

Økt optimisme og framtidstro

Sluttevaluering av Vekst i Hareid

Knowledge for a better society

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

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

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

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

Oxford Research AS

Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
Norway
(+47) 40 00 57 93
post@oxford.no
www.oxford.no

Oppdragsgiver

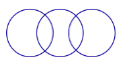
Innovasjon Norge

Prosjektperiode

September 2025 – Februar 2026

Team

Sjefsanalytiker Bjørn Brastad
Senioranalytiker Vegard Solhjem Knutsen
Senioranalytiker Ph.d. Inna Khovrak



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

Forord

Denne rapporten er en evaluering av omstillingsprogrammet i Hareid. Omstillingsprogrammet ble gjennomført i perioden 2019 - juni 2026. Formålet med evalueringen er å vurdere resultater av satsingen, samt programmets organisering, innretning og måloppnåelse. Evalueringen skal i tillegg bidra til læring for andre omstillingsprogram.

Evalueringen er gjennomført av sjefsanalytiker Bjørn Brastad, senioranalytiker Vegard Solhjem Knutsen og senioranalytiker Inna Khovrak. Oppdraget inngår i en rammeavtale med Innovasjon Norge for sluttevaluering av omstillingsprogrammer. I gjennomføringen av evalueringen har vi fått god hjelp av prosjektleder for omstillingsprogrammet Christine Erdal. Vi takker også alle som har bidratt i vår datainnsamling.

Kristiansand, 24. februar 2026

Bjørn Brastad
Prosjektleder
Oxford Research AS

Innholdsfortegnelse

1. Sammendrag	4
1.1 Bakgrunn	4
1.2 Hovedfunn	5
1.3 Evaluators vurdering	5
2. Evalueringens formål og metode	7
2.1 Evalueringens formål	7
2.2 Evalueringsmetode.....	7
3. Bakgrunn, målsettinger og tiltak	10
3.1 Regional omstilling – innretning og mål	10
3.2 Bakgrunn for omstillingsprogrammet	11
3.3 Målstruktur.....	11
3.4 Budsjett	12
3.5 Omstillingsprogrammets innretning og aktiviteter	12
4. Programmets organisering og forankring	16
4.1 Programmets organisering	16
4.2 Programmets forankring.....	18
4.3 Videreføring.....	19
5. Utvikling og resultater	21
5.1 Faktisk utvikling i kommunen	21
5.2 Resultater fra omstillingsprogrammet	27
5.3 Rapportert sysselsetting.....	30
5.4 Utviklingsevne	33
6. Evaluators oppsummering og vurdering	39
6.1 Vurdering av organisering og drift	39
6.2 Vurdering av innretning og måloppnåelse	40
6.3 Læring for andre.....	41
Vedlegg 1: Resultater utviklingsevne	43

1. Sammendrag

Denne rapporten inneholder vår evaluering av omstillingsprogrammet i Hareid. Hareid søkte status som omstillingskommune høsten 2017 og omstillingsprogrammet ble gjennomført i perioden 2019-2026. Formålet med evalueringen har vært å vurdere gjennomføringen og resultatene av satsingen, samt bidra til læring for andre fremtidige omstillingsprogram.

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

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

1.1 Bakgrunn

Næringslivet i Hareid er tett integrert i det maritime markedet, som i perioden 2015–2017 gjennomgikk en omfattende lavkonjunktur. Krisen rammet Hareid hardt og medførte at sentrale hjørnesteinsbedrifter enten flyttet ut eller avviklet driften. Resultatet ble et brått fall i antall arbeidsplasser og en markant økning i arbeidsledigheten. Denne utviklingen var den direkte årsaken til at Hareid fikk status som omstillingskommune i 2019.

Hovedmålet for Vekst i Hareid har vært å legge til rette for bærekraftig næringsutvikling og økt verdiskaping i det lokale næringslivet. For å oppnå dette har samtlige tiltak og prosjekter blitt målrettet mot tre strategiske innsatsområder: nærings-, bosteds- og besøksattraktivitet.

1.2 Hovedfunn

- Omstillingsprogrammet er gjennomført i tråd med Innovasjon Norges anbefalinger til omstillingsprosesser.
- Det er gjennomført en rekke tilretteleggende prosjekter som sammen legger grunnlaget for å arbeide langsiktig med samfunns- og næringsutvikling i kommunen.
- Vekst i Hareid har bidratt til å skape møteplasser som bidrar til kunnskapsspredning og nettverksbygging.
- Programlederne har fungert på en meget god måte og bedriftene er fornøyd med engasjementet og synligheten til Vekst i Hareid.
- Næringslivets vilje til medfinansiering viser at Vekst i Hareid har hatt en sterk og reell legitimitet hos de private aktørene.
- Omstillingsstyret har fungert meget godt. Arbeidet har vært preget av god kontinuitet og har speilet bredden i det lokale næringslivet.
- Omstillingsarbeidet videreføres nå gjennom det privatfinansierte selskapet Hareid Vekst AS. Selskapet ble formelt stiftet 1. januar 2026, og det er stor interesse blant lokale bedrifter for å gå inn som aksjonærer og bidragsyttere.
- Folketallet har steget, mens arbeidsledigheten har gått ned i omstillingsperioden. Det har vært en betydelig vekst i verdiskapingen, mens næringsstruktur har blitt noe mer differensiert.
- Vårt estimat viser at det er skapt og sikret om lag 205 arbeidsplasser (årsverk). Målet om 200 skapte og sikrede arbeidsplasser er dermed nådd.
- Omstillingsprogrammet har vært med på å endre Hareids kollektive selvbilde på en positiv måte. Både befolkningen og næringslivet har en annen optimisme og større fremtidstro.

1.3 Evaluators vurdering

Oxford Research konkluderer med at omstillingsprogrammet i Hareid har vært svært vellykket. Vi vil trekke frem følgende elementer som særlig positive:

- Solid organisering og kontinuitet: Programmet har vært preget av en strukturert og gjennomtenkt drift. Det har vært god kontinuitet i både programledelse og styre, og man har lyktes meget godt med å involvere det lokale næringslivet gjennom hele perioden.
- Portefølje av tilretteleggende prosjekter: Ved å rette innsatsen mot et bredt spekter av tilretteleggende prosjekter, har programmet bygget opp en samlet portefølje av initiativer som fungerer som en solid plattform for kommunens langsiktige arbeid med samfunns- og næringsutvikling.
- Mer positivt selvbilde: Omstillingsprogrammet har bidratt til økt lokal stolthet. Der man tidligere i stor grad sammenlignet seg negativt med nabokommuner, preges Hareid i dag av sterkere optimisme og fremtidstro.

- En god modell for fremtiden: For å sikre kontinuitet og fremdrift fremstår etableringen av det eksterne næringselskapet, Hareid Vekst As, som en god løsning. Modellen sikrer ikke bare nødvendig finansiering, men også god forankring i det lokale næringslivet.

Selv om det videre fundamentet er solid, står Hareid også overfor flere utfordringer i tiden som kommer. Det økonomiske handlingsrommet er sterkt begrenset som følge av at kommunen havnet på ROBEK-listen i 2025. Denne økonomiske sårbarheten forsterkes av en økning i utenforskap blant unge og en økende konkurranse kvalifisert arbeidskraft.

2. Evalueringens formål og metode

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

2.1 Evalueringens formål

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

2.2 Evalueringsmetode

Som verktøy for å samle inn evalueringens empiriske materiale, har vi både gjennomført dokumentstudier, intervjuer, en spørreundersøkelse blant bedrifter i kommunen som har hatt særlig befatning med og analyser av registerdata. I det videre utdyper vi kort de ulike datakildene og gjør en vurdering av datamaterialet.

2.2.1 Evalueringens datakilder

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

- Omstillingsplan 2019-2025
- Handlingsplan for Vekst i Hareid 2022-2025
- Årsrapporter
- Diverse rapporter og analyser som er gjennomført i omstillingsprogrammet

Omstillingsprogrammet i Hareid har hatt et relativt begrenset økonomiske midler til rådighet sammenlignet med en del andre omstillingsprogrammer. Det har derfor ikke vært gitt direkte søknadsbasert støtte til utviklingsprosjekter i bedrifter, slik tilfellet er i de fleste omstillingsprogrammer. Det ble derfor gjennomført en spørreundersøkelse rettet mot aktører som hadde hatt særlig befatning med omstillingsprogrammet gjennom deltakelse på SMB-utvikling samt bedrifter som har bidratt til finansiell støtte til programmet. Undersøkelsen ble sendt ut til 19 bedrifter og 15 respondenter besvarte undersøkelsen (2 besvarte kun delvis). Dette gir en svarprosent på 79 prosent. Dette er en

svarprosent som ligger høyere enn i andre omstillingsevalueringer, men antall svar er imidlertid noe lavere.

Evaluatør innhentet i tillegg data ved å intervjuer et utvalg sentrale aktører. Totalt ble det gjennomført 18 intervjuer. Informantene fremgår av tabellen nedenfor.

Tabell 1: Oversikt over informanter

Navn	Rolle
Christine Erdal	Prosjektleder Vekst i Hareid
Julie Sundgot Andersen	Tidligere prosjektleder Vekst i Hareid
Karl-Johan Bakken	Styreleder, representant fra næringslivet
Pål-Andreas Alnes	Styremedlem, representant fra næringslivet
Olav Haug Vikebakk	Styremedlem, representant fra næringslivet
Hege Karate Kamre	Styremedlem, representant fra næringslivet
Jeanette Teigene	Styremedlem, folkevalgt
Bernt Brandal	Styremedlem, ordfører
May Britt Roald	Møre og Romsdal fylkeskommune, observatør i styret
Alfred Øverland	Innovasjon Norge, observatør i styret
Bent Arild Grytten	Kommunedirektør, observatør i styret
Øyvind Tveten	Møre og Romsdal fylkeskommune
Leif Magne Klubbenes	Kursholder SMB utvikling
Kenneth Sundgot	Bedriftsleder
Hans Røyset	Bedriftsleder
Idar Flø	Hareid næringsforum
Kim Lillebø	Daglig leder Brakali Group
Hans-Ola Holstad	Bedriftsleder

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

- Utvikling i antall arbeidsplasser (SSB)
- Utvikling i andel arbeidsledige (NAV og SSB)
- Utvikling i befolkningstall (SSB)
- Pendlingstall (SSB)
- Utviklingen i verdiskaping (Proff)
- Antall nyetableringer (Brønnøysundregistrene)
- Andel virksomheter med positivt driftsresultat (Proff)
- Differensiering av næringsstruktur (Proff/Enhetsregisteret)
- Tilsagn fra Innovasjon Norge (Innovasjon Norge og omstillingsprogrammet)

2.2.2 Vurdering av datamaterialet

Evalueringsrapporten bygger på et omfattende datamateriale for å belyse omstillingsprogrammets resultater og effekter, dets innretning og arbeidet med videreføring. Bruken av flere datakilder styrker datamaterialets pålitelighet og gyldighet. Kontrafaktiske spørsmål i spørreundersøkelsen, supplert med informantenes uttalelser i intervjuene og det øvrige materiale, gjør oss i stand til å sannsynliggjøre effektene av omstillingsprogrammet. Slik vi vurderer det, gir det samlede datamaterialet et godt grunnlag for å vurdere problemstillingene.

Det er viktig å være klar over at det metodiske opplegget har en iboende begrensning: det er mindre egnet til vitenskapelig å påvise de kausale sammenhengene mellom et omstillingsprogram og eventuelle sysselsettingseffekter. Denne utfordringen er velkjent og påpekes blant annet i Telemarksforskning sin evaluering av regional omstilling.¹

Dette problemet er imidlertid ikke unikt for regional omstilling. I faglitteraturen understrekes det som en gjengs utfordring ved effektevaluering av offentlige tiltak, slik som notatet "Six Steps to Heaven: Evaluating the Impact of Public Policies to Support Small Businesses in Developed Economies" fremhever.² En direkte praktisk konsekvens av disse måleutfordringene er at det gir grunn til å anta at omstillingsprogrammets sysselsettingseffekter overestimeres.

¹ Telemarksforskning (2022) *Evaluering av ordningen med regional omstilling*. <https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/evaluering-av-ordningen-med-regional-omstilling/4135/>

² Storey, David. (2008). *Six Steps to Heaven: Evaluating the Impact of Public Policies to Support Small Businesses in Developed Economies*. 10.1002/9781405164214.ch9.

3. Bakgrunn, målsettinger og tiltak

- Hovedmålet til Vekst i Hareid er å bidra til å legge grunnlaget for næringsutvikling og økt verdiskaping i bedriftene.
- Omstillingsprogrammet er gjennomført i tråd med Innovasjon Norges anbefalinger til omstillingsprosesser.
- Gjennom Vekst i Hareid er det gjennomført en rekke tilretteleggende prosjekter. Disse utgjør en portefølje som legger grunnlaget for å arbeide med langsiktig samfunns- og næringsutvikling i kommunen.
- Vekst i Hareid har bidratt til å skape møteplasser som bidrar til kunnskapsspredning og nettverksbygging.

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

3.1 Regional omstilling – innretning og mål

Tilskudd til regional omstilling er en særlig innsats for kommuner eller regioner hvor mange arbeidsplasser går tapt. Det er fylkeskommunene som har ansvar for omstillingsarbeidet i eget fylke. Fylkeskommunene prioriterer hvilke kommuner eller regioner som skal få midler og avgjør hvor mye midler disse eventuelt skal få. Kommuner med omstillingsstatus får som hovedregel midler over en periode på inntil seks år. Det er kommunen som har ansvar for gjennomføring av det konkrete omstillingsarbeidet³.

Omstillingsordningen skal komme i tillegg til andre virkemidler. Fylkeskommunene skal vurdere omstillingsprogrammet i sammenheng med andre virkemidler og i en større geografisk sammenheng. Regional omstilling skal bidra til å styrke næringsgrunnlaget og bidra til etablering av nye arbeidsplasser i kommuner eller regioner som opplever vesentlig nedgang i sysselsettingen over relativt kort tid. Kommunal- og distriktsdepartementet påpeker at kriteriene for å vurdere måloppnåelse er styrket utviklingskapasitet og kompetanse for næringsutvikling i kommunen/regionen, og tallet på arbeidsplasser som blir etablert eller sikret. Fra 2024 understrekes det at målet om styrket utviklingskapasitet og -kompetanse får større vekt enn i dag⁴.

Innovasjon Norge er nasjonalt kompetanseorgan for arbeidet. Det innebærer at de på oppdrag fra fylkeskommunene kan hjelpe omstillingskommuner med råd, verktøy, veiledning og kvalitetssikring. Innovasjon Norge har over tid utviklet et omfattende sett

³ [Regional omstilling - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

⁴ <https://www.regjeringen.no/contentassets/35c6fd0bde24448e96d6f191789e6c36/nn-no/pdfs/prp202320240001kdddddpdfs.pdf>

av informasjon, maler og verktøy som kommunene kan benytte seg av⁵. På hjemmesiden til Innovasjon Norge gis det mer utfyllende informasjon om Regional omstilling⁶.

3.2 Bakgrunn for omstillingsprogrammet

Hareid kommune skiller seg fra mange andre omstillingsområder ved at den er relativt folkerik og har hatt en stabil befolkningsutvikling. Kommunen mangler den markante befolkningsnedgangen som ofte kjennetegner typiske omstillingskommuner, men har møtt store utfordringer i næringslivet. Næringslivet i Hareid er tett integrert i det maritime markedet, som i perioden 2015–2017 gjennomgikk en omfattende lavkonjunktur. Krisen rammet Hareid hardt og medførte at sentrale hjørnesteinsbedrifter enten flyttet ut eller avvirket driften. Resultatet ble et brått fall i antall arbeidsplasser og en markant økning i arbeidsledigheten. Denne utviklingen var den direkte årsaken til at Hareid fikk status som omstillingskommune i 2019.

3.3 Målstruktur

Målstrukturen for omstillingsprogrammet beskrives i Handlingsplan for Vekst i Hareid 2022–2025. Omstillingsprogrammet er bygget opp rundt hovedmålet: «Vekst i Hareid skal bidra til å legge grunnlaget for næringsutvikling og øke verdiskapingen i bedriftene». Dette hovedmålet har vært førende for programmets innretning, delmål og aktiviteter.

3.3.1 Effektmål

For å utdype hovedmålet er det definert seks effektmål som beskriver hva man ønsker å oppnå på lengre sikt:

- Flere arbeidsplasser i kommunen.
- Et proaktivt næringsliv med tro på Hareid som lokasjon for vekst og utvikling.
- Hareid som et sterkt knutepunkt i bo- og arbeidsregionen på Sunnmøre.
- Økt skatteinngang til kommunen.
- Positiv befolkningsvekst i kommunen.
- Innbyggere med positiv fremtidstro og sterk identitets- og lojalitetsfølelse.

3.3.2 Resultatmål

Hovedmålet og effektmålene er av kvalitativ art. Det er derfor utarbeidet resultatmål for å forenkle evalueringen av prosjektet i ettertid:

⁵ [Verktøy for regional omstilling | Regional omstilling \(innovasjon Norge\)](#)

⁶ <https://regionalomstilling.innovasjon Norge.no/artikkel/hva-er-regional-omstilling>

- Vekst i Hareid skal tilrettelegge for møteplasser mellom relevante aktører, med fokus på kunnskapsspredning og nettverksbygging.
- Vekst i Hareid skal bidra til å skape og sikre 200 arbeidsplasser i næringslivet på Hareid.
- Vekst i Hareid skal bidra til minst 20 nyregistrerte bedrifter, hvorav 5 av disse skal ha mer enn 5 ansatte.
- Vekst i Hareid skal bidra til å etablere prosjekter som er selvstendig levedyktige etter at omstillingsperioden er avsluttet.

Programmet har videre vært strukturert rundt tre innsatsområder: næringsattraktivitet, bostedsattraktivitet og besøksattraktivitet. Alle konkrete tiltak og prosjekter som er gjennomført, sorterer under disse tre områdene.

Målstrukturen i Hareid har gjennomgått enkelte revisjoner i løpet av programmets levetid. I den første omstillingsplanen var målet å skape og sikre 50 arbeidsplasser. Da man etter programmets første fase registrerte at dette målet allerede var nådd, ble det oppjustert til 200 arbeidsplasser, slik det fremgår av handlingsplanen for 2022–2025.

3.4 Budsjett

Omstillingsprogrammet i Hareid er gjennomført med et årlig budsjett som har variert fra 2 millioner kroner det første året til 5 millioner kroner i den siste perioden.

Finansieringen er organisert som et spleiselag der fylkeskommunen har bidratt med 50 prosent, mens Hareid kommune og det private næringslivet har stått for 25 prosent hver.

Tabell 2 Omstillingsprogrammets inntekter fordelt på kilder.

År	Fylkeskommunen	Hareid kommune	Næringslivet i Hareid	Sum
2019/2020	1 000 000	500 000	500 000	2 000 000
2020/2021	1 000 000	500 000	500 000	2 000 000
2022/2023	2 000 000	1 000 000	1 000 000	4 000 000
2023/2024	3 000 000	1 000 000	1 000 000	5 000 000
2025/2026	3 000 000	1 000 000	1 000 000	5 000 000
Sum	10 000 000	4 000 000	4 000 000	18 000 000

3.5 Omstillingsprogrammets innretning og aktiviteter

Omstillingsprogrammet i Hareid er gjennomført i tråd med Innovasjon Norges anbefalinger til en faseinndelt gjennomføring av omstillingsprosessen. Herunder følgende faser: Avklarings-, strategi- og forankringsfase, gjennomføringsfase og en avsluttende fase. I den avsluttende fasen har man gjennomført en forstudie for videreføring av

kompetansen og erfaringene etter endt omstillingsprosess, og igangsatt et arbeid med å komme fram til en endelig modell videre organisering av næringsutviklingsarbeidet etter programmets avslutning. Denne sluttevalueringen, med sine funn og anbefalinger, inngår også i den avsluttende fasen.

Sammenlignet med mange andre omstillingsprogrammer har Vekst i Hareid hatt et mindre samlet budsjett. Dette har ført til en annen strategisk innretning der ressursene er konsentrert om tilretteleggende prosjekter, fremfor ordninger med direkte økonomisk støtte til enkeltbedrifter.

Vekst i Hareid har gjennomført en rekke tilretteleggende prosjekter innen områdene næringsattraktivitet, bostedsattraktivitet og besøksattraktivitet. Disse utgjør en portefølje som legger til rette for en mer langsiktig samfunns- og næringsutvikling. Vi vil særlig fremheve følgende prosjekter:

- Næringsvennlig kommune
- Utvikling av masterplan for Hareid
- SMB-utvikling
- Utvikling av møteplasser
- Samarbeid læring – næring
- Hareid cruisenettverk

3.5.1 Næringsvennlig kommune

Næringsvennlig kommune er et verktøy utviklet av Innovasjon Norge for å løfte de kommunale tjenestene rettet mot næringslivet. Målet er at kommunen skal bli bedre til å tilrettelegge for og samarbeide med lokalt næringsliv, både når det gjelder utvikling av enkeltbedrifter og nettverkssamarbeid. Gjennom Vekst i Hareid er det gjennomført både forstudie og forprosjekt. Dette har resultert i etableringen av et eget næringsteam i kommunen og ikke minst utarbeidelse av en strategisk næringsplan. Planen har bidratt til en god forankring av næringsutviklingsarbeidet, både i det politiske miljøet og i næringslivet.

3.5.2 Utvikling av masterplan for Hareid

Som et supplement til det ordinære planverket har Hareid kommune utarbeidet en masterplan for å legge til rette for langsiktig utvikling i et 10- til 30-årsperspektiv. Formålet er å tenke utover lovverkets minimumskrav og skape et strategisk grunnlag som kan integreres i arbeidet med kommunens ordinære planverk.

For å sikre gjennomføringskraft har kommuneadministrasjonen vært tett involvert i utarbeidelsen. Planen skal fungere som et samlende dokument for politisk ledelse, administrasjon, næringsliv og frivillighet. Gjennom Vekst i Hareid brukes masterplanen

aktivt for å fremme bolyst og næringsutvikling basert på kommunens fortrinn. Dette er første gang kommunen har et slikt helhetlig dokument, noe som skal bidra til en felles utviklingskultur og sikre at ressursene trekker i samme retning.

3.5.3 SMB-utvikling

SMB-utvikling ble gjennomført i to runder og har fungert som en aktivitet for å engasjere og aktivisere det lokale næringslivet. Deltakende bedrifter mottok rådgivning for å identifisere egnede utviklingsprosjekter og vekstpotensial i egen virksomhet.

Leverandøren lyktes med å sette seg inn i bedriftenes spesifikke behov og kontekstuelle forhold, og deltakerne rapporterte om et svært positivt utbytte. Prosjektet har ført til at bedriftene har igangsatt eller gjennomført viktige utviklingsløp, noe som har styrket deres utviklingsevne. Flere av bedriftene har som følge av dette søkt, eller planlegger å søke, støtte fra det øvrige virkemiddelapparatet. I tillegg har deltakelsen initiert nye samarbeid mellom bedriftene.

3.5.4 Utvikling av møteplasser

Som en del av omstillingsarbeidet har kommunen etablert flere faste arenaer for å styrke dialogen og samarbeidet med næringslivet. Det arrangeres næringstreff annenhver måned; en åpen møteplass der faglige temaer kombineres med nettverksbygging. For å sikre en direkte linje mellom næringslivet og kommunens ledelse, deltar ordfører, kommunedirektør, kommunalsjef for samfunnsutvikling og enhetsleder for næring, kultur og bosetting fast på disse treffene.

I tillegg til de brede næringstreffene er det lagt til rette for mer målrettede tiltak. I samarbeid med hoppid.no arrangeres det gründertreff to til fire ganger i året. For handelsstanden i sentrum er det også etablert faste frokostmøter for å drøfte felles utfordringer og utvikling av det lokale handelsmiljøet.

3.5.5 Samarbeid læring – næring

Etter en vellykket pilotperiode i 2021–2023, ble det i august 2023 signert en ny femårig samarbeidsavtale mellom 20 lokale bedrifter og de fem grunnskolene i Hareid. Programmet er strukturert rundt et fast årshjul som inkluderer bedriftsbesøk, skolebesøk, programmer fra Ungt Entreprenørskap samt aktiviteter knyttet til lokal næringshistorie. Selv om kommunen, Vekst i Hareid, Mafoss og Hareid næringsforum fungerer som støttespillere, er eierskapet forankret direkte hos skolene og bedriftene. Tiltaket har gitt positive ringvirkninger utover de opprinnelige forventningene, blant annet gjennom tettere dialog mellom skole og næringsliv. Prosjektet fungerer nå som en modell for andre kommuner i regionen.

3.5.6 Hareid cruisenettverk

Hareid cruisenettverk ble etablert som et samarbeid mellom Hareid kommune, Destinasjon Ålesund og Sunnmøre (DÅS), Vekst i Hareid og lokalt næringsliv. Nettverket er organisert som et datterselskap av DÅS og finansieres foreløpig av Vekst i Hareid, med mål om fremtidig selvfinansiering gjennom medlemskontingent. Formålet er å drive produktutvikling, nettverksbygging og markedsføring av Hareid som cruisedestinasjon. I april 2024 ble kommunens første visningstur gjennomført for internasjonale cruisereederier og presse, noe som resulterte i gode tilbakemeldinger og bred mediedekning.

4. Programmets organisering og forankring

- Programlederne har fungert på en meget god måte. Med noe ulike profiler har de hatt riktig kompetanse til riktig tid og ledet prosjektet på en svært god måte. Bedriftene er fornøyde med engasjement og synligheten til Vekst i Hareid og programledernes utførelse av arbeidet.
- Omstillingsstyret har hatt en solid forankring i både lokalt og regionalt næringsliv. At private aktører i tillegg har bidratt med delfinansiering, underbygger at Vekst i Hareid har hatt en sterk og reell legitimitet hos næringslivet
- Styret har vært preget av bred kompetanse, der medlemmene har utfyllt hverandre på en god måte. Det har vært god kontinuitet i styrearbeidet, særlig ved at styreleder har innehatt rollen fra prosjektets oppstart til avslutning
- Omstillingsarbeidet videreføres nå gjennom det privatfinansierte selskapet Hareid Vekst AS. Selskapet ble formelt stiftet 1. januar 2026, og det er stor interesse blant lokale bedrifter for å gå inn som aksjonærer og bidragsyttere.

I dette kapittelet går vi nærmere inn på omstillingsprogrammets organisering. Vi belyser hvilke valg som har blitt tatt og hvordan organiseringen har fungert med tanke på å realisere programmets målsettinger.

4.1 Programmets organisering

Omstillingsprogrammet ble organisert som et internt prosjekt i kommuneorganisasjonen, med kommunestyret som prosjekteier. Valget av organisasjonsform var begrunnet i at tilsvarende modeller er benyttet i flere andre omstillingsprosjekter⁷. Programmet fikk navnet Vekst i Hareid og har vært bemannet med én ansatt i rollen som prosjektleder. Prosjektlederen har hatt kontorplass på rådhuset og har hatt ansvaret for den daglige driften. Arbeidet er gjennomført i tett samarbeid med øvrige ansatte i kommunen. Dette gjelder særlig ordføreren, som av flere informanter beskrives som sterkt engasjert i omstillingsarbeidet.

Programmet har opprettholdt den samme organiseringen gjennom hele omstillingsperioden, til tross for utskiftninger i både programledelse og styre. Slike utskiftninger er vanlige i omstillingsprogrammer, og har i dette tilfellet ikke påvirket fremdriften i vesentlig grad. Blant informantene oppfattes organiseringen som stabil og hensiktsmessig. Det påpekes samtidig at de involverte personene og deres utførelse av arbeidet har vært viktigere enn den formelle organiseringen. Programlederne får svært

⁷ Omstillingsplan Vekst i Hareid 2.0

gode skussmål fra de involverte partene, inkludert positive tilbakemeldinger fra Innovasjon Norge og fylkeskommunen i deres roller som observatører i omstillingsstyret.

4.1.1 Programledelsen

Gjennom prosjektperioden har tre personer innehatt rollen som prosjektleder for Vekst i Hareid. Den første programlederen tiltrådte ved oppstart våren 2019, men fungerte i rollen i en relativt kort periode. Dette ble etterfulgt av et kort opphold der programmet sto uten prosjektleder. Etter kommunevalget i september 2019 ble stillingen lyst ut på nytt. Den nye prosjektlederen som ble ansatt, hadde flere års erfaring fra det lokale næringslivet. Vedkommende får svært gode skussmål, og det vises særlig til en tydelig næringslivsprofil samt inngående kjennskap til kommunen. Det var ingen overlapp med forgjengeren, og prosjektlederen formet derfor rollen selv.

Den andre prosjektlederen fungerte i rollen i vesentlige deler av programmets levetid, fra høsten 2019 til høsten 2024. Informanter peker på at prosjektlederen utførte et betydelig og aktivt oppsøkende arbeid for å forankre prosjektet og etablere en god dialog om bedriftenes behov.

Da den andre prosjektlederen sluttet, ble stillingen lyst ut på nytt og en etterfølger ansatt. Selv om denne personen ikke hadde bakgrunn fra næringslivet, påpeker flere informanter at kompetansen passet godt til programmets daværende fase. Behovet for oppsøkende forankringsarbeid var nå mindre, og fokuset var i større grad flyttet mot tilretteleggende prosjekter og videreføring av arbeidet etter endt omstillingsperiode. Det var heller ikke denne gangen overlapp mellom prosjektlederne. Dette gav enkelte utfordringer, men er ofte vanskelig å unngå ved utskifting av nøkkelpersonell.

Samlet sett er både styret og andre involverte av den oppfatning at prosjektlederne har fungert svært godt og bidratt med riktig kompetanse til rett tid i omstillingsprogrammets ulike faser.

4.1.2 Omstillingsstyret

Omstillingsstyret i Hareid har bestått av syv medlemmer med representanter fra næringslivet, folkevalgte og kommunens administrasjon. I tillegg har kommunedirektøren, Møre og Romsdal fylkeskommune og Innovasjon Norge hatt observatørstatus. Dette er en vanlig styresammensetning i omstillingsprogrammer. Helt fra starten ble det lagt vekt på en tydelig forankring i næringslivet, og det ble ansett som vesentlig at bedrifter var sterkt representert. Fire av styrets syv medlemmer, inkludert styreleder, har derfor kommet fra næringslivet.

Den kommunale involveringen har vært bred, både politisk og administrativt. Ordføreren har vært styremedlem i nesten hele perioden fra høsten 2019 til prosjektets avslutning.

Den politiske representasjonen ble ytterligere ivaretatt ved at lederen for nærings- og miljøutvalget innehadde en styreplass. Ved kommunevalget i 2023 ble denne plassen videreført av utvalgets nye leder. Fra administrasjonen har lederen for næringsenheten i kommunen sittet som fast styremedlem og kommunedirektøren hatt observatørstatus. Dette har sikret en bred kommunal involvering, både politisk og administrativt.

Det ble valgt en styreleder med betydelig erfaring fra maritim sektor, både regionalt og internasjonalt. Denne kompetansen var svært godt tilpasset næringslivsstrukturen i Hareid, som i stor grad er preget av marine og maritime næringer. Informantene beskriver en styreleder som fungerte svært godt i rollen, med en passende profil og en sterk posisjon i det regionale næringslivet. Vedkommende har innehatt rollen i hele omstillingsperioden, helt fra etableringen av den første styringsgruppen.

Selv om enkelte styremedlemmer har blitt skiftet ut underveis, har kontinuiteten i styret vært god. Dette skyldes særlig at både styreleder og ordfører har sittet i styret gjennom nesten hele programperioden. Ordføreren beskrives i tillegg som en aktør med sterkt eierskap og interesse for prosjektet.

Begge prosjektlederne fremhever styret som en viktig støttespiller og diskusjonspartner i den daglige driften. Styrets samlede kompetanse og erfaring har vært til stor nytte i de ulike fasene av programmet.

Observatørene fra fylkeskommunen og Innovasjon Norge har vært viktige ressurser for programmet. Informantene er svært tilfredse med deres bidrag, som i tråd med erfaringer fra andre omstillingsprogrammer har bestått av nødvendig faglig veiledning. De har bistått styret og ledelsen med saksbehandling, regelverk og retningslinjer, samt gitt verdifull innsikt i det næringsrettede virkemiddelapparatet.

4.2 Programmets forankring

Ved oppstart ble det nedsatt en styringsgruppe med tre representanter fra næringslivet for å igangsette omstillingsprosjektet. Det var bred enighet om at omstillingsstyret skulle preges av sterk næringslivskompetanse. En slik sammensetning ble ansett som avgjørende for å forankre prosjektet i det lokale næringslivet og sikre at tiltakene svarte på faktiske behov. Den sterke representasjonen fra næringslivet trekkes frem som en suksessfaktor for å skape legitimitet, eierskap og bred oppslutning om programmet.

Det ble tidlig utarbeidet en omstillingsplan basert på intervjuer og innspill fra næringslivet for å avdekke reelle behov. Etter en oppstartsfase med utskifting i ledelsen, tiltrådte en ny prosjektleder i 2020 som la betydelig vekt på å etablere direkte kontakt med bedriftene. Det ble lagt ned et systematisk arbeid for å sikre synlighet, bygge tillit og gjøre programmet kjent i hele kommunen. Prosjektlederen drev et utstrakt oppsøkende

arbeid og fungerte som en «døråpner» mellom næringslivet, Vekst i Hareid og kommunen for øvrig.

Gjennom hele omstillingsperioden har dialogen med enkeltbedrifter vært god, særlig i forbindelse med satsingen på SMB-utvikling. At næringslivet selv har bidratt med medfinansiering, er et sterkt uttrykk for lokal forankring og eierskap. Bedriftene som er intervjuet, beskriver Vekst i Hareid som en tilgjengelig og påkoblet aktør, og for enkelte har programmet vært en avgjørende samarbeidspartner.

Til forskjell fra de fleste andre omstillingsprogrammer ble det ikke etablert en søknadsbasert støtteordning for utviklingsprosjekter i Hareid. Dette skyldtes at programmet hadde færre midler tilgjengelig enn det som er vanlig i flere andre programmer, og det ble tidlig avklart at rammene ikke ga rom for en slik ordning. Til tross for manglende tilskuddsmidler har programmet hatt tett kontakt med næringslivet. Dette har skjedd gjennom to runder med SMB-utvikling med totalt 19 deltakerbedrifter. De gjennomførte intervjuene bekrefter avdekker at det har vært god forankring og bred oppslutning om omstillingsarbeidet blant bedriftene i Hareid.

Organiseringen av Vekst i Hareid som et internt prosjekt har sikret en god forankring i kommunen. Informantene beskriver en svært aktiv og påkoblet ordfører som har samarbeidet tett med prosjektledelsen. Programmet har hatt en bred forankring hos både administrasjonen og de folkevalgte. Dette ble sikret gjennom styreplasser til ordføreren og lederen for nærings- og miljøutvalget, samt ved at kommunedirektøren deltok som observatør. Da kommunen ansatte en egen næringssjef, ble forankringen ytterligere styrket ved at også denne rollen fikk plass i styret.

Samtidig påpekes det at informasjonsflyten til kommunestyret kunne vært bedre. Flere mener man med fordel kunne ha informert oftere og tydeligere om det pågående arbeidet for å sikre en enda bredere politisk involvering.

4.3 Videreføring

Et omstillingsprogram er en tidsavgrenset innsats, og det er derfor avgjørende at erfaringer, nettverk og kunnskap lever videre etter programmets slutt. Arbeidet med videreføring ble igangsatt i 2025 og er godt i gang. Kommunes anstrengte økonomi har imidlertid ført til at man må arbeide med en annen løsning enn opprinnelig tenkt.

Som påpekt i kapittel 3 ble verktøyet «Næringsvennlig kommune» Norge tatt i bruk for å styrke kommunens evne til å tilrettelegge for, og samarbeide med, næringslivet. Det er siden gjort flere grep for å profesjonalisere kommunens innsats på feltet. Hareid har nå etablert et næringsapparat som ikke eksisterte før omstillingsperioden. Dette inkluderer et eget næringsteam, ansettelse av kommunalsjef for næring og utarbeidelse av en strategisk

næringsplan. De informantene vi har intervjuet er gjennomgående enige i at kommunens kapasitet innen nærings- og samfunnsutvikling er betydelig styrket, og bedriftene rapporterer om en kommune som er tydelig endret i sin tilnærming til næringslivet.

Samtidig står Hareid kommune i en svært anstrengt økonomisk situasjon og befinner seg per i dag på ROBEK-listen. Dette gjør det utfordrende å prioritere midler til ikke-lovpålagte oppgaver som nærings- og samfunnsutvikling. Det har derfor ikke vært aktuelt å videreføre arbeidet i regi av Vekst i Hareid i sin nåværende form.

For å sikre kontinuitet etter omstillingsperioden er det etablert en arbeidsgruppe med representanter fra Hareid Næringsforum og omstillingsprogrammet. Som et beslutningsgrunnlag for veien videre ble det innhentet en utredning fra PwC som kartla ulike organisatoriske alternativer. Gitt kommunens utfordrende økonomiske situasjon, har aktørene samlet seg om en modell der næringslivet selv finansierer et nyopprettet aksjeselskap utenfor den kommunale organisasjonen. Hovedmålet med denne satsingen er å opprettholde en fulltidsstilling som kan videreføre det operative arbeidet, tilsvarende prosjektlederrollen i omstillingsprogrammet.

Arbeidsgruppen presenterte planene for det nye selskapet, kalt «Hareid Vekst», i et informasjonsmøte for næringslivet høsten 2025. Responsen var positiv, særlig med tanke på viljen til lokal finansiering. Man gikk derfor videre med planene, og Hareid Vekst AS ble formelt stiftet 1. januar 2026. Status for etableringen er nå som følger:

- Aksjekapitalen på 30 000 kroner er innbetalt.
- Cirka 60 bedrifter fikk nylig tilbud om å tegne seg for aksjer, med en svarfrist på to uker. Responsen fra bedriftene er svært lovende så langt.
- Neste steg i prosessen er gjennomføring av generalforsamling for formell tegning, etterfulgt av valg av styre.

5. Utvikling og resultater

- Folketallet har steget, mens arbeidsledigheten har gått ned i omstillingsperioden.
- Det har vært en betydelig vekst i verdiskapingen i omstillingsperioden, mens næringsstruktur har blitt noe mer differensiert. Dette styrker robustheten til næringslivet.
- Målet om 200 skapte og sikrede arbeidsplasser er nådd. Vårt estimat viser at det er skapt og sikret om lag 205 arbeidsplasser (årsverk).
- Omstillingsprogrammet har vært med på å endre Hareids kollektive selvbilde på en positiv måte. Både befolkningen og næringslivet har en annen optimisme og større fremtidstro.

5.1 Faktisk utvikling i kommunen

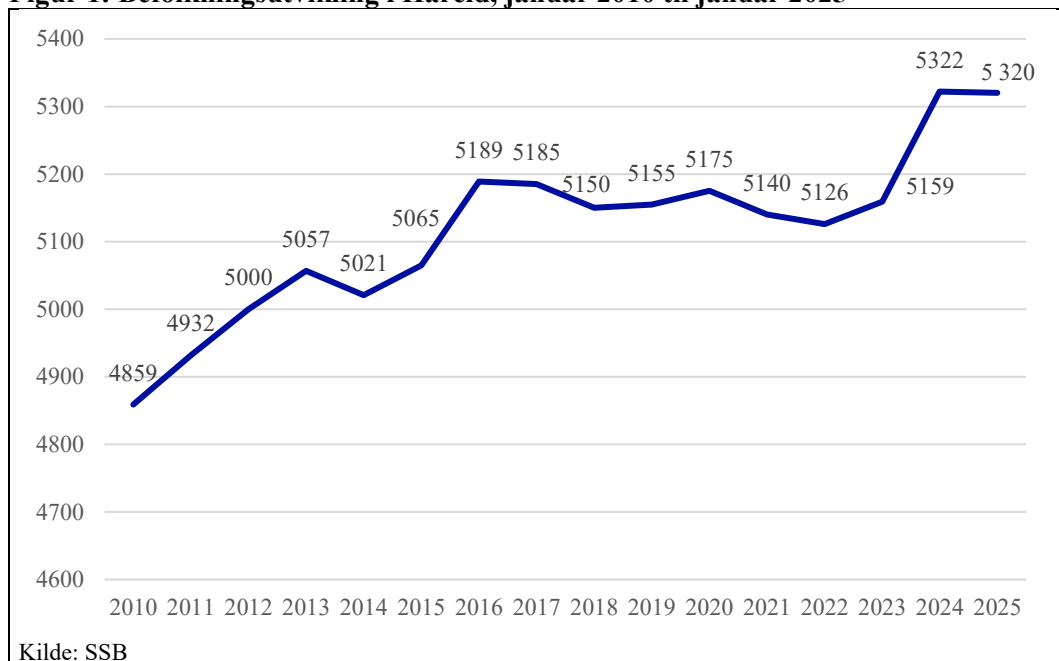
I de kommende delkapitlene løfter vi frem den faktiske utviklingen i kommunen. Dette gjøres gjennom registerdata på ulike parametere som befolkningsutvikling, sysselsetting og verdiskaping.

5.1.1 Befolkningsutvikling

Fra januar 2010 til 2025 økte folketallet i Hareid med 461 personer, en vekst på 9,5 prosent. Dette tilsvarer en gjennomsnittlig årlig økning på 0,6 prosent. Utviklingen i perioden har vært ujevn, men fra 2022 har veksten vært markant. I løpet av to år økte folketallet med nær 200 personer, og nådde 5 322 innbyggere i 2024. Ifølge SSB bodde det 233 ukrainske flyktninger i kommunen per 1. januar 2025, noe som forklarer en vesentlig del av denne økningen. Selv om veksten flater ut i 2025, ligger folketallet stabilt på et betydelig høyere nivå enn før 2022.

Samlet viser utviklingen at Hareid over lang tid har hatt en moderat vekst, etterfulgt av en situasjon med høy tilflytting. Dette har skapt et nytt befolkningsnivå som stiller økte krav til kommunens fremtidige planlegging og tjenestekapasitet.

Figur 1: Befolkningsutvikling i Hareid, januar 2010 til januar 2025

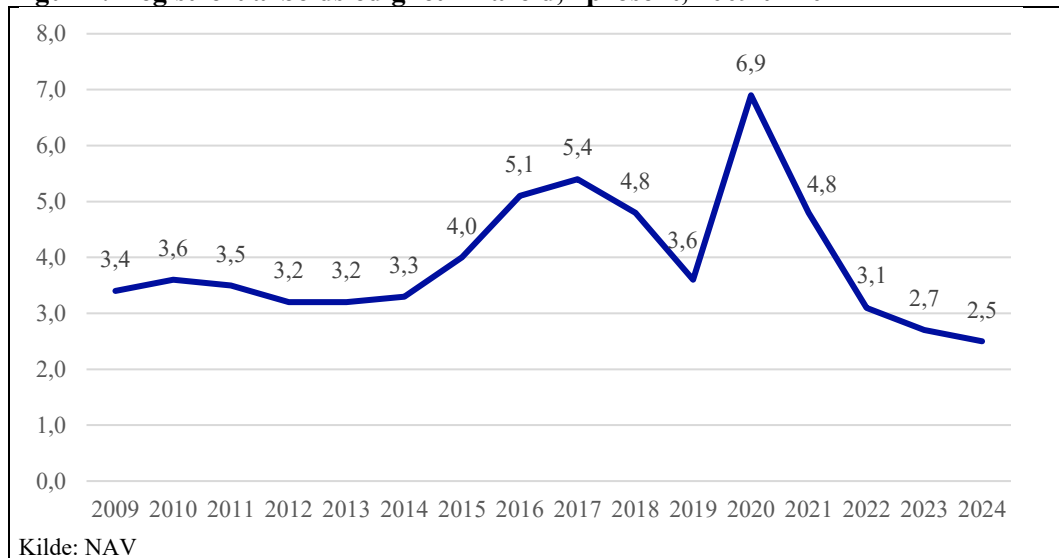


5.1.2 Arbeidsledighet

Figur 2 viser at arbeidsledigheten i Hareid har vært preget av moderate nivåer, men med noen tydelige svingninger. Etter en stabil periode mellom 2009 og 2014, steg ledigheten til over 5 prosent i 2016–2017. Dette ble etterfulgt av en gradvis nedgang fram mot 2019, før koronapandemien i 2020 utløste en markant topp på 6,9 prosent.

De påfølgende årene har ledigheten falt raskt. I 2023 og 2024 lå nivået på henholdsvis 2,7 og 2,5 prosent, som er blant de laveste målingene i hele perioden. Det er verdt å merke seg at ledigheten i disse årene også har ligget under landsgjennomsnittet. Denne utviklingen indikerer at arbeidsmarkedet i Hareid har en god omstillingsevne og tilpasser seg raskt etter ytre konjunktursvingninger.

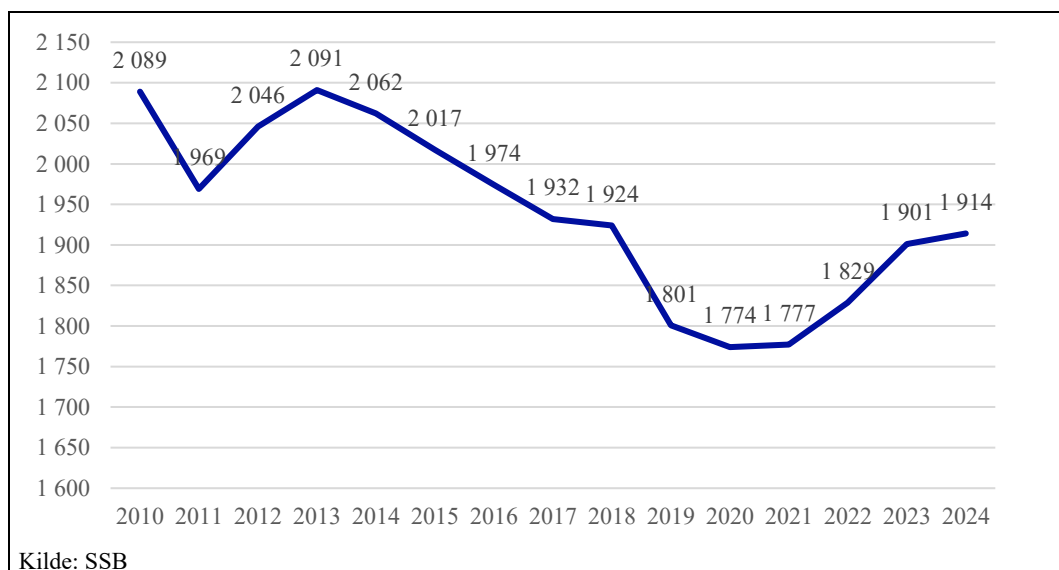
Figur 2: Registrert arbeidsledighet i Hareid, i prosent, 2009 til 2024



5.1.3 Sysselsetningsutvikling

Figur 3 viser hvordan sysselsettingen har utviklet seg i Hareid fra 2010 til 2024. I hele perioden har det vært en samlet nedgang på 175 sysselsatte, fra 2089 personer i 2010 til 1914 i 2024. Dette tilsvarer en reduksjon på om lag 8,4 prosent. Nedgangen har vært mest markant i perioden 2010–2020, hvor sysselsettingen falt fra 2 089 til 1 774 personer – en reduksjon på 288 personer, eller 15 prosent. Fra 2010 til 2020 utgjør gjennomsnittlig nedgang rundt 31 sysselsatte per år, før utviklingen snudde etter pandemien.

Figur 3: Antall sysselsatte i Hareid, 2010 til 2024



Figur 3 viser at sysselsettingen har økt med totalt 137 personer i perioden 2021–2024, noe som indikerer en gradvis styrking av arbeidsmarkedet. Selv om nivået fortsatt ligger under starten av perioden, viser de siste årene en stabiliseringsfase med moderat vekst.

Tabell 3 viser andelen sysselsatte i privat sektor i Hareid fra 2010 til 2024. Som oversikten viser, har privat sektor utgjort en klart dominerende del av arbeidsmarkedet gjennom hele perioden, med nivåer mellom 69 og 78 prosent fram til 2019.

I 2020 faller andelen markant til 61 prosent, noe som gjenspeiler både pandemiens konsekvenser og en relativ styrking av offentlig sysselsetting. Etter 2020 stabiliserer andelen seg rundt 62–63 prosent, men uten å vende tilbake til nivåene tidlig i perioden. Utviklingen indikerer at Hareid over tid har hatt et arbeidsmarked sterkt forankret i privat sektor, samtidig som perioden etter 2020 viser et mer balansert forhold mellom privat og offentlig sysselsetting enn tidligere.

Tabell 3 Andel sysselsatte i privat sektor i perioden fra 2010 til 2024. Prosent.

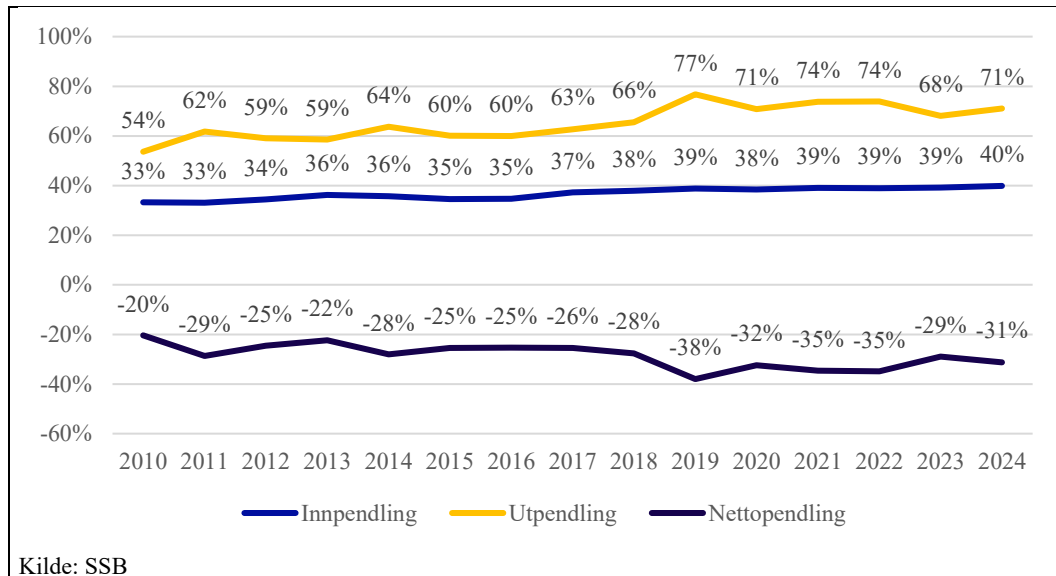
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Sysselsatte privat sektor	78	77	77	77	78	75	72	70	70	69	61	62	63	62	63

Kilde: SSB 13472: Sysselsatte per 4. kvartal, etter region, sektor, statistikkvariabel og år

5.1.4 Pendling

Figur 4 viser omfanget av pendlingen i Hareid i perioden 2010 til 2024. Utpendlingen har gjennom hele perioden ligget på et høyt nivå, mellom 54 og 77 prosent, og Hareid framstår som en tydelig utpendlingskommune. Særlig 2019 skiller seg ut med 77 prosent utpendling, som er det høyeste nivået i perioden. Innpendlingen har økt gradvis fra 33 prosent i 2010 til 40 prosent i 2024, men ligger fortsatt betydelig lavere enn utpendlingen. Nettoppendlingen har dermed vært klart negativ hele perioden, med verdier mellom –20 og –38 prosent. Utviklingen indikerer at en stor andel av arbeidstakerne som bor i Hareid jobber utenfor kommunen, samtidig som innpendlingen ikke kompenserer for dette. Det høye nivået av utpendling reflekterer Hareids sterke funksjonelle kobling til arbeidsmarkedet i regionen, og da særlig til Ulsteinvik og Ålesund.

Figur 4: Inn-, ut- og nettoppendling i Hareid, i prosent, 2010 til 2024

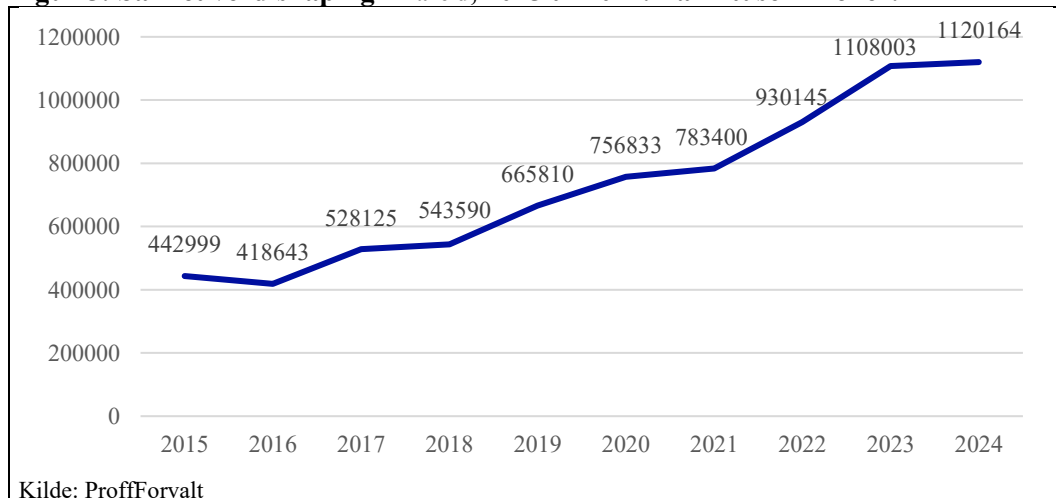


5.1.5 Utvikling i verdiskaping

Figur 5 viser utviklingen i samlet verdiskaping for aksjeselskap og samvirkeforetak i Hareid. Verdiskapingen er her beregnet som summen av lønnskostnader og driftsresultat, basert på tall fra ProffForvalt.

I perioden 2015 til 2024 har det vært en betydelig vekst i verdiskapingen, fra 443 millioner kroner til 1 120 millioner kroner. Dette tilsvarer en samlet økning på 677 millioner kroner. Veksten har vært særlig markant etter 2018, med en økning fra 544 millioner kroner til dagens nivå på 1,12 milliarder kroner. Det er verdt å merke seg fraværet av store enkeltårsavvik eller negative konjunkturutslag, noe som indikerer en robust og stabil økonomisk vekst i det lokale næringslivet.

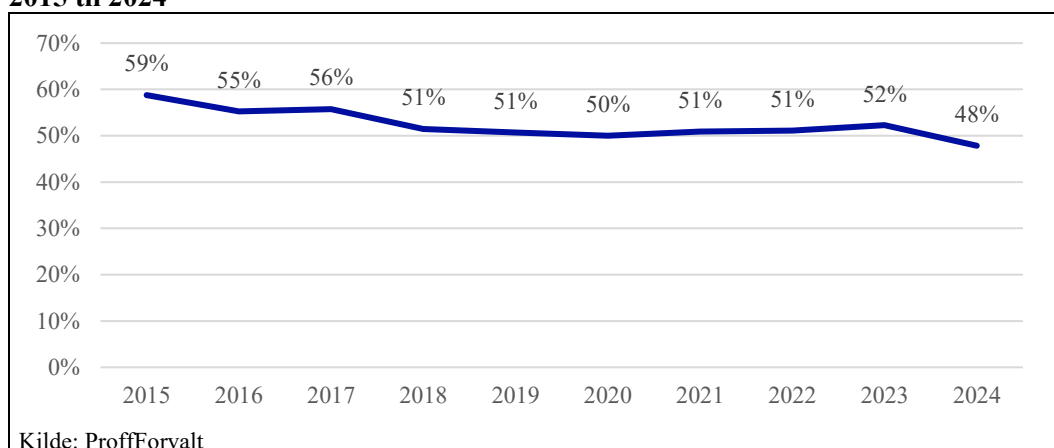
Figur 5: Samlet verdiskaping i Hareid, 2015 til 2024. Tall i tusen kroner.



5.1.6 Andel bedrifter med positivt driftsresultat

Andelen bedrifter i Hareid med positivt driftsresultat (figur 6) er et uttrykk for soliditet⁸ blant bedriftene. Andelen bedrifter med positivt driftsresultat i Hareid har vært stabil over tid, med nivåer mellom 48 og 59 prosent i perioden 2015–2024. Etter en sterkere lønnsomhet i 2015–2017, rundt 56–59 prosent, falt andelen til et mer varig nivå på om lag 51 prosent fra 2018 og framover. I 2024 reduseres andelen videre til 48 prosent, det laveste i perioden. Utviklingen viser et næringsliv som over tid opererer med jevnt stramme marginer, og hvor lønnsomheten samlet sett har hatt en svak nedadgående tendens mot slutten av perioden.

Figur 6: Andel bedrifter med positivt driftsresultat blant bedrifter i Hareid, fra 2015 til 2024



5.1.7 Mangfoldigheten i næringslivsstrukturen

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

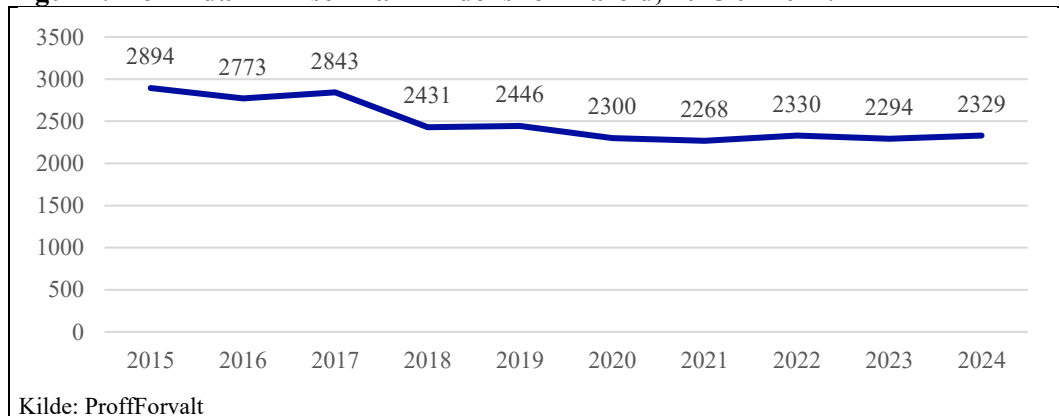
Framgangsmåten innebærer å kalkulere prosentandelen av samlede lønnskostnader i de ulike hovednæringene etter NACE-klassifikasjonen, kvadrere disse og summere dem. Skalaen kan variere fra 0 til 10 000, hvor 0 indikerer fullstendig spredning på de ulike næringene, og 10 000 indikerer at alle bedriftene tilhører samme næring. En HHI på under 1500 regnes vanligvis for å innebære lav konsentrasjon, mellom 1500 og 2500 for å være moderat og over 2500 regnes som høy konsentrasjon.

⁸ Soliditet blant bedriftene, undersøkes ved å hente ut antall bedrifter med innrapporterte positive driftsresultater (større enn null). Dette antallet er sammenlignet med antall bedrifter med negative innrapporterte driftsresultater (mindre enn, eller er lik null), summen av de to i antall er totalen bedrifter som har rapportert på driftsresultat. Dermed regnes andelen ut ved å dele antall bedrifter med positivt driftsresultat på totalt antall bedrifter som har rapportert, før dette ganges med 100.

Slik vi ser av figur 7 ligger HHI-verdiene for Hareid på et gjennomgående stabilt nivå, med moderat konsentrasjon i hele perioden. Etter en høyere konsentrasjon i 2015–2017, med verdier rundt 2800, faller indeksen markant i 2018 og stabiliseres deretter mellom 2268 og 2446.

Dette innebærer at Hareid har fått en mer differensiert næringsstruktur enn før 2018. Sysselsettingen er nå jevnere fordelt på flere bransjer, noe som reduserer sårbarheten for brå konjunktursvingninger i enkelt næringer. Samtidig indikerer de flate verdiene etter 2018 at det ikke har oppstått nye, dominerende vekstdrivende sektorer som har endret den økonomiske strukturen vesentlig de siste årene.

Figur 7: Herfindahl-Hirschmann-indeks for Hareid, 2015 til 2024.



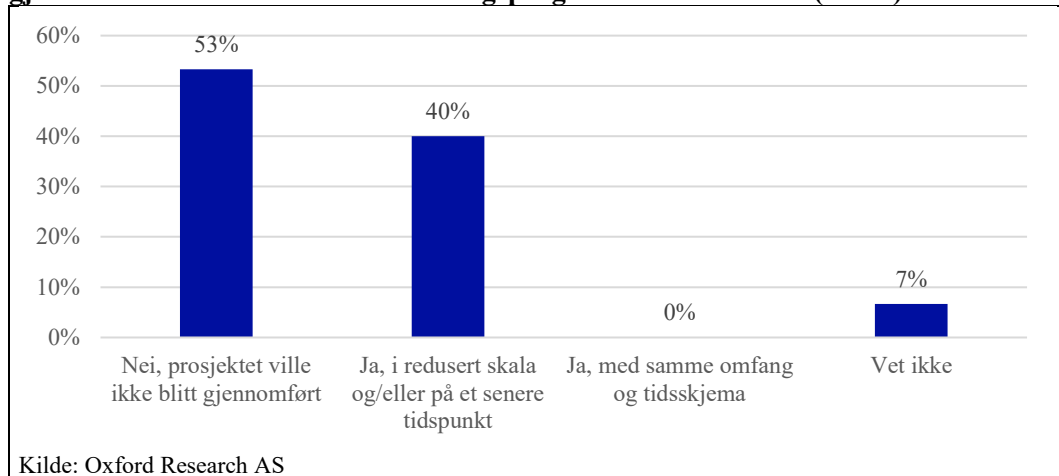
5.2 Resultater fra omstillingsprogrammet

Bedriftene som deltok i SMB-utvikling, har blitt tilsendt en spørreundersøkelse for å kartlegge deres utbytte av og perspektiver på omstillingsprogrammet i Hareid. Bedriftenes egne perspektiver utgjør et viktig grunnlag for å vurdere resultater av omstillingsprogrammet.

5.2.1 Addisjonalitet

I undersøkelsen ble bedriftene bedt om å ta stilling til om prosjektet de mottok støtte til ville blitt realisert uten støtten fra omstillingsprogrammet. Et flertall av respondentene (53 prosent av bedriftene) oppgir at prosjektet ikke ville blitt gjennomført uten støtten fra omstillingsprogrammet. Deretter oppgir 40 prosent at uten støtten fra omstillingsprogrammet ville prosjektene blitt gjennomført, men på et senere tidspunkt eller i mindre skala. Ingen av bedriftene oppgir at prosjektet ville blitt gjennomført med samme omfang og tidsplan uten støtte. Samlet sett oppgir dermed 93 prosent av respondentene at støtten har vært avgjørende for at prosjektene enten ble realisert eller gjennomført raskere eller i større skala. Innsatsaddisjonaliteten i omstillingsprogrammet i Hareid vurderes derfor som høy.

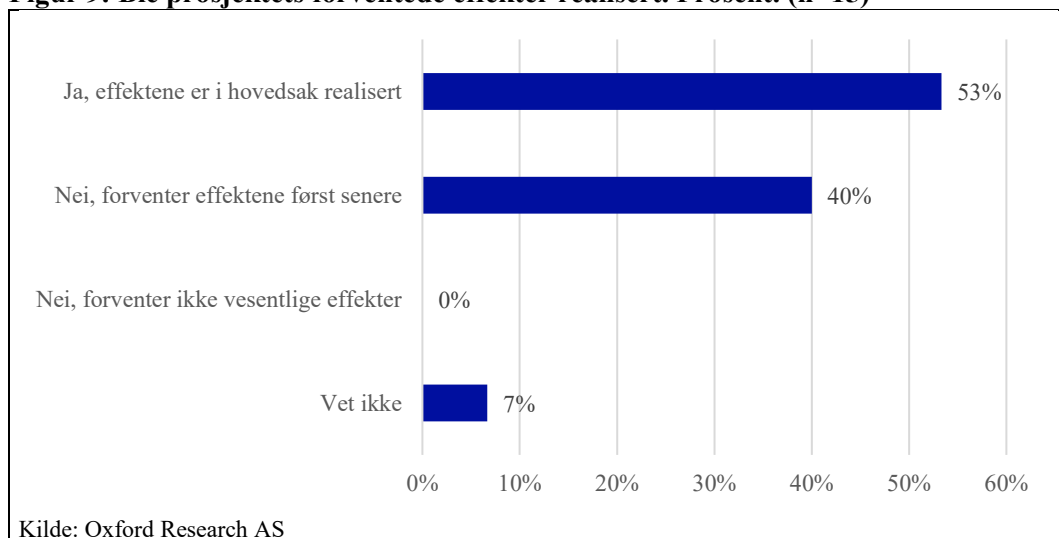
Figur 8: Omstillingsprogrammets innsatsaddisjonalitet. «Ville prosjektet blitt gjennomført uten støtten fra omstillingsprogrammet?» Prosent. (n= 15)



5.2.2 Realisering av effekter

Vi har også spurt respondentene om prosjektets forventede effekter har blitt realisert. Flestparten (53 prosent) svarer at effektene i hovedsak er realisert, mens 40 prosent av respondentene forventer at effektene først inntreffer på et senere tidspunkt. Det innebærer at over 9 av 10 har eller forventer å realisere effektene.

Figur 9: Ble prosjektets forventede effekter realisert. Prosent. (n=15)



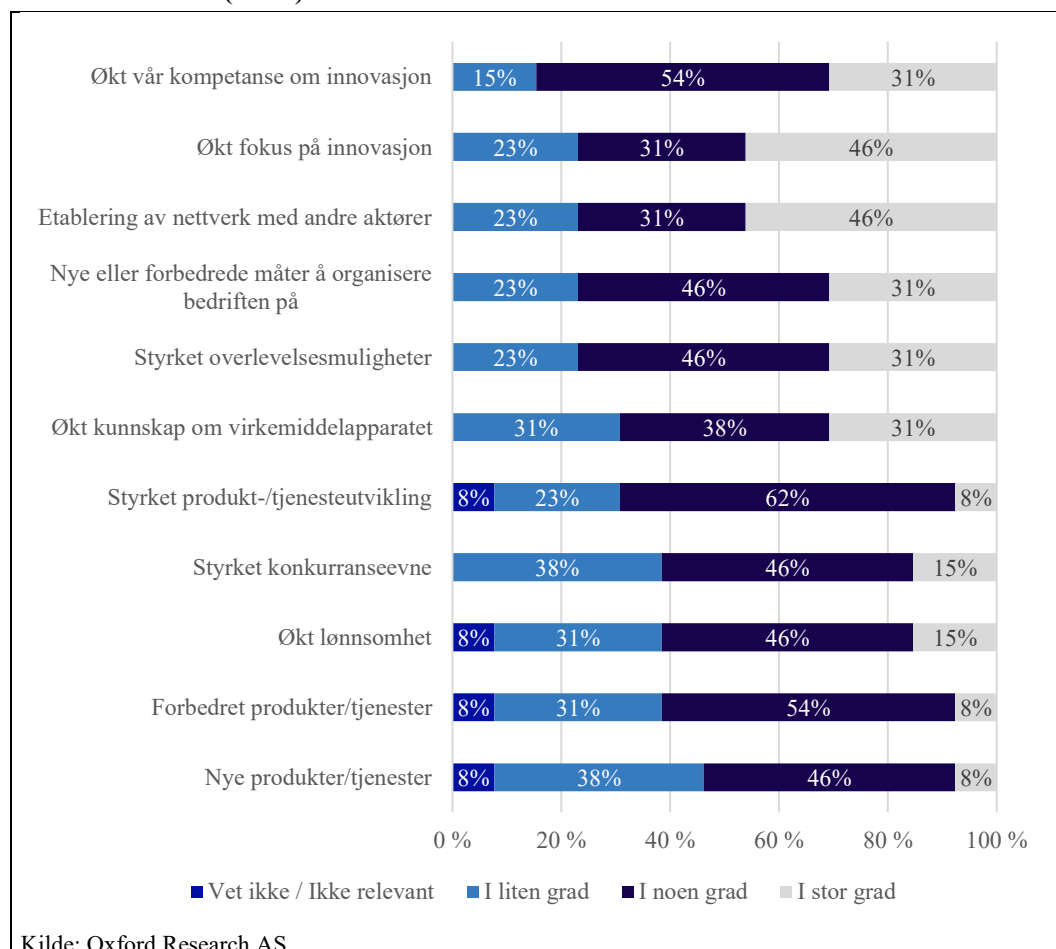
5.2.3 Effekten av støtten fra omstillingsprogrammet for bedriftene

For å belyse hvilke effekter respondentene mener at deltakelsen i SMB-utvikling har bidratt til å realisere, har vi spurt dem om dette innenfor en rekke ulike områder relatert til

innovasjon og økonomi. Figur 10 viser at respondentene opplever effekter for deres egen virksomhet på en rekke områder. Andelen respondenter som oppgir effekt i noen eller i stor grad varierer mellom 54 og 85 prosent på tvers av de ulike effektområdene.

Resultatene viser at omstillingsprogrammet i hovedsak har bidratt til utviklings- og innovasjonsrelaterte effekter, der om lag tre av fire respondenter (rundt 77–85 prosent) oppgir effekt i noen eller i stor grad. For områder knyttet til produkt- og tjenesteutvikling og konkurransevne oppgir et flertall, typisk rundt to av tre, at støtten har hatt effekt. Når det gjelder mer direkte økonomiske effekter, som økt lønnsomhet og utvikling av nye produkter eller tjenester, rapporterer vel halvparten av respondentene effekt i noen eller stor grad. Samlet indikerer dette at støtten i størst grad har styrket bedriftens utviklingsfundament, mens mer direkte økonomiske effekter i større grad utvikles over tid.

Figur 10: I hvilken grad omstillingsprogrammet har medført følgende effekter for din virksomhet? (n=13)

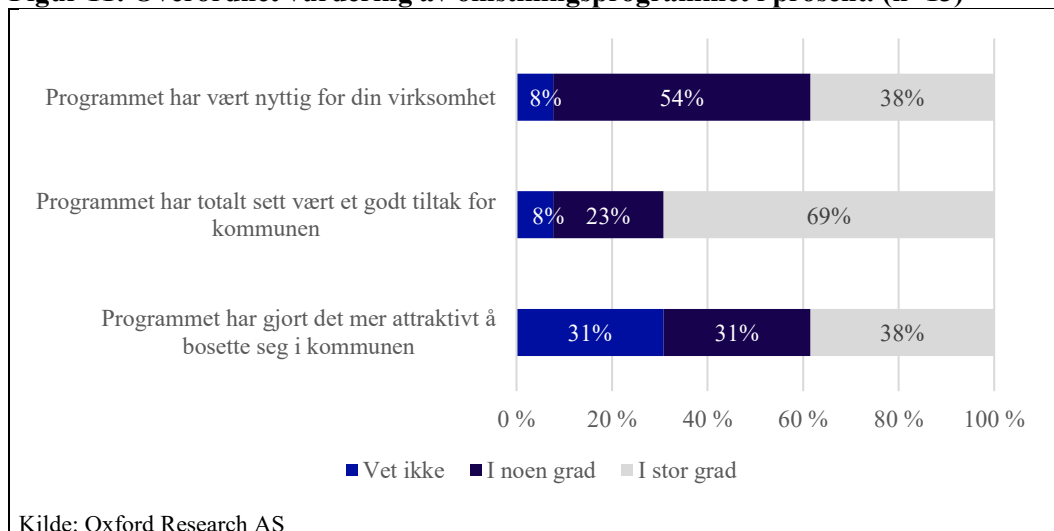


5.2.4 Samlet vurdering av omstillingsprogrammet

Respondentene ble bedt om å gjøre noen overordnede vurderinger av omstillingsprogrammet. Som figur 11 vurderer i all hovedsak bedriftene at respondentene omstillingsprogrammet har vært positivt, både for dem selv, men også for kommunen.

- 69 prosent av respondentene mener at omstillingsprogrammet i noen eller stor grad har bidratt til å gjøre det mer attraktivt å bosette seg i kommunen.
- 92 prosent av respondentene mener at omstillingsprogrammet i noen eller stor grad har vært et godt tiltak for kommunen.
- 92 prosent av respondentene mener at omstillingsprogrammet i noen eller stor grad har vært nyttig for deres bedrift.

Figur 11: Overordnet vurdering av omstillingsprogrammet i prosent. (n=13)



5.3 Rapportert sysselsetting

Å vurdere hvor mange nye arbeidsplasser som realiseres som følge av støtten fra omstillingsprogrammet, er et sentralt moment i enhver sluttevaluering. I og med at omstillingsprogrammet i Hareid ut over SMB-utvikling først og fremst har gjennomført tilretteleggende prosjekter, er det det nødvendig å supplere spørreundersøkelsen med data som dekker større prosesser der Vekst i Hareid har spilt en sentral rolle. Den tilretteleggende rollen har blitt belyst både gjennom de kvalitative intervjuene og omstillingsprogrammets egen innrapportering.

5.3.1 Skapte arbeidsplasser

I spørreundersøkelsen har 11 bedrifter besvart spørsmålet om antallet arbeidsplasser (årsverk) støtten fra omstillingsprogrammet har bidratt til å realisere. Disse 11 bedriftene rapporterer til sammen om 18,3 nye årsverk. Arbeidsplassene oppgis å være realisert i 7 bedrifter, mens 4 bedrifter rapporterer at støtten fra omstillingsprogrammet ikke har bidratt til å skape nye arbeidsplasser.

Om en stipulerer at effekten (18,3 årsverk) er lik for de øvrige bedriftene i populasjonen (15) ville det vært skapt 25 arbeidsplasser. Dersom man også tar hensyn til det tilretteleggende arbeidet, er det rimelig å legge til grunn at Vekst i Hareid har bidratt til å tiltrekke 20 nye arbeidsplasser til kommunen. Til sammen blir det antall skape arbeidsplasser 45.

Tabell 4: Skapte arbeidsplasser (årsverk) (n= 11)

Kategori	Antall bedrifter	Totalt antall årsverk
Ingen skapte årsverk	4	0
01, til 1,0 skapte årsverk	5	3,3
Flere enn 1 skapte årsverk	2	15
Totalt	11	18,3
Kilde: Oxford Research AS		

Det er viktig å være klar over at det er ulike metodiske og analytiske utfordringer ved å måle sysselsettingseffekter av støtten. Dette skyldes en rekke forhold. Foruten at det er få incentiver for en bedrift å rapportere lave tall, er det en rekke andre utfordringer som kan gjøre at tallene i realiteten både kunne vært høyere og lavere. Arbeidsplasser kan for eksempel være skapt tidligere i omstillingsprogrammet, for senere å forsvinne, eller det kan tenkes at resultater i form av sysselsetting realiseres et stykke lengre frem i tid.

Videre kan det for en bedrift som har opplevd vekst og utvikling, være utfordrende å isolere betydningen av støtten fra omstillingsprogrammet fra andre faktorer som har gitt positiv utvikling. Analytisk sett er det heller ikke mulig å vurdere resultatene ut fra en kontrafaktisk situasjon – en kan tenke seg at en bedrift som har opplevd sysselsettingsvekst som følge av et prosjekt som er støttet fra omstillingsprogrammet, hadde iverksatt enten det samme eller annet utviklingsarbeid som hadde gitt resultater.

Dette er noen eksempler som illustrerer at det er stor usikkerhet knyttet til rapportering av sysselsettingstall. Tallene må derfor tolkes med varsomhet. Usikkerheten kan for øvrig gå i begge retninger, og det er en naturlig tilnærming å undersøke virkningene av støtte ut fra bedriftenes egen oppfatning.

Bedriftene ble også bedt om å ta stilling til et spørsmål om omstillingsprogrammets bidrag til antallet årsverk de forventer å realisere i tiden fremover. Samlet forventer de 12 bedriftene som besvarte dette spørsmålet å realisere 33 årsverk i løpet av de neste tre årene.

5.3.2 Sikrede arbeidsplasser

Videre har vi spurt bedriftene om hvor mange arbeidsplasser (årsverk) støtten fra omstillingsprogrammet har bidratt til å sikre i løpet av omstillingsperioden. De 12 bedriftene som har besvart dette spørsmålet, rapporterer om totalt 94 sikrede årsverk. Dersom en stipulerer at effekten (94 årsverk) av støtten er lik for de øvrige bedriftene i populasjonen (15), er effekten i form av sikrede arbeidsplasser på 117,5 årsverk. De gjennomførte intervjuene viser også at det er sikret 40 årsverk gjennom at Vekst i Hareid har vært med å legge til rette for utviklingen av en næringstomt. Samlet innebærer det at omstillingsprogrammet har bidratt til å sikre 157,5 årsverk.

Slår man sammen de stipulerte tallene for skapte og sikrede arbeidsplasser, tilsvarer dette rundt 200 skapte og sikrede arbeidsplasser. Dette er i tråd med programmets målsetning.

Tabell 5: Sikrede arbeidsplasser (årsverk) (n= 12)

Kategori	Antall bedrifter	Totalt antall årsverk
Ingen sikrede årsverk	4	0
01, til 1,0 sikrede årsverk	2	2
Flere enn 1 sikrede årsverk	6	92
Totalt	12	94
Kilde: Oxford Research AS		

5.3.3 Sysselsetting sammenlignet med tidligere omstillingsprogram

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

Det kan likevel være interessant å se de rapporterte sysselsettingstallene i omstillingsprogrammet i Hareid opp mot resultater fra tidligere omstillingsprogrammer. Tabell 8 under viser rapporterte sysselsettingstall i noen ulike omstillingsprogrammer.

Tabell 6 Oversikt over sysselsettingstall i ulike omstillingsprogram

Omstillings- program	Slutt- evaluering	Budsjett (mill kr.)	Nye årsverk (survey blant bedrifter)	Nye årsverk stipulert (survey blant bedrifter)	Nye årsverk (rapportert til omstillings- programmet)
Indre Fosen	2023	36,0	74,3	128	144,0*
Fyresdal	2023	18,2	17	27	50*
Andøy	2023	125,0	39,1	77	196
Kragerø	2024	21,4	34	60	102*
Eigersund	2024	22,9	21	34	69
Sør- Varanger	2024	60,2	62	140	168*
Dyrøy	2024	24	9	21	53
Kvænangen	2024	25,5	19	28	Ikke oppgitt
Nord-Fosen	2025	46,0	29	60	Ikke oppgitt
Hareid	2026	18,0	18	45	Ikke oppgitt

Kilde: Oxford Research AS. *Per årsrapport 2022

5.4 Utviklingsevne

En viktig målsetting i regional omstilling er det enkelte programs bidrag til styrket utviklingsevne. Muligheten for å drive frem en ønsket samfunnsutvikling og ha evnen til å tilpasse seg endringene i rammebetingelser, marked og omgivelser er viktig for kommunene og næringslivet som berøres av omstillingsprosessene. Styrket utviklingsevne har alltid vært en viktig målsetting i regional omstilling. En vurdering av bidraget til styrking av utviklingsevne er dermed et sentralt vurderingskriterium for måloppnåelse i det enkelte omstillingsprogram. Viktigheten av styrket utviklingsevne understrekes også i Telemarksforskning sin evaluering av ordningen med regional omstilling⁹, her fremheves det som det viktigste målet for kommuner og regioner i omstilling. En anbefaling er å satse ytterligere på å skape en varig utviklingsevne.

Med dette som bakteppe har det de siste årene vært en økende oppmerksomhet rundt utviklingskapasitet og -evne. Blant annet fremhever Telemarksforskning i sin evaluering av ordningen med regional omstilling, utviklingsevne som det viktigste målet for kommuner og regioner i omstilling. Kommunal- og Distriktsdepartementet har også

⁹ Telemarksforskning (2020). Evaluering av ordningen med regional omstilling.

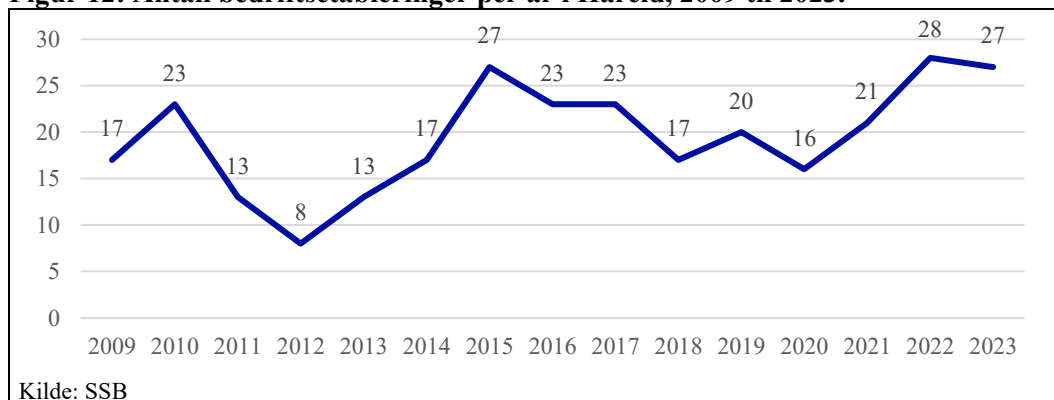
etablert og utvidet flere programposter som omhandler utviklingsevne og -kapasitet innenfor distrikts- og regionalpolitikken på statsbudsjettet.

En refleksjon vi ofte møter er at utviklingsevne er et mangefasettert og litt «ullent» begrep. Det finnes mange måter å angripe og operasjonalisere det på. I tidligere sluttevalueringer av regionale omstillingsprogram har det blitt tatt utgangspunkt i et næringslivsperspektiv (antall bedriftsetableringer og tilsagn fra Innovasjon Norge og Skattefunn), mens denne evalueringen også supplerer det med et bredere samfunnsperspektiv. Mer utdypende baserer vi oss på et utviklingsprosjekt som gjennomføres i samarbeid mellom Innovasjon Norge, Innlandet fylkeskommune, Telemark fylkeskommune, Distriktsenteret, BDO og Proneo. Deres operasjonalisering av utviklingsevne presenteres i kapittel 5.4.3. I tillegg gis det en oversikt over alle enkeltkomponentene i vedlegg 1: «Resultater fra pilotstudie om utviklingsevne».

5.4.1 Antall bedriftsetableringer

Antall bedriftsetableringer per år i Hareid varierer betydelig gjennom perioden (figur 12). Det laveste nivået kom i 2012 med 8 etableringer, mens 2015, 2022 og 2023 markerer de sterkeste årene med 27–28 etableringer. Variasjonen viser tydelige svingninger i etableringsaktiviteten. Sammenlignet med perioden før omstillingsprogrammet (2009–2018) er etableringsnivået høyere i omstillingsperioden. Gjennomsnittet øker fra 18 etableringer per år i 2009–2018 til 22 etableringer per år i 2019–2023. De to siste årene i perioden utgjør de høyeste nivåene, noe som indikerer en klar styrking av etableringsaktiviteten i omstillingsperioden.

Figur 12: Antall bedriftsetableringer per år i Hareid, 2009 til 2023.



5.4.2 Tilsagn fra Innovasjon Norge

Omfanget av innvilgede tilskudd, lån og garantier fra Innovasjon Norge er en sentral indikator på næringslivets utviklingsevne og ambisjonsnivå. I omstillingsperioden har bedrifter i Hareid mottatt totalt 41,4 millioner kroner fra dette virkemiddelapparatet. Midlene er fordelt på et relativt begrenset antall virksomheter. Dette indikerer at

kommunen har enkelte aktører med betydelig gjennomslagskraft og prosjekter med høy innovasjonsgrad.

5.4.3 Intervjuer og spørreundersøkelse blant bedriftene

For å styrke kommunene i arbeidet med utviklingsevne, har Innovasjon Norge og Distriktssenteret i samråd med aktører fra fylkeskommunene i Innlandet og Telemark igangsatt et prosjekt som skal se nærmere på hvordan man kan måle og arbeide for å skape varig utviklingsevne. Som en del av dette prosjektet har BDO og Proneo fått i oppdrag å se nærmere på hvordan man kan definere utviklingsevne. De peker på at utviklingsevnen både handler om kultur og ressurser, og hvordan man får disse elementene til å fungere sammen.

- Utviklingskulturen handler i stor grad om tillit, vilje og holdninger blant næringsliv, kommunen og samfunnet for øvrig.
- Utviklingsressursene er innsatsmidlene som må være på plass for å skape utviklingsevne. De legger til rette for gjennomføringskraft og bidrar til å skape varige strukturer som støtter opp under utviklingskulturen.

Basert på disse overordnede definisjonene er det etablert et sett med indikatorer som ytterligere operasjonaliserer begrepet. Som en del av evalueringen av omstillingsarbeidet har vi i spørreundersøkelsen samlet inn data for de indikatorene som BDO og Proneo har foreslått. I de neste delkapitlene summerer vi opp hovedfunnene knyttet til utviklingskultur og utviklingsressurser i Hareid. Vi gjør oppmerksom på at spørsmålene til BDO og Proneo ikke omhandler omstillingsprogrammets bidrag til styrking av utviklingsevnen, men er mer generelle påstander som knytter seg til næringslivets oppfattelse av situasjonen i kommunen.

Utviklingskultur

Punktene under summer opp de viktigste funnene knyttet til utviklingskulturen i Hareid. Felles for disse funnene er at minimum 60 prosent av respondentene er enig i dem i stor eller noen grad:

- Politikere i kommunen ønsker å skape utvikling (92%).
- Nye initiativ og ideer møtes med interesse og nysgjerrighet i kommunen vår (85%).
- Administrasjonen i kommunen ønsker å skape utvikling (75%).
- Det kan være en del usunn patriotisme og dragkamp mellom ulike steder i kommunen (62%).

Felles for de neste funnene er at minimum 60 prosent av respondentene er enig i dem i liten eller noen grad:

- Administrasjonen i kommunen har i evnene og ferdighetene som skal til for å sikre en positiv utvikling av kommunen (92%, hvor 62 prosent svarer i noen grad).
- Politikerne i kommunen har evnene og ferdighetene som skal til for å sikre en positiv utvikling av kommunen (92%, hvor 85 prosent svarer i noen grad).

På alle disse områdene er det slik at det er en klar overvekt av bedrifter som «i noen grad» er enig. Samlet sett viser funnene at utviklingskulturen i Hareid preges av en tydelig vilje til utvikling, men det skorter på evnene og ferdighetene hos både politisk og administrativ ledelse. Dette indikerer et gap mellom ambisjoner og gjennomføringsevne.

I vedlegget gis det en nærmere oversikt over respondentenes svar på alle spørsmålene som er knyttet til utviklingskultur. Vi vil understreke at svarene må tolkes med stor grad av forsiktighet og ikke nødvendigvis er representative for bredden av næringslivet. Funnene er imidlertid i overenstemmelse med hva som avdekkes gjennom de kvalitative intervjuene, noe som gjør dem mer robuste.

Utviklingsressurser

Vi har også sett nærmere på hvordan bedriftene vurderer utviklingsressursene, og i punktene under summeres de mest sentrale funnene.

Også her er minimum 60 prosent av respondentene enig i dem i stor eller noen grad, men med en klar overvekt på «i noen grad»:

Næringsliv og kommune jobber sammen mot et felles mål for utvikling av kommunen

- Det er vanskelig for næringslivet i kommunen å rekruttere relevant kompetanse (85%).
- Kommunen mangler kapasitet til å arbeide med næringsutvikling (77%).
- Næringsliv og kommune jobber sammen mot et felles mål for utvikling av kommunen (77%).

Samlet sett indikerer funnene at utviklingsressursene i Hareid er under press, særlig med tanke på tilgang til relevant kompetanse og kommunens kapasitet til næringsutvikling. At et klart flertall samtidig opplever at næringslivet og kommunen i noen grad trekker i samme retning, gir et solid utgangspunkt for videre innsats. Dette fundamentet forsterkes ytterligere av det etablerte planverket, herunder strategisk næringsplan og masterplan.

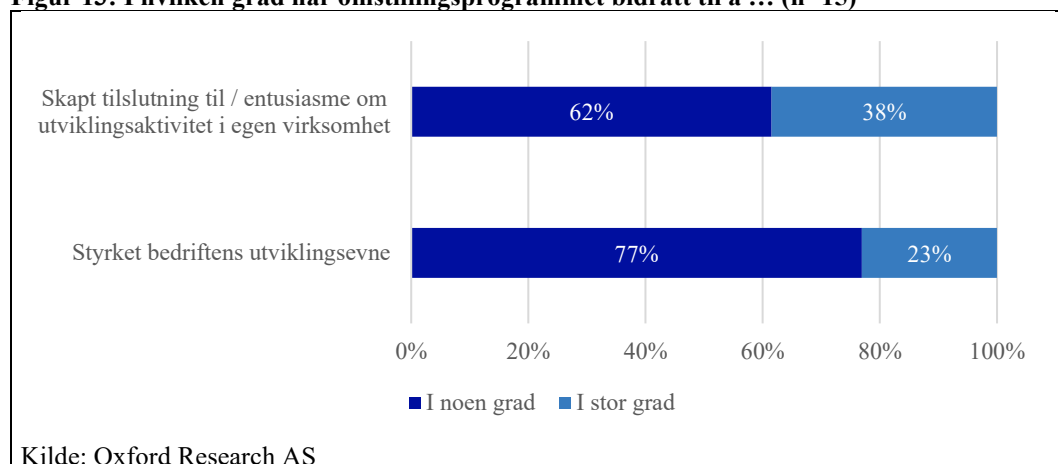
I vedlegget gis det en nærmere oversikt over respondentenes svar på alle spørsmålene som er knyttet til utviklingsressurser.

Omstillingsprogrammets bidrag til bedriftens utviklingsveie

Respondentene er bedt om å vurdere i hvilken grad omstillingsprogrammet har bidratt til sentrale utviklingsforhold i virksomhetene. Resultatene viser at samtlige respondenter

(100 prosent) vurderer at programmet i noen grad eller i stor grad har bidratt både til å skape tilslutning til og entusiasme for utviklingsaktivitet i egen virksomhet, og til å styrke bedriftens utviklingsevne. Ingen har valgt svaralternativene i liten grad eller vet ikke/ikke relevant. Samlet sett indikerer dette at omstillingsprogrammet har hatt en tydelig og bredt forankret betydning for bedriftenes interne utviklingskapasitet, selv om styrken i bidraget vurderes noe ulikt mellom virksomhetene.

Figur 13: I hvilken grad har omstillingsprogrammet bidratt til å ... (n=15)



Avslutningsvis ble respondentene invitert til å utdype på hvilken måte omstillingsprogrammet har gitt verdi for virksomheten, og hvilke effekter de opplever som særlig viktige. Selv om kun 5 av 15 respondenter har besvart det åpne spørsmålet, gir svarene nyttige eksempler på hvordan bedrifter har erfart programmet i praksis. Felles for tilbakemeldingene er at verdien i stor grad knyttes til nettverksbygging, styrket og mer operativt strategiarbeid, samt tilgang til konkrete verktøy, kompetanse og ekstern faglig støtte. Flere peker også på økt forankring av strategi i egen organisasjon, tydeligere retning for videre utvikling og styrkede relasjoner både innenfor og utenfor kommunen.

Selv om det er vanskelig å kvantifisere, er det mange av dem vi har intervjuet, som trekker frem at omstillingsprogrammet har vært med på å endre Hareids kollektive selvbilde på en positiv måte. Gjennom de kvalitative intervjuene er det spesielt tre hovedområder som trer frem:

- **Et styrket lokalt selvbilde:** Tidligere var den lokale samtalen preget av en defensiv sammenligning med nabokommuner som Ulsteinvik og Ålesund. I dag ser vi en befolkning og et næringsliv med en annen optimisme og fremtidstro. Denne endringen i mentalitet er vanskelig å måle i kroner og øre, men den utgjør et vesentlig forbedret utviklingsfundament. Når man slutter å se på seg selv som en «lillebror» og heller fokuserer på egne styrker, øker også gjennomføringskraften.

- **Innovasjon som en del av bedriftenes DNA:** For bedriftene som har deltatt i SMB-utvikling, rapporteres det om en holdningsendring. Utvikling og innovasjon er i ferd med å gå fra å være ad hoc-pregede prosjekter til å bli en integrert del av bedriftenes «ryggmarg». Ved å jobbe mer proaktivt og strategisk med innovasjon, har disse virksomhetene nå et bedre grunnlag for å utløse et større verdiskapingspotensial enn tidligere.
- **Fysisk transformasjon og sentrumsattraktivitet:** Den mentale endringen understøttes av konkrete forbedringer i Hareid sentrum. Etableringen av nye servicetilbud som bakeri og kafé, kombinert med Millennium kontorfellesskap, har gitt sentrum mer liv. Den estetiske og funksjonelle oppgraderingen av sentrum har ikke bare økt trivselen (bolyst), men fungerer også som et synlig uttrykk for at Hareid er i positiv utvikling.

6. Evaluators oppsummering og vurdering

Dette kapitlet inneholder Oxford Researchs oppsummering og vurdering av omstillingsprogrammet i Hareid. Vurderingen er basert på kvantitative og kvalitative data presentert i de foregående kapitlene, men trekker også på erfaringer fra gjennomførte omstillingsprogram i andre kommuner.

6.1 Vurdering av organisering og drift

Vekst i Hareid ble organisert som et internt prosjekt i kommuneorganisasjonen. Basert på Oxford Research sine erfaringer fra en rekke evalueringer, finnes det ikke én fasit på hva som er den optimale organisasjonsformen; suksessen avhenger i stor grad av lokal kontekst og tilgjengelige ressurser. Gitt at dette programmet kun dekker én kommune, vurderer vi imidlertid den valgte modellen som et vellykket grep. Man har unngått å bygge opp en egen organisasjon som krever betydelige administrative ressurser, og har i stedet samkjørt seg med og videreutviklet kommunens planverk. Dette har lagt et godt grunnlag for det videre arbeidet.

Gjennomføringen av programmet har vært kjennetegnet av en solid operativ drift. Vi ser at kontinuitet har vært en nøkkelfaktor, muliggjort av et tett og tillitsfullt samarbeid mellom programledelsen og omstillingsstyret. Både individuelt og som enhet har disse funksjonene gjort en meget god jobb. Et særlig vellykket grep i omstillingsstyret har vært å ha en styreleder som representerer næringslivet. Dette har gitt høy troverdighet overfor hovedmålgruppen for Vekst i Hareid.

En sterk forankring er en forutsetning for å lykkes med videreføringen av arbeidet. Programmet har hatt en meget god forankring i både næringslivet og kommunen:

- **Mot næringslivet:** Programmet har lyktes svært godt med sitt utadrettede arbeid. Innsatsen er godt kjent blant lokale aktører, og næringslivet har vist sitt sterke eierskap ved å finansiere 25 prosent av Vekst i Hareid.
- **Mot kommunen:** Den politiske koblingen har vært solid. Ordføreren har vært en aktiv deltaker i omstillingsstyret sammen med en annen folkevalgt representant. Administrativt er arbeidet tett integrert i Hareid kommune ved at lederen for næringsenheten har vært styremedlem, mens kommunedirektøren har deltatt som observatør.

Samlet vurderer Oxford Research at omstillingsprogrammet i Hareid har vært organisert på en svært hensiktsmessig måte i hele programperioden. Premissene fra oppstarten har imidlertid endret seg betydelig, og Hareid kommune står i dag overfor en svært krevende økonomisk situasjon. Dette innebærer at den opprinnelige modellen for næringsarbeid ikke lenger er mulig.

For å sikre kontinuitet og fremdrift fremstår etableringen av det eksterne næringselskapet, Hareid Vekst AS, som en god løsning. Ved å flytte arbeidet over i en modell med sterkere privat medvirkning, sikrer man ikke bare nødvendig finansiering, men også en dypere forankring og relevans i det lokale næringslivet. Denne overgangen representerer en naturlig evolusjon av omstillingsarbeidet, der ansvaret for videre vekst i økende grad deles mellom det offentlige og det private.

6.2 Vurdering av innretning og måloppnåelse

Omstillingsarbeidet i Hareid kommune har vært preget av en betydelig grad av kontinuitet, både i metodikk og strategisk tilnærming. Sett i lys av programmets budsjettammer og næringslivets struktur, fremstår valget om å prioritere tilretteleggende prosjekter som et klokt grep. I stedet for å satse på isolerte enkelttiltak, har programmet bygget opp en samlet portefølje av initiativer som skaper verdier på tvers av bransjer. Denne porteføljen fungerer i dag som et solid fundament for kommunens langsiktige arbeid med samfunns- og næringsutvikling, noe som øker sannsynligheten for at effektene av omstillingen vil vedvare også etter at selve programmet er avsluttet.

Et sentralt særtrekk ved denne prosessen har vært utviklingen av et helhetlig planverk. Ved å utarbeide både en strategisk næringsplan og en masterplan, har kommunen lagt til rette for en mer systematisert og langsiktig tilnærming til utviklingsarbeidet. Denne samordningen har sikret at innsatsen i omstillingsperioden har vært både koordinert og målrettet, der de komplementære styringsdokumentene definerer en tydelig retning for det videre arbeidet. En avgjørende forutsetning for planverkets betydning har vært den omfattende medvirkningen fra det lokale næringslivet. Involveringen av private aktører har gitt dokumentene nødvendig legitimitet og sikret at de overordnede målene samsvarer med bedriftenes faktiske behov og utfordringer. Dette tette samspillet mellom det offentlige og det private har skapt et eierskap som er helt nødvendig for å omsette planer til praktisk handling.

Gjennom dette arbeidet har Hareid kommune endret seg til en mer utviklingsorientert og næringsvennlig organisasjon. Ved å omorganisere arbeidet med samfunns-, nærings- og havneutvikling, har kommunen klart å samordne sine ulike roller som myndighetsutøver, tilrettelegger, samarbeidspartner og samfunnsutvikler.

Dette har ført til en tydelig kulturendring preget av større åpenhet og tettere dialog med næringslivet. Til tross for begrensede ressurser, er det bygget sterke relasjoner og en felles forståelse for at utvikling krever kontinuerlig samspill. For den kommende planperioden anbefales det derfor at masterplanen og den nye organiseringen brukes som et fundament for å forsterke dette samarbeidet ytterligere, slik at kommunen kan fortsette å opptre som en proaktiv og støttende aktør for lokalt næringsliv.

I omstillingsprogrammer er det et sterkt fokus på sysselsettingstall, men det er generelt utfordrende å tilskrive endringer i sysselsetting direkte til arbeidet som er gjort i programmet. Det er spesielt vanskelig å vurdere resultatene opp mot en kontrafaktisk situasjon – altså hva som ville vært tilfellet uten omstillingsprogrammet. En lang rekke faktorer påvirker den faktiske utviklingen, langt utover hva kommunen selv kan kontrollere. Med forbehold om denne usikkerheten, estimerer vi likevel at programmet har bidratt til å skape og sikre 205 arbeidsplasser. Det opprinnelige målet om 200 arbeidsplasser er dermed nådd.

I omstillingsperioden har Hareid opplevd en svært positiv utvikling. Folketallet har steget, arbeidsledigheten er markant redusert, og verdiskapingen i næringslivet har vist sterk vekst. Bak disse tallene ligger imidlertid en vanskeligere målbar, men like fullt avgjørende endring: en styrket utviklingsevne og et fundamentalt skifte i kommunens selvbilde. Omstillingsprogrammet har fungert som en katalysator for økt lokal stolthet. Der man tidligere i stor grad sammenlignet seg negativt med nabokommuner som Ulsteinvik og Ålesund, preges Hareid i dag av sterkere optimisme og fremtidstro. Dette gir et vesentlig bedre utviklingsfundament for fremtiden.

Selv om mange piler peker oppover for Hareid, står kommunen også overfor flere utfordringer i tiden som kommer. Det økonomiske handlingsrommet er sterkt begrenset som følge av at kommunen havnet på ROBEK-listen i 2025. Denne økonomiske sårbarheten forsterkes av en økning i utenforskap blant unge og en økende konkurranse kvalifisert arbeidskraft. Når befolkningsframskrivingene samtidig plasserer Hareid «midt på treet», understreker dette behovet for ytterligere grep for å styrke kommunens bostedsattraktivitet.

6.3 Læring for andre

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

- **Strategisk planverk som styringsverktøy:** Utarbeidelsen av et langsiktig planverk, særlig en masterplan med et tidsperspektiv på 20–30 år, har vært

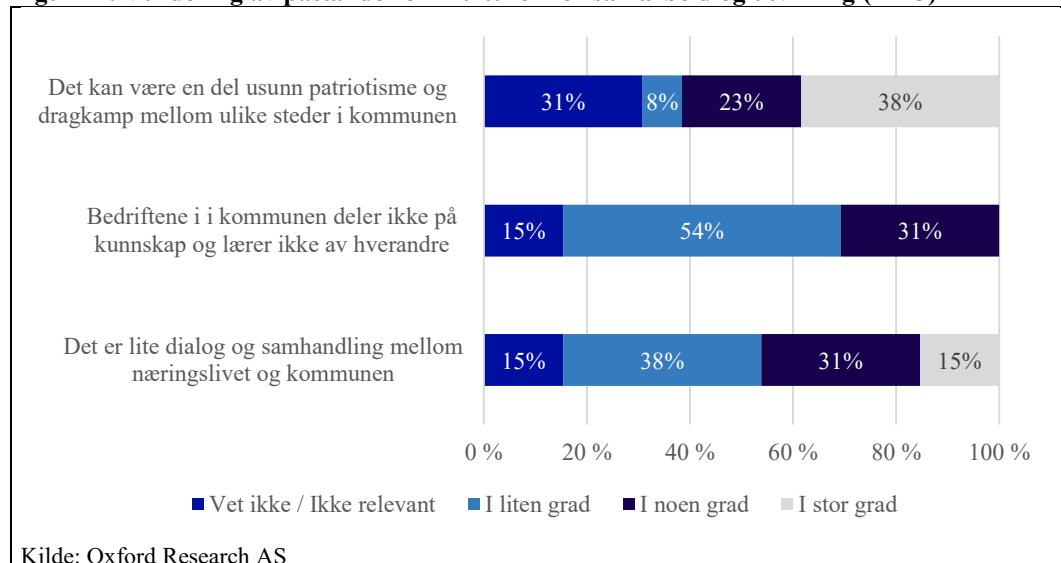
avgjørende for å involvere næringslivet og skape forutsigbare rammer. Gjennom planverket er det etablert en felles strategisk retning som strekker seg langt utover selve omstillingsperioden. Dette sikrer at det videre arbeidet med samfunns- og næringsutvikling hviler på et solid og omforent fundament.

- **Styreleder fra næringslivet for å sikre legitimitet:** Beslutningen om å velge en styreleder fra næringslivet har vært en avgjørende mekanisme for både forankring og gjennomføringskraft. Ved å velge en leder med bakgrunn fra det private, har man signalisert at næringslivets behov settes i sentrum. Dette har ikke bare forenklet «innsalget» av omstillingsarbeidet, men også sikret at beslutningsprosessene preges av en kommersiell forståelse og et språk som bedriftene kjenner seg igjen i. Styreleders rolle har dermed fungert som en brobygger som reduserer avstanden mellom offentlig forvaltning og privat verdiskaping, noe som har vært viktig for den høye graden av involvering fra private aktører.
- **Modell for privat medfinansiering:** En privat finansieringsandel på 25 prosent er betydelig i nasjonal sammenheng og har vært en sentral suksessfaktor for omstillingsprogrammet i Hareid. Utover den rene kapitaltilførselen fungerer medfinansieringen som en markedsvalidering som sikrer at prosjektene er operativt relevante og har lokal legitimitet. Modellen skaper en gjensidig forpliktelse der næringslivets investeringer gir økt eierskap, strengere krav til resultater og en effektiv risikoavlastning for det offentlige. Samtidig er det viktig å være klar over at modellen forutsetter et lokalt næringsliv med tilstrekkelig finansiell kapasitet og soliditet. Dette er en forutsetning som ikke nødvendigvis er på plass i særlig mindre omstillingskommuner.
- **Fra enkelttiltak til strategisk porteføljebygging:** For å sikre varige effekter etter programslutt, anbefales det at omstillingsprogrammet prioriterer utviklingen av en samlet prosjektportefølje fremfor isolerte enkelttiltak. Ved å bygge initiativer som skaper synergier på tvers av bransjer, etablerer man et godt fundament for kommunens langsiktige arbeid med samfunns- og næringsutvikling. En slik porteføljetilnærming sprer risiko og øker sannsynligheten for at utviklingskraften vedvarer når den eksterne finansieringen opphører.

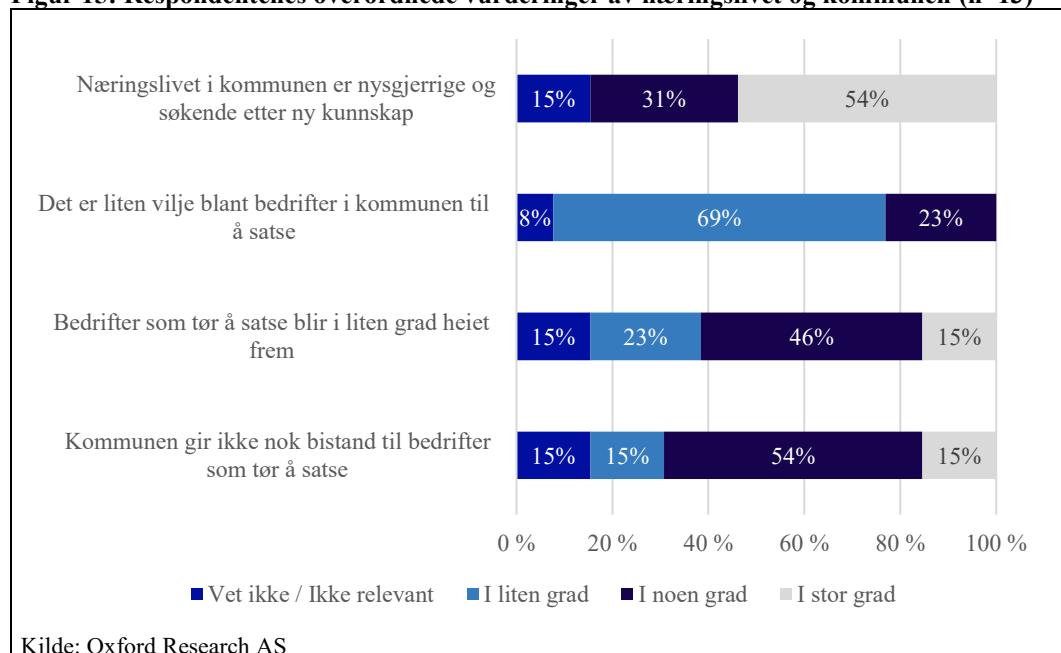
Vedlegg 1: Resultater utviklingsevne

I det videre gis det en oversikt over resultatene knyttet til utviklingsevne. Utgangspunktet for undersøkelsen er de bedriftene som har deltatt i spørreundersøkelsen knyttet til omstillingsprogrammet i Hareid.

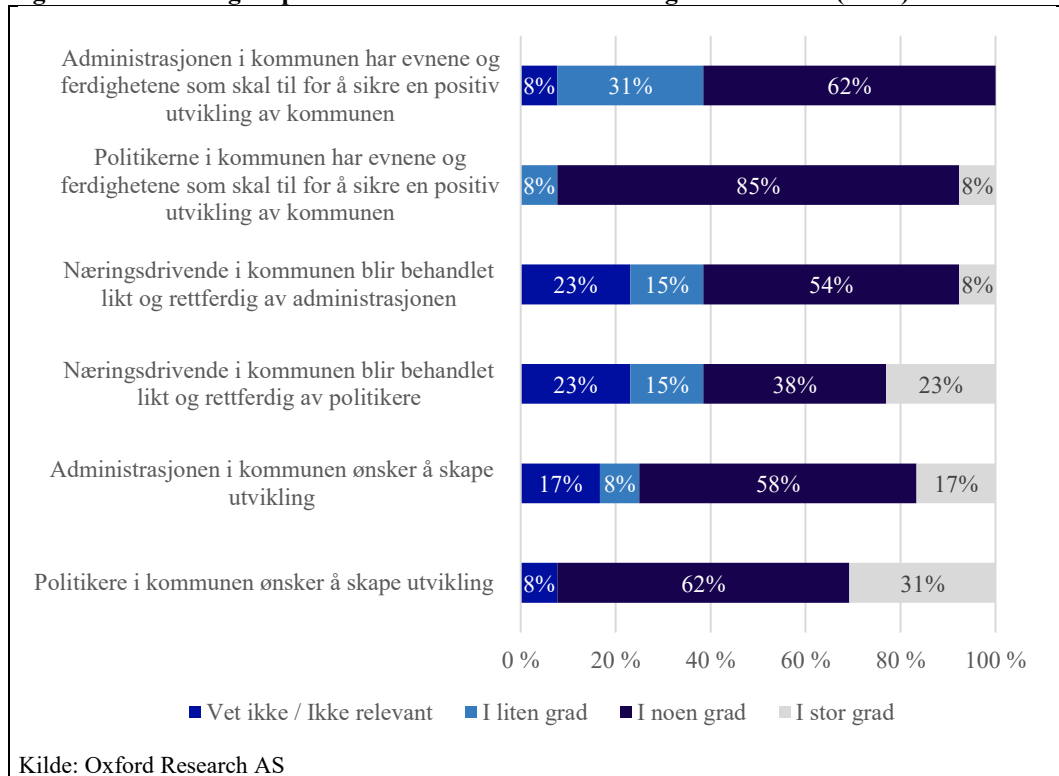
Figur 14: Vurdering av påstander om kulturen for samarbeid og utvikling (n=13)



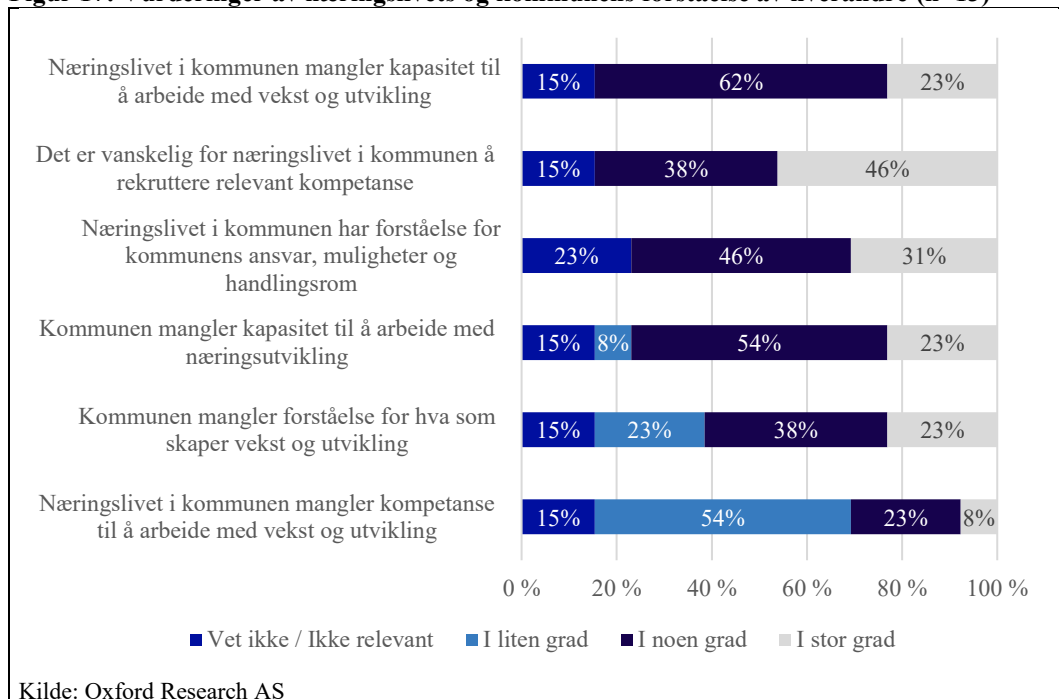
Figur 15: Respondentenes overordnede vurderinger av næringslivet og kommunen (n=13)



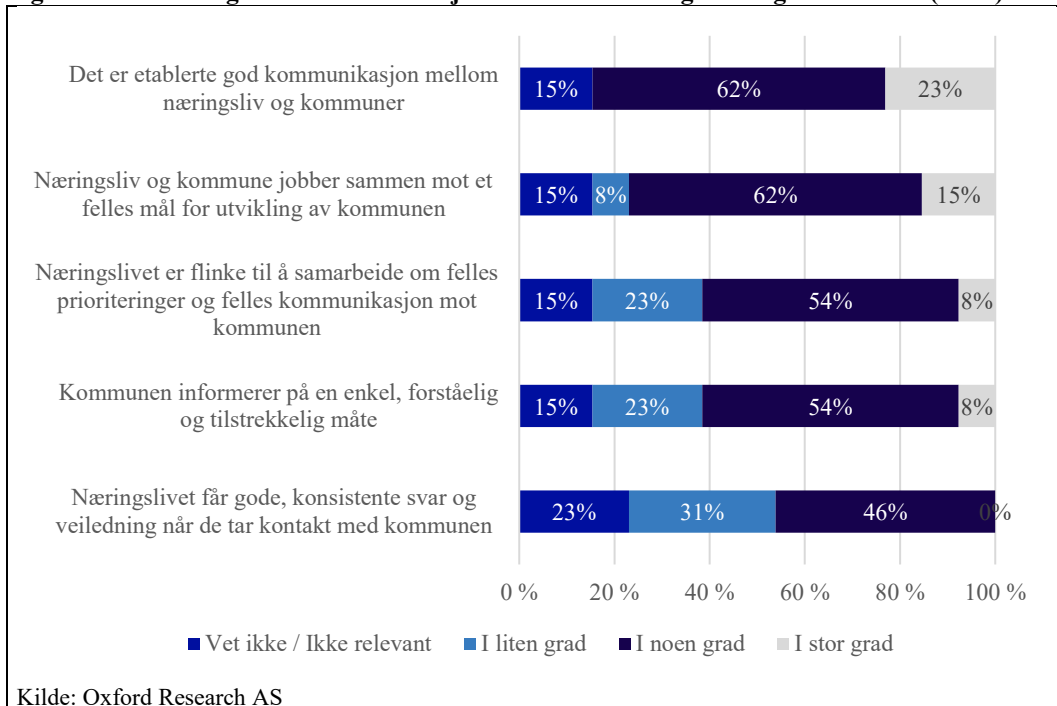
Figur 16: Vurdering av påstander om forhold for utvikling i kommunen (n=13)



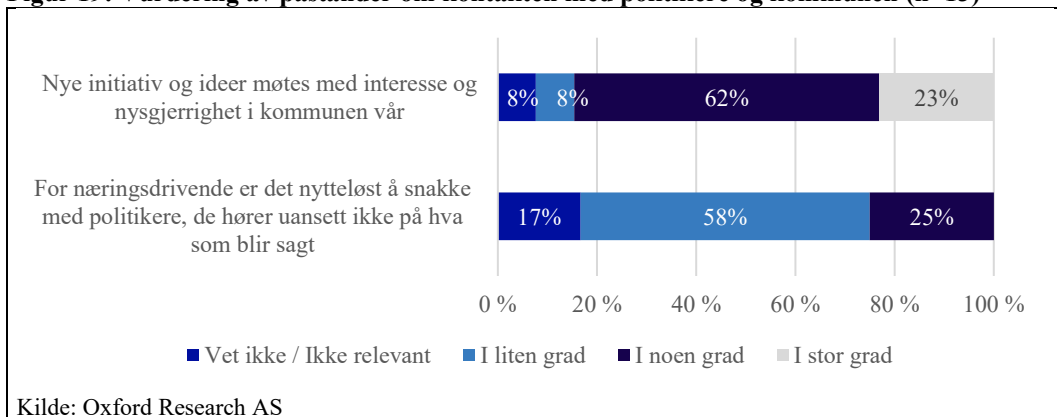
Figur 17: Vurderinger av næringslivets og kommunens forståelse av hverandre (n=13)

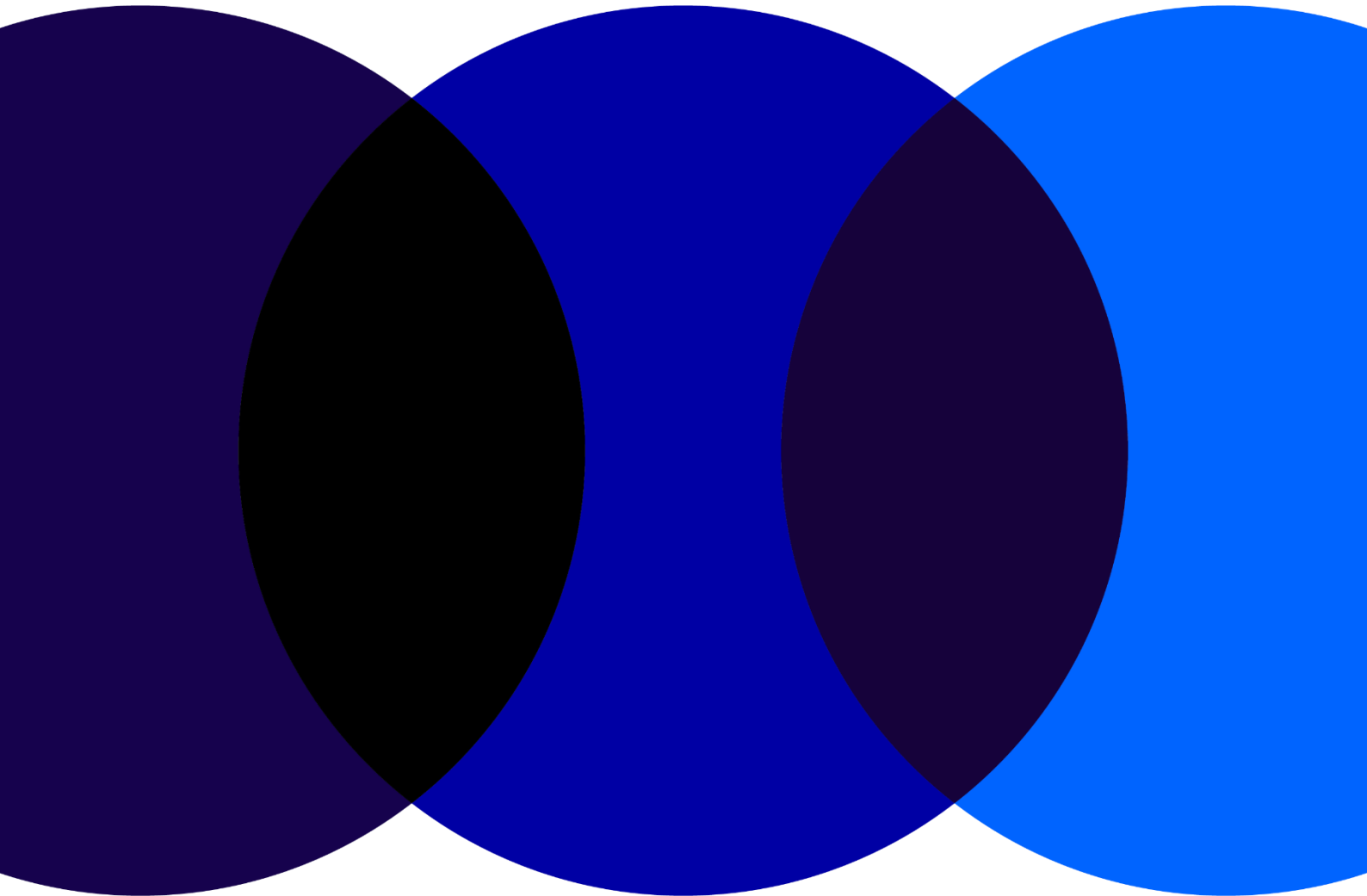


Figur 18: Vurderinger av kommunikasjonen mellom næringslivet og kommunen (n=13)



Figur 19: Vurdering av påstander om kontakten med politikere og kommunen (n=13)





OXFORD RESEARCH

Denmark

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

Norway

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

Sweden

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

Finland

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

Baltics/Riga

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

Belgium/Brussels

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