, Smøla Produksjonslag	Smola.prodlag@online.no	71540194
10.45-11.45	Magne Lillehaug	Daglig leder, Smøla Havfiskesenter	Smola.havfiskesenter@smola.online.no	91833530
11.45-12.45	Lena Knutsen	Daglig leder, Veyen Vertskap	lena@veyen.com	91820450
13.00-14.00	Aase Width Gran	Økonomisjef, Smøla kommune	Aase.width.gran@smola.kommune.no	97658396
14.00-15.00	Jan Eirik Nordseth	Daglig leder, Smølahallen	Jan.eirik.nordseth@smola.kommune.no	47716465
15.15-16.15	Marit Hopshaug	Formannskapet	Marit.hopshaug@smola.kommune.no	97776851
16.30-17.30	Egil Holberg	Daglig leder, Smøla Bakeri AS	smoea@online.no	97686700
17.30-18.30	Anders Dyrnes	Daglig leder, Smøla Oppdrettservice AS	anddyrne@online.no	91539316
19.00-20.00	Arne Gulla	Daglig leder, Promek AS	info@promek.no	97705166
20.00-21.00	Laila Skaret	Politiker, Smøla kommune	Laila.skaret@smola.kommune.no	97986532

Tirsdag 16. februar 2010				
Klokken	Navn	Organisasjon	e-post	mobil
08.30-09.30	Kirsten Skaget	Rådmann, Smøla kommune	Kirsten.skaget@smola.kommune.no	91305492
09.30-10.30	Heidi Lura	Konsulent, Smøla Næringssenter KF	Heid.lura@smola.kommune.no	97532987
10.45-11.45	Asbjørg Kanestrøm	Kommunestyret	ekane@online.no	92286793
11.45-12.45	Laila Hopshaug	Varaordfører, Smøla kommune	Laila.hopshaug@smola.kommune.no	91541531
13.00-14.00	Ann Karin Strømme	Leder Smøla Jantisjar og økonomikonsulent Smøla kommune	Ann.karin.stromme@smola.kommune.no	92622899
14.00-15.00	Iver Nordseth	Ordfører, Smøla kommune	Iver.nordseth@smola.kommune.no	91811441
15.15-16.15	Ole Rousing	Daglig leder, Smølavinduet	post@smolavinduet.no	91722814
16.30-17.30	Edith Dyrnes	Daglig leder, Kongshaug Krabbe	bureiser@online.no	90025428
17.30-18.30	Nils Marius Holm	Teknisk sjef/eier, Smøla Klekkeri	nimarius@hotmail.com	91143264

I tillegg er Einar Wikan, Per Brennskag og Lars Rosvoll intervjuet over telefon.

Intervjuguide – Resultat av omstillingsarbeidet Smøla kommune

Hovedproblemstilling:

Smøla kommune fikk innvilget en seksårig omstillingsstatus fra 2001. Omstillingsarbeidet ble så forlenget i tre år med bl a økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune.

De siste tre årene med Smøla Næringsssenter KF som operativ instans har med andre ord vært en overgangsperiode. Fra 2010 vil næringsstatsningen i Smøla kommune stå på egne bein uten ekstern økonomisk støtte.

Hovedformålet med evalueringen er å vurdere Omstilling Smøla resultater og måloppnåelse med spesiell vektlegging av følgende områder:

- Programmets organisering, målsetninger og satsingsområder
- Programmets aktiviteter
- Programmets resultater og måloppnåelse
- Erfaringer og videreføring.

Det er viktig at vi har hørt din mening i denne saken. Vi har 50 minutter på oss. Derfor blir det litt ”revolverintervju”. Du får utkast til referat tilbake, og kan korrigere i løpet av uka. Resultatet vil være konfidensielt mellom deg og meg.

Navn:	e-post	Tlf:
Har du fått web-spørsmålene?	Ja:	Nei:
Har du svart?		
Hvorfor/hvorfor ikke:		
Hva er din forbindelse med omstilling Smøla?		

1. Hvorfor fikk Smøla omstillingsstatus fra 2001?

--

2. Hvorfor ble den forlenget med 3 år?

--

3. Etter din mening - var omstillingen vellykket – hvorfor?

--

4. Hva var det overordnede mål – og hvilke målspesifikasjoner ble brukt?

Overordnet mål:	Målspesifikasjoner:
Foredling	
Mekanisk	
Reiseliv	

Vindkraft	
-----------	--

5. Hva var de viktigste strategiene?	
Strategi	Hva har skjedd?
Nettverk	
Gründercoach	
Kvinner	
Ungdom	
Lederutvikling	
Fagkompetanse	
Annet	

6. Etter din mening, hvor godt kjenner man til omstillingsprosessen hos: bruk 1-5 og kommenter "fordi at"...		
Befolkning generelt		
Politikere		
Administrasjon		
Næringslivet		
Regionen		
Andre?		

7. Hva har omstillingen betydd for regionen?

8. Hvordan har informasjonsprosessen vært på en skala fra 1 - 5				
1:	2:	3:	4:	5:
Kommenter valget:				

9. Hvis du skulle oppsummere: hva har omstillingsprosessen bidratt til? – vær så spesifikk som mulig:
Stikkord – "fordi at":

10. I historiens klare lys: hva skulle vært gjort annerledes?

11. Er det ting som ikke er omtalt, men som burde vært nevnt?

Takker for at du har tatt deg tid til dette. Informasjonen sendes deg på e-post for å sjekke ut om vi har vært på samme møte. Referatet vil være konfidensielt. Alle innspill og korreksjoner er meget velkomne i løpet av denne uka.

Kan jeg komme tilbake om nødvendig med ytterligere spørsmål?