

SNF-Rapport nr. 07/09

Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Våler kommune

av
Inger Beate Pettersen

SNF-prosjekt 4245: Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Våler kommune

Prosjektet er finansiert av Innovasjon Norge

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, APRIL 2009**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0642-4 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0643-1 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

På oppdrag fra Innovasjon Norge og Hedmark fylkeskommune har SNF gjennomført en sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Våler kommune. Programmet startet opp i 2002 og ble avsluttet i 2008. Bakgrunnen for omstillingsprogrammet var nedlegging av Haslemoen leir. Nedleggingen av Haslemoen leir har skjedd gradvis med et tap av ca. 360 arbeidsplasser over en tiårsperiode, med betydelige negative ringvirkninger for Våler kommune.

Det overordnede målet ved omstillingsprogrammet i Våler kommune har vært: *Å støtte verdiskapende prosjekter i både ny og eksisterende virksomhet på en slik måte at det minst kompenseres bortfallet av arbeidsplasser på Haslemoen.* Det overordnede operative målet for programmet er: *”Å støtte verdiskapende prosjekter i nye og eksisterende virksomheter slik at det minst er etablert 100 nye arbeidsplasser”.*

I sluttevalueringen drøfter vi omstillingsprogrammets gjennomføring, resultater og mål-oppnåelse i lys av strategisk omstillingsplan, konkrete målformuleringer og tilgjengelige ressurser. Våler Utvikling AS representert ved daglig leder Morten Wenstad har bistått med relevant informasjon og dokumentasjon knyttet til omstillingsprogrammet. I tillegg har vi gjennomført intervjuer med en rekke aktører som har vært involvert i omstillingsprogrammet. Alle vurderinger og konklusjoner står for forfatterens egen regning.

Bergen, april 2009

Inger Beate Pettersen

Prosjektleder

Innhold

Forord

Sammendrag

Kapittel 1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og tema for analysen.....	1
1.2 Datagrunnlaget for evalueringen	3
Kapittel 2 Omstillingsarbeidets organisering	5
2.1 Bakgrunn for omstillingsprogrammet i Våler kommune	5
2.2 Programmets organisering.....	8
2.3 Valg av organisasjonsform.....	9
2.3.1 Forholdet mellom Våler kommune og Våler Utvikling AS	11
2.3.2 Omstillingsstyret og samarbeid med Våler Utvikling AS.....	12
2.3.3 Administrasjonen	16
2.3.4 Omstillingsprogrammet og regionalt samarbeid	18
Kapittel 3 Programmets profil	20
3.1 Omstillingsprogrammets ambisjoner, mål og strategiske innsatsområder	20
3.2 Strategier og innsatsområder i omstillingsperioden – justeringer underveis	23
3.3 Forholdene rundt Haslemoen leir	26
Kapittel 4 Aktiviteter i programmet	29
4.1 Oversikt over prosjekter i programmet	29
4.2 Beskrivelse av utvalgte prosjekter i omstillingsprogrammet	36
Kapittel 5 Resultater fra programmets aktiviteter	41
5.1 Om måleutfordringer.....	41
5.2 Styrking av kompetansen	42
5.3 Utvikling av nettverk.....	45

5.3.1 Nettverk til aktører i ulike geografiske områder	48
5.4 Nye arbeidsplasser og økt verdiskaping	49
5.5 Samlede resultater fra omstillingsprogrammet	53
5.6 Addisjonalitet	57
5.7 Deltakernes tilfredshet med programmet	59
Kapittel 6 Oppsummerende diskusjon	66
6.1 Måloppnåelse	66
6.2 Videreføring av omstillingsarbeidet	68
6.3 Viktige resultater av omstillingsarbeidet.....	69
Referanser	73

Tabeller

Tabell 1.2: Respondentenes deltagelse i programmet	4
Tabell 2.1: Bransjesammensetning basert på antall sysselsatte etter arbeidssted Våler 2000-2004.....	7
Tabell 3.1: Bevilgninger til prosjekter fra Årsberetning 2003-2008.....	24
Tabell 3.2: Totale bevilgninger per innsatsområde i perioden 2003-2008	24
Tabell 4.1: Strategi 1) Videreutvikling av trafikkmiljøet: Oversikt over prosjekter i omstillingsprogrammet i Våler.....	30
Tabell 4.2: Strategi 2) Verdiskaping innen trebearbeiding: Oversikt over prosjekter i omstillingsprogrammet i Våler.....	31
Tabell 4.3: Strategi 3) Verdiskaping innen turisme: Oversikt over prosjekter i omstillingsprogrammet i Våler.....	32
Tabell 4.4: Strategi 4) Bosettingsprosjekter: Oversikt over prosjekter i omstillingsprogrammet i Våler.....	33
Tabell 4.5: Strategi 5) Andre nyskapende prosjekter: Oversikt over prosjekter i omstillingsprogrammet i Våler	34
Tabell 4.6: Oversikt over alle prosjekt og bevilgninger i omstillingsprogrammet i Våler kommune	35

Tabell 5.1: Deltakelse og kompetanse?	43
Tabell 5.2: Nettverk og kontakter	46
Tabell 5.3: Styrking av lokale, regionale og nasjonale nettverk?	48
Tabell 5.4: Antall arbeidsplasser etablert gjennom omstillingsprogrammet.....	49
Tabell 5.5: Resultater av bedriftsrettede prosjekter.....	53
Tabell 5.6: Oppfatninger om omstillingsprogrammet	54
Tabell 5.7: Omstillingsprogrammets betydning for utviklingsprosjekt	57
Tabell 5.8: Samlet vurdering av omstillingsprogrammet?	59
Tabell 5.9: Fremtidig deltakelse i omstillingsprogram	60
Tabell 5.10: Vurdering av omstillingsprogrammet	61

Appendiks

Tabell 1.1: Oversikt over finansiering av omstillingsprogrammet	75
---	----

Sammendrag

I perioden 2002-2008 ble det gjennomført et 7-årig omstillingsprogram i Våler Kommune. Bakgrunnen for omstillingsprogrammet var nedlegging av Haslemoen leir som medførte et bortfall av arbeidsplasser på totalt 260 i perioden 1990 til 2002. I tillegg til det direkte bortfallet av arbeidsplasser, har også nedbemanningen ført til en reduksjon av etterspørselen av varer og tjenester fra det lokale næringsliv. Den totale kostnadsrammen til omstillingsprogrammet har vært på 24,85 mill. kroner for hele perioden. Våler kommune fikk tildelt omstillingsmidler fra Forsvaret på totalt 21,25 mill. kroner. I tillegg bidro Hedmark fylkeskommune med regionale utviklingsmidler på 3,6 mill. kroner. Programmet hadde en lang oppstartsfase, og kom først i operativ drift i 2003. Først i august 2004 ble det ansatt en daglig leder i full stilling.

Våler kommune valgte å gjennomføre sitt omstillingsarbeid i regi av et eget omstillings-selskap, Våler Utvikling AS. Selskapet har i omstillingsperioden vært 80 prosent eid av det offentlige, hvorav Våler kommune er største eier og Solørfondet utgjør en mindre andel. Det lokale næringslivet og private personer har stått for 20 prosent av eierandelen. Det har vært en daglig leder ansatt i selskapet og administrativ støtte har blitt leid inn ved behov. Et kompetansebasert styre på 4-7 personer har ledet selskapet. Representanter fra næringslivet har hatt majoritet. Det har kun vært lokale styremedlemmer. Innovasjon Norge, Hedmark fylkeskommune og ordfører i Våler kommune har deltatt i styremøtene med observatørstatus. Alle tiltak i omstillingsprogrammet organiseres som prosjekt. Eierskap til de ulike prosjektene spres på flere industrielle eiere og andre næringsaktører. ProsjektLederProsessen (PLP) har vært fulgt i omstillingsarbeidet i en viss grad. Erfaringene med organisasjonsformen i form av et selvstendig AS er positiv og flere aktører påpeker at denne organisasjonsformen gir en raskere og mer effektiv beslutnings- og gjennomføringsevne knyttet til prosjekter. Informanter fra kommunen påpeker negative sider ved organisasjonsformen som svak integrasjon og liten grad av samhandling med kommunens virksomhet og politiske prosesser. Samarbeidet mellom Våler Utvikling AS og Våler kommune har til tider vært krevende og har tappet ressurser fra omstillingsarbeidet. Hovedårsaken har vært dårlige kommunikasjonsrutiner og lite avklart rolle- og ansvarsfordeling, spesielt knyttet til næringsarbeidet med fokus på førstelinjetjenesten. I tråd med EØS-regelverket og retningslinjer for omstillingsbevilgningen gitt av KRD har ikke omstillingsprogram førstelinjetjeneste som ansvarsområde. I 2005 blir samarbeidet forbedret gjennom en konkretisering av rolle- og ansvarsfordelingen mellom

Våler Utvikling AS og Våler kommune. Samarbeidet mellom Våler Utvikling AS og styret har vært tilfredsstillende. Flere mener likevel at styret i større grad kunne bidratt med faglige og strategiske innspill. Omstillingsarbeidet kunne også blitt styrket gjennom å trekke inn eksterne ressurser, for eksempel regionale, i styret for å styrke kompetanse og profesjonalitet, spesielt når det gjelder erfaring med omstillingsarbeid.

Samlet er det iverksatt 161 prosjekter med støtte eller bistand fra omstillingsarbeidet i perioden. I gjennomsnitt ble det iverksatt 27 prosjekter. Den gjennomsnittlige bevilgningen er 101 863 kroner per prosjekt og er på samme nivå med andre omstillingsprogram. I perioden ble det gjennomført 51 forstudier og 85 forprosjekt, som utgjør ca. 75 prosent av det samlede antall prosjekt. Denne vektleggingen av forstudier og forprosjekt er i tråd med intensjonen i omstillingsbevilgningen når det gjelder finansiell støtte. Omstillingsprogrammet hadde som mål å få etablert 100 nye arbeidsplasser. Ifølge de siste tallene har omstillingsprogrammet bidratt til å skape netto 109 arbeidsplasser og brutto 126 arbeidsplasser. Programmet har derfor oppnådd målet de satte i omstillingsplanen.

Programmet har hatt fire næringsrettede strategier som innsatsområder. I tillegg har økt bosetting i kommunen vært en strategi. De fem strategiske innsatsområdene har vært: 1) *Videreutvikling av trafikkmiljøet*, 2) *Verdiskaping i trebearbeiding*, 3) *Verdiskaping i turisme*, 4) *Andre verdiskapende prosjekt* og 5) *Bosetting*. Den første strategien har hatt som formål å utvikle Våler til et ledende kompetanseområde innen transport, trafikksikkerhet og transportrelatert virksomhet. Satsingsområdet omfatter kompetanseheving, foretaksutvikling og nettverksbygging innen transport, trafikksikkerhet og trafikkrelatert utdanning. Strategien rettet mot trebearbeidingsindustrien skulle bidra til økt utnyttelse og fortjeneste innen trebearbeiding gjennom bistand til foretaksutvikling, kompetanseheving, nettverksbygging og bedret logistikk. Turismestrategien har hatt som mål å stimulere til foretaksutvikling og nettverksbygging innen reiseliv og opplevelse i Solør med Finnskogen og Glåmdalsregionen. Bosettingsstrategien skulle bidra til økt bosetting i kommunen, herunder et godt bomiljø, et attraktivt sentrum og gode kommunale tjenester. Når det gjelder å skape arbeidsplasser så har strategi for *Verdiskaping i trebearbeiding* skapt flest arbeidsplasser (48), mens strategi for *Videreutvikling av trafikkmiljøet* har skapt færrest arbeidsplasser (17,5).

Datagrunnlaget for evalueringen er intervjuer med 15 nøkkelinformanter, dokumentasjon fra programmet og prosjektene, og en web-basert spørreundersøkelse med svar fra 34

respondenter. Resultatene fra vår survey tyder på at omstillingsarbeidet har bidratt til: å bedre samhandling og nettverk, bidratt til nye arbeidsplasser, styrket lokale bedrifter og næringslivet generelt, og økt attraktiviteten til og understøttet markedsføringen av Våler. Over halvparten av respondentene oppgir høye verdier på disse områdene og intervjuene bekrefter også dette.

Programmet har bidratt til økt samhandling, nettverk og kontakt i det lokale næringsliv, og spesielt mellom bedrifter innen trafikk og motor og turisme. Mange mener også at næringsutviklingen lokalt har blitt styrket bl.a. fordi bedriftene nå er blitt bedre kjent og har blitt flinkere til å samhandle, fordi SMB'er har blitt styrket og fordi Våler har fått flere etableringer og arbeidsplasser. Tilskuddene fra programmet har også vært avgjørende for gjennomføringen av en stor andel av prosjektene, dvs. at mange oppgir middels og høy addisjonalitet.

Omstillingsprogrammet har ikke lykket med innsatsområdet *Andre nyskapende prosjekt*, som var tenkt som en akkvisisjonsstrategi. Det ble brukt betydelige midler for å rekruttere eksterne bedrifter til Våler, men ingen av disse initiativene førte til varige etableringer eller arbeidsplasser. Omstillingsprogrammet har i mindre grad greid å skape konkrete resultater i form av arbeidsplasser for innsatsområdene Videreutvikling av Trafikkmiljøet og Verdiskaping i turisme. Dette til tross for at en stor andel av omstillingsmidlene har gått til disse satsingene. De to strategiske satsingsområdene har bidratt til langsiktige og komplekse nettverks- og klyngeprosesser som forhåpentligvis kan bidra til mer konkrete resultater på sikt. Omstillingsprogrammet har ikke greid å utvikle en sterk næringsprofil for innsatsområdet Videreutvikling av Trafikkmiljøet. Klyngen består i hovedsak av offentlige aktører, og mange av de foreslåtte prosjektene forutsetter offentlige bevilgninger for å kunne driftes. Flere kommersielle aktører ville ha styrket næringsprofilen i klyngen, økt synergier og positive ringvirkninger til næringslivet, gitt muligheter for industridrevne prosjekter (som Arena) og sikret videreføringen av klyngerelaterte prosjekter. Vår samlede vurdering er at omstillingsprogrammet har vært et positivt tiltak for Våler kommune, i form av nye arbeidsplasser, en styrking av det lokale næringslivet, og økt attraktivitet til og markedsføring av Våler. Dette er viktige forutsetninger for den videre næringslivsutviklingen i området. Vi oppsummerer derfor med at programmet har hatt relativ god måloppnåelse.

Kapittel 1 Innledning

1.1 Bakgrunn og tema for analysen

I perioden 2002-2008 er det gjennomført et 7-årig omstillingsprogram i Våler Kommune¹. Etter vedtaket om nedlegging av Haslemoen, var Våler kommune i posisjon til å få tilgang til øremerkede midler til omstilling. Hedmark kommune fikk 5 mill. kroner til fordeling. Etter en administrativ og politisk prosess ble Våler tildelt storparten av midlene (Omstilling i Våler – forankring og organisering, 2002). Våler kommune ble da oppfordret til å søke om full omstillingsstatus med en varighet på 6 år, men søkte aldri om full omstillingsstatus. Hedmark fylkeskommune har i perioden bidratt med finansiering slik at kommunen i praksis har hatt et 7-årig løp med offentlige omstillingsmidler. Våler kommune ble tildelt forsvarrets omstillingsmidler fra 2002 til 2008, som i sin helhet ble utbetalt fra Hedmark fylkeskommune. I 2006 og 2007 har Hedmark fylkeskommune finansiert med regionale omstillingsmidler² til omstillingsarbeidet og Våler kommune har bidratt med tilsvarende. Den totale rammen for omstillingsarbeidet har variert gjennom perioden. Programmet hadde en totalramme på 24,85 mill. kroner med noe variasjon i de årlige bevilgningene (fra 1,75 mill. kroner til 5,75 mill. kroner). Vel 16 mill. kroner gikk til prosjekter (for en oversikt se Tabell 1.1 Appendiks). Programmet hadde en lang oppstartsfase, og kom først i operativ drift i 2003. Daglig leder var ansatt på deltid første året og begynte først i full stilling fra august 2004.

Nedlegging av Haslemoen leir har skjedd som en gradvis nedtrapping av arbeidsplasser fra ca. 260 i 1990 til ca. 100 da den formelle beslutningen om nedlegging kom i 2002. Få bedrifter i kommunen var sterkt økonomisk avhengig eller leverandører til forsvaret, men en rekke servicebedrifter fikk redusert omsetning som en følge av nedleggingen. For Våler kommune var det likevel alvorlig at så mange arbeidsplasser forsvant fra bygda.

¹ Omstillingsprogrammet kan deles inn i to perioder, første periode fra 2002-2005 og andre periode fra 2006-2008.

² Når det gjelder omstillingsbevilgningen er denne notifisert av ESA og det er KRDs retningslinjer som er gjeldende for omstillingsarbeidet, selv om Fylkeskommunen er den bevilgende myndighet.

Målsettingene for programmet er nedfelt i *Omstillingsplan for Våler – fra forsvar til angrep - 2002*. I omstillingsplanen beskrives programmets visjon: *Vi skal skape en kultur for å få de' tel! – et spennende liv i en god bokommune*. Videre defineres programmets overordnede mål: *Å støtte verdiskapende prosjekter i både ny og eksisterende virksomhet på en slik måte at det minst kompensere bortfallet av arbeidsplasser på Haslemoen*.

Omstillingsarbeidet skal drives på mange områder som bidrar til utvikling av nye aktiviteter som gir arbeidsplasser og nye inntekter, og som kan kompensere for tapte arbeidsplasser på Haslemoen. Det overordnede operative målet for programmet er: *”Å støtte verdiskapende prosjekter i nye og eksisterende virksomheter slik at det minst er etablert 100 nye arbeidsplasser”*. Omstillingsarbeidet skal også måles på: 1) Antall prosjekter til vurdering, foredling og faglig rådgivning, 2) Antall prosjekter som får finansiell støtte, og 3) Antall prosjekter som resulterer i vellykket prosjektresultat.

Programmet definerer fire næringsrettede strategier som innsatsområder³. I tillegg defineres økt bosetting i kommunen som en strategi. De fem strategiske innsatsområdene er som følger: 1) *Videreutvikling av trafikkmiljøet*, 2) *Verdiskaping i trebearbeiding*, 3) *Verdiskaping i turisme*, 4) *Andre verdiskapende prosjekt* og 5) *Bosetting*. Den første strategien har som formål å utvikle Våler til et ledende kompetanseområde innen transport, trafikksikkerhet og transportrelatert virksomhet. Satsingsområdet omfatter kompetanseheving, foretaksutvikling og nettverksbygging innen transport, trafikksikkerhet og trafikkrelatert utdanning. Strategien rettet mot trebearbeidingsindustrien skal bidra til økt utnyttelse og fortjeneste innen trebearbeiding gjennom bistand til foretaksutvikling, kompetanseheving, nettverksbygging og bedret logistikk. Turismestrategien skal stimulere til foretaksutvikling og nettverksbygging innen reiseliv og opplevelse i Solør med Finnskogen og Glåmdalsregionen. Bosettingsstrategien skal bidra til økt bosetting i kommunen, herunder et godt bomiljø, et attraktivt sentrum og gode kommunale tjenester.

Formålet med sluttevalueringen er *å vurdere resultater fra omstillingsprogrammet og drøfte grad av måloppnåelse*. Gjennom en systematisering av resultater og erfaringer vil evalueringen

³ I Omstillingsplanen – 2002 ble *Ny aktivitet på Haslemoen* definert som en næringsrettet strategi (opprinnelig 5 næringsrettede strategier), men etter hvert gikk Våler Utvikling AS bort fra dette og strategien ble fra 2005 integrert i de andre strategiene. I rapporten tar vi utgangspunkt i strategiene slik de ble definert fra 2005.

også kunne gi innspill i forhold til den framtidige organiseringen av næringsutviklingsarbeidet for Våler kommune.

1.2 Datagrunnlaget for evalueringen

Evalueringen baserer seg på tre ulike datakilder:

1) Foreliggende dokumentasjon fra programmet og prosjektene

Denne dokumentasjonen inkluderer omstillingsplan, handlingsplaner, årsberetninger, prosjektrapporter, presentasjoner, næringsanalyse og tallmateriale.

2) Informantintervjuer med sentrale aktører i programmet

Det ble gjennomført 15 intervjuer med nøkkelinformanter. Her inngår administrasjonen i Våler Utvikling AS, to styreledere, observatører i styrene og utvalgte bedrifts- og prosjektledere. Intervjuene ble i hovedsak gjennomført i Våler kommune i oktober 2008 og noen gjennom telefonintervju i januar 2009.

3) Spørreundersøkelse blant deltagere i omstillingsprogrammet

Vi gjennomførte en spørreskjemaundersøkelse blant deltagere i omstillingsprogrammet. Formålet med undersøkelsen er å systematisere brukernes erfaringer med programmet og for å avdekke resultater av deres deltakelse. Til sammen ble det samlet inn svar fra 34 deltakere.

Utvalget til spørreskjemaundersøkelsen

Definisjon av utvalg ble gjort i samråd med Våler Utvikling AS. Utvalget av deltagere for spørreskjemaundersøkelsen er personer som på ulike måter har deltatt i programmet, enten ved at de har fått tilskudd fra programmet, har deltatt i prosjekter, samlinger og kurs finansiert av programmet eller vært med i styrings- eller referansegrupper. I samråd med Våler Utvikling AS ble det ikke satt et minstebeløp på tilskudd for at flere personer kunne inngå i evalueringen. Vi inkluderte dermed personer som også har mottatt beløp på under 100 000. Flere av prosjektlederne har vært involvert i flere prosjekter, slik at antallet prosjekter er langt større enn antallet prosjektledere. I spørreskjemaundersøkelsen blir prosjektlederne bedt om å gi en samlet vurdering av resultatene fra prosjektene.

I januar 2009 ble det gjennomført en web-basert spørreundersøkelse gjennom bruk av QuestBack. Invitasjon ble sendt ut til respondentene per e-post. Av et utvalg på 50 fikk vi svar fra 34 personer, dvs. en responsrate på 68 prosent. Av de som svarte på undersøkelsen oppgir 23 personer (68 prosent) at deres hovedstilling er som bedriftsleder eller selvstendig næringsdrivende. Tre personer var ansatt i næringslivet, seks var ansatte i offentlige institusjoner (kommune, Fylkeskommune/regionale råd, utdanningsinstitusjon), og to oppga annet.

I Tabell 1.2 ser vi at respondentene har ulike tilknytninger til programmet. Av de spurte hadde 23 personer deltatt og/eller fått støtte til ett eller flere utviklingsprosjekt, 10 hadde deltatt i kompetansehevende tiltak, 16 personer ble brukt som ressursperson i prosjekter, mens 14 deltok i styrings- og referansegrupper. Mange av respondentene har altså en bred og mangesidig erfaring med omstillingsprogrammet.

Tabell 1.2: Respondentenes deltagelse i programmet

Type aktivitet	Ja	Nei	N
Har deltatt i og/eller fått støtte til ett eller flere utviklingsprosjekter (forstudie, forprosjekt og/eller hovedprosjekt)	23 (80 %)	6 (21 %)	29
Har deltatt i opplærings- og kompetansehevingstiltak i regi av eller med støtte fra programmet (eksempelvis SMB-utviklingskurs)	10 (46 %)	12 (55 %)	22
Har blitt benyttet som ressursperson for å bidra til utvikling/gjennomføring av prosjekter i programmet	16 (60 %)	11 (41 %)	27
Har deltatt i styrings- eller referansegrupper i programmet	14 (56 %)	11 (44 %)	25

Kapittel 2 Omstillingsarbeidets organisering

2.1 Bakgrunn for omstillingsprogrammet i Våler kommune

Våler kommune er en kommune i Hedmark Fylke og er en del av Solør⁴ og Glåmdalsregionen⁵. Våler er den kommunen i Solør og Glåmdal som ligger lengst mot nord, med en avstand på 32 og 60 km til henholdsvis Elverum og Hamar. Våler er lokalisert 65 km fra Kongsvinger.

Ved utgangen av 2001 hadde Glåmdalsregionen 53 817 innbyggere, som utgjorde nesten 29 prosent av det totale innbyggertallet for Hedmark (Omstillingsplan for Våler 2002⁶). Alle kommunene i Solør i tillegg til Nord-Odal viste en nedgang i befolkningen på 5 til 8,5 prosent, mens kommunene Kongsvinger, Eidskog og Sør-Odal hadde en positiv befolkningsvekst. Våler kommune hadde per 1. januar 2002 en befolkning på 4020. Kommunen hadde størst nedgang i befolkningen fra 1990-2003, med en nedgang på 11 prosent. I tillegg hadde Våler kommune et fødselsunderskudd på 0,64 som tilsier at tilflytning er nødvendig for å sikre befolkningsvekst. Regionen har også en befolknings sammensetning med flere eldre enn landet generelt.

Utdanningsnivået i Våler kommune var i 2001 noe lavere enn for landet for øvrig. Kun 11,6 prosent av befolkningen over 16 år og eldre har høyere utdanning, mens tallet er 21,3 prosent for hele landet. Arbeidsledigheten for innbyggere mellom 25-66 år var også noe høyere for Våler kommune i desember 2001: henholdsvis 3,5 prosent mot 2,6 prosent i landet for øvrig (Statistiske oversikter 2002).

Når det gjelder nærings- og sysselsettingsutvikling har hele regionen hatt lavere vekst i antall arbeidsplasser enn for landet generelt, men det er stor variasjon mellom kommunene. På grunn av den generelt vanskelige situasjonen for næringslivet i regionen har det blitt gjennomført flere tiltak i perioden: Omstillingsprosjektet Gla' i Glåmdal og etablering av

⁴ Følgende kommuner betegnes som del av Solør: Grue, Våler og Åsnes.

⁵ Glåmdalsregionen omfatter kommunene: Kongsvinger, Nord-Odal, Sør-Odal, Eidskog, Grue, Åsnes og Våler.

⁶ Omstillingsplanen har hentet statistikk fra en rapport Østlandsforskning gjorde for Hedmark fylkeskommune: "Regional utvikling i Glåmdalsregionen 1990-2010", som er en delrapport i ØF-rapport nr. 17/2002.

Mobiliseringsfond for Solør-kommunen. Våler kommune viste en nedgang i antall arbeidsplasser på 219 fra 1990 til 2001. Offentlig sektor, primærnæringene og industri viste stor nedgang (henholdsvis 99 og 125 arbeidsplasser), mens privat og forretningsmessig tjenesteyting og bygg og anlegg viste en svak vekst.

Våler kommune har relativt stor pendling til nabokommunene. Av 1850 arbeidstakere pendler 44 prosent (814), hvorav 280 til Elverum, 195 til Åsnes og 24 til Grue. Totalt 469 personer pendlet til Våler i 2004, hvorav 227 fra Åsnes og 134 fra Elverum. Pendlingsmønsteret viser at det er langt større utpendling enn innpendling fra Våler kommune. Likevel kan man si at pendlingsmønsteret viser en relativt høy integrasjon i det man kan kalle en felles arbeidsmarkedsregion. Våler kommune kan derfor dra nytte av økt integrasjon og økt samarbeid om næringsutvikling med andre kommuner i regionen (Næringsplan for Våler kommune 2005⁷).

Tabell 2.1 viser bransjesammensetning basert på antall sysselsatte etter arbeidssted i Våler kommune fra 2000-2004. Tabellen viser at flest innbyggere i 2002 ved programmets oppstart var sysselsatt i industrien (30 prosent). En relativt stor andel var sysselsatt i helse- og sosial sektoren (20 prosent). Tjenesteytende næringer og undervisning var også viktige sektorer med henholdsvis 14 og 11,6 prosent sysselsetting. Vel 11 prosent hadde sitt virke i primærnæringer. Offentlig administrasjon, forsvar og sosialforsikring sto for 9 prosent av de ansatte, mens andre sosiale og personlige tjenester sto for 2,3 prosent.

Som det framgår av tabellen har det vært en generell nedgang i sysselsettingen i de fleste sektorer i perioden 2000-2004. Våler har de siste 5 år hatt en nedgang på i overkant av 160 arbeidsplasser noe som tilsvarer en nedgang på ca 10 prosent. I primærnæringene har man hatt den sterkeste nedgangen med nesten 20 prosent, som likevel anses som en naturlig reduksjon innen primærnæringene. Effektiviseringen innen industrisektoren viser også en nedgang i antall sysselsatte i sekundærnæringen på 10 prosent. Også i de tjenesteytende næringene har det vært en nedgang i perioden på vel 15 prosent, med en vekst i sysselsettingen fra 2003 til 2004. Det har vært en økning i antall ansatte i undervisningssektoren og i helse- og sosial tjenester på henholdsvis 5, 8 og 2,5 prosent i perioden. Den negative utviklingen i

⁷ I næringsplanen foreligger fakta om Våler hentet fra PANDA og som er bearbeidet av Hedmark fylkeskommune, Næring og Nyskaping.

sysselsettingen for mange sektorer tilsier at behovet for en målrettet satsing på omstilling og etablering av nye arbeidsplasser har vært viktig for Våler kommune. Selv om omstillingsprogrammet var igangsatt i 2003-2004 var det i tidlig fase for å kunne påvirke sysselsettingen i kommunen. En positiv endring grunnet omstillingsprogrammet forventes fra 2005.

Tabell 2.1: Bransjesammensetning basert på antall sysselsatte etter arbeidssted Våler 2000-2004

	2000	2001	2002	2003	2004	2000-2004
	Sysselsatte etter arbeidssted	Sysselsatte etter arbeidssted	Sysselsatte etter arbeidssted	Sysselsatte etter arbeidssted	Sysselsatte etter arbeidssted	Prosentvis endring
Sysselsatte etter arbeidsstedskommune – Våler	1672	1612	1554	1534	1508	-9,8 %
01-05 Jordbruk, skogbruk og fiske	210	176	175	181	170	-19 %
10-45 Sekundærnæringer	510	529	476	483	459	-10 %
50-74 Tjenesteytende næringer	281	246	222	220	237	-15,6 %
75 Off.adm. og forsvar, sosialforsikr.	178	168	140	151	133	-25,2 %
80 Undervisning	171	178	180	190	181	+5,8 %
85 Helse- og sosialtjenester	278	274	318	280	285	+2,5 %
90-99 Andre sosiale og personlige tjenester	36	36	36	22	36	0 %
00 Uoppgitt	8	5	7	7	7	-12,5 %

Kilde: Årsrapport Omstillingsprosjektet 2004, Statistisk sentralbyrå (SSB).

2.2 Programmets organisering

Våler kommune fikk tildelt forsvarrets omstillingsmidler fra Forsvaret i periodene 2002-2005 og 2006-2008. I tillegg bidro Hedmark fylkeskommune med finansiering i 2006 og 2007 slik at omstillingsprogrammet fikk et 7-årig løp. I 2002 gjennomførte Våler kommune en avklarings-, strategi- og forankringsfase som skulle legge grunnlaget for den strategiske omstillingsplanen. Det lokale næringsliv, innbyggere, Våler Utvikling AS, kommuneadministrasjon og politikere deltok i prosessen. En ekstern konsulent var leid inn for å styre strategiprosessen. Strategiprosessen bidro til en lokal forankring av omstillingsprogrammet.

Den strategiske omstillingsplanen *"Omstillingsplan for Våler – fra forsvar til angrep! - 2002"* ble utarbeidet av styret og administrasjonen i Våler Utvikling AS på oppdrag fra Våler kommunestyre. Våler Utvikling AS er et aksjeselskap der Våler kommune er hovedaksjonær med det formål å drive næringsarbeid i kommunen. Styret i 2002 var sammensatt av lokale representanter fra næringslivet og en fra kommunen. Daglig leder i Våler Utvikling AS deltok også i strategiprosessen⁸. I tillegg har Hedmark fylkeskommune ved Atle J. Hauge og seinere Arne Olav Nyberg, og SND (senere Innovasjon Norge) ved Kristin Malonæs og Anne Helgesen deltatt i prosessen.

Viktig grunnlag for utarbeiding av omstillingsplanen har vært: grunnkunnskaper fra tidligere omstillingsprogrammer for Solør- og Glåmdalsregionen, forretningsplan for Våler Utvikling AS (25.04.02) og dokumentet: *Omstilling i Våler - Forankring og organisering* (04.09.02) og ØF-rapporten: *"Regional utvikling for Glåmdalsregionen 1990-2010"* (ØF-rapport 2002). Omstillingsplanen har en strategisk del og en handlingsdel. I perioden forventes det at strategiene forbedres og at handlingsplanen rulleres årlig. I strategiprosessen ble det gjennomført en SWOT-analyse av svake og sterke sider, muligheter og trusler ved Våler kommune, som et viktig kunnskapsgrunnlag til den strategiske omstillingsplanen. Våler Utvikling AS er tiltenkt en sentral rolle i omstillingsarbeidet og kommunen anser det som viktig å bygge opp lokal kompetanse for å kunne administrere omstillingsprosjektet.

⁸ Presiserer at det var tidligere fungerende daglig leder for Våler Utvikling AS som deltok her.

2.3 Valg av organisasjonsform

Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) anbefaler i sine retningslinjer at det skal være et eget styre og egen administrasjon for håndtering av omstillingsmidler. Dette kan være som eget prosjekt i kommunen, en stiftelse eller aksjeselskap. Det kan være hensiktsmessig å plassere omstillingsarbeidet utenfor den ordinære kommunale organisasjonsstrukturen gjennom oppretting av et eget AS, fordi man da oppnår en størst mulig frikopling fra kommunal virksomhet, spesielt hvis næringslivet har aksjemajoritet (Jakobsen, 2007).

Våler kommune har siden midten av 1990-tallet hatt et eget selskap for å drive med næringsarbeid i kommunen. Det var derfor en naturlig videreføring av tidligere ansvarsfordeling mellom kommune og aksjeselskapet at dette selskapet fikk ansvaret for å administrere omstillingsarbeidet. Selskapet har hatt en ansatt i perioden før omstillingsprogrammet, men hadde begrensede ressurser til næringsarbeidet. I 2002 besluttet generalforsamlingen i Våler Næringsutvikling AS å omdanne selskapet til Våler Utvikling AS. Etableringen av selskapet fikk omstillingsmidler gjennom Gla' i Glåmdal. Selskapet ble etablert for å være Våler kommunens sekretariat for næringsarbeidet i avklarings- og strategi- og forankringsprosessen. Selskapet skulle også ha en sentral rolle i å administrere omstillingsprosjektet i Våler (Omstilling i Våler 2002).

Formålet for selskapet er definert som følger: *å bidra til å utvikle eksisterende næringsvirksomhet i Våler samt å bidra til etablering av ny virksomhet, blant annet ved utvikling av etablerermiljø og ved å høyne kompetansen om næringsvirksomhet i kommunen. Firmaet skal være næringssekretariat for Våler kommune og bistå i arbeidet med å realisere kommunens næringsplaner.*

Våler Utvikling AS har i omstillingsperioden vært 80 prosent eid av det offentlige, hvorav Våler kommune er største eier og Solørfondet utgjør en mindre andel. Det lokale næringslivet og private personer står for 20 prosent av eierandelen.

Våler Utvikling AS skal ledes av et kompetansebasert styre på 4-7 personer hvor næringslivet skal ha majoritet. Innovasjon Norge og Hedmark fylkeskommune har deltatt i styremøtene med observatørstatus. Senere, fra 2005, har også kommunen ved ordfører hatt en formell status som observatør. Omstillingsprogrammet har en administrasjon som består av en daglig leder. I den tidlige fasen av programmet var de administrative ressursene begrenset. En person

fungerte som daglig leder av Våler Utvikling AS i en deltidsstilling fram til mai 2003. Ny daglig leder ble ansatt men arbeidet på ad hoc basis i perioden mai 2003 til august 2003. I perioden august 2003 til august 2004 var daglig leder ansatt i en deltidsstilling. Først fra august 2004 begynte daglig leder i full stilling for Våler Utvikling AS. Administrativ støtte til daglig leder og kompetanseressurser har blitt leid inn ved behov, lokalt og regionalt.

Våler kommune har således satt bort omstillingsarbeidet og næringsarbeidet til omstillingsorganisasjonen gjennom egne avtaler, og stiller omstillingsmidlene til disposisjon for Våler Utvikling AS. Våler kommune har i omstillingsperioden ikke gått inn med egne midler i selskapet, eller bevilget midler til førstelinjetjeneste for næringsarbeidet. Alle tiltak organiseres som prosjekt. Eierskap til de ulike prosjektene spres på flere industrielle eiere og andre næringsaktører. Den såkalte ProsjektLederProsessen (PLP) har vært fulgt i omstillingsarbeidet i en viss grad.

I omstillingsperioden har Våler Utvikling AS søkt en konstruktiv dialog med kommunen om kommunens næringspolitiske rolle (lokalsamfunnsutvikling) og eierrolle til omstillingsprogrammet. I henhold til *"Omstillingsplanen for Våler - fra forsvar til angrep! 2002"*, skal Våler Utvikling AS lede omstillingsarbeidet i Våler. Den strategiske omstillingsplanen for Våler kommune skal være bestemmende for omstillingsarbeidet. Det forutsettes at Våler Utvikling AS tar initiativ overfor kommunen med det formål å få til et effektivt og godt koordinert næringsapparat og virkemiddelbruk i Våler kommune. Det har vært et overordnet mål gjennom hele omstillingsperioden å styrke rolleforståelse, ansvarsfordeling, kommunikasjon og samhandling mellom Våler Utvikling AS og kommunen.

Erfaringene med organisasjonsformen i form av et selvstendig AS er positiv og flere aktører påpeker fordelene ved at omstillingsarbeidet er skilt ut som egen enhet, og ikke er en del av kommunens virksomhet. Det er også viktig at omstillingsarbeidet ikke har vært politisk styrt.

En frikopling fra kommunen betyr også at selskapet og ansatte er 100 prosent dedikert til omstillingsarbeidet, og at denne organisasjonsformen gir en raskere og mer effektiv beslutnings- og gjennomføringsevne knyttet til prosjekter. Byråkrati, langdryge politiske prosesser og treg saksbehandling er negative assosiasjoner som nevnes i tilknytning til kommunal virksomhet. Informanter fra kommunen påpeker negative sider ved organisasjons-

formen som svak integrasjon og liten grad av samhandling med kommunens virksomhet og politiske prosesser.

2.3.1 Forholdet mellom Våler kommune og Våler Utvikling AS

Forholdet mellom Våler kommune og Våler Utvikling AS har til tider vært krevende. Spesielt i den første fasen av omstillingsperioden fungerte samhandlingen mellom Våler kommune og Våler Utvikling AS lite tilfredsstillende. Dette skyldes flere ting, men en hovedårsak var dårlige kommunikasjonsrutiner og lite avklart rolle- og ansvarsfordeling (Årsrapport Våler Utvikling 2004, 2005). På grunn av stram økonomi i kommunen har man ikke hatt ressurser til næringsarbeid internt. Kommunen har heller ikke prioritert næringsarbeid i kommunen utover det administrative arbeidet knyttet til Haslemoen leir, herunder avklaring om eierstruktur og anvendelse, tilretteleggelse av bygningsmasse og areal og utmark, og andre saker som har krevd regional politisk forankring. Kommunens ankepunkt i henhold til omstillingsarbeidet er at kun aktører og bedrifter som faller inn under de strategiske innsatsområdene blir tatt hånd om, og at andre deler av næringslivet i kommunen ikke blir fulgt opp. Det har derfor blitt stilt krav fra kommunen til Våler Utvikling AS om å følge opp deler av kommunens ansvarsområde knyttet til næringsarbeid, og da spesielt førstelinjetjenesten. Dette til tross for at førstelinjetjeneste ligger utenfor omstillingsprogram sitt ansvarsområde. Innovasjon Norge og Fylkeskommunen har presisert at EØS-regelverket og retningslinjer for omstillingsbevilgningen gitt av KRD må følges. Blant annet kan det ikke gis støtte til handelsnæringen, en næring som kommunen ønsket å støtte i omstillingsperioden. Innovasjon Norge og Fylkeskommunen anbefalte kompetansehevede tiltak til denne næringen som er i samsvar med retningslinjene.

Våler Utvikling AS har hatt en rekke prosjekt innenfor satsingsområdene som har krevd tett oppfølging. Ansvar for førstelinjetjenesten i tillegg til omstillingsarbeidet har i perioden ført til stort press på de administrative ressursene. Etter hvert ble det praktisert en arbeidsdeling mellom ordfører og Våler Utvikling AS for å ivareta førstelinjetjenesten. Flere informanter mener likevel at uenigheten om bruken av omstillingsmidlene mellom Våler kommune og Våler Utvikling AS har vært uheldig for omstillingsarbeidet. Innovasjon Norge og Fylkeskommunen anbefalte at egne prosjektledere innenfor de enkelte satsingsområdene

burde engasjeres for å lette administrasjonens arbeid og prioriteringer. Dette temaet ble diskutert på flere styremøter uten at styret tok grep.

Fra 2005 forbedres samarbeidet med Våler kommune gjennom tettere dialog med kommuneledelsen og det politiske miljø. Samarbeidet blir ytterligere forbedret etter et styreseminar i desember 2005 hvor man konkretiserte rolle- og ansvarsfordelingen mellom Våler Utvikling AS og Våler kommune. En positiv effekt av dette er at kommuneledelsen i sterkere grad involverer seg i næringsutviklingssaker. For ytterligere å styrke denne utviklingen satte man i gang prosjektet: *"Nærings- og servicevennlige Våler"* i 2006 i samarbeid med Innovasjon Norge. Prosjektet har som formål å styrke politisk lederskap og eierskap til næringsutvikling samt bedre samhandlingen mellom Våler kommune og Våler Utvikling AS (Årsrapport VU 2007). I 2006 iverksettes også en forstudie for å sikre at omstillingskompetansen blir videreført etter programmets slutt, med anbefalinger om hvordan kommunen skal videreføre omstillingsarbeidet. Dette i tråd med de forutsetninger som ligger til grunn for tilskudd av omstillingsmidler.

2.3.2 Omstillingsstyret og samarbeid med Våler Utvikling AS

Omstillingsprogrammet har hatt flere styre i perioden med flere utskiftninger av styreledere (4). De siste årene av omstillingsprogrammet har det vært kontinuitet i styret.

Det ordinære styret for omstillingsprogrammet har bestått av følgende 5 styremedlemmer:

- 1 representant fra kommunen
- 4 representanter fra næringslivet⁹ (hvorav en er styreleder)

I tillegg har 3 observatører deltatt på styremøtene. Ordfører i kommunen har vært observatør siden 2005. Observatører til styremøtene i perioden er følgende:

⁹ En styreleder i perioden var kommunens representant i styret som leder av Nærings- og miljøutvalget i kommunen. Vedkommende har også lang fartstid i næringslivet.

- 1 representant fra Innovasjon Norge¹⁰
- 1 representant fra Hedmark fylkeskommune
- Ordfører i kommunen

I hele perioden har styret bestått av lokale representanter med hovedsaklig næringslivsbakgrunn. Sammensetningen av styret har vært litt tilfeldig, men flere mener at styret har vært godt sammensatt når det gjelder kompetanse og erfaring. Det ble ikke vurdert å trekke inn eksterne styremedlemmer. I andre omstillingsprogram, som for eksempel omstillingsprogrammet i Evje og Hornnes, valgte man inn en majoritet av eksterne styremedlemmer for å styrke kompetanse og erfaring, trekke inn nye perspektiv i det lokale næringsarbeidet og for å redusere habilitetsproblemer i saksbehandlingen. Flere mener at det har vært habilitetsproblemer i omstillingsarbeidet i Våler, men hovedsaklig i første fase av programmet. Dette ble løst gjennom en restrukturering av styre. Fra 2006 har det vært god kontinuitet i styret med fem faste medlemmer, og kun intern omrokking når det gjelder skifte av styreleder. Habilitetsproblemer har ikke vært et problem etter restruktureringen fordi styremedlemmene ikke har vært involvert i de strategiske satsingsområdene. De habilitetsproblemer som har eksistert har vært knyttet til Haslemoen leir, og da ikke kun i forhold til styret, men også til den administrative og politiske ledelse i Våler kommune.

Enkelte mener likevel at man burde ha trukket inn eksterne ressurser (for eksempel regionale ressurspersoner/organisasjoner) i omstillingsstyret for å styrke kompetanse og profesjonalitet, spesielt når det gjelder erfaring med omstillingsarbeid. En informant påpeker at små kommuner fort kan bli for navlebeskuende. En ekstern ressursperson ville i større grad kunne se kommunen med et fugleperspektiv. Fordeler ved å ha et lokalt styre er at alle har ”hands on” kunnskap om sakene eller prosjektene. Folk som bor i Våler har også et ekte engasjement og interesse for bygda og satsingsområdene.

Samarbeidet mellom styret og Våler Utvikling AS har fungert bra¹¹. Styrets medlemmer har variert utdanningsbakgrunn innen markedsføring, økonomi og ingeniørstudier, og stor bredde

¹⁰ Innovasjon Norge hadde to observatører de to første årene.

¹¹ Jeg har mindre informasjon om de første årene i omstillingsarbeidet, og rapporterer derfor i hovedsak fra 2005 og fram til i dag.

i næringslivserfaring. Kommunens representant har lang erfaring og har vært godt forankret i formannskapet. Alle styrets medlemmer har på sin måte bidratt med faglige innspill, strategiske prioriteringer, saksbehandling, kvalitetssikring og kontroll. I perioden har styret blitt kontinuerlig bedre og mer sammensveiset internt, og har fungert som en viktig støtte-spiller for daglig leder.

Observatørene har også bidratt i styret. Ordføreren i kommunen fikk etter hvert observatør-status og har bidratt til å styrke samordningen og kommunikasjonen mellom omstillingsarbeidet og virksomheten i kommunen. Det har vært et behov for å tilrettelegge prosesser i kommunen i forhold til omstillingsarbeidet, for eksempel knyttet til boligutvikling og tilrettelegging av tomter, næringsareal. Fylkeskommunens representant har kommunisert om tilgjengelige regionale virkemidler og har sørget for tilgang til relevant kompetanse i fylket. Innovasjon Norge er av Kommunal- og regionaldepartementet tillagt rollen som nasjonalt kompetanseorgan for lokal omstilling, og skal følge opp og kvalitetssikre omstillingsarbeidet. For Våler kommune er ansvaret for oppfølging lagt til representanten for Innovasjon Norge (IN) sitt hovedkontor (HK). Representanten fra IN har vært observatør i styret i nesten hele omstillingsperioden. Det første året av programmet var det liten kontakt mellom Innovasjon Norge og Våler Utvikling AS og Våler kommune. Vedkommende har i tillegg vært ansvarlig for programstatusvurderingene. IN sin representant har også bidratt som diskusjonspartner i forbindelse med både enkeltsaker og mer prinsipielle spørsmål. Innovasjon Norge har også stilt sin kompetanse og erfaring fra andre omstillingsprogram til rådighet, og har bidratt med et bredt nettverk og kunnskap om ulike verktøy i utviklingsarbeidet, som PLP-metoden.

Flere mener likevel at styret i større grad burde fungert som faglig og strategisk sparringspartner. Styret har da også bidratt til strategiske føringer underveis, men dette har vært begrenset til årlige strategisamlinger. Enkelte styreledere har bidratt som ukentlig sparringspartner for daglig leder. Styremøtene har i hovedsak blitt brukt til saksbehandling, oppfølging og kontroll av prosjekter. Det kan stilles spørsmål ved om dette er riktig anvendelse av tid og ressurser, mener flere. Styret burde ha bidratt mer med diskusjoner og innspill om viktige strategiske valg og beslutninger i omstillingsprogrammet og brukt mindre tid til detaljert saksbehandlingsarbeid. Våler Utvikling AS har kun hatt en person i administrasjonen og behovet for faglig, strategisk og administrativ assistanse har derfor vært stort. Flere påpeker også at Våler Utvikling AS burde hatt større administrative ressurser for å følge opp

prosjekter og på den måten sikre bedre fremdrift¹². Konsulenter har vært engasjert for å følge opp enkeltprosjekt men daglig leder har måttet trekke i trådene. Det har vært et stort arbeidspress på daglig leder i hele perioden, og det har vært tungt å arbeide alene med denne typen næringsarbeid. Når det gjelder kvalitetssikring av prosjekter mener enkelte at styret har vært for lite kritisk i behandlingen av søknader.

Flere i styret fremhever at uenigheten med kommunen angående bruken av omstillingsmidler har vært krevende for omstillingsprogrammet. Innovasjon Norge, som observatør i styret, har klart definert og formidlet hvordan omstillingsmidler skal brukes, dvs. ikke til førstelinjetjeneste. Likevel, har meningsforskjellene tappet ressurser fra omstillingsarbeidet og de strategiske innsatsområdene.

Enkelte i styret har i perioden etterlyst mer informasjon og veiledning fra andre omstillingsprogram for å unngå alle ”barnesykdommene” og høyne kvaliteten på omstillingsarbeidet. Innovasjon Norge hevder på den annen side at Våler Utvikling AS og styret har fått tilbud om denne typen erfaringslæring, men at de i liten utstrekning har benyttet seg av det. Innovasjon Norge og Fylkeskommunen fikk blant annet daglig leder av omstillingsprogrammet Oppdrift til Våler for å orientere. Det ble også planlagt studietur til omstillingskommunen Sigdal, men styret valgte ikke å prioritere studieturen. I tillegg har Innovasjon Norge og Fylkeskommunen bidratt med kompetanseoverføring i møter med daglig leder. Innovasjon Norge og Fylkeskommunen mener at Våler Utvikling AS kunne vært flinkere til å ta imot råd og veiledning i omstillingsperioden.

Til tross for vanskelige rammebetingelser mener mange at daglig leder i Våler Utvikling AS har gjort en god jobb. Daglig leder har god kompetanse, relevant arbeidserfaring, stor arbeidskapasitet og god analytisk evne. Han har også vist god gjennomføringskraft når det gjelder prosjekter. Han har stor evne til å skape engasjement, optimisme og oppslutning. Han er også en dyktig relasjonsbygger og evner å få folk til å arbeide sammen. Daglig leder er proaktiv i samhandling med bedrifter og aktører, og har god kontakt med næringslivet. Daglig leder kunne imidlertid vært flinkere til å prioritere og vært mer kritisk til enkeltprosjekter.

¹² Spørsmålet om å få inn flere personressurser til omstillingsprogrammet har vært tema på styremøter, men styret har vært negative til dette.

Det har vært holdt styremøter etter behov, ca. 1 styremøte per hver 6 uke og totalt ca. 8 i året. Daglig leder har forberedt styresaker og presentert disse for styret. Styret har både gjort vedtak om bevilgninger til prosjekter, og har gjennom diskusjoner bidratt til utvikling av nye prosjekter. Våler Utvikling AS har ikke utarbeidet årlige handlingsplaner. Det er kun utarbeidet en handlingsplan for 2007-2008. Innovasjon Norge og Fylkeskommunen var viktige pådrivere for å få laget en handlingsplan for omstillingsarbeidet ved siden av omstillingsplanen. I andre omstillingsprogram har årlige handlingsplaner fungert som et nyttig verktøy i omstillingsarbeidet. Programstatusvurderingen til Innovasjon Norge og denne har alltid i etterkant vært til gjennomgang og analyse i styret.

2.3.3 Administrasjonen

Administrasjonen med ansvar for omstillingsarbeidet består av en daglig leder. Administrativ støtte har blitt innleid etter behov i perioden. Det er relativt små administrative ressurser til å styre et krevende omstillingsarbeid. I henhold til Innovasjon Norge skal de administrative ressursene i denne type program ligge på et lavt nivå, mens storparten av midlene skal gå til bedriftsrettet prosjektarbeid.

Fordi administrasjonen er liten representerer styre og observatørene en viktig ressurs i omstillingsarbeidet. Det er også kritisk at daglig leder evner å utnytte disse ressursene og vice versa at styret og observatørene er engasjert og bidrar. Daglig leder og styret har en lokal forankring og har nettverk til lokale aktører og det lokale næringsliv. Den lokale forankringen har sine fordeler når det gjelder lokalt næringsarbeid. Samtidig påpeker flere at spesielt regional kompetanse burde vært trukket inn for å høyne kvaliteten på omstillingsarbeidet.

Metodikk og arbeidsmåte i omstillingsarbeidet

I omstillingsarbeidet generelt og ved behandling av enkeltsøknader har man brukt en strukturert evalueringsmetodikk internt i administrasjonen og i styret (Årsrapport 2005, 2007). Det har blitt utført programstatusvurderinger av omstillingsprogrammet i 2004, 2005, 2007 i samarbeid med Innovasjon Norge. Resultatene fra disse vurderingene har vært et nyttig verktøy for Våler Utvikling AS og styret. I tråd med sentrale retningslinjer for omstillingsprogram har Våler Utvikling AS primært arbeidet med prosjekter i tidligfasene i PLP-prosessen hvor man gjennom en aktiv mulighetsidentifisering iverksetter forstudie- og for-

prosjekt som følges opp. Videreføring av hovedprosjekt skal etter intensjonen skje i dialog med Mobiliseringsfondet og Innovasjon Norge, som har dette som sin rolle i denne delen av verdikjeden (Årsrapport 2003, 2004).

Våler Utvikling AS har som formål å arbeide proaktivt, dvs. aktivt gå ut å finne prosjekter som ønskes ut ifra programmets innsatsområder. I praksis har administrasjonen arbeidet både på en proaktiv og en mer passiv måte for å få inn prosjekter. I første fase av omstillingsprogrammet var det stor pågang fra aktører som ønsket å etablere seg i Våler. Dette var prosjekter som ble definert inn under *Andre verdiskapende prosjekt*. Disse prosjektene førte ikke til varige etableringer og arbeidsplasser. Denne erfaringen gjorde at Våler Utvikling AS ikke proaktivt prøvde å rekruttere bedrifter til dette satsingsområdet i senere faser av omstillingsprogrammet.

I omstillingsprogrammet i Våler har man hatt et stort antall egeninitierte prosjekter og prosjekter igangsatt av Våler kommune. Dette skyldes delvis en mangel på innkomne prosjektforslag ("prosjekttørke") i en fase av programmet. Disse prosjektene er ikke forankret i en enkeltbedrift, men prosjektansvaret har ligget hos kommunen eller hos Våler Utvikling AS. På grunn av ressursmangel i kommunen har oppfølging og fremdrift i flere av prosjektene ikke vært tilfredsstillende. Prosjektene har primært omfattet mobilisering, profilering, tilretteleggingsprosjekt, produktutvikling innen reiseliv, nettverksbygging og klyngeutvikling. En svakhet ved egeninitierte prosjekt er mangelen på en aktiv prosjekteier som kan videreføre prosjektet uten omstillingsmidler.

Våler Utvikling AS har i perioden forsøkt å måle resultatene av omstillingsarbeidet. Følgende beskrivelse for å måle konkrete resultater er definert: 1) antall prosjekter til vurdering, foredling og faglig rådgivning, 2) antall prosjekter som har fått finansiering, og 3) antall prosjekter som har resultert i vellykket prosjektresultat, gjennom etablering av selskap, eller forstudie/forprosjekt som har resultert i videreføring til neste fase (Årsrapport for VU – 2003). Etter vår oppfatning fungerer ikke disse målene spesielt godt til å vurdere resultatene av omstillingsprogrammet. Målene er heller ikke fulgt opp med statistikk i hele perioden. Programmet har imidlertid ført en oversikt over antall arbeidsplasser som er skapt i perioden. I kapittel 5.4 vurderer vi resultater fra programmet ut fra arbeidsplasser skapt i perioden.

Markedsføring, informasjon og profilering

Våler Utvikling AS har fra oppstarten iverksatt flere aktiviteter og tiltak for å markedsføre og informere om omstillingsprogrammet. Høsten 2003 ble det gjennomført flere profileringsaktiviteter knyttet til omstillingsprogrammet, gjennom en ”åpen dag” og familiedag på Haslemoen, et åpent møte for næringslivet i kommunen, og mediaoppslag i avisen. Omstillingsprogrammet har også vært jevnlig profilert i Våler Pila, som er et informasjonsblad utgitt av Våler kommune og Våler Utvikling AS. I 2004 ble det utarbeidet en kommunikasjonsstrategi for omstillingsprogrammet. Et sentralt element i strategien var å snu negative holdninger, bidra til positivisme og stolthet over Våler. Et profesjonelt kommunikasjonsbyrå ble brukt til å merkevarebygge Våler, herunder definere en logo for bygda. Kommunen, med ordføreren i spissen, var en viktig bidragsyter her sammen med Våler Utvikling AS.

Næringslivet har blitt informert om strategier og målsettinger gjennom rulleringssamlinger høsten 2004. Lokale og regionale kommunepolitikere og virkemiddelapparatet i regionen har blitt informert gjennom møtevirksomhet i operatørnettverket og via Solørfond/Solørforums-møter. Våler kommunestyret og formannskapet informeres via halvårlige statusmøter og aktiv deltakelse på formannskapsmøter.

2.3.4 Omstillingsprogrammet og regionalt samarbeid

Omstillingsprogrammet i Våler har fra tidlig fase blitt oppfordret til regionalt samarbeid om næringsutvikling. Våler kommune ligger geografisk i ”skyggenes dal” mellom Kongsvinger og Elverum og kan dra nytte av et felles arbeidsmarked og næringsområde. Flere tiltak har også blitt iverksatt for å styrke det regionale næringslivet. Som et resultat av den generelt vanskelige situasjonen for næringslivet i Solør, ble det etablert et Mobiliseringsfond for Solørkommunene. Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) bevilget 5 mill. kroner, forutsatt at kommunene og Fylkeskommunen bidro med 5 mill. kroner. Grue, Åsnes og Våler kommune var målgruppe for fondet. Dette fondet skulle styrke næringslivsutviklingen i regionen, og fondet ønsket et samarbeid med omstillingsprogrammet i Våler for å utvikle og støtte prosjekter¹³. I forbindelse med etableringen av fondet ble det forutsatt at: *Midlene som Våler*

¹³ Var i en periode samlokalisert med Våler Utvikling AS.

kommune mottar i forbindelse med omleggingen av forsvaret skal inngå i utarbeidelsen av en helhetlig regional utviklingsstrategi. Vedrørende deltakelse i Mobiliseringsfondet forutsatte Våler kommune at: forsvarsmidlene ikke blir inkludert i Mobiliseringsfondet og at styringen av Våler kommunes omstillingsprosjekt fortsetter i henhold til tidligere vedtak i kommunestyret. (Omstillingsplan for Våler 2002).

Det gis dermed sterke signaler fra KRD om et regionalt perspektiv for omstillingsarbeidet i Våler. Signalene om regionalt perspektiv i omstillingsarbeidet ble i mindre grad fulgt opp av Våler Utvikling AS. Våler kommune uttaler at de har en utfordring med å balansere lokale og regionale næringsutfordringer. For kommunen er det viktig å få til gode og grundige prosesser lokalt og at de evner å bygge opp et lokalt apparat og kompetanse for omstillingsarbeidet. Et sentralt argument for en sterk lokal forankring i omstillingsarbeidet er Våler kommunes geografiske nærhet til Elverum/Hamar-regionen, dvs. at samarbeidet ikke bare rettes mot Solør-kommunene. I realiteten har Mobiliseringsfondet støttet få prosjekter som har kommet ut av omstillingsprogrammet i Våler kommune. En årsak til dette er at fondet har andre kriterier for bedriftsstøtte og støtter normalt sett etablerte bedrifter og ”tryggere” investeringsprosjekter.

I 2004 inngikk Våler Utvikling AS et nettverkssamarbeid med: Operatørnettverket for Glåmdalsregionen og Solørfondet/Solørforum (hvor næringsjefer og ordførere for de tre Solør-kommunene er involvert). Formålet for nettverket er samhandling i næringsutviklingsaker. Våler Utvikling AS, gjennom Destinasjon Finnskogen, har også hatt et samarbeid med Hedmark Reiseliv på innsatsområdet *Verdiskaping i turisme*. Våler Utvikling AS mener at samarbeidet med Tretorget har sikret god samhandling og oppfølging av trebearbeidende industri. Andre informanter hevder at koblingen mot Tretorget har vært svak, og burde vært utnyttet bedre.

I 2007 inngikk Våler kommune et nærings samarbeid med Elverum og Åmot gjennom etableringen av Elverumsregionens Næringsutvikling (ERNU), støttet av Hedmark fylkeskommune. Formålet med denne organisasjonen er å håndtere regional utvikling som skaper vekst og utvikling i hele regionen, primært gjennom fellesprosjekter for de tre kommunene.

Kapittel 3 Programmetts profil

3.1. Omstillingsprogrammets ambisjoner, mål og strategiske innsatsområder

Omstillingsplanens strategiske del omfatter visjon, overordnet mål, måleindikatorer, og strategiske satsingsområder. Innholdet i dette kapitlet er hentet fra Omstillingsplan for Våler – fra forsvar til angrep! 2002.

Omstillingsprogrammets visjon er følgende: *Vi skal skape en kultur for å få de' tel! – et spennende liv i en god bokommune.*

Programmet ønsker å utvikle en ny kultur for entreprenørskap, herunder å stimulere til økt skaperkraft og kreativitet og å skape en kultur hvor man har rom for å lykkes og å mislykkes. I tillegg vil man bygge *”trua på at vi kan få det til her i Våler!”*.

Programmets overordnede mål er:

Å støtte verdiskapende prosjekter i både ny og eksisterende virksomhet på en slik måte at det minst kompensere bortfallet av arbeidsplasser på Haslemoen.

Omstillingsarbeidet skal drives på mange områder og av mange aktører. Fokus vil være på områder som bidrar til utvikling av nye aktiviteter som gir arbeidsplasser og nye inntekter, og som kan kompensere for tapte arbeidsplasser på Haslemoen.

Måleindikatorer

Omstillingsarbeidet skal måles gjennom følgende måleindikatorer: 1) Antall prosjekter til vurdering, foredling og faglig rådgivning, 2) Antall prosjekter som får finansiell støtte og 3) Antall prosjekter som resulterer i vellykket prosjektresultat.

I tillegg vil man kartlegge/overvåke: 1) Bosetting og 2) Arbeidsplasser

I årsrapport for Våler Utvikling AS i 2004 har man definert følgende overordnede mål:

”Å støtte verdiskapende prosjekter i nye og eksisterende virksomheter slik at det minst er etablert 100 nye arbeidsplasser”.

Strategiske innsatsområder

I omstillingsplanen 2002 er det beskrevet 4 næringsrettede strategier som innsatsområder. I tillegg er det definert en strategi for å øke bosettingen i kommunen.

De valgte områdene bygger på kommunens strategiske fortrinn og er følgende:

1. Ny aktivitet på Haslemoen¹⁴
2. Videreutvikling av trafikkmiljøet
3. Verdiskaping i trebearbeiding
4. Verdiskaping i turisme
5. Bosetting

I tillegg åpner omstillingsplanen for *Andre verdiskapende prosjekt* på andre områder enn de definerte bransjene trafikk, tre og turisme. Her vil Våler Utvikling AS stille som utviklingspartner sammen med mulige initiativtakere, som eksterne bedrifter som ønsker å lokalisere seg i Våler. Det er ikke definert spesielle virksomheter eller bransjer i omstillingsplanen fra 2002, men i senere dokument spesifiseres kunnskapsintensive bedrifter og attraktive arbeidsplasser for kvinner.

For de første 4 områdene skal man bruke 70 % av utviklingsmidlene. For andre verdiskapende prosjekt skal man benytte 20 % og for bosetting 10 %.

Under følger en beskrivelse av innsatsområdene. Det er ikke eksplisitt definert hovedmål og delmål for hvert område, men man beskriver aktiviteter, fokus og samarbeidspartnere innen innsatsområdene.

1) Ny aktivitet på Haslemoen

Omstillingsarbeidet vil være sterkt påvirket av utviklingen av eiendommene og arealene tilknyttet Haslemoen leir. Utviklingen av Haslemoen kan gå i flere retninger, herunder næringsrettede prosjekter, kultursatsing og bosetting. Programmet ønsker å samarbeide nært

¹⁴ Dette innsatsområdet ble fra 2005 integrert i andre innsatsområder: 2) verdiskaping i trafikkmiljøet og 5) andre verdiskapende prosjekt.

med Forsvaret i denne utviklingen. Fylkeskommunen ønsker et næringslivsfokus i denne satsingen.

2) Trafikk

Programmet har som formål å utvikle Våler til et ledende kompetanseområde innen transport, trafiksikkerhet og transportrelatert virksomhet. Dette satsingsområdet skal omfatte kompetanseheving, foretaksutvikling og nettverksbygging innen transport, trafiksikkerhet og trafikkrelatert utdanning.

3) Trebearbeiding

Programmet skal bidra til økt utnyttelse og fortjeneste innen trebearbeiding gjennom bistand til foretaksutvikling, kompetanseheving, nettverksbygging og bedret logistikk. I arbeidet ønsker man å samarbeide med Tretorget, som er et sterkt fagmiljø i regionen.

4) Turisme

Innen denne satsingen skal det stimuleres til foretaksutvikling og nettverksbygging innen reiseliv og opplevelse i Solør med Finnskogen og Glåmdalsdistriktet. Programmet skal bidra til å sikre vekst på området opplevelsesturisme. Satsingen forutsetter økt samarbeid mellom reiselivsbedrifter. Programmet søker et samarbeid med for eksempel Glåmdal reiseliv AS og turistmarkedene Trysil, Museene i Elverum, og østover mot Gravberget.

5) Bosetting

Satsingen skal stimulere til økt bosetting i kommunen. I tillegg skal den bidra til å utvikle et godt bomiljø, et attraktivt sentrum og gode kommunale tjenester. Dette anses som viktige forutsetninger for å skape et lønnsomt næringsliv. Kommunale planer, bygging av infrastruktur og det kommunale tjenestetilbud er Våler kommunes ansvar. Omstillingsprogrammet vil bidra i forhold til markedsføring av kommunen, eiendomsutvikling og næringsrelaterte prosjekter.

Vi vurderer den strategiske innretningen av programmet som tilstrekkelig vid for å kunne inkludere større deler av næringslivet og lokalsamfunnet. Strategiene har også en bred formulering og gir dermed rom for justeringer underveis hvis erfaringer skulle tilsi et behov for det. De definerte innsatsområdene er likevel ikke alle godt nok fundert når det gjelder

utviklingspotensial. Det har erfaringene vist med bl.a. innsatsområdet *Andre verdiskapende prosjekt*, som delvis ble lagt opp som en akkvisisjonsstrategi, men som i liten grad har bidratt til varige etableringer og arbeidsplasser i Våler. Dette var det eneste innsatsområdet som ikke var bransjespesifikk. De tre strategiske innsatsområdene som er bransjespesifikke, er områder hvor Våler skal ha spesielle konkurransefortrinn. Satsingen på trebearbeidende industri er naturlig i regionen, gitt skogressursene og treindustriens størrelse og bredde lokalt. For treindustrien finnes også andre virkemidler i regionen som har ført til en mer begrenset satsing på tre i omstillingsprogrammet. Når det gjelder trafikk- og motorsatsingen finnes det flere lokale aktører av betydning, spesielt innen utdanning og opplæring. Det er imidlertid få etablerte kommersielle bedrifter innen trafikk- og motorområdet. Haslemoen leir med tilhørende bygningsmasse og utmarksareal skulle gi gode rammebetingelser for å utvikle dette innsatsområdet. Når det gjelder turismesatsingen er denne langt mer usikker når det gjelder utviklingspotensial (antall reiselivsbedrifter) og markedspotensial. Ved omstillingsprogrammets start var ikke reiseliv en etablert næring i Våler kommune og det finnes relativt få reiselivsbedrifter. Hvis man lykkes med turismesatsingen kan denne bidra til økt mangfold i næringslivet og til flere arbeidsplasser for kvinner. Innsatsområdet bosetting er et viktig satsingsområde som støtter opp under den generelle utvikling i Våler kommune.

3.2 Strategier og innsatsområder i omstillingsperioden – justeringer underveis

Omstillingsprogrammet har i hovedsak holdt fast ved de satsingsområder som ble definert i omstillingsplanen. Det har likevel vært noen justeringer underveis i forhold til vektlegging. I 2005 bestemte styret og Våler kommune at man ikke låser seg til den definerte fordelingsnøkkelen med 60 % til de 4 satsingsområdene og 20 % til Bosetting og Andre nyskapende prosjekt. Det åpnes for å styre mer fritt i forhold til aktuelle prosjektforslag som kommer inn hvert år. I tabell 3.1 og 3.2 ser vi utviklingen i bevilgninger til de ulike strategiene fra 2003-2008 og totale bevilgninger fordelt på strategiene i perioden.

Tabell 3.1: Bevilgninger til prosjekter fra Årsberetning 2003-2008

Bevilgninger	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Prosjekter						
1) Videre- utvikling av trafikkmiljøet	802 000	892 000	499 583	1 020 618	2 256 658	1 727 711
2) Verdiskaping innen trebearbeiding	400 000	635 000	240 000	-	365 801	244 000
3) Verdiskaping innen turisme	164 000	58 750	720 000	1 067 100	529 475	616 056
4) Bosettings- prosjekter	-	30 000	237 500	240 000	136 488	295 625
5) Andre nyskapende prosjekt	970 000	501 500	1 095 350	473 375	181 274	-
Samlet alle strategier	2 336 000	2 117 250	2 792 433	2 801 093	3 469 696	2 883 392

Kilde: Årsberetninger 2003-2007. Prosjektoversikt 2003-2008.

Tabell 3.2: Totale bevilgninger per innsatsområde i perioden 2003-2008

Innsats- områder	1) Videre- utvikling av trafikkmiljøet	2) Verdiskaping innen trebearbeiding	3) Verdiskaping innen turisme	4) Bosettings- prosjekter	5) Andre nyskapende prosjekt
Bevilgninger 2003-2008	7 198 570	1 884 801	3 155 381	939 613	3 221 499

Kilde: Årsberetninger 2003-2007. Prosjektoversikt 2003-2008.

Tallene viser at strategi 1) *Videreutvikling av trafikkmiljøet*, har fått de største bevilgningene totalt, og også årlig gjennom hele perioden med unntak av 2005 og 2006. De største midlene ble tildelt i slutten av omstillingsprogrammet i 2007 og 2008, med særlig fokus på klyngeutvikling. Dette satsingsområdet har til tross for store bevilgninger skapt færrest arbeidsplasser, 17,5, i perioden (se Tabell 5.4). En årsak til dette kan være konsentrasjonen om klyngeutviklingsprosjekter. I trafikkmiljøet finnes det også få kommersielle bedrifter som kan bidra til å skape flere arbeidsplasser.

Strategi 2) *Verdiskaping innen trebearbeiding*, har fått relativt lite bevilgninger totalt (nest minst). Denne strategien har likevel bidratt til 48 arbeidsplasser i perioden. Treindustrien er en etablert næring med flere SMB-bedrifter og omstillingsprogrammet har bidratt til å videreutvikle eksisterende virksomheter, som har gitt gevinst i form av flere nye arbeidsplasser på kort tid. En viktig årsak til at denne strategien fikk lite bevilgninger i perioden er et godt utviklet virkemiddelapparat i regionen, tilgang til flere regionale fond og kompetanseorganisasjoner (Tretorget) som er rettet mot treindustrien. Trebearbeidende industri er også mer selvgående enn innsatsområdene trafikk og turisme, og har hatt mindre nytte av omstillingsmidlene.

Innsatsområde 3) *Verdiskaping innen turisme*, har vært det tredje viktigste satsingsområdet etter bevilgningsstørrelse. Bevilgningene var aller størst i 2005 og 2006, men 2007 og 2008 var også år med stor aktivitet. Denne strategien har bidratt til 28,5 arbeidsplasser, mens 3 av disse ble borte i perioden. I likhet med satsingen på trafikkmiljøet, så har denne strategien gitt relativt få arbeidsplasser sett i forhold til størrelsen på bevilgningene. Dette kan skyldes at kommunen hadde og fortsatt har få reiselivsbedrifter som kan bidra til å skape flere arbeidsplasser. Prosjektene har også hatt et fokus på å etablere en infrastruktur (et destinasjonsselskap) for å utvikle reiselivet og for å bygge nettverk mellom aktører. Å utvikle en ny næring er en langsiktig strategi som kan gi konkrete resultater på lang sikt.

Strategi 4) *Bosettingsprosjekter* har fått minst midler gjennom perioden. Hovedinnsatsen har vært fra 2005 til 2008. Våler Utvikling AS og Våler kommune har samarbeidet om dette innsatsområdet, og arbeidet kom først ordentlig i gang i 2005. Strategien har som formål å bedre infrastruktur for bosetting og bidrar ikke som sådan til å skape arbeidsplasser.

Andre nyskapende prosjekt, strategi 5) har totalt fått nest mest bevilgninger. Satsingen fikk mest midler i perioden 2003-2005. Deretter ble strategien med akkvisisjon tonet ned fordi disse prosjektene i liten grad førte til varige etableringer og arbeidsplasser. Strategien har likevel bidratt til 32 arbeidsplasser, hvorav 14 har falt bort. Omstillingsprogrammet har samarbeidet med Solørfondet på dette satsingsområdet med fokus på småskalabedrifter, siden bransjene/bedriftene ikke har vært prioriterte satsingsområder i programmet. Omstillingsprogrammet har bidratt med ressurser under saksbehandlingen i forkant av behandling i Solørfondet og Solørfondet har bidratt med bevilgninger.

3.3 Forholdene rundt Haslemoen leir

I omstillingsplanen for Våler 2002 ble *Ny aktivitet på Haslemoen* definert som en egen strategi. Haslemoen leir med et totalt areal på 17 000 da, og 5 000 m² bygningsmasse, ble ansett som et strategisk fortrinn for omstillingsprogrammet og spesielt for trafikkmiljø satsingen. I henhold til strategi definert i omstillingsplanen ønsker Våler Utvikling AS å videreutvikle Haslemoen til et fremtidig senter for trafikk og motor, med Norsk Trafikksenter som en sentral aktør. Disse strategiplanene har politisk støtte fra formannskapet i Våler, Glåmdal Regionråd, Fylkesmannen og Hedmark fylkeskommune.

Omstillingsprogrammet og Våler Utvikling AS fikk i mindre grad utnyttet bygningsmasse og areal knyttet til Haslemoen leir i perioden. Dette på grunn av lange politiske prosesser i kommunen, uklare prosesser på nasjonalt nivå (Forsvarsdepartementet) og generelt langdryg saksbehandling. Det var store uenigheter angående eierstruktur, strategi og anvendelsesområder. Flere potensielle eiere og interessenter har vært involvert og delvis sittet på gjerdet i perioden. Det tok også tid å få på plass en regulering av utmarksområdene med det formål å bruke disse områdene til trafikkmiljø satsingen. I avsnittet under følger en kort oversikt over hendelsene knyttet til Haslemoen leir i perioden.

I august 2003 overtok Skifte Eiendom Haslemoen leir. Opprinnelig strategi til Skifte Eiendom var å tilby langsiktige leieavtaler til aktører som ønsket dette. I oktober 2003 ble planene endret ved at Forsvarsdepartementet ga pålegg om ytterligere progresjon i avhendingen av Haslemoen, dvs. i løpet av 2004. Dette pålegget bidro til en uklar situasjon for aktørene rundt Haslemoen. For å sikre strategien om å utvikle Haslemoen leir til trafikk- og motorsenter besluttet Våler kommune å kjøpe Haslemoen av Skifte Eiendom. Overtagelsen skjedde i juni i

2005. Høsten 2006 arbeidet Våler kommune videre med reguleringsarbeidet og andre offentlige avklaringer knyttet til Haslemoen. Aktuelle eier- og driftskonstellasjoner ble vurdert av kommunen. I denne perioden hvor Våler kommune avhendet Haslemoen, ble Våler Utvikling AS satt på sidelinjen. Styret i Våler Utvikling AS bestemte derfor at omstillingsprogrammet ikke skulle bruke ressurser på Haslemoen leir før eierskapet var avklart. Våler Utvikling AS sa seg villig til å bidra med faglige råd og anbefalinger angående mulige samarbeidspartnere og eierkonstellasjoner.

I 2006 besluttet Våler kommune at Haslemoen AS skulle få overta Haslemoen leir. Det skulle likevel ta tid før det nye eierskapet er på plass og i 2007 er det fortsatt uavklart hva gjelder eierskap, leieforhold og tilgang på utmark på Haslemoen. Uklarhet i denne perioden knyttet til avhendingen gjorde det vanskelig for Våler Utvikling AS å styre prosjekter og etableringer mot Haslemoen. Dette fører til at planlagte markedsaktiviteter, investeringer og realiseringer av prosjekt knyttet til sentrale aktører på Haslemoen ikke iverksettes i den takt aktørene og omstillingsprogrammet hadde ønsket. Likevel er det noen virksomheter som etablerer seg på Haslemoen i perioden, mens flere andre "ligger på vent" i påvente av en endelig beslutning angående eierstruktur.

Først i 2008 (april) er den nye eierstrukturen på plass. Tidligere interessenter på investorsiden er nå forsvunnet. De nye eierne ønsker å iverksette opprinnelig strategi og forretningsplan, men justeringer må til grunnet endringer i markedet og fordi investorer har trukket seg. Hovedstrategiene for Haslemoen AS er forretningsområdene: samfunnssikkerhet, hospitality og trafikk og motor. I 2008 tar UDI kontakt med Haslemoen AS for å etablere transittmottak for asylsøkere på Haslemoen leir. Haslemoen AS inngår en langsiktig kontrakt (8 år) med UDI samme år. Denne kontrakten gir Haslemoen leir en stor langsiktig leietaker og stabil inntekt i mange år framover (Årsrapporter Våler Utvikling, 2003-2007).

Aktører og interessenter knyttet til omstillingsprogrammet og Haslemoen leir har ulike oppfatninger om hendelsene og prosessen rundt Haslemoen leir. De fleste er likevel enige om at det var uheldig at man i omstillingsperioden ikke fikk utnyttet Haslemoen leir på en bedre måte. Strategiene og ambisjonene for utnyttelse av leiren var store og mange og flere stiller spørsmålet om "løpet er kjørt". I hvilken grad vil man i tiden framover klare å realisere strategien om et ledende nordisk senter for trafikk og motor, og forretningsstrategiene til Haslemoen AS? Enkelte mener at transittmottak og senter for trafikk (eventuelt næringspark)

er uforenelige strategier. Andre igjen er mer åpne for at disse strategiene må kunne forenes, og at t for transittmottak må inn i strategiplanen i tillegg til de andre t'ene: trafikk, tre og turisme.

Kapittel 4 Aktiviteter i programmet

4.1 Oversikt over prosjekter i programmet

I omstillingsperioden er det bevilget midler og gjennomført et stort antall prosjekter. Prosjektene har vært bedriftsrettet for å videreutvikle eksisterende virksomheter eller å skape nyetableringer, og nettverksrettet for å etablere og styrke nettverk av bedrifter for å utvikle nye næringer. Det har også vært prosjekter for å styrke bosetting i Våler, herunder profilering og bygdeutvikling.

I Våler omstillingsprogram har man styrt prosjektene til en viss grad i tråd med PLP – modellen (utviklet av Innovasjon Norge), som er et verktøy for å strukturere prosjektarbeidet. Dette innebærer at man deler inn prosjekter i: *forstudier*, *forprosjekt* og *hovedprosjekt*, som har ulike formål. Forstudier har det formål å *avklare prosjektideen*, forprosjekt handler om å *utvikle prosjektideen*, mens hovedprosjekt går ut på å *gjennomføre prosjektideen*. Omstillingsprogram skal i første rekke støtte forstudier og forprosjekt, mens hovedprosjekt bør i all hovedsak finansieres av andre finansielle kilder (Innovasjon Norge 2006). I PLP – modellen har man også et system for oppfølging og kvalitetssikring, herunder måldefinering, milepæler, og kritiske suksessfaktorer. Skillet mellom prosjektansvarlig og prosjektleder er også et viktig prinsipp for organisering og styring av prosjekter.

Samlet er det iverksatt 161 prosjekter med støtte eller bistand fra omstillingsprogrammet i løpet av perioden. I tabellene 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 og 4.5 gir vi en oversikt over antall forstudier, forprosjekt og hovedprosjekt knyttet til de fem hovedstrategiene/innsatsområdene, samt størrelse på bevilgningene. I gjennomsnitt per år (6 år) ble det iverksatt ca 27 prosjekter. Sammenlignet med andre omstillingsprogram og kommuner, for eksempel omstillingsprogrammene i Evje og Hornnes, Åmot og Odda, er antall prosjekter mye lavere for Våler kommune. En forklaring på dette er at omstillingsprogrammet i Våler kommune er et lite program i form av total prosjektramme (under halvparten av Åmot sitt program). Programmet har også hatt små administrative ressurser. Den gjennomsnittlige bevilgningen er 101 863 kroner pr prosjekt og er omtrent den samme som for andre omstillingsprogram, som Åmot, Vaksdal og Bremanger (Jakobsen m.fl. 2001, Jakobsen 2007). For hovedprosjektene i Våler kommune er snittet ca. 108 907 kroner, for forprosjekt 114 966 kroner og for forstudier 80 842 kroner.

Tabellene i dette kapittelet er utarbeidet på basis av Våler Utvikling AS prosjektstatus rapporter for perioden 2003 – 2008. For året 2003 og 2004 var Ny aktivitet Haslemoen skilt ut som en egen strategi og satsingsområde. Fra 2005 ble dette satsingsområdet innlemmet i de andre strategiområdene. Prosjektaktiviteter innen Ny aktivitet Haslemoen for 2003 og 2004 er derfor i tabellene inkludert i henholdsvis satsingene: 3) Verdiskaping innen turisme og 5) Andre nyskapende prosjekt. I tabellene nedenfor gir vi en oversikt over antall prosjekter og type prosjekt og bevilgninger for alle strategiområdene.

Tabell 4.1: Strategi 1) Videreutvikling av trafikkmiljøet: Oversikt over prosjekter i omstillingsprogrammet i Våler

A= Antall, B= Bevilgning

Satsinger/virkemidler	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt		Samlet alle typer prosjekt	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Strategi 1) Videreutvikling av trafikkmiljøet								
Bevilgninger 2003	5	577 000	1	225 000	-	-	6	802 000
Bevilgninger 2004	2	320 000	3	572 000	-	-	5	892 000
Bevilgninger 2005	1	50 000	7	449 583	-	-	8	499 583
Bevilgninger 2006	5	399 000	7	621 618			12	1 020 618
Bevilgninger 2007	4	321 875	10	1 934 783	-	-	14	2 256 658
Bevilgninger 2008	2	112 086	6	1 236 625	3	379 000	11	1 727 711
Samlet	19	1 779 961	34	5 039 609	3	379 000	56	7 198 570

Som tabellen viser er det iverksatt totalt 56 prosjekter under strategien for *Videreutvikling av trafikkmiljøet*. Det er gjennomført 19 forstudier, 34 forprosjekter og 3 hovedprosjekter. Størstedelen av bevilgningene (nesten 7 mill. kroner) har gått til forstudier og forprosjekter. Dette er i tråd med KRD sine retningslinjer om vektlegging av finansiell støtte til forstudier og forprosjekt. I omstillingsplanen for Våler har man ikke definert spesifikke satsingsområder under hver hovedstrategi. Under strategi *Videreutvikling av trafikkmiljøet* har man iverksatt en rekke ulike typer prosjekter: 1) mulighetsanalyser og mulighetsvurderinger av lokale og

eksterne aktører /prosjekt, 2) samhandlings-/nettverksbygging/klyngeutviklingsprosjekt, 3) prosjekt knyttet til arrangementet Rally VM, 4) produktutvikling av prosjektideer/lokale aktører, 5) etablering av flere utdanningstilbud innen trafikkopplæring, 6) etablering/utvikling av ulike kompetansesenter (miljøpark for motor, senter for trafikksikkerhet og utdanning, senter for snøscooter, ATV og MC og Trafikalt opplevelsessenter). En stor andel av prosjektene (ca. 30) er initiert av Våler Utvikling AS og/eller av Våler kommune. I 2007 og 2008 har man iverksatt flere større prosjekter innen klyngeutvikling.

I tabellen over gis det oversikt over bevilgninger knyttet til strategi 2) *Verdiskaping innen trebearbeiding*.

Tabell 4.2: Strategi 2) Verdiskaping innen trebearbeiding: Oversikt over prosjekter i omstillingsprogrammet i Våler

A= Antall, B= Bevilgning

Satsinger/virkemidler	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt		Samlet alle typer prosjekt	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Strategi 2) Verdiskaping innen trebearbeiding								
Bevilgninger 2003	-	-	-	-	1	400 000	1	400 000
Bevilgninger 2004	1	80 000	2	215 000	3	340 000	6	635 000
Bevilgninger 2005	-	-	-	-	2	240 000	2	240 000
Bevilgninger 2006	-	-	-	-	-	-	-	-
Bevilgninger 2007	1	86 326	3	279 475	-	-	4	365 801
Bevilgninger 2008	-	-	3	244 000	-	-	3	244 000
Samlet	2	166 326	8	738 475	6	980 000	16	1 884 801

Det ble iverksatt 2 forstudier, 8 forprosjekter og 6 hovedprosjekter. Andelen hovedprosjekt er noe høyere for denne strategien enn for de andre strategiene. Dette kan skyldes at fokus for dette satsingsområdet i all hovedsak har vært rettet mot eksisterende bedrifter for å videreutvikle disse. Behovet for markedsanalyse og mulighetsvurdering har derfor vært

mindre for disse prosjektene. Det har vært gjennomført prosjekter på ulike områder: 1) SMB-utvikling og opplæring i enkeltbedrifter, 2) etablering og re-etablering av virksomheter, 3) videreutvikling av bedrifter (ny produksjonslinje, bedriftsutvikling), 4) klyngeprosjekt og 5) markedsanalyse. Det er relativt få prosjekter som er iverksatt under denne strategien. En årsak til dette er at trebearbeiding er en etablert industri i regionen og dermed er relativt selvgående med mindre behov for omstillingsmidler. En annen årsak er at det finnes godt etablerte organisasjoner i regionen som skal arbeide mot trebearbeidende industri, som Tretorget. Det finnes også et godt utviklet virkemiddelapparat i regionen (Innovasjon Norge), samt flere fond (Mobiliseringsfondet og Solørfondet) som også bidrar med prosjektstøtte.

I Verdiskaping innen turisme strategien, ble det gjennomført totalt 37 prosjekter, herunder 14 forstudier, 21 forprosjekt og 2 hovedprosjekt (se Tabell 4.3).

Tabell 4.3: Strategi 3) Verdiskaping innen turisme: Oversikt over prosjekter i omstillingsprogrammet i Våler

A= Antall, B= Bevilgning

Satsinger/virkemidler	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt		Samlet alle typer prosjekt	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Strategi 3) Verdiskaping innen turisme								
Bevilgninger 2003	2	164 000	-	-	-	-	2	164 000
Bevilgninger 2004	1	58 750	-	-	-	-	1	58 750
Bevilgninger 2005	-	-	3	705 000	1	15 000	4	720 000
Bevilgninger 2006	4	217 500	4	826 600	1	23 000	9	1 067 100
Bevilgninger 2007	6	143 850	7	385 625	-	-	13	529 475
Bevilgninger 2008	1	80 781	7	535 275	-	-	8	616 056
Samlet	14	664 881	21	2 452 500	2	38 000	37	3 155 381

Hovedsatsingen har gått til forstudier og forprosjekt som er i tråd med intensjonene for omstillingsbevilgningen. Våler Utvikling AS og Våler kommune har initiert en større andel av

prosjektene i denne strategien. En årsak til dette er at det finnes få reiselivsbedrifter i kommunen (og endra færre da omstillingsarbeidet begynte). Omstillingsprosjektene har derfor vært rettet mot å utvikle en ny næring i kommunen/regionen. Det har derfor vært behov for å utvikle profil, bygge infrastruktur (destinasjonsselskap, turstier o.a.), tilrettelegge og samle aktuelle aktører/bedrifter.

Det er iverksatt en rekke ulike typer prosjekter: 1) kompetanseutvikling, 2) prosjekt knyttet til etableringen av Norsk Elgsenter, 3) utvikling av turistbrosjyre for Våler, 4) Produktutvikling som kanopadling, fiske, sykkel og vandreturisme, 5) etablering av nærings- og kompetanse-klynge i Glåmdalsregionen, 6) verdiskapingsprogram for kulturminner på Solør Finnskogen, og 7) festivaler og 8) utvikling/etablering av Destinasjon Finnskogen. Flere av de ovennevnte prosjektområdene har skjedd i samarbeid med andre regionale organisasjoner, som Solør-fondet, Hedmark Reiseliv, Hedmark fylkeskommune og andre kommuner i regionen.

Tabellen under viser antall gjennomførte prosjekter innen strategien for bosetting. Det er gjennomført 2 forstudier, 12 forprosjekt og 1 hovedprosjekt, dvs. totalt 16 prosjekter.

Tabell 4.4: Strategi 4) Bosettingsprosjekter: Oversikt over prosjekter i omstillingsprogrammet i Våler

A= Antall, B= Bevilgning

Satsinger/virkemidler	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt		Samlet alle typer prosjekt	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Strategi 4) Bosettingsprosjekter								
Bevilgninger 2003	-	-	-	-	-	-	-	-
Bevilgninger 2004	1	30 000	-	-	-	-	1	30 000
Bevilgninger 2005	-	-	2	237 500	-	-	2	237 500
Bevilgninger 2006	-	-	3	240 000	-	-	3	240 000
Bevilgninger 2007	-	-	3	126 488	1	10 000	4	136 488
Bevilgninger 2008	1	49 375	4	246 250	-	-	6	295 625
Samlet	2	79 375	12	850 238	1	10 000	16	939 613

Bosettingsstrategien har iverksatt relativt få prosjekter og andelen av de totale bevilgningene er liten. Denne strategien skal samordnes med Våler kommune som har ansvar for kommunale planer, bygging av infrastruktur og kommunalt tjenestetilbud. Våler kommune har gjennom omstillingsperioden blitt mer offensive i sin tilrettelegging av nye boligområder og hyttebygging. Våler Utvikling AS skal bidra til å utvikle et godt bomiljø, et attraktivt sentrum og gode kommunale tjenester. Prosjekter som er gjennomført her er: 1) bygdeutvikling, 2) profilering av Våler (informasjonstavler, nye hjemmesider, etablering av bildedatabase), 3) arbeid med strategisk næringsplan og organisering av framtidig næringsarbeid.

For Andre nyskapende prosjekt strategien har det blitt gjennomført 14 forstudier, 10 forprosjekt og 11 hovedprosjekt (se Tabell 4.5 under).

Tabell 4.5: Strategi 5) Andre nyskapende prosjekter: Oversikt over prosjekter i omstillingsprogrammet i Våler

A= Antall, B= Bevilgning

Satsinger/virkemidler	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt		Samlet alle typer prosjekt	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Strategi 5) Andre nyskapende prosjekt								
Bevilgninger 2003	8	932 500	-	-	2	37 500	11	970 000
Bevilgninger 2004	3	301 500	-	-	1	200 000	4	501 500
Bevilgninger 2005	1	45 000	5	365 000	5	685 350	11	1 095 350
Bevilgninger 2006	2	153 375	2	145 000	3	175 000	7	473 375
Bevilgninger 2007	-	-	3	181 274	-	-	3	181 274
Bevilgninger 2008	-	-	-	-	-	-	-	-
Samlet	14	1 432 375	10	691 274	11	1 097 850	36	3 221 499

På dette satsingsområdet er andelen hovedprosjekt større sett i forhold til de andre strategiene. Hovedprosjektene har omfattet etablering av ulike virksomheter, egeninitierte prosjekt og

prosjekter initiert fra Våler kommune som seminarer, profilering, konsulentstøtte. Prosjektene har vært på følgende områder: 1) mulighetsanalyser, utarbeiding av forretningsplan, idé-utvikling, produktutvikling av ulike virksomheter, 2) lederutvikling i Våler, 3) etablering av ulike virksomheter, og 4) seminarer, profilering, konsulentstøtte. Som tabellen viser ble det bevilget midler til flest prosjekter i perioden 2003–2006, ca. 33 av totalt 36. Dårlige erfaringer med de iverksatte prosjektene fra denne perioden førte til at Våler Utvikling AS etter hvert nedtonet dette innsatsområdet. Som tidligere nevnt har omstillingsprogrammet hatt et samarbeid med Solørfondet for småskala bedrifter innen dette satsingsområdet, og fondet har vært den sentrale bevilgende aktør for denne bedriftsgruppen. Nedenfor i Tabell 4.6 gir vi en oversikt over alle prosjekt og bevilgninger i omstillingsprogrammet.

Tabell 4.6: Oversikt over alle prosjekt og bevilgninger i omstillingsprogrammet i Våler kommune

Satsinger/ virkemidler	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt		Samlet	
	A	B	A	B	A	B	A	B
1) Videreutvikling av trafikkmiljøet	19	1 779 961	34	5 039 609	3	379 000	56	7 198 570
2) Verdiskaping innen trebearbeiding	2	166 326	8	738 475	6	980 000	16	1 884 801
3) Verdiskaping innen turisme	14	664 881	21	2 452 500	2	38 000	37	3 155 381
4) Bosettings- prosjekter	2	79 375	12	850 238	1	10 000	16	939 613
5) Andre nyskapende prosjekt	14	1 432 375	10	691 274	11	1 097 850	36	3 221 499
Samlet alle strategier (prosent)	51 (32)	4 122 918 (25)	85 (53)	9 772 096 (60)	23 (14)	2 504 850 (15)	161	16 399 864

I den samlede oversikten i tabellen over ser vi at det er gjennomført totalt 51 forstudier og 85 forprosjekt. Disse to typer prosjekt utgjør dermed om lag 75 prosent av det samlede antall

prosjekter. Ifølge intensjonen i omstillingsbevilgningen skal man ha et hovedfokus på forstudier og forprosjekt mht finansiell støtte (Innovasjon Norge 2006). Når det gjelder andel av samlet bevilgning er 85 prosent gått til forstudier og forprosjekt, mens 15 prosent er bevilget til hovedprosjekter. Dette er på samme nivå som andre omstillingsprogram, for eksempel i Bremanger (12 %) og Odda (11 %) (Jakobsen 2007, Jakobsen m.fl. 2001).

4.2 Beskrivelse av utvalgte prosjekter i omstillingsprogrammet

I dette kapitlet presenterer vi utvalgte prosjekter og bedrifter innenfor flere av innsatsområdene med støtte fra omstillingsprogrammet. Eksemplene skal vise hvordan programmet har arbeidet på ulike måter i forhold til de forskjellige bedriftene og prosjektene. Beskrivelsen er basert på intervjuer med prosjektledere i bedriftene og prosjektene.

Driving Performance Solutions (DPS)

Bedriften har en forankring i trafikk- og motorklyngen i Våler. Idéen til produktet så dagens lys for 3-4 år siden. Gründeren bak idéen er fra Oslo med bred erfaring fra omstillinger i prosessindustrien og lang fartstid i oljeindustrien. Systemet er lagd slik at man filmer hendelser foran og bak bilen samt ansiktet til sjåføren. Når en hendelse oppstår tar man opp 10-15 sekunder tilbake i tid samt 5-10 sekunder etter at hendelsen oppsto. Idéen er at ITC (Integrated Technology Consultants) verktøyet skal være med på å akselerere fremre hjernehalvdel slik at man ser seg selv i trafikkbildet, og dermed får ny selvinnsikt. Den nye teknologien er spesielt rettet mot unge menn som i lang tid har toppet ulykkesstatistikken, og formålet er å redusere ulykker blant unge menn gjennom impuls kontroll. Produktet er inspirert fra forskning på hjernemodningsprosesser (Sintef). Målgruppen for produktet er kjøreskoler.

Selskapet ønsket å bli en del av trafikk- og motorklyngen i Våler og søkte Våler Utvikling AS om midler for etablering i kommunen. Med etableringsmidler fikk selskapet bygget opp en administrasjon og midler til videre teknologiutvikling for å videreutvikle produktet med formål for salg. På etableringstidspunktet var produktet en ferdig fungerende prototype, og selskapet har siden det videreutviklet produktet. De første systemene er produsert og rullet ut første halvår 2009. DPS er samlokalisert med Trafikk Pedagogisk Senter og Rally Norway på Haslemoen leir. Selskapet har utviklet produktet sammen med franske partnere, herunder

franske universitet innen trafikkforskning i Alsace, en rumensk programleverandør, Sintef og Trafikk Pedagogisk Senter. Prosjektet har fått støtte gjennom Eurostar-prosjekt med 15 mill. kroner over 3 år. Mye tid og ressurser har gått med til å få etablert det internasjonale FoU-prosjektet. Tilgangen på trafikkmiljøet i Våler er viktige lokaliseringsfaktorer. Det finnes ikke et tilsvarende miljø i Norge. Selskapet har også tilknytning til en fransk bil og motorklynge (Vehicle of the future) med betydelig kapitaltilgang.

Selskapet har hatt en ansatt i etableringsfasen og kontakten og den faglige støtten fra Våler Utvikling AS har hatt stor betydning. Våler Utvikling AS har bidratt med motivasjon og faglige innspill i kommersialiseringsprosessen, assistanse i forhold til virkemiddelapparatet (søknader), og innspill når det gjelder internasjonalt samarbeid. Våler Utvikling AS og klyngeprosjektet har vært uvurderlig for selskapet i prosessen. Samarbeidet med Trafikk Pedagogisk Senter (TPS) har også vært viktig for å bidra til gjensidig læring og integrasjon mellom teknologi og pedagogikk. TPS integrerer ITC-systemet i hele trafikkopplæringen, og bidrar til testing av produktet. TPS bidrar også til å utvikle den pedagogiske delen i ITC-prosjektet.

Selskapet har per i dag en omsetning på ca. 1,6 MNOK. DPS arbeider med 6-7 partnere og det medfører mye dokumentasjonsarbeid. Viktige kundegrupper er kjøreskoler i første omgang i Norge, deretter om ganske kort tid lansering i Frankrike. Salgs målet på kort sikt, i 2009, er 100 enheter i begge markedene. På sikt ønsker selskapet å utvikle egne løsninger for PC. Den første tiden vil selskapet teste ut forretningsmodellen, og også supportmodellen i markedene. Med basis i en forretningsmodell ønsker selskapet å ekspandere i Europa. Selskapet tror at de vil kunne vokse i antall ansatte i årene framover. De ønsker også å bidra til positive ringvirkninger for næringslivet lokalt. Det vil for eksempel være et behov for service på produktet og elektroniske system, utvikling av et komplett system på internett, og behov for kompetanse og utstyr.

Industripaller AS

Trebearbeidingsbedriften ble stiftet i 2001, og daglig leder er eier av bedriften. Daglig leder er fra Våler. Hovedidéen for virksomheten er produksjon av emballasje til industri, som paller og kasser og de skreddersyr etter kundens behov emballasje tilpasset alle typer produkter. Virksomheten bruker lokale leverandører av trelast, samt et lokalt høvleri til videreforedling

av råstoff. Bedriften samarbeider med en nabobedrift om avfallshåndtering, infrastruktur og felles vei. Selskapet har i dag både små og store kunder over hele Østlandet, hovedsakelig innen byggevarer. I etableringsfasen startet de opp med lokale kunder og ekspanderte gradvis geografisk.

Da omstillingsprogrammet i Våler startet opp søkte bedriften støtte for å vokse ytterligere. Siden starten har selskapet vokst kontinuerlig, både organisatorisk og med maskiner og bygningsmasse. De har ansatt flere nye i perioden, hovedsakelig ufaglært arbeidskraft. I denne vekstfasen har det vært et behov for bistand. Selskapet har hele tiden hatt en god dialog med Våler Utvikling AS. Bedriften fikk støtte av omstillingsprogrammet for å utvikle ei ny produksjonslinje, deretter en pallemaskin. I forbindelse med investeringen av denne var det viktig å kvalitetssikre økonomien, for å forsikre seg om at det kunne bli en lønnsom investering. Formålet for maskinen var å øke produksjonsvolumet.

Våler Utvikling AS har i perioden vært en viktig bidragsyter, ikke bare når det gjelder direkte pengestøtte men også som en støttespiller og samtalepartner. Det har vært en trygghet å ha med Våler Utvikling AS på laget i en prosess med store investeringsbeslutninger. Bedriften mener den er styrket i dag med en større omsetning og bedre finansielle muskler. Bedriften hadde en omsetning på ca. 15 mill. kroner i 2008 og har 9 ansatte (12 årsverk). Virksomheten har oppnådd statusen som gasselle bedrift 3 år på rad fra 2006.

Norsk Elgsenter – en del av turismesatsingen

Etableringen av Norsk Elgsenter er et initiativ fra to lærere i kommunen, med bakgrunn som jegere og med et sterkt engasjement for elgen. En av gründerne som er innflyttet fra Vestlandet hadde kjennskap til Norsk Hjortesenter i Svanøy, i Flora kommune i Sogn og Fjordane fylke, og mente det var behov for et tilsvarende senter for elgen. I 2000 gjennomførte lærerne videreutdanning i økonomi og innovasjon ved Høyskolen i Hedmark, og startet opp arbeidet med å realisere en idé til virkelighet. Viktig kompetanse i denne sammenheng er å utvikle den kommersielle siden ved elg som ressurs, som turisme og jakt. Det andre kompetanseaspektet er forvaltning av elgressursen og formidlingsarbeid. De startet med et forprosjekt i 2002-2003 med støtte fra Våler Utvikling AS, med en referansegruppe av lokal og regionale jegere, utmarksfolk, skogfolk og viltforvalter. En sentral del av arbeidet i prosjektet har vært å forankre idéen om et elgsenter hos relevante aktører (offentlige, FoU,

forvaltningsaktører), og dette arbeidet har vært tidkrevende og krevd stort engasjement og utholdenhet. Arbeidet har til dels vært gjort på fritiden i tillegg til lærerjobbene. Prosjektmidlene har likevel vært avgjørende for å utvikle prosjektet videre. Et brennende engasjement for prosjektet har også vært av stor betydning.

I prosessen har det vært uenigheter om hvordan et slikt senter bør driftes. Direktoratet for naturforvaltning ønsket at viltforvaltningen skulle bygges opp lokalt, dvs. at deler av kompetansen skulle flyttes lokalt. Dette etter modell fra Norsk Hjortesenter og også på villrein. Med dette som bakgrunn, støttet også Norsk Institutt for naturforskning, lokale og regionale institusjoner opp om dette prinsippet. Våler Utvikling AS var også en viktig støttespiller her.

Når det gjelder lokalisering ble det inngått en intensjonsavtale om leie av Gravberget Gård med Borregård Skoger AS, som er eier av gården og store skogressurser i området. Det planlagte Elgsenteret fikk dermed tilgang til bygningsmasse som utgjør: Hotell med 62 sengeplasser, to konferansesaler, eget slakteri, fryserom, verksted og maskinpark, og 200 000 da skogsareal, 200 km skogsbilvei samt hegn for elg og feltstasjon for elgforsøk. Våler kommune, Borregård Skoger AS, og nabokommuner gikk inn med midler til egenkapital for senteret. Det ble investert i 4 svenske elger. Norsk Elgsenter ble åpnet i september 2006 med en folkefest og mange kulturelle og kulinariske aktiviteter. Flere sentrale politikere var til stede på åpningen. I perioden som fulgte fortsatte arbeidet med å løfte senteret til å bli et nasjonalt kompetansesenter for elgen som ressurs. Ambisjonen er at Norsk Elgsenter skal bli en felles møteplass på nasjonalt nivå for forskningsformidling, kursvirksomhet og egne utviklingsprosjekter innen elgforvaltningen. Arbeidet med å forankre idéen regionalt og nasjonalt fortsatte. Det ble sendt en søknad til Landbruks- og matdepartementet om bevilgning på 6 mill. kroner over 3 år, for å etablere 2,5 stillinger ved Norsk Elgsenter med ansvar for kompetanse og formidlingsarbeid og produktutvikling. I februar 2009 bevilget Landbruks- og matdepartementet 3 mill. kroner, dvs. 1 mill. kroner per år. Denne bevilgningen bidrar til at Norsk Elgsenter får en faglig ressurs på høyt nivå som kan knytte og koordinere markedsrettede, faglige aktiviteter til senteret. Dette omfatter også prosjekter om elgen som mat og opplevelsesressurs, herunder jaktopplevelser. Planen er at senteret på sikt skal bli økonomisk selvgående. Utfordringen framover blir derfor å utvikle spennende produkter og opplevelser som tiltrekker betalingsvillige kunder. Våler Utvikling AS har i hele

perioden vært en viktig pådriver for Norsk Elgsenter, gjennom forprosjektmidler og som inspirator og moralsk støtte. Denne støtten har vært avgjørende for prosjektets realisering.

Følgende aktører har støttet opp om prosjektet og bidratt til dets realisering: Miljøvern-departementet, Landbruks- og matdepartementet, Direktoratet for naturforvaltning, Norsk Institutt for naturforskning (NINA), Norges Naturvernforbund og Hedmark Naturvernforbund, Veterinærinstituttet, UMB-Ås, Borregård Skoger AS, Glommen Skogeierforening, Norsk Skogeierforening, Norsk Skogbruksmuseum, Norsk Kulturarv, Hedmark fylkeskommune, Fylkesmannen i Hedmark, Høyskolene i Hedmark og Akershus og Hedmark Jeger og Fiskerforening.

Heia Hotell

Daglig leder for hotellet er fra Våler, har utdanning i servitørfaget, og har erfaring fra Hurtigruta og hotelldrift i regionen. Daglig leder ønsket å starte opp hotelldrift i Våler, utarbeidet forretningsplan (2005) og samlet sammen investorer for å kjøpe det lokale hotellet Heia. Heia Hotell var det eneste hotellet i kommunen og hadde ikke vært i drift på en stund. Det ble investert totalt 7 mill. kroner inkludert midler til rehabilitering. Daglig leder hadde i en periode sittet i politikken og var derfor informert om omstillingsprogrammet, og tok kontakt med Våler Utvikling AS i 2006. Det ble utarbeidet en søknad om støtte til etableringsfasen og hotellet fikk støtte fra programmet. Det lokale næringslivet og regionale kunder (for eksempel entreprenører) utgjør kundemassen. I tillegg har de hatt kunder i forbindelse med større arrangement knyttet til Norsk Trafikksenter og generelt trafikk- og motorsatsingen. Kundemassen er bygd opp fra bunnen. I løpet av 2,5 år har kundemassen steget kontinuerlig og er oppe i 6000 overnattinger per år i dag (total kapasitet er 11 000). Hotellet har en omsetning på 6,5 mill. kroner, med 6-7 årsverk, og 5 faste ansatte. Med Våler Utvikling AS som pådriver har Heia Hotell etablert et samarbeid med andre næringslivsaktører i kommunen, herunder Destinasjon Finnskogen, for å lage tilbud og pakker til kunder. Det er spesielt store potensielle synergier i samarbeidet med trafikkmiljøklyngen. Hotellet sikter da også inn på å bli et sportshotell med spennende pakker til for eksempel gutteklubber som søker opplevelser. Heia Hotell opplever samarbeidet med Våler Utvikling AS som veldig positivt. Økt samhandling med andre aktører i kommunen er også til stor hjelp, men ikke avgjørende for driften. Aktivitetene i trafikkmiljøet gir positive ringvirkninger for overnatting og serveringsbedrifter i kommunen.

Kapittel 5 Resultater fra programmets aktiviteter

5.1 Om måleutfordringer

En evaluering har som formål å avdekke viktige resultater av et tiltak. Sentrale mål for omstillingsprogrammet i Våler har vært: *å støtte verdiskapende prosjekter i nye og eksisterende virksomheter slik at det minst etableres 100 nye arbeidsplasser i omstillingsperioden*. De viktigste innsatsområdene har vært videreutvikling av trafikkklyngen, verdiskaping i trebearbeidende industri og i turisme, andre verdiskapende prosjekt og bosetting. Den første målsettingen er mer konkret og følgelig relativt enkel å måle. Utviklingen i antall arbeidsplasser er også mye brukt som resultatindikator i omstillingsarbeid (Jakobsen m.fl., 2001). Det vil likevel være vanskelig å si hvor robuste de nye arbeidsplassene vil være på sikt. Vanligvis vil omlag 50 prosent av nyetablerte arbeidsplasser forsvinne etter 5 år (Spilling, 2000).

Målsettingene knyttet til innsatsområdene er mer problematiske i forhold til det å vurdere måloppnåelse, blant annet fordi det vil ta tid før man kan dokumentere positive og langvarige effekter av arbeidet. For omstillingsprogrammet i Våler kommune som i stor grad har satset på å utvikle nye næringer og styrke og videreutvikle eksisterende klynger gjelder dette spesielt. Omstillingsplanen har definert innsatsområder og strategier som er langsiktige og som forutsetter en rekke variable man ikke har kontroll over. Et viktig moment er om prosjektene blir videreført uten omstillingsmidler. Dette gjelder spesielt for trafikk- og motorklyngen, og i mindre grad for trebearbeidning (etablert næring) og reiseliv (videreføring av prosjekter gjennom regionalt samarbeid).

Andre usikre faktorer er hvorvidt bedriftene i de gitte klynger og bransjer vil samarbeide og utnytte nettverkseffekter, om markedet vil etterspørre de produkter og tjenester som bedriftene tilbyr, og hvorvidt man lykkes med å tiltrekke industrielle investorer for å finansiere planlagte prosjekter, m.m. Hvis prosjektene blir videreført vil omstillingsprogrammet kunne gi varige effekter i form av nye arbeidsplasser og et mer mangfoldig næringsliv. Antall arbeidsplasser som er skapt i perioden kan man måle. Hvorvidt man har lykkes med spesielt trafikkmiljøsatsingen og turismesatsingen er vanskelig å evaluere per i dag, fordi denne type satsinger krever et lengre tidsrom for å se konkrete effekter enn en omstillingsperiode på 6 år. I evalueringer er det også vanskelig å isolere effekten av et

virkemiddel. Det finnes en rekke andre faktorer som virker sammen med virkemidlene, som f.eks. generell økonomisk vekst og utviklingen i aktuelle markeder.

5.2 Styrking av kompetansen

Kompetanseheving har ikke vært et viktig satsingsområde i omstillingsprogrammet. Det er gjennomført 2 SMB-utviklingsprosjekt rettet mot trebearbeidende industri i samarbeid med Innovasjon Norge på til sammen 260 000 kroner i 2004. Det har også vært gjennomført et kompetanseutviklingsprosjekt for reiselivet i samarbeid med omstillingsprogrammet i Åmot hvor Våler Utvikling AS bidro med 87 500 kroner i 2006. Det er flere årsaker til at man ikke har satset mer på kompetanseutvikling. En årsak er at flere bedrifter i regionen hadde deltatt i det regionale omstillingsprosjektet Gla' i Glåmdalen. Gjennom dette programmet ble det iverksatt flere kompetanseutviklingskurs, bl.a. prosjektstyringskurs (PLP) og lederkurs. Mange bedrifter hadde derfor tidligere deltatt på kompetansekurs og viste manglende interesse for kompetansekurs da omstillingsprogrammet i Våler startet opp. En annen årsak er at det finnes etablerte organisasjoner i regionen som kjører kompetansekurs innen de aktuelle bransjene. Våler Utvikling AS valgte derfor tidlig i programmet å samarbeide med organisasjoner som Tretorget (rettet mot trebearbeidende industri) og Hedmark Reiseliv (rettet mot reiselivsbedrifter) på området kompetanseutvikling. Disse to organisasjonene fikk ansvaret for å kjøre kompetansekurs rettet mot bedriftene.

Selv om omstillingsprogrammet ikke har hatt kompetanseutvikling som et primært satsingsområde, er det rimelig å anta at bedrifter gjennom deltagelse i programmet, enten som prosjekteiere, i samhandling med andre virksomheter eller gjennom styrearbeid, har blitt tilført kompetanse. I spørreskjemaundersøkelsen spurte vi deltakerne i omstillingsprogrammet hvorvidt de har opparbeidet seg prosjektkompetanse, nettverkskompetanse og/eller virkemiddelkompetanse. Tabell 5.1 gir en oversikt over resultatene.

Tabell 5.1: Deltakelse og kompetanse?

Respondentene har vurdert de ulike utsagnene på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad))

	Gjennomsnitt	Andel 4 og 5	N
Prosjektkompetanse			
Har fått økt kompetanse på det å planlegge og å beskrive prosjekter	3,24	16, (47 %)	34
Har fått økt forståelse av viktigheten av å drive med utviklingsarbeid	3,03	14, (41 %)	34
Har fått økt kompetanse på det å gjennomføre prosjekter	3,03	12, (35 %)	34
Har fått økt kompetanse på det å lede prosjekter	3,03	13, (38 %)	34
Nettverkskompetanse			
Har fått bedre oversikt over mulige samarbeidspartnere	3,03	13, (38 %)	34
Har fått økt kompetanse på det å jobbe i nettverk med andre	3,18	14, (41 %)	34
Virkemiddelkompetanse			
Har fått økt kompetanse om det offentlige virkemiddelapparatet	2,94	12, (35 %)	34

Gjennomgående ser vi at omstillingsprogrammet har bidratt til å styrke kompetanse hos deltakerne. Nesten halvparten av de spurte mener at deltakelsen i stor eller svært stor grad har bidratt til å styrke deres kompetanse på det å planlegge og beskrive prosjekter (47 %). Litt færre mente de har fått økt forståelse av viktigheten av å drive med utviklingsarbeid (41 %). Nesten 40 prosent hevder de har fått økt kompetanse på å gjennomføre prosjekter og å lede prosjekter. Om lag 40 prosent mener at de i stor eller i svært stor grad har fått tilført økt nettverkskompetanse gjennom å delta i programmet. Virkemiddelkompetansen har økt hos 35 prosent av de spurte. I andre omstillingsprogram (Åmot og Evje og Hornnes) har man oppnådd noe høyere tall på prosjektkompetanse. Som nevnt innledningsvis har bedriftene i

regionen i perioden før programmets oppstart blitt tilbudt ulike typer kompetansekurs. I samtaler med informanter oppgir da også flere at de tidligere har deltatt på kompetansekurs¹⁵ i regi av andre virkemiddelaktører eller utdanningsinstitusjoner forut for programmets oppstart. Denne kompetansen har vært viktig for å etablere og utvikle prosjekter støttet av omstillingsprogrammet i Våler. I perioden har også Hedmark reiseliv tilbudt kurs for prosjekteiere i Våler, som for eksempel vertskapskurs, markedsføring, matkurs, og historiefortelling. SMB-utviklingskurs rettet mot trebearbeidende industri (5-6 bedrifter) ble kjørt i tidlig fase av programmet i samarbeid med Innovasjon Norge og bidro til å definere utviklingsprosjekter for å styrke bedriftene. Tretorget fikk deretter ansvaret for å tilby kompetansekurs overfor trebedrifter. I omstillingsperioden gjennomførte man også Innovasjon Norge sin tjeneste: Næringsvennlig kommune.

I tillegg til kompetansekurs på spesielle områder antar man at aktører opparbeider seg prosjektkompetanse, nettverkskompetanse og virkemiddelkompetanse gjennom deltakelse i prosjekt. I Våler kommune forteller flere informanter¹⁶ om kompetanseheving på prosjektkompetanse.

”Jeg tror nok at vi har styrket kompetansen vår på utviklingsarbeid i kommunen. På godt og vondt, kan du si. Vi har lært noe av det vi har vært igjennom, for å kunne bli bedre. Vi er styrket.” (informant)

”Vi har fått økt kompetanse på prosjektledelse, det er mange som har deltatt i prosjekter, hatt flere roller og funksjoner, lært seg PLP-modellen. I tillegg har vi innenfor trafikk og motor organisert en rekke strategisamlinger hvor vi har hatt fokus på kompetansedeling, ved å invitere folk utenfra for å bidra med sine erfaringer. Samlingene har også bidratt til menings- og erfaringsutveksling mellom prosjektledere/bedrifter.” (informant)

Utdanning og opplæring er et viktig satsingsområde innen trafikkstrategien, og programmet har bidratt til å etablere flere prosjekter som skal realisere utdanningstilbud, opplæring og

¹⁵ Eksempler er drift og innovasjonskurs i regi av Innovasjon Norge og Innovasjonsstudiet ved Høyskolen i Hedmark.

¹⁶ I denne delen av rapporten gjengir vi sitater fra intervjuene og disse søker vi å anonymisere i den grad det er mulig. Når vi refererer til informant omfatter det informanter i kommunen, Innovasjon Norge, konsulenter, gründer eller Våler Utvikling AS. Informant fra næringslivet er bedriftsledere i Våler.

kurs. Kompetanseheving er derfor innebygd i disse prosjektene og vil bidra til økt kompetanse lokalt, regionalt og nasjonalt.

Når det gjelder nettverkskompetanse antar vi at denne er ujevnt fordelt avhengig av strategiområde. Deltakere i innsatsområder hvor klyngeutvikling og nettverksbygging har vært et viktig satsingsområde, som trafikk- og turismesatsingen vil i større grad ha utviklet nettverkskompetanse. Flere informanter bekrefter dette:

”Jeg tror det har blitt utviklet tettere nettverk og samhandling på en del områder, særlig innen trafikk og turisme, men status quo i trelast.” (Informant)

”Alle har blitt involvert i turismesatsinga. Vi har blitt kjent med hverandre og vet hvem de andre er, det styrker de lokale ressursene. Omstillingsprogrammet har vært en viktig arena for å koble prosjekter, idéer og personer. Før fantes det ingen arena hvor bedrifter kunne møtes, kun en handelsstandsforening.” (Informant fra næringslivet)

”Det har i stor grad blitt bedre samhandling og bygging av nettverk. Alle aktører med tilknytning til trafikk og motor har vært med, vi lagde en overbygning kalt klynge, arrangerte strategisamlinger. Har prøvd å holde folk sammen, holde samme fokus. Unison respons om at det er viktig å ta vare på det som er skapt.” (Informant)

Når det gjelder virkemiddelkompetanse har omstillingsprogrammet også bidratt til å styrke denne. Dette gjelder for flere aktører, som kommuneledelsen, administrasjonen i Våler Utvikling AS og enkelte prosjektledere med ansvar for tilrettelegging og regulering, lobbyvirksomhet, søknadsskriving, prosjektfinansiering, regionalt samarbeid, politisk forankring av prosjekter regionalt og nasjonalt, m.m.

5.3 Utvikling av nettverk

Gjennom de mange prosjektene og aktivitetene som gjennomføres i omstillingsprogrammet knyttes aktører fra ulike institusjoner, sektorer og organisasjoner til hverandre. Det er derfor interessant å se hvorvidt programmet har bidratt til å etablere og/eller styrke disse tilknytningene. Tabell 5.2 viser hvilke nettverk og kontakter organisasjonene og bedriftene har opprettet og videreutviklet gjennom deltakelse i omstillingsprogrammet.

Tabell 5.2: Nettverk og kontakter

Hvilke nettverk og kontakter har bedriften/organisasjonen opprettet og videreutviklet gjennom deltakelse i omstillingsprogrammet?(respondentene har vurdert de ulike utsagnene på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad))

	Gjennomsnitt	Andel 4 og 5	Ikke relevant	N
Har styrket våre kontakter med Hedmark fylkeskommune	2,94	9, (27 %)	3 (9 %)	34
Har styrket våre kontakter med Våler kommune	3,53	14, (41 %)	4 (12 %)	34
Har styrket våre kontakter med nasjonale myndigheter	2,44	5, (15 %)	2 (6 %)	34
Har styrket våre kontakter med næringslivet/andre bedrifter	3,06	11, (32 %)	0	34
Har styrket våre kontakter med utdanningsinstitusjoner/høyskoler	2,68	10, (29 %)	3 (3 %)	34

Av de spurte oppga vel 40 prosent at de hadde styrket sin kontakt med Våler kommune. Om lag 30 prosent svarte de hadde styrket sine kontakter mot Hedmark fylkeskommune, næringslivet og andre bedrifter, og kontakter med utdanningsinstitusjoner og høyskoler. Kun 15 prosent oppgir at de har fått mer kontakt med nasjonale myndigheter. Dette er tall som er sammenlignbare med andre omstillingsprogram.

Mange respondenter hevder at forholdet til Våler kommune er blitt styrket. Våler kommune har også etter hvert blitt oppfattet av mange som en viktig støttespiller i forhold til omstillingsprogrammet. Flere av informantene deler også denne oppfatningen, og sier følgende:

”Våler Utvikling har bidratt veldig mye. Ordføreren har bidratt mye. Har en veldig god dialog med den politiske ledelsen, er veldig fornøyd med den politiske ledelsen i Våler kommune – er veldig fremtidsrettet.”(Informant fra næringslivet)

I omstillingsperioden gjennomførte man også prosjektet en mer nærings- og servicevennlig kommune for å styrke kommunen på flere områder og spesielt for å sikre videreføringen av det lokale næringsarbeidet etter omstillingsprogrammet. Flere av informantene mener kommunen i perioden har forbedret seg og nå står bedre rustet til å ivareta det fremtidige næringsarbeidet. De har også fått bedre kjennskap til og kontakt med næringslivet, og har tatt eierskap til flere av de strategiske innsatsområdene.

Flere informanter fremhever at det har blitt bedre kontakt innad i næringslivet, spesielt i bransjene trafikk og motor og turisme. Disse to strategiene har hatt fokus på klyngeutvikling og nettverksbygging for å utvikle og styrke næringene. Bedrifter og aktører innen samme satsingsområde har gjennom prosjektaktivitetene blitt kjent og har utviklet prosjektidéer sammen. En informant påpeker at selv i en liten kommune som Våler, så kjenner man ikke alltid naboen. Prosjektene har bidratt til å synliggjøre hva som finnes av bedrifter og kompetanse i bygda. En annen informant hevder at næringslivet i Våler nå er blitt mye flinkere på å samarbeide. Bedriftene prøver å støtte opp under hverandre og er mer bevisst på å kjøpe tjenester av lokale virksomheter. En effekt av omstillingsprogrammet er at bedriftene erkjenner at de må samhandle mer for å skape et aktivt næringsliv.

Omstillingsprogrammet har også bidratt til økt samhandling på tvers av satsingsområdene, og spesielt mellom trafikk og motor og turisme. Et eksempel på satsing og synergier på tvers er samarbeidet mellom Heia Hotell og Norsk Trafikksenter. Trafikk- og motorstrategien med satsing på større arrangement innen motorsport og events-tilbud til kundegrupper skaper positive ringvirkninger for reiselivsbedrifter i Våler. Den økte samhandlingen i næringslivet gir grobunn for nye prosjektidéer med muligheter for økt inntjening til det lokale næringslivet.

Flere av prosjektene i omstillingsprogrammet har som formål å utvikle nye utdannings- og opplæringstilbud (trafikk), og bygge opp og samle kompetanse innen forskning og forvaltning (Norsk Elgsenter). Disse prosjektene utvikles i samarbeid med utdannings- og forskningsinstitusjoner lokalt og andre steder i landet. I arbeidet med disse prosjektene er det derfor naturlig at aktørene har styrket sin kontakt med utdanningsinstitusjoner og høyskoler i perioden.

5.3.1 Nettverk til aktører i ulike geografiske områder

Gjennom omstillingsprogrammet har det blitt iverksatt flere prosjekter som involverer personer og bedrifter fra et større geografisk område enn Våler kommune, som Solør og Elverum/Hamar-regionen. En positiv effekt av disse prosjektene er at personer og bedrifter får utviklet og utvidet sine nettverk. I tabellen nedenfor beskriver vi i hvilken grad kontakten med andre aktører i ulike geografiske områder av regionen har blitt styrket.

Tabell 5.3: Styrking av lokale, regionale og nasjonale nettverk?

Hvilke nettverk og kontakter har du/og eller din bedrift/organisasjon opprettet og videreutviklet gjennom deltakelse i omstillingsprogrammet? (respondentene har vurdert de ulike utsagnene på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad))

	Gjennomsnitt	Andel 4 og 5	N
Kontakter og nettverk mot andre personer, organisasjoner og bedrifter i Våler	3,18	14, (41 %)	34
Kontakter og nettverk mot andre personer, organisasjoner og bedrifter i øvrige deler av regionen (Solør, Glåmdal og /eller Hamar/Elverum)	2,76	6, (18 %)	34
Kontakter og nettverk mot andre personer, organisasjoner og bedrifter i Innlandet for øvrig	2,38	5, (15 %)	34
Kontakter og nettverk mot andre personer, organisasjoner og bedrifter andre steder i Norge	2,26	4, (12 %)	34

Tallene viser at respondentene først og fremst har styrket sine kontakter og nettverk i Våler kommune. Her oppgir vel 40 prosent i stor eller i svært stor grad (score 4 eller 5). Dette viser at programmet i første rekke har styrket de lokale nettverkene Dette samsvarer med funn fra andre omstillingsprogram (Jakobsen m.fl. 2001, Jakobsen 2007).

Om lag 18 prosent sier de har styrket kontakt og nettverk med øvrige deler av regionen, som Solør, Glåmdal, Hamar og Elverum. Det er spesielt turisme prosjektet som har hatt et regionalt fokus i omstillingsprogrammet. Destinasjonsselskapet Finnskogen, som er etablert på initiativ av Våler Utvikling AS skal markedsføre og utvikle reiselivsbedrifter i hele regionen. Destinasjon Finnskogen skal også ha et tett samarbeid med Hedmark Reiseliv. Trafikk- og motorsatsinga har også fått til en regional forankring gjennom bl.a. Hedmark fylkeskommune, Høgskolen i Akershus og SINTEF. Det er få respondenter som oppgir at de har fått bedret sine nettverk til Innlandet for øvrig (15 %) og til andre steder i Norge (12 %).

5.4 Nye arbeidsplasser og økt verdiskaping

Et viktig mål for omstillingsprogrammet i Våler er å etablere arbeidsplasser og således kompensere for bortfall av arbeidsplasser ved Haslemoen leir. Det konkrete målet for antall arbeidsplasser var 100. Det ble ikke spesifisert måltall for hvert innsatsområde. Ifølge de siste tallene (desember 2008) har omstillingsprogrammet vært med på å tilrettelegge for *netto* 109 arbeidsplasser, og *brutto* 126 arbeidsplasser. Netto arbeidsplasser er definert som arbeidsplasser som fortsatt eksisterer og brutto arbeidsplasser er de som fortsatt eksisterer pluss arbeidsplasser som enten er forsvunnet eller flyttet til andre steder. Flere av prosjektene i omstillingsprogrammet videreføres i 2009 og de endelige tallene kan derfor bli noe høyere. Per dato er tallene i overkant av definert målsetting i 2002. Se Tabell 5.4. for en oversikt.

Tabell 5.4: Antall arbeidsplasser etablert gjennom omstillingsprogrammet

Strategier	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Totalt brutto	Totalt netto
Trafikk	1	1	3	3	6	3,5	17,5	17,5
Trebearbeidende industri		11	6	6	17	8	48	48
Turisme		3	-	12	12,5	1	28,5	25,5
Andre nyskapende prosjekt	3	3	7	10	5	4	32	18
Totalt	4	18	16	31	40,5	16,5	126	109

Kilde: Oversikt antall arbeidsplasser i perioden, Våler Utvikling statistikk

Tabell 5.4 viser at strategi 1) *Videreutvikling av trafikkmiljøet*, har generert minst arbeidsplasser, 17,5, i perioden. Dette til tross for at dette satsingsområdet har fått den største potten av omstillingsmidlene. En forklaring på dette er det langsiktige perspektivet i denne satsingen, herunder konsentrasjon om klyngeutviklingsprosjekter for på sikt å bli Nordens ledende klynge innen trafikk og motor. Flere av prosjektene er også i tidlig fase når det gjelder konkrete resultater av klyngearbeidet (i forstudie og forprosjektfase). Det har vært gjennomført en rekke mulighetsanalyser og mulighetsvurderinger, men få av disse har konkretisert i nye arbeidsplasser i perioden. Det kan være flere årsaker til dette.

Den langvarige uklarheten i forhold til eierstruktur og bruk av Haslemoen leir er en viktig faktor. Haslemoen leir skulle tilrettelegges og brukes for å realisere Våler kommune sitt vedtak om å bli Nordens ledende innen trafikk og motor. På grunn av sen avklaring kunne ikke Våler Utvikling AS utnytte de mulighetene som lå i Haslemoen leir, med tilhørende bygningsmasse og utmark. I tidlig fase av omstillingsprogrammet fantes det flere interessenter og potensielle investorer. En raskere avklaring med hensyn til Haslemoen leir hadde sannsynligvis gjort det enklere for eksterne og lokale interessenter og investorer å engasjere seg i prosjekter og etableringer i Våler, som kunne bidra til flere arbeidsplasser.

En annen forklaring er at flere av prosjektidéene var svakt fundert, med lite realistiske forretningsplaner og svakt markedspotensial, og at dette bidro til at prosjektene ikke ble videreført etter forstudie og forprosjektfase. En tredje forklaring er den svake næringsprofilen i trafikk- og motorklyngen. Majoriteten av aktørene i klyngen er offentlige bedrifter og institusjoner som er avhengige av offentlige bevilgninger. I klyngearbeidet kunne man hatt større fokus på å rekruttere eller utvikle kommersielle aktører i klyngen, som mer aktivt kan skape nye arbeidsplasser og videreføre prosjekter. Flere hevder at eierskapet i klyngeprosjektet har vært svakt.

Strategi 2) *Verdiskaping innen trebearbeiding*, har bidratt til 48 arbeidsplasser i perioden. Dette til tross for at strategien har fått tildelt relativt små midler (nest minst). En årsak til at små midler har bidratt til mange arbeidsplasser er fordi man har rettet innsatsen mot å videreutvikle eksisterende virksomheter i SMB-segmentet. Prosjektene har dermed hatt en prosjekteier som har kunnet videreføre og realisere prosjektidéen. Treindustrien er også en etablert næring i Våler med mye erfaring og kompetanse. Prosjektene har også vært konkrete

utviklingsprosjekter godt forankret i bedriftens eksisterende virksomhet med lav risiko. Denne målrettede satsingen har gitt gevinst i form av flere nye arbeidsplasser på kort tid.

Strategi 3) *Verdiskaping innen turisme*, har bidratt til 28,5 arbeidsplasser, mens 3 av disse har blitt borte i perioden. Dette innsatsområdet har i likhet med satsingen på trafikkmiljøet, generert relativt få arbeidsplasser sett i forhold til størrelsen på bevilgningene. Dette kan skyldes at Våler har få reiselivsbedrifter som kan bidra til å skape flere arbeidsplasser. De få som finnes er også småbedrifter med lite ressurser og hvor reiselivsaktiviteten ofte representerer en ”attåt-næring”. Det er derfor i utgangspunktet lite potensial for å skape nye arbeidsplasser i denne næringen. Prosjektene har også satset på å etablere en infrastruktur (et destinasjonsselskap) for å utvikle reiselivet og for å bygge nettverk mellom aktørene. Å utvikle en ny næring er en langsiktig strategi som krever en del ressurser i utviklingsfasen, men som kan gi konkrete resultater i form av flere arbeidsplasser på lang sikt.

Strategi 4) *Bosettingsprosjekter* har ikke generert noen arbeidsplasser. Dette er naturlig siden strategien har som formål å bedre infrastruktur for bosetting. Det har blitt solgt 18 småbruk som har resultert i tilflytning.

Strategi 5) *Andre nyskapende prosjekt*, har generert 32 arbeidsplasser i perioden, hvorav 14 har forsvunnet. Denne strategien har også fått tildelt store midler (nest mest). En del av disse midlene har gått til mulighetsanalyser i påvente av avklaringen knyttet til Haslemoen leir. Det er nyetableringer i flere bransjer som har skapt arbeidsplassene. Omstillingsprogrammet og Solørfondet har i samarbeid bidratt til flere av disse arbeidsplassene. Nyetableringene har i hovedsak skapt fra 1-3 arbeidsplasser innen butikk, servering, rengjøring m.m.

Opprinnelig ønsket omstillingsprogrammet å rekruttere større virksomheter til Våler som kunne bidra til nye arbeidsplasser innen kunnskapsintensive bransjer og som kunne være attraktive for kvinner. I likhet med mange andre omstillingsprogram lyktes man ikke med denne type akkvisisjonsstrategi. Flere eksterne bedrifter viste sin interesse for omstillingsprogrammet, men lyktes ikke med en varig etablering. En årsak til dette er at viktigste lokaliseringsmotiv for de eksterne aktørene var tilgang på stabil og billig arbeidskraft i regionen. I realiteten var det vanskelig å rekruttere denne arbeidskraften. Flere av virksomhetene var også i tidlig fase og hadde liten erfaring med forretningsvirksomheten. Satsingen fikk mest midler i perioden 2003-2005. Deretter ble strategien tonet ned fordi disse

prosjektene ikke førte til varige etableringer og arbeidsplasser. Våler Utvikling AS erkjenner i etterkant at denne satsingen var lite vellykket.

Omstillingsprogrammet i Våler har dermed greid å realisere målet om 100 arbeidsplasser og vel så det i perioden 2002-2008. Selv om antall arbeidsplasser er en vanlig resultatindikator for omstillingsprogram er det generelt vanskelig å si noe om hvor viktig omstillingsprogrammet er for etableringen av de nye arbeidsplassene. For omstillingsprogrammet i Våler har det ikke vært en entydig sammenheng mellom satsingsområder og bevilgninger på den ene siden og etableringer av arbeidsplasser på den andre. Videreutvikling av trafikkmiljøet fikk de største bevilgningene og skapte færrest arbeidsplasser (med unntak av bosetting). Trebearbeidende industri bidro til mange arbeidsplasser til tross for lite midler. Dette kan skyldes den generelle positive økonomiske veksten i samfunnet som ga treindustrien gode vekstvilkår i perioden.

En annen problemstilling er hvorvidt programmet har lyktes i å skape varige og robuste arbeidsplasser. I dette omstillingsprogrammet har vi brutto- og nettotall som kan si noe om dette. For trafikksatsingen og trebearbeidende industri finnes ikke bortfall av arbeidsplasser. De arbeidsplasser som er skapt ser dermed ut til å være varige og robuste. Det er kun Andre nyskapende prosjekt som har et stort avvik mellom brutto- og nettotall (14). Dette kan tyde på at arbeidsplasser generert av denne strategien er mer utsatt for utflytting. Turismesatsingen har også noe bortfall av arbeidsplasser (3) i perioden. Dette er naturlig siden næringen er i tidlig fase i sin utvikling. Studier og tall fra andre omstillingsprogram viser at det ikke er uvanlig at en del av de nyetablerte arbeidsplassene forsvinner etter noen år (se Jakobsen, 2007). Med unntak av strategien Andre nyskapende prosjekter, har det ikke vært mye bortfall av arbeidsplasser i Våler. Så langt tyder det på at omstillingsprogrammet har skapt varige og robuste arbeidsplasser for kommunen.

Gjennom spørreundersøkelsen har vi også forsøkt å avdekke konkrete resultater på bedriftsnivå. 25 av våre respondenter hadde vært involvert i omstillingsprosjekter hvor noe av formålet var å opprette eller videreutvikle en bedrift. I tabell 5.5 under har deltagerne vurdert konkrete resultater fra disse bedriftsrettede prosjektene.

Tabell 5.5: Resultater av bedriftsrettede prosjekter

	Ja prosent	Nei prosent	N
Har bidratt til opprettelsen av nye arbeidsplasser	15, (60 %)	10, (40 %)	25
Har sikret eksisterende arbeidsplasser	16, (64 %)	9, (36 %)	25
Har styrket bedriftens lønnsomhet	17, (68 %)	8, (32 %)	25
Har bidratt til utvikling av nye produkter og/eller tjenester	16, (64 %)	9, (36 %)	25
Har bidratt til etablering av en bedrift	13, (52 %)	12, (48 %)	25

Tallene viser at de bedriftsrettede prosjektene har bidratt til å opprette nye arbeidsplasser (60 %), sikre eksisterende arbeidsplasser (64 %), styrke bedriftens lønnsomhet (68 %), bidra til utvikling av nye produkter og/eller tjenester (64 %) og bidra til å etablere bedrift (52 %). Det er likevel et høyt antall respondenter som oppgir at omstillingsprosjekter ikke har bidratt til konkrete resultater, fra 32 til 48 prosent. Disse resultatene kan tyde på at en stor andel av omstillingsprosjektene ikke har ført til konkrete resultater, fordi prosjektene har vært mislykket eller fordi prosjektene ennå er i tidlig fase.

5.5 Samlede resultater fra omstillingsprogrammet

I avsnittene foran har vi beskrevet resultater fra omstillingsprogrammet knyttet til den enkelte deltager og til bedriften. I spørreskjemaundersøkelsen spurte vi også respondentene om å gi en vurdering av hvor viktig omstillingsprogrammet hadde vært for kommunen som helhet.

Tabell 5.6: Oppfatninger om omstillingsprogrammet

På bakgrunn av din kjennskap til omstillingsprogrammet, hva mener du er de viktigste resultatene for Våler kommune? (respondentene har vurdert de ulike utsagnene på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad))

	Gjennomsnitt	Andel 4 og 5	N
Har bidratt til å skape nye arbeidsplasser	3,44	18, (53 %)	34
Har bidratt til å styrke næringsutviklingen i kommunen	3,38	18, (53 %)	34
Har bidratt til å sikre de eksisterende arbeidsplassene	3,29	16, (47 %)	34
Har gjort Våler til et bedre og mer attraktivt sted å bo	3,09	14, (42 %)	33
Har bidratt til økt samhandling mellom ulike personer, bedrifter og organisasjoner i kommunen	3,35	21, (62 %)	34
Har utviklet og styrket nettverk blant bedrifter/organisasjoner	3,29	18, (53 %)	34
Har bidratt til at innbyggerne er blitt mer opptatt av entreprenørskap og etablering av nye virksomheter	2,68	7, (21 %)	34
Har gjort det lettere å starte ny virksomhet i kommunen	2,74	10, (29 %)	34
Har styrket markedsføringen av Våler	3,50	21, (62 %)	34

62 prosent av de spurte mener at omstillingsprogrammets viktigste bidrag har vært å bidra til økt samhandling mellom ulike personer, bedrifter og organisasjoner i kommunen (score 4 eller 5). Å utvikle og styrke klynger og nettverk for på den måten å bidra til økt samhandling har vært et viktig satsingsområde for omstillingsprogrammet, og resultatene gjenspeiler således programmets prioriteringer. En like stor andel mener at programmet har styrket markedsføringen av Våler. Over halvparten (53 %) hevder at omstillingsprogrammet har bidratt til å skape nye arbeidsplasser, styrket næringsutviklingen i kommunen og utviklet og styrket nettverk blant bedrifter og organisasjoner. 47 prosent mener at programmet har bidratt

til å sikre de eksisterende arbeidsplassene. Vel 40 prosent synes at omstillingsarbeidet har gjort Våler til et bedre og mer attraktivt sted å bo. Betydelig færre (21 og 29 %) har inntrykk av at innbyggerne er blitt mer opptatt av entreprenørskap og etablering av nye virksomheter, og at det har blitt lettere å starte ny virksomhet i kommunen.

Satsing på klyngeutvikling og nettverksbygging har vært viktige prosjektaktiviteter i omstillingsprogrammet. Denne satsingen har stimulert til viktige, men langsiktige og komplekse prosesser for Våler-samfunnet og for det lokale næringsliv. Dette omfatter spesielt 1) klynge- og nettverksutvikling innen trafikk og motor, 2) etablering av turismenæring med fokus på bedriftsetablering, produktutvikling, tilrettelegging og profilering/markedsføring, og 3) utvikling og styrking av en nærings- og servicevennlig kommune i Våler. De nevnte prosjektaktivitetene har gitt resultater i form av økt samhandling og styrket nettverk blant bedrifter. Mange er også enige om at satsingen har vært viktig for å utvikle og styrke det lokale næringsliv og for å bedre samhandlingen mellom næringsliv og kommunen. Når det gjelder mer konkrete resultater i form av flere bedriftsetableringer og arbeidsplasser vil dette kunne komme på lenger sikt. Den langsiktige og komplekse satsingen er da også en svakhet ved programmet, som flere informanter påpeker.

”Programmet har ikke fått til kortsiktige og konkrete resultater. Satsinga på turisme og T & M, er kompliserte og langsiktige prosjekt.” (Informant)

”Det er få konkrete resultater. Har vært en etablering av prosesser” (Informant)

”Har vært lite fokus på enkeltbedrifter. Burde fått til større aktivitet, mer systematikk gjennom forstudier, sette i gang kompetansehevende tiltak og følge de videre til hovedprosjekter som kan munne ut i noe konkret.” (Informant)

”Å begynne å generere penger på turisme og forvaltning tar tid.” (Informant)

Konsentrasjonen om klyngeutvikling og nettverk har muligens ført til at andre satsinger har blitt nedprioritert. Langt færre oppgir for eksempel at omstillingsprogrammet har bidratt til at innbyggerne har blitt opptatt av entreprenørskap og etablering av nye virksomheter og at det har blitt lettere å starte ny virksomhet i kommunen. Flere av informantene mener at lite fokus på entreprenørskap har vært en svakhet ved programmet, og at man burde ha vært flinkere til å tilrettelegge for gründervirksomhet.

En stor andel av de spurte hevder at næringsutviklingen har blitt styrket i perioden. Enkelte påpeker likevel at de definerte innsatsområdene og fokuset på de tre t'er har ekskludert deler av næringslivet. Følgende ytringer fra informanter beskriver hvordan programmet har påvirket næringsutviklingen:

"Næringsmiljøet har blitt styrket, det har blitt vesentlig flere arbeidsplasser, antall smb'er har økt og blitt styrket. 4-5 nye trelastbedrifter." (Informant fra næringslivet)

"Ingen tvil om at de bedriftene som har fått støtte har styrket seg finansielt og kompetansemessig. Ulempen er at det er veldig mange andre SMB'er som ikke har sendt søknader, fordi de ikke har vært innunder satsingsområdene." (Informant)

"Tror næringslivet har blitt styrket samlet sett. Hele næringslivet i Våler, minus handelsstanden, har kommet bra ut av det." (Informant)

En stor andel av de spurte mener at markedsføringen av Våler har blitt styrket og at Våler har blitt et bedre og mer attraktivt sted å bo. Disse to aspektene henger til dels sammen og er også tett knyttet til positive effekter av prosjektaktiviteter i Våler. Merkevarerprosjektet til Våler kommune og den logoen: *Et gir ekstra!*, har også vært et viktig element for å få til en positivisme. I følgende sitater utdypes dette nærmere:

"Ja, Våler har blitt mer attraktiv. Vi får god omtale og vi er kjent i regionen og har fått bedre omdømme. Mange prater bra om Våler, der skjer det så mye bra, også langt utover regionen. Vi er blitt bedre på bosetting, infrastruktur, fått et bra og allsidig næringsliv. Det er ennå en lang veg å gå ennå, men vi er i gang." (Informant)

"Våler har blitt mer attraktiv, vi har fått til en holdningsendring, det finnes folk som har lyst til å gjøre noe, folk er positive, tror det er kjempeviktig." (Informant fra næringslivet)

"Var helt dødt i Våler, en fraflytningskommune. Sentrum holdt på å dø ut, kun gamle bedrifter igjen. Holdninga ble snudd, Våler et gir ekstra!. Et kjempefint sted å bo og jobbe." (Informant fra næringslivet).

5.6 Addisjonalitet

Addisjonalitet handler om hvor viktig tilskuddet fra omstillingsprogrammet er for gjennomføringen av det aktuelle prosjektet¹⁷. I utgangspunktet bør naturligvis offentlige virkemidler ha addisjonalitet. Er addisjonaliteten lav burde prosjektene vært gjennomført uten offentlig støtte, og de offentlige midlene kunne vært anvendt på et område hvor det er større behov for dem. Blant våre respondenter var det 21 som hadde deltatt i utviklingsprosjekter i programmet. Vi spurte derfor disse om hva som ville skjedd med det aktuelle prosjektet om det ikke hadde fått støtte fra omstillingsprogrammet.

Tabell 5.7: Omstillingsprogrammets betydning for utviklingsprosjekt

Hvordan ville det gått med utviklingsprosjektet som du har vært involvert i dersom det ikke hadde fått støtte fra omstillingsprogrammet?

	Alle	
	Antall	Prosent Andel
Lav addisjonalitet Prosjektet ville blitt gjennomført uten spesifikke endringer og til samme tid	7	30 %
Middels addisjonalitet Prosjektet ville blitt gjennomført senere, men i samme form/omfang	4	17 %
Middels addisjonalitet Prosjektet ville blitt gjennomført senere og i en annen form/omfang	7	30 %
Høy addisjonalitet Prosjektet ville ikke blitt gjennomført	5	22 %
<i>N</i>	23	

¹⁷ I litteraturen skilles det gjerne mellom innsatsaddisjonalitet (tilskuddets betydning for iverksettelse av aktiviteten), resultataddisjonalitet (tilskuddets betydning for de oppnådde resultatene) og adferdsaddisjonalitet (tilskuddets betydning for holdnings- eller adferdsendringer i bedriften). Ved måling av effekter av offentlige tiltak har man i første rekke fokusert mot innsatsaddisjonalitet, og det er også det vi vektlegger i denne evalueringen.

Tabell 5.7 viser at 30 prosent, eller 7 av 23 utviklingsprosjekter hadde lav addisjonalitet. Når det gjelder middels addisjonalitet har denne to dimensjoner, den første går ut på at prosjektet ville blitt gjennomført senere, men i samme form og omfang, her oppgir 17 prosent at dette er tilfelle for deres prosjekt/prosjekter. 30 prosent oppgir middels addisjonalitet som går ut på at prosjektet ville blitt gjennomført senere og i en annen form og omfang. Dette tyder på at programmet har bidratt til å utvikle prosjekter i en annen retning enn det som hadde vært mulig uten støtten. 5 av 23 prosjekter (22 %) oppgir at deres prosjekt/er ikke ville blitt gjennomført uten støtte. Samlet er det altså 16 av 23 prosjekter (69 %) som oppgir middels eller høy addisjonalitet. Dette kan vurderes som relativt tilfredsstillende. Det er litt lavere enn det som er avdekket i andre omstillingsprogrammer (Jakobsen m.fl. 2001, Jakobsen 2007). Samtidig bidrar et lavt antall observasjoner (23) til at vi her ikke må tolke prosentfordelingen alt for bokstavelig. Likevel indikerer våre funn at utviklingsprosjektene i omstillingsprogrammet har relativt god addisjonalitet.

Tallene fra tabellen kan utdypes gjennom følgende sitat fra informanter:

”Hadde ikke vært noen trafikk- og motorklynge uten Våler Utvikling, daglig leder har vært limet, har dratt i gang faglige seminar, har hatt visjoner, vært utholdende, sett muligheter.”
(Informant fra næringslivet)

”I etterkant så kan vi jo si at prosjektet ville blitt gjennomført uansett uten Våler Utvikling – nå når vi ser at det har gått bra, men når du står midt oppe i prosessen med usikkerhet og det er store investeringer for en liten bedrift, gjør man seg noen tanker. Så hvis noen blir med og tar en del av risikoen, så klart har det en del å si.” (Informant fra næringslivet)

”Verken turisme eller motor & trafikk hadde vært gjennomført uten omstillingsprogrammet.”
(Informant)

”Våler Utvikling har ikke hatt stor betydning. Prosjektet ville vel ha blitt gjennomført uansett, men vanskelig å si i ettertid, kanskje vi trengte akkurat de 200 000. Middels betydning altså, et bidrag til videre drift.” (Informant fra næringslivet)

5.7 Deltakernes tilfredshet med programmet

Spørreskjemaundersøkelsen hadde også spørsmål om deltakernes generelle tilfredshet med programmet. Undersøkelsen viser at en stor andel av respondentene er tilfreds med programmet. Hele 70 prosent hevder programmet har vært et godt tiltak for Våler kommune. Mer spesifikt oppgir 64 prosent at programmet har vært vellykket for personen og/eller bedriften (score 4 eller 5). 43 prosent mener programmet har gitt dem mulighet til å gjennomføre utviklingsarbeid de ellers ikke ville fått gjort, altså høy addisjonalitet.

Tabell 5.8: Samlet vurdering av omstillingsprogrammet?

(respondentene har vurdert de ulike utsagnene på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad))

	Gjennomsnitt	Andel 4 og 5	N
Programmet har alt i alt vært et godt tiltak for Våler kommune	3,79	23, (70 %)	33
Deltakelse i programmet har alt i alt vært vellykket for meg og/eller min bedrift/organisasjon	3,67	21, (64 %)	33
Deltakelse i programmet har gitt oss muligheten for å gjennomføre utviklingsarbeid som vi ellers ikke ville fått anledning til	3,09	14, (43 %)	33

En annen måte å måle tilfredshet på er å spørre om deltakerne ville ha deltatt i et tilsvarende program hvis de fikk anledning til det. I spørreskjemaundersøkelsen spurte vi respondentene om dette. Tabell 5.9 viser at rundt to tredjedeler oppgir at det er høy sannsynlighet for at de vil delta i liknende tiltak (score 4 eller 5) om de fikk anledning til det, mens i underkant av 9 % sier at det er svært lite og lite sannsynlig at de vil delta i tilsvarende tiltak.

Tabell 5.9: Fremtidig deltakelse i omstillingsprogram

Dersom du eller din bedrift/organisasjon fikk anledning til å delta i et liknende tiltak/program i framtiden, hvor sannsynlig er det at du/dere vil delta?

	Svært lite sannsynlig 1	2	3	4	Svært sannsynlig 5	Andel 4 og 5	<i>N</i>
Alle	1, (3 %)	2, (6 %)	10, (30 %)	6, (18 %)	15, (44 %)	21, 62 %	34

Andel som oppgir at det er høy sannsynlighet for at de vil delta i tilsvarende tiltak er på samme nivå med omstillingsprogrammet i Evje og Hornnes, men noe lavere enn hva vi fant i evalueringen av omstillingsprogrammet i Åmot (84 %) (Jakobsen 2007). Selv om det altså er et flertall av deltakerne som er tilfredse med programmet, så oppnår man altså en noe dårligere vurdering enn hva omstillingsprogrammet i Åmot gjorde.

Tabell 5.10: Vurdering av omstillingsprogrammet

På bakgrunn av din kjennskap til omstillingsprogrammet, hva mener du kunne ha vært gjort annerledes i programmet? (respondentene har vurdert de ulike utsagnene på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad))

	Alle		
	Gjennomsnitt	Andel 4 og 5	N
Satsinger			
Større fokus mot å skape vekst for det etablerte næringslivet i Våler	3,41	19, (56 %)	34
Satse mer på entreprenørskap og utvikling av nye næringer	3,03	9, (26 %)	34
Større fokus mot å utnytte den lokale kompetansen i Våler	3,53	17, (50 %)	34
Mer satsing for å få til etablering av større virksomheter	2,65	4, (12 %)	34
Mer satsing på tilflytning av bedrifter	3,06	11, (32 %)	34
Større fokus mot å utvikle Våler som bosted	3,38	17, (50 %)	34
Større fokus mot å utvikle Våler som handelssenter	3,36	16, (49 %)	33
Organisering			
Større fokus mot regionalt samarbeid for å skape næringsutvikling	3,21	14, (41 %)	34
Økt markedsføring av omstillingsprogrammet for å gi flere anledning til å delta	3,29	17, (50 %)	34
Bedre samordning mellom bruk av Haslemoen leir og Våler Utvikling AS	2,68	8, (24 %)	34
Økt markedsføring av resultater av omstillingsprogrammet	3,24	16, (47 %)	34

Deltagerne i programmet ble også spurt om hva som kunne vært gjort annerledes i programmet. Tabell 5.10 viser at mange ønsket et større fokus mot å skape vekst for det etablerte næringslivet (56 % oppga en score på 4 eller 5), og en større satsing for å utnytte den lokale kompetansen (50 %). Det var også en stor andel som ville ha sterkere satsing mot å utvikle Våler som bosted (50 %) og større satsing på å utvikle Våler som handelssenter (49 %). Det var mindre interesse for å få til etablering av større virksomheter (12 %), satse på entreprenørskap og nye næringer (26 %) og tilflytning av bedrifter (32 %).

Når det gjelder organiseringen av omstillingsprogrammet mente halvparten av de spurte at man burde ha økt markedsføring av omstillingsprogrammet for å gi flere anledning til å delta (50 %), og økt markedsføring av resultater av omstillingsprogrammet (47 %). Det var også et ønske om økt satsing på regionalt samarbeid for å skape næringslivsutvikling (41 %). 24 prosent ønsket en bedre samordning mellom bruk av Haslemoen leir og Våler Utvikling AS.

En stor andel av de spurte ønsker mer fokus på det etablerte næringslivet og en større satsing på å utnytte den lokale kompetansen. Dette kan tyde på at omstillingsarbeidet har hatt for lite fokus på å utvikle og styrke enkeltbedrifter og da også bedrifter og ressurser som har falt utenfor innsatsområdene. Denne type mer bedriftsrettet satsing kan gi mer konkrete resultater på kort sikt. Erfaringene fra omstillingsprogrammet har vist at den bedriftsrettede innsatsen mot trebearbeidende industri ga flere arbeidsplasser på kort sikt med færre prosjektmidler.

Mange ønsker også en sterkere satsing på å utvikle Våler som bosted og som handelssenter. Bosetting har vært et innsatsområde i omstillingsperioden, men konkrete prosjekter kom sent i gang og relativt lite midler har blitt allokert til dette området. En årsak til dette er at kommunen skulle spille en sentral rolle her med å tilrettelegge og få på plass et mottaksapparat, og dette arbeidet har tatt tid (jf prosjektet nærings- og servicevennlig kommune). Handelsstanden har ikke vært et innsatsområde i omstillingsprogrammet, og det har til tider vært misnøye i sektoren på grunn av dette. Å opprettholde og utvikle et levende handelssenter er viktig for Våler som bosted og for Vålers attraktivitet. Å inkludere handelsstanden i det videre næringsarbeidet vurderes derfor som viktig.

Færre mener det er viktig å få til etablering av større virksomheter og tilflytning av bedrifter. Dette kan skyldes de dårlige erfaringene omstillingsprogrammet hadde med satsingen på Andre nyskapende prosjekt (en akkvisisjonsstrategi). Flere eksterne bedrifter viste sin

interesse, men initiativene resulterte ikke i varige etableringer og arbeidsplasser. Også i andre omstillingsprogram (som Evje og Hornnes) erfarte man at det er en bedre strategi å satse på eksisterende bedrifter og på lokale ressurser med en tilknytning til stedet. Følgende sitat beskriver en informants oppfatning om dette:

”Andre verdiskapende prosjekt har vært skivebom. Å lage gull av gråstein er vanskelig. I Elverum så skjer det noe uten at noen legger to pinner i kryss, fordi der er det markedsmessig interessant. Våler ligger i skyggenes dal.”(Informant)

Kun en tredel synes man skal satse på entreprenørskap og utvikling av nye næringer. Flere av informantene er skeptiske fordi de mener at det er lite realisme i denne type satsing. Andre mener at man burde hatt et større fokus på nyskaping. Følgende sitater beskriver menings-spekteret i Våler:

”Jeg mener at man skulle satse hardere på entreprenørskap. Lite satsing på entreprenørskap har bidratt til at Haslemoen har blitt som det er. Med en konsentrert og målbevisst jobbing og strategi så hadde Haslemoen kunne framstått som en virkelig næringspark. Har kommet noen bedrifter til i det siste, men ikke så mange.” (Informant)

”Våler Utvikling har satset på eksisterende bedrifter i stedet for å skape nye. Det er det sikreste, det vanskeligste er å starte opp nye virksomheter.” (Informant)

”Jeg har savnet risikokapital for næringsutvikling. Omstillingsprogrammet har mer vært konsulenthjelp. Potensielle gründere får ikke realisert prosjekter. Kunne vært mer knopp-skyting i Våler.” (Informant fra næringslivet)

En stor andel av de spurte mener at omstillingsprogrammet kunne markedsført seg bedre, både for å få flere til å delta og for å synliggjøre resultater. Informantene har delte meninger om Våler Utvikling AS har greid å markedsføre seg tydelig nok. Enkelte mener at Våler Utvikling AS har vært veldig flinke til å markedsføre og å informere om programmet og prosjekter, mens andre mener at de har vært utydelige og gitt lite informasjon utad. Omstillingsprogrammet har nok vært mest tydelig for aktive deltagere i prosjekter. For innbyggere generelt og for bedrifter som har falt utenfor, har programmet vært mindre tydelig. Flere informanter påpeker at spesielt for en liten kommune som Våler er det viktig med tydelig informasjon utad for å hindre uheldig ryktespredning om for eksempel tildeling av

prosjektmidler og antagelser om forfordelinger og for tette koblinger. Flere informanter hevder at prosjektene i seg selv og markedsføringen av disse har bidratt til at eksterne organisasjoner og bedrifter, regionalt og nasjonalt nå henvender seg til Våler Utvikling AS fordi de vil ha mer spesifikk informasjon om hva som foregår og fordi de ønsker å etablere samarbeid. Omstillingsprogrammet og prosjektaktivitetene har bidratt til å sette Våler på kartet.

En stor andel av de spurte ønsker en sterkere satsing på regionalt samarbeid for å skape næringsutvikling. Dette er et område som det opprinnelig skulle satses på i henhold til strategiske dokumenter for omstillingsprogrammet i Våler. Det var også sterke føringer fra nasjonale myndigheter om at næringsarbeidet i Våler burde ha en regional forankring. I ettertid erkjenner flere at man ikke har greid å etterleve de føringene som ble lagt til grunn, til tross for at turismesatsingen har hatt en regional forankring og til en viss grad også trafikkstrategien. Våler Utvikling AS ønsket innledningsvis å engasjere seg regionalt, i regionale råd og organisasjoner, og i samarbeid på tvers av kommunegrenser. Det viste seg imidlertid at deltagelse i regionale prosesser ble for tid- og ressurskrevende (lange og tunge prosesser) og at det ikke var kapasitet i administrasjonen til å følge opp dette arbeidet. I perioden har man likevel greid å få til en regional forankring av flere viktige prosjekter og strategiske innsatsområder. Her har kommuneledelsen i Våler bidratt i stor grad ved blant annet å fremme saker i regionrådet og i Fylkestinget. Enkelt prosjekteiere har også bidratt til å forankre prosjektene politisk i Fylkestinget, i departement og nasjonale direktorat (for eksempel Norsk Elgsenter). I det videre arbeidet med næringsarbeidet skal Våler kommune tilstrebe økt regionalt nærings samarbeid.

Under en tredel av de spurte etterlyser en bedre samordning mellom bruk av Haslemoen leir og Våler Utvikling AS. Dette kan tyde på at folk flest mener at det nå ligger til rette for en bedre samordning mellom Haslemoen leir og det lokale næringsutviklingsarbeidet. En stor andel av informantene mener at Våler Utvikling AS i liten grad har kunnet realisere potensialet som har ligget i Haslemoen leir grunnet den langvarige usikkerheten med eierstruktur og bruk. Følgende sitat beskriver en utbredt oppfatning:

”Hvis man hadde gjort et tidlig vedtak om Haslemoen – kunne man ha planlagt, fått satt i gang prosjekter, investert i infrastruktur, etablert selskaper der, hardware og software. I stedet for har det blitt investering i noen få selskaper, noen få millioner. Utrolig synd. Jeg

mener at toget er gått – vår største mulighet for trafikksenteret gikk for noen år siden, hvis det var avklart tidligere så kunne vi ha satset mye sterkere, så hadde investeringene kommet.”

(Informant)

Kapittel 6 Oppsummerende diskusjon

6.1 Måloppnåelse

Omstillingsprogrammet i Våler kommune har vært gjennomført i to perioder: fra 2002-2005 og fra 2006–2008. Det overordnede mål for omstillingsprogrammet i Våler kommune er: *Å støtte verdiskapende prosjekter i både ny og eksisterende virksomhet på en slik måte at det minst kompenseres bortfallet av arbeidsplasser på Haslemoen.* Omstillingsarbeidet skulle drives på mange områder og av mange aktører. Fokus vil være på områder som bidrar til utvikling av nye aktiviteter som gir arbeidsplasser og nye inntekter, og som kan kompensere for tapte arbeidsplasser på Haslemoen. Det overordnede operative målet for programmet er: *”Å støtte verdiskapende prosjekter i nye og eksisterende virksomheter slik at det minst er etablert 100 nye arbeidsplasser innen utgangen av 2007”.*

Omstillingsarbeidet skal også måles ved: 1) antall prosjekter til vurdering, foredling og faglig rådgivning, 2) antall prosjekter som får finansiell støtte, og 3) antall prosjekter som resulterer i vellykket prosjektresultat.

I hvilken grad har omstillingsprogrammet hatt måloppnåelse? Sluttevalueringen gir noen svar på dette, men det er vanskelig å gi helt presise svar i forhold til alle resultatdimensjonene. Når det gjelder mål om nye arbeidsplasser hadde programmet innledningsvis et operativt mål på 100, mens programmet har bidratt til 126 (brutto), dvs. et tall som ligger en del høyere enn måltallet. For de andre målene (antall prosjekter til vurdering, foredling og faglig rådgivning, antall prosjekter som får finansiell støtte, og antall prosjekter som resulterer i vellykket prosjektresultat) er det vanskeligere å gi en presis vurdering av måloppnåelse. Er høy prosjektaktivitet et kvalitetsstempel i seg selv? Hvordan definerer man et vellykket prosjekt? Her vil man i større grad trekke på mer kvalitative vurderinger.

Det har ikke vært gjennomført noen systematisk registrering av utviklingen (for eksempel lønnsomhet, omsetning, nyskaping) i de lokale bedriftene for å avdekke i hvilken grad disse er blitt styrket. Bedriftene og prosjektdeltakerne har gjennom egenrapportering i spørreskjemaundersøkelsen oppgitt i hvilken grad de har hatt nytte av programmet, når det gjelder finansiell støtte og kompetansestøtte og hvilke resultater de har oppnådd. Hvilken betydning

omstillingsprogrammet har hatt for disse resultatene i forhold til andre forklaringsfaktorer som økonomisk utvikling og bransjeforhold er vanskelig å vurdere nøyaktig.

Resultatene fra vår survey tyder på at omstillingsprogrammet har bidratt til: *å bedre samhandling og nettverk, bidratt til nye arbeidsplasser, styrket lokale bedrifter og næringslivet generelt, og økt attraktiviteten til og understøttet markedsføringen av Våler.*

Over halvparten av respondentene oppgir høye verdier på disse områdene og intervjuene bekrefter også dette.

Programmet har bidratt til økt samhandling, nettverk og kontakt i det lokale næringsliv, og spesielt mellom bedrifter innen trafikk og motor og turisme. Deltagere i programmet hevder at bedriftens lønnsomhet har blitt styrket, at programmet har bidratt til nye arbeidsplasser og sikret eksisterende arbeidsplasser, samt bidratt til utvikling av nye produkter og tjenester. Mange mener også at næringsutviklingen lokalt har blitt styrket bl.a. fordi bedriftene nå er blitt bedre kjent og har blitt flinkere til å samhandle, fordi SMB'er har blitt styrket og fordi Våler har fått flere etableringer og arbeidsplasser. Tilskuddene fra programmet har også vært avgjørende for gjennomføringen av en stor andel av prosjektene, dvs. at mange oppgir middels og høy addisjonalitet. Et flertall oppgir at deltagelse i programmet har vært vellykket for dem eller deres bedrift, og at programmet har vært et godt tiltak for kommunen.

Deltakernes samlede vurdering av programmet tyder på at programmet oppfattes som positivt for Våler kommune, og at deltakerne er tilfredse i forhold til de forventninger de hadde i forkant.

Vår samlede vurdering er at omstillingsprogrammet har vært et positivt tiltak for Våler kommune, både i form av en del nye arbeidsplasser, men ikke minst fordi programmet har bidratt til en styrking av det lokale næringslivet, økt samhandling i næringslivet, og økt attraktivitet til og markedsføring av Våler. Dette er viktige forutsetninger for den videre næringslivsutviklingen i området. Vi oppsummerer derfor med at programmet har hatt relativ god måloppnåelse.

6.2 Videreføring av omstillingsarbeidet

Det er besluttet at næringsutviklingsarbeidet skal videreføres etter omstillingsperioden. Våler kommune besluttet i kommunestyret i desember 2008 at næringsarbeidet fra 2009 skal utøves som en integrert del i kommunen. Det har blitt ansatt en ny næringssjef som i første omgang skal virke i en 50 prosent stilling fra 01.01.09. Kommunestyret vedtok på samme møte en ny strategisk næringsplan utarbeidet av Våler kommune og administrasjon i samarbeid med Våler Utvikling AS og bedriftsledere i kommunen. I denne planen defineres 5 hovedsatsinger: Trafikk, Tre, Turisme, Landbruk og Handel/Service. I tillegg skal næringsplanen ivareta satsingsområdene Samferdsel og Infrastruktur og Bosetting og Tilflytting. Den nye næringsplanen representerer dermed en mer helhetlig næringspolitikk enn den mer spissede omstillingsplanen. Planen søker også å sikre videreføringen av innsatsområdene fra omstillingsperioden.

Kommunen ønsker med den nye organiseringen å få til en tettere samordning og kommunikasjon mellom næringsarbeidet og kommunens andre virksomhetsområder og politiske liv. Næringsarbeidet vil da lettere kunne koples til andre saker som er relevant for næringslivet, som infrastruktur, tilrettelegging av næringsareal, og samferdsel. Kontakten med andre viktige funksjoner i kommunen som Rådmann, teknisk sjef, landbrukssjef o.a. vil også kunne styrkes. For kommunen er det også viktig å bygge opp næringsfaglig kompetanse i kommunen. Dette arbeidet ble startet opp med prosjektet en Nærings- og servicevennlig kommune, og har blitt videreført med Våler kommunes arbeid for å sikre videreføringen av næringsarbeidet gjennom ny strategisk Næringsplan for Våler (desember 2008).

Videreføring av prosjekter fra omstillingsprogrammet

Våler Utvikling AS vil frem til sommeren 2009, i samarbeid med kommunen, bidra til å sikre en god slutføring av løpende prosjekt. Ifølge Våler Utvikling AS og Våler kommune arbeides det med ulike alternativer for å videreføre klyngeprosjektet innen trafikk og motor. Her vil Norsk Trafikksenter få en sentral rolle som pådriver for å videreføre og videreutvikle klyngearbeidet. Det arbeides med å etablere et INTERREG prosjekt sammen med Hagfors kommune i Sverige. Det er også et arbeid på gang med å etablere samarbeid med Frankrike gjennom Eurostar-systemet. Dette samarbeidsprosjektet er tuftet på tidligere kontakter som selskapet Driving Performance Solutions har skapt. Man ser også på et mulig nettverks-

prosjekt støttet gjennom virkemiddelapparatet Løpende bedriftsrettede og kommunalt eide prosjekt som vil bli slutført frem til sommeren.

Når det gjelder turismesatsingen tar Destinasjon Finnskogen, sammen med kommunen et ansvar for å videreføre prosjektene. Kanoprojektet videreføres antagelig som et samarbeidsprosjekt med Elverum og Åsnes. Turismesatsingen vil også ivaretas gjennom samarbeidet med Solørfondet og med Elverumsregionens næringsutvikling. I februar 2009 ble det offentliggjort at Landbruks- og matdepartementet har bevilget 3 mill. kroner til Norsk Elgsenter, dvs. 1 mill. kroner per år i 3 år. Denne bevilgningen vil langt på vei sikre en videreutvikling og drift av Norsk Elgsenter. Utfordringen for senteret blir å utvikle kommersielt baserte utmarksrelaterte opplevelsesprodukter for et betalingsvillig marked.

For trebearbeidende Industri er en videreføring av samarbeidet med Tretorget naturlig.

Når det gjelder bosetting har Våler Utvikling AS utarbeidet en plan for videre markedsføring av Våler som bosettingskommune. Denne planen ligger til behandling i Våler kommune for eventuell videreføring.

6.3 Viktige resultater av omstillingsarbeidet

I tidligere diskusjon har vi redegjort for problemer knyttet til vurdering av måloppnåelse på grunn av mangelen på måltall (med unntak av antall arbeidsplasser). Det finnes heller ingen nullpunktsanalyse i forkant av etableringen av omstillingsprogrammet med tall om omfang av samhandling og nettverk i næringslivet, robusthet i næringslivet, Vålens attraktivitet, o.a. Videre vil det også forekomme resultater som i utgangspunktet vil ligge utenfor målformuleringene, og som ikke nødvendigvis var planlagt eller forventet, men som likevel er viktig i forhold til en mer positiv utvikling for næringslivet i kommunen. Ved et ensidig fokus på målrealisering, ville man risikere å ekskludere slike tilleggseffekter. Under oppsummerer vi en del viktige resultater av omstillingsarbeidet i Våler, uten at vi nødvendigvis kopler disse resultatene mot programmets målformuleringer og eventuelle måloppnåelse.

- Omstillingsprogrammet har lyktes med å skape en positiv holdning i næringslivet og i Vålensamfunnet generelt. Våler Utvikling AS har med sin entusiasme og prosjektaktiviteter bidratt til å snu en negativ utvikling i Våler. Næringslivet har fått økt selvtillit og fremtidstro, og ser nye muligheter. Nye prosjekt og aktiviteter har gitt

Våler et positivt omdømme også utenfor regionen. Omstillingsprogrammet har satt Våler på kartet.

- Omstillingsprogrammet har bidratt til økt samhandling og nettverk i næringslivet. Dette har skjedd spesielt innenfor trafikk- og turismesatsingen. Bedrifter og offentlige aktører på trafikk- og motorfeltet har gjennom klyngeprosjektet styrket sin samhandling og evne til strategisk tenkning på klyngenivå. Våler Utvikling AS har i samarbeid med lokale og regionale reiselivsbedrifter og grunneiere bidratt til etablering av selskapet Destinasjon Finnskogen. Nettverkene er også styrket blant reiselivsbedriftene. Det er også etablert prosjekt som utnytter krysningspunkter mellom trafikk- og turismesatsingen. Våler Utvikling AS har spilt en sentral rolle gjennom å se nye muligheter og kople aktuelle aktører.
- Omstillingsprogrammet har bidratt til å styrke og videreutvikle SMB'er innen trebearbeidende industri. Det har kommet nyetableringer i bransjen og de eksisterende bedriftene har skapt flere arbeidsplasser.
- Omstillingsprogrammet har lyktes med å utvikle flere utdanningstilbud innen området trafikksikkerhet og trafikkopplæring. Gjennom et samarbeid mellom Trafikkpedagogisk Senter og Høyskolen i Akershus har man fått etablert en trafikkklærerutdanning i Våler på høyskolenivå. Det er også utviklet et utdanningstilbud innen trafikksikkerhet som skal innføres i før- og grunnskolene i Våler fra høsten 2009.
- Omstillingsprogrammet har vært en sentral pådriver og bidragsyter for etableringen av Norsk Elgsenter. Senteret fikk 3 mill. kroner i bevilgning fra Landbruks- og matdepartementet i 2009 og skal fungere som en felles møteplass på nasjonalt nivå for forskningsformidling, kursvirksomhet og egne utviklingsprosjekter innen elgforvaltningen. I tillegg skal senteret drive overnatting og matservering, samt utvikle opplevelser knyttet til elg i utmark. Norsk Elgsenter er dermed blitt et fyrtårnprosjekt i reiselivssatsingen i regionen. Prosjektidéen til Norsk Elgsenter har blitt utviklet av to gründere i Våler kommune, og videreutviklet i samarbeid med Våler Utvikling AS.

Hva programmet ikke har oppnådd

Til tross for at programmet har oppnådd flere gode resultater har man ikke lyktes på alle områder. Under beskriver vi noen av disse områdene.

- Omstillingsprogrammet har ikke lyktes med innsatsområdet *Andre nyskapende prosjekt*, som var tenkt som en akkvisisjonsstrategi. Det ble brukt betydelige midler for å rekruttere eksterne bedrifter til Våler, men ingen av disse initiativene førte til varige etableringer eller arbeidsplasser.
- Omstillingsprogrammet har i mindre grad greid å skape konkrete resultater i form av arbeidsplasser for innsatsområdene Videreutvikling av Trafikkmiljøet og Verdiskaping i turisme. Dette til tross for at en stor andel av omstillingsmidlene har gått til disse satsingene. De to strategiske satsingsområdene har bidratt til langsiktige og komplekse nettverks- og klyngeprosesser som forhåpentligvis kan bidra til mer konkrete resultater på sikt.
- Omstillingsprogrammet har ikke greid å utvikle en sterk næringsprofil for innsatsområdet Videreutvikling av Trafikkmiljøet. Klyngen består i hovedsak av offentlige aktører, og mange av de foreslåtte prosjektene forutsetter offentlige bevilgninger for å kunne driftes. Eierskapet til klyngeprosjektene har vært svakt forankret med konsekvenser for lederansvaret i prosjektene. Klyngen har ikke lyktes med å utvikle eller rekruttere kommersielle bedrifter innen trafikk og motor (kun en bedrift, Driving Performance Solutions). Flere kommersielle aktører ville ha styrket næringsprofilen i klyngen, økt synergier og positive ringvirkninger til næringslivet, gitt muligheter for industridrevne prosjekter (som Arena) og sikret videreføringen av klyngerelaterte prosjekter. Per i dag er videreføringen av prosjekter i stor grad avhengig av offentlige bevilgninger, utviklingsmidler i virkemiddelapparatet, FoU-bevilgninger og eksterne industrielle investorer.

Referanser

Handlingsplan for omstilling 2007-2008. Våler Kommune – Våler Utvikling AS.

Innovasjon Norge 2006: Veiledningshefte i omstillingsarbeid- og nyskappingsarbeid.

Jakobsen, S-E, Alvheim, S., Kvitastein, O. og Hansen, J.C. (2001). Næringsutvikling, stedsutvikling og omstilling. Underveisevaluering av den statlig støttede omstillingsinnsatsen i Vaksdal, Bremanger, Odda, Dalane og Glåmdal. SNF-rapport 40/01. Samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

Jakobsen, S-E (2007). Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Åmot. SNF-Rapport 16/07. Samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

Jakobsen, S-E., Onsager, K., Rokkan, A. og Nesheim, T. (2007). Midtveisevaluering av Arena-programmet. SNF-rapport 01/07. Samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

Næringsplan for Våler Kommune 2005.

Omstillingsplan i Våler. Forankring og organisering. 2002.

Omstillingsplan for Våler. "Fra forsvar til angrep!". Våler Utvikling AS.

Omstillingsplan for Våler Kommune - 2004. Revidert høsten 2004.

Omstillingsplan for Våler Kommune - 2004. Bakgrunnsdokument for samling 08.09.04.

Prosjektplan for Nærings- og servicevennlige Våler - 2006. Gira på næringsutvikling og bosetting!! November 2006.

Rapport for Våler Utvikling AS sitt omstillingsarbeid – 2005. Våler Utvikling AS.

Rapport for Våler Utvikling AS sitt omstillingsarbeid – 2007. Våler Utvikling AS.

Spilling, O.R. (2000). SMB 2000 – fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge. Fagbokforlaget.

Statistiske oversikter. Statistisk sentralbyrå og Creditinform. 2002.

ØF-Rapport 17/2002. Regional Utvikling i Glåmdalsregionen 1990-2010.

Årsrapport for Våler Utvikling AS sitt omstillingsarbeid – 2003. Våler Utvikling AS.

Årsrapport for Våler Utvikling AS sitt omstillingsarbeid – 2004. Våler Utvikling AS.

Appendiks

Tabell 1.1: Oversikt over finansiering av omstillingsprogrammet

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Sum
	Mill. kroner	Mill. kroner	Mill. kroner	Mill. kroner	Mill. kroner	Mill. kroner	Mill. kroner	2002- 08
Omstillingsmidler forsvarsmidler	3,5	4,2	4,2	4,1	1,75	1,75	1,75	21,25
Hedmark fylkeskommune Utviklingsmidler					2 *	1,60*		3,6*
Våler kommune					2*	1,60*		3,6*
Totalt	3,5	4,2	4,2	4,1	5,75	4,95*	1,75	28,45
Til omstillings- programmet direkte								24,85

Kilde: Årsrapporter 2003-2007. Oversikt fra Hedmark fylkeskommune.

*Regionale utviklingsmidler fra fylkeskommunen der kommunen er forutsatt å bevilge tilsvarende beløp

Hedmark fylkeskommune har bevilget ekstraordinært 2.0 mill. kroner + 1.6 mill. kroner til bruk gjennom omstillingsprogrammet ut over de midlene som kom fra Forsvaret. Fylkeskommunen har stilt krav om at kommunen skal veksle opp disse midlene med egne midler. Fylkeskommunen har akseptert at kommunens egne midler kan brukes til prosjekter kommunen selv har definert og som er godkjent utenfor omstillingsprogrammet.

Omstillingsmidlene fra Forsvaret kommer fra to perioder/faser. Første fase omfatter årene 2002-2005, mens andre fase er for perioden 2006-2008.

Våler kommune fikk sin første bevilgning i 2002, men etableringen av organisasjonen og bruken av midlene kom først i gang i 2003.

Det totale beløpet som er bevilget til omstillingsprogrammet gjennom Hedmark fylkeskommune er 24,85 mill. kroner.

De totale bevilgningene til prosjekter er 16 399 864 mill. kroner jamfør **Tabell 4.6: Oversikt over alle prosjekt og bevilgninger i omstillingsprogrammet i Våler kommune.**

Differansen mellom de totale kostnadene og prosjektbevilgninger utgjør kostnadene ved driften av programmet.