

EVALUERINGSRAPPORT

# Resultater av utviklings- og samordningsarbeidet i Vardø, 2010-2014

MENON-PUBLIKASJON NR. 41/2013, Utarbeidet for Finnmark Fylkeskommune  
Desember, 2013

av Julia S. P. Loe



**MENON**  
Business Economics

**Dette er sluttrapporten for prosjektet Utviklings- og samordningsarbeidet i Vardø kommune, eller «Vardøprosjektet» basert på Menon Business Economics følgevaluering av prosjektet, utført på oppdrag fra Finnmark fylkeskommune.**

## **Innhold**

<b>1. Sammenheng og konklusjoner .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Vardøprosjektet ble startet opp for å bistå kommunen med næringsutvikling gjennom å koordinere kontakt med virkemiddelapparatet .....</b>	<b>5</b>
1.1 Prosjektet bygger på tidligere omstillingsprosjekter for Vardø kommune.....	5
2.1. Hovedmål for Vardøprosjektet var å bidra til økt bolyst og økonomisk aktivitet med kommunens strategiske næringsplan som plattform .....	6
2.1.1. Næringsplanen har som hovedmål å få snudd eller stanset negativ utvikling i folketall og sysselsetting .....	7
2.2. En styringsgruppe ble opprettet for å gjennomføre prosjektet.....	7
2.3. En skriftlig avtale ble inngått mellom Vardø kommune, Finnmark fylkeskommune, Innovasjon Norge Finnmark og Nav Vardø.....	8
2.4. En ekstern følgeevaluator har fulgt prosessen og gitt innspill underveis .....	9
2.4.1. Følgeevaluator har brukt OECDs evalueringskriterier på relevans, måloppnåelse og effektivitet.....	10
<b>3. Utviklingen i Vardø kommune har vært positiv i perioden 2010-2013 .....</b>	<b>11</b>
3.1. Tegn til forbedring i befolkningsveksten i Vardø .....	11
3.2. Antall registrerte arbeidsplasser økte i 2011 og 2012 .....	12
3.3. Etter en nedgang i løpet av 2010 har antall bedrifter økt i både 2011 og 2012 .....	13
<b>3 Vardøprosjektet har hatt en positiv effekt – men det har vært utfordringer knyttet til forankring og organisering av prosjektet.....</b>	<b>15</b>
3.1 Relevans: Vardøprosjektet ble startet opp for å samordne utviklings- og næringsarbeid i Vardø kommune.....	15
3.2 Måloppnåelse: Vardøprosjektet har bidratt til næringsutvikling - men mangel på klart definerte delmål og suksesskriterier gjør det vanskelig å måle resultatene .....	16
3.3.1. De første tiltakene som ble valgt ut som satsingsområder førte helhetlig sett til begrensede resultater, selv om enkelttiltak var vellykkede .....	16
3.3.2. Nye prosjekter kom til etter hvert med gode resultater – særlig innen kultur .....	19
3.3.3. Indirekte resultater har betydning selv om de kan være vanskelige å måle .....	19
3.3 Effektivitet: Uklart mandat, rotete organisering og mangel på klar rollefordeling gjorde at det tok lang tid før prosjektet fant sin form .....	20
<b>4. Veien videre etter Vardøprosjektet .....</b>	<b>21</b>



# 1. Sammendrag og konklusjoner

## Hva er Vardøprosjektet?

Vardøprosjektet er gjennomført i perioden 2010-2014 med det mål å samordne utviklings- og næringsarbeidet i Vardø kommune, og være et bindeledd mellom næringsaktører og virkemiddelapparatet. Prosjektet er finansiert av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD). En prosjektleder har vært ansatt gjennom Finnmark Fylkeskommune (FFK). En styringsgruppe har blitt opprettet med faste deltakere fra FFK, politisk ledelse og administrasjon i Vardø kommune, Innovasjon Norge, Nav og Vardø næringsforening. Styringsgruppen har hatt møter 4-5 ganger i året. En ekstern konsulent har fulgt og evaluert prosessen. Den sentrale oppgaven for følgeevalueringen har vært å gi fortløpende tilbakemeldinger og forslag til korrigeringer. Denne rapporten inneholder hovedkonklusjonene fra følgeevalueringen.

Næringsutviklingsarbeidet i Vardø kommune går i riktig retning. I perioden 2010-2014 har prosjektet «Utviklings- og samordningsarbeid i Vardø kommune» blitt gjennomført med finansiering fra KRD. Prosjektet har blitt omtalt som «Vardøprosjektet» av de involverte aktørene, og det er denne betegnelsen vil som vil bli brukt i denne rapporten. Hovedmålet for Vardøprosjektet har vært: «... å bidra til at Vardø kommune skal bli en kommune som mennesker ønsker å bo i og flytte til, og en kommune som aktivt bistår bedrifter og enkeltpersoner i å skape økonomisk aktivitet, med den vedtatte strategiske næringsplanen som plattform/grunnlag». Prosjektet har hatt gitt positive direkte og indirekte resultater, men mangel på konkrete delmål og operasjonaliserte suksesskriterier vanskeliggjør vurderingen av måloppnåelse. Det har vært utfordringer knyttet til forankring blant sentrale aktører og organisering av prosjektet. Dette har imidlertid bedret seg i løpet av prosjektets siste år.

**Relevans:** Vardøprosjektet ble startet opp for å samordne utviklings- og næringsarbeidet i Vardø kommune, og for å være et bindeledd mellom næringsaktører og virkemiddelapparatet. KRD påpeker i sitt tilsagn at det ikke har vært mangel på økonomiske virkemidler i tidligere omstillings- og utviklingsarbeid, heller ikke når det gjelder ordinære virkemidler. Problemet har ifølge KRD vært at «... ulike tiltak og prosjekter som gjennom tiden har vært initiert i Vardø ikke har vært sett i sammenheng». Det har vært en forståelse av passivitet i Vardø kommune i forbindelse med tidligere tildeling av midler, der man ikke fikk brukt opp midlene. Opprettelse av Vardøprosjektet virker relevant med utgangspunkt i KRDs vurdering av situasjonen. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved om justeringen i forhold til tidligere løsninger var basert på tilstrekkelig analyse/dokumentasjon av hva som var problemet.

**Resultater:** Det har i løpet av prosjektperioden ikke blitt utarbeidet konkrete delmål eller formulert operasjonaliserte suksesskriterier. Det er derfor vanskelig å måle den direkte effekten av prosjektet. I 2011 og 2012 har Vardø kommune har hatt en positiv befolkningsvekst og en økning i antall arbeidsplasser. Det er første gang på ti år at man har sett en økning i antall arbeidsplasser i to sammenhengende år. Samtidig har antall bedrifter i kommunen økt. Det er ikke dokumentert at befolkningsvekst og en økning i antall arbeidsplasser er knyttet direkte til Vardøprosjektet. Vardøprosjektet har imidlertid jobbet med flere tiltak som trolig har bidratt til en positiv utvikling og optimisme i kommunen. Dermed kan prosjektet ha bidratt til å gjøre det mer attraktivt å bosette seg i Vardø. Konkrete tiltak som er blitt gjennomført med støtte fra deltakere i styringsgruppen inkluderer blant annet «Kulturpilot» - en samordning og profesjonalisering av kulturlivet i Vardø kommune, utarbeidet av stiftelsen Laboratoriet. Vardøprosjektet blir beskrevet som uvurderlig for å ha

lyktes med å få dette prosjektet i gang. I tillegg framstår prosjektet «Kulturarv og næringsutvikling», der man pusser opp kulturminner med næringsutviklingspotensiale, som særlig vellykket. I forbindelse med Vardøprosjektet har det også blitt utarbeidet materiell for gründere, og opprettet en blogg med positive nyheter fra Vardø. Deltakere i styringsgruppen har videre gjennomført spørreundersøkelsen «Hva syns næringslivet om Vardø kommune» som er et godt utgangspunkt for videre næringsutviklingsarbeid.

Det er mulig at noen av tiltakene kunne vært gjennomført også uten at Vardøprosjektet hadde eksistert. Det er imidlertid ingen tvil om at Vardøprosjektet har hatt en positiv funksjon i Vardø. Styringsgruppen har fungert som en tankesmie og arena for diskusjon og ideutvikling. Prosjektet har også bidratt til å styrke Husegårdmiljøet i Vardø gjennom at prosjektleder har hatt faste kontordager der. Husegården inneholder kontorer for Vardø Næringsforening har fungert som en møteplass for aktører innen kultur og næring, med idemyldring, utvikling av nye prosjekter og bistand i møte med virkemiddelapparatet. Prosjektleder har bidratt som diskusjonspartner og bindeledd mellom ulike aktører. Det har skjedd mye læring i løpet av prosjektperioden. Resultatene har blitt bedre ettersom styringsgruppe og prosjektleder har sett hvilken arbeidsform som har fungert.

**Effektivitet:** En hovedutfordring i prosjektet har handlet om organisering. Det har ved tildeling av midler ikke vært tilstrekkelig klargjort hva hensikten med prosjektet skal være. Mye tid har derfor blitt brukt til å diskutere hva prosjektet skal dreie seg om. Det er Vardø kommune som har ansvar for å drive næringsutvikling og ta eierskap til prosjektene. Vardø kommune har imidlertid hatt en passiv rolle i styringsgruppen, og tatt få egne initiativ. Enkeltpersoners engasjement i prosjektet har vært avgjørende for de resultatene som faktisk er oppnådd. Det kan ha vært en utfordring for prosjektet at de som har hatt ansvar for å gjennomføre prosjektet (kommunen) ikke har sittet med ressursene. Prosjektlederstillingen for Vardøprosjektet ble lagt til FFK, mot Vardø kommunes vilje. Løsningen kan ha skapt dårlige vilkår for ansvarsfølelse/eierskap for prosjektet og kan ha bidratt til en negativ dynamikk i gruppen. Samtidig er det klare fordeler ved en plassering i Finnmark fylkeskommune som trolig har kommet prosjektet til gode. FFK har tilgang til kompetanse på næringsutvikling, midler til fordeling og et bredt nettverk som kan tas i bruk for å støtte kommunen. Prosjektleder har hatt stor frihet til å utforme stillingen og prioritere mellom ulike oppgaver. Prosjektleder har gjort en stor innsats for å fylle rollen på en god måte. Det har imidlertid vært begrenset rom for å stille krav til andre deltakere og veien fra problem til beslutning har vært lang.

Selv om Vardøprosjektet har hatt sine utfordringer framstår ikke prosjektet som mislykket. Resultatene må ses i sammenheng med det vanskelige utgangspunktet. Kommunikasjonen og samhandlingen i styringsgruppen ser ut til å ha bedret seg i løpet av prosjektets siste år. En generell optimisme i Vardø kommune kan ha bidratt til en mer positiv dynamikk blant aktørene, og det foreligger et godt grunnlag for videre næringsutviklingsarbeid.

## 2. Vardøprosjektet ble startet opp for å bistå kommunen med næringsutvikling gjennom å koordinere kontakt med virkemiddelapparatet

### 1.1 Prosjektet bygger på tidligere omstillingsprosjekter for Vardø kommune

Vardø kommune har gått gjennom to kriser de siste tiårene som førte til fraflytting og stor arbeidsledighet. Den første vanskelige perioden kom på 1990-tallet, da mange arbeidsplasser i statlige foretak ble nedlagt, inkludert Forsvaret, Norges Bank, Posten og Televerket. Deretter kom flere store konkurser og nedleggelse i den lokale fiskeindustrien på begynnelsen av 2000-tallet.

Mellom 1996 og 2010 mistet Vardø kommune en tredjedel av befolkningstallet, og fra 2000 til 2010 mistet kommunen 25 % av arbeidsplassene. Rapporten «Utviklingsarbeid i Vardø 2000-2009»<sup>1</sup> peker på at en utfordring for steder som har høy utflytning er at det ofte er den unge og arbeidsføre delen av befolkningen og den mest kompetente delen av arbeidsstyrken som flytter ut. Dette gjør utfordringene enda større for den delen av befolkningen som blir igjen.

I perioden 2000-2009 ble det gjennomført flere prosesser med fokus på samfunns- og næringsutvikling i kommunen.

**Vardø i vekst:** I 2002 fikk Vardø kommune omstillingsstatus<sup>2</sup> etter at store statlige virksomheter flyttet fra kommunen. Kommunen gjennomførte en omstillingsprosess, i perioden 2002-2006, med forarbeid i 2001. Det kommunale foretaket, som fikk navnet «Vardø i Vekst», ble til slutt besluttet avviklet innen 31. desember 2006, ett år tidligere enn planlagt. Ifølge sluttrapporten for omstillingsprosessen og Vardø i Vekst<sup>3</sup> ble målene for omstilling ikke nådd. Hovedmålet var å skape 200 nye arbeidsplasser over 6 år og å sikre et folketall på rundt 2.800. Totalt er det beregnet at 75 arbeidsplasser ble skapt. Omstillingsarbeidet hadde imidlertid fått en tung start da oppstarten skjedde parallelt med konkurser og en tilnærmet sanering av fiskeindustrien<sup>4</sup>. I ettertid kan det virke som målene for *Vardø i Vekst* har vært for ambisiøse gitt Vardøs situasjon, noe som kan ha bidratt til å skape en misnøye som vanskeliggjorde videre arbeid<sup>5</sup>.

**Midler til kriserammede kystkommuner:** I 2004 fikk Vardø i likhet med 11 andre kommuner i Finnmark ekstraordinære midler i forbindelse med krisen i fiskerinæringene. Totalt bevilget Stortinget 75 millioner kroner til kriserammede kystkommuner i Finnmark, hvorav Vardø fikk rundt 3 millioner. Disse midlene skulle brukes til strakstiltak for å sikre varige arbeidsplasser. I 2010 var store deler av midlene fremdeles ikke fordelt på grunn

---

<sup>1</sup> Econ Pöyry, 2010.

<sup>2</sup> Dette innebærer at staten bidrar med ekstraordinære midler til kommuner hvor man har hatt sterk redusert reduksjon i sysselsetting i en hjørnestensbedrift eller næring i over 3 år og har søkt om omstillingsstatus. Fra 2003 fikk fylkeskommunene ansvar for omstillingsarbeid i eget fylke.

<sup>3</sup> Johansen, R.A. (2007) "Sluttrapport for Vardø i Vekst".

<sup>4</sup> Fra konkurransegrunnlaget til Vardøprosjektet.

<sup>5</sup> Se Econ Pöyry, 2010.

av manglende søknader<sup>6</sup>. Evalueringen av prosessen viser imidlertid at individuelle tiltak hadde en god måloppnåelse<sup>7</sup>.

**Vardøprosjektet:** I 2009 tok Kommunal og regionaldepartementet (KRD) initiativ til at Finnmark fylkeskommune (FFK) skulle opprette en stilling for å drive utviklings- og samordningsarbeid i Vardø Kommune. Dette skjedde etter at Vardø kommune hadde bedt om støtte til næringsutvikling. Initiativet var grunnlaget for det som ble kjent som «Vardøprosjektet». Ifølge KRD var bakgrunnen for dette initiativet at det i det tidligere utviklings- og omstillingsarbeidet i Vardø «..ikke har vært mangel på økonomiske virkemidler. Problemet har vært at ulike tiltak og prosjekter ikke har vært sett i sammenheng»<sup>8</sup>. KRD gikk også inn for at det skulle gjennomføres en følgeevaluering som ville det gjøre det mulig for KRD å følge opp arbeidet i kommunen. En stilling ble opprettet for å drive utviklings- og omstillingsarbeid og sørge for at tiltak og prosjekter skulle bli sett i sammenheng. Det ble også opprettet en styringsgruppe med faste deltakere fra FFK, politisk ledelse og administrasjon i Vardø kommune, Innovasjon Norge, Nav og Vardø næringsforening.

I oppstartsfasen utarbeidet prosjektets følgeevaluator en rapport om utviklingsarbeidet i Vardø fra 2000-2009. Rapporten konkluderte med at tiltakene som tidligere har vært satt i gang virket relevante, men at det var usikkerhet rundt hvor godt forankret tiltakene hadde vært. Dette kan ha ført til samordningsproblemer. Rapporten konkluderte med at flere av tiltakene ikke nådde sine mål, at ressursene virket lite effektivt utnyttet og at gjennomføringsevnen hadde vært lav. Det ble understreket at kommunen framover selv måtte eie og ta ansvar for utviklingsarbeidet, og samtidig samarbeide med og forankre arbeidet hos andre kommuner, fylkeskommunen og næringslivet. Det ble poengtert at næringsutvikling «krever mer enn å behandle søknader» og at kommunen bør være en pådriver og tilrettelegger for utviklingsarbeid. Bred politisk forankring ble anbefalt, samt fokus på hva man får til og kommunikasjon av resultater utad.

## 2.1. Hovedmål for Vardøprosjektet var å bidra til økt bolyst og økonomisk aktivitet med kommunens strategiske næringsplan som plattform

**Følgende hovedmål for Vardøprosjektet ble besluttet i en innledende fase:**

*"Vardøprosjektet skal bidra til at Vardø kommune skal bli en kommune som mennesker ønsker å bo i og flytte til, og en kommune som aktivt bistår bedrifter og enkeltpersoner i å skape økonomisk aktivitet, med den vedtatte strategiske næringsplanen som plattform/grunnlag"*

Dette målet ble hentet direkte fra næringsplanen til Vardø kommune. Det var enighet i styringsgruppen om at prosjektet ikke kunne ha et annet mål enn det Vardø kommune selv har.

Videre formål med prosjektet inkluderte:

- \* Bidra til at Vardø kommune blir en god utviklingsaktør og er i stand til å bygge opp et attraktivt lokalsamfunn
- \* Arbeide for at Vardø kommune skal bli en mer næringsvennlig kommune

<sup>6</sup> Fra konkurransegrunnlaget til Vardøprosjektet

<sup>7</sup> I forbindelse med Innovasjon Norges Marint Verdiskapingsprogram har også prosjektet "Kystnæringer mot marked" hatt en mobiliserings-arena i Vardø, ifølge Econ Pöyry, 2010.

<sup>8</sup> Fra konkurransegrunnlaget til Vardøprosjektet

\* Styrke næringsutviklingsarbeidet i Vardø kommune

\* Samordne eksisterende og kommende utviklingsarbeid i kommunen.

Det ble i løpet av prosjektperioden ikke formulert konkrete delmål eller operasjonaliserte suksesskriterier for prosjektet.

### **2.1.1. Næringsplanen har som hovedmål å få snudd eller stanset negativ utvikling i folketall og sysselsetting**

Tiltakene det ble besluttet å prioritere i Vardøprosjektet hadde utgangspunkt i strategisk næringsplan for Vardø kommune for 2009-2012 som ble utarbeidet i 2009. Næringsplanen har som hovedmål å få snudd eller stanset den negative utviklingen i folketall og sysselsetting og bli en kommune som tiltrekker seg mennesker og økonomisk aktivitet. Næringsplanen skisserer fem satsingsområder for Vardø fremover:

- Stedsutvikling
- Det maritime/industrielle
- Fiskeri
- Turisme
- Innovasjon

### **2.2. En styringsgruppe ble opprettet for å gjennomføre prosjektet**

I forbindelse med oppstart av Vardøprosjektet ble det opprettet en styringsgruppe med faste deltakere fra FFK, politisk ledelse og administrasjon i Vardø kommune, Innovasjon Norge, Nav og Vardø næringsforening. Styringsgruppens ansvar og oppgave har vært å jobbe systematisk og målrettet slik at prosjektets hovedmål blir nådd. Styringsgruppen var ment som et samordningsorgan som bestemmer retningen for utviklingen av prosjektet. Konkrete oppgaver inkluderte:

- Bidra til at prosjektet får de nødvendige ressurser og status.
- Behandle og gi råd i de saker som prosjektleder fremlegger.
- Gi prosjektleder aktiv støtte for å sikre framdrift.
- Kommunisere med prosjekteier, oppdragsgiver, brukere, ressurseiere, premissgivere og andre aktører.
- Følge opp de saker som behandles i styringsgruppen.
- Sørge for at prosjektet blir forankret hos styringsgruppens parter.

Styringsgruppen har hatt møter 4-5 ganger i året. Prosjektleder hadde opprinnelig kontor i Vadsø – men innførte etter anbefaling fra følgeevaluator to faste arbeidsdager i uken i Vardø, med kontor i Husegården.



### 2.3. En skriftlig avtale ble inngått mellom Vardø kommune, Finnmark fylkeskommune, Innovasjon Norge Finnmark og Nav Vardø.

I en tidlig fase av prosjektet ble en skriftlig avtale inngått mellom Vardø kommune, Finnmark fylkeskommune, Innovasjon Norge Finnmark og Nav Vardø. En kontrakt med punkter gjengitt under ble signert:

Formålet med avtalen skal være å:

- Oppnå målene for "Vardøprosjektet"
- Avklare roller og ansvar for prosjektet
- Sikre forankring og forpliktelse hos alle avtalepartnerne
- Sikre gjennomføringen av prosjektet

Formålet med prosjektet ble formulert på følgende måte:

- Partene skal i fellesskap bidra til at Vardø kommune blir en god utviklingsaktør og er i stand til å bygge opp et attraktivt lokalsamfunn.
- Arbeide for at Vardø kommune skal bli en mer næringsvennlig kommune.
- Å styrke næringsutviklingsarbeidet i Vardø kommune.
- Å samordne eksisterende og kommende utviklingsarbeid i Vardø kommune.

Videre står det i avtalen at samarbeidet knyttes opp til følgende hovedområder:

- Styrke næringsutviklingsarbeidet i Vardø kommune.
- Samordne og koordinere nærings- og utviklingstiltak i Vardø kommune.
- Gjøre Vardø kommune til en mer næringsvennlig kommune.

Avtalen slår fast at partene har ulike roller, oppgaver og ansvar i prosjektet, og for at prosjektets mål skal nås må alle parter forplikte seg til å bidra. Følgende ansvarsområder ble definert:

**Vardø kommune:** Vardø skal ivareta sitt ansvar som første linjetjeneste overfor næringslivet i kommunen. Dette innebærer:

- Vardø kommune forplikter seg til å følge opp kommunens vedtatte strategiske næringsplan (2009-2012) herunder planens satsingsområder, utarbeidelse av en årlig handlingsplan samt at komiteen for næring og kultur utarbeider en årlig rapport for fremdrift og måloppnåelse i forhold til planens utfordringer, mål og strategier.
- Vardø kommune skal ha tilstrekkelig ressurser tilgjengelig for å serve næringslivet: Innsatsen skal omfatte veiledning, rådgiving og saksbehandling av finansieringssøknader til det kommunale næringsfondet.
- Vardø kommune skal tilstrebe å bli en kommune som oppfattes som næringsvennlig av næringslivet.
- Kommunen forplikter seg til å undersøke hvordan de oppfatter kommunen som vertskap for næringslivet.
- Kommunen skal påta seg eierskap til delprosjekter som utvikles i "Vardøprosjekt" og som naturlig og tradisjonelt skal tilhøre kommunen.
- Kommunens bruk av det kommunale næringsfondet skal koordineres og ses i sammenheng med delprosjekter som utvikles som en følge av "Vardøprosjektet".
- Kommunen skal framlegge dokumentasjon som klargjør hvilke ressurser som skal benyttes til næringsutviklingsarbeid og hvordan dette arbeidet skal organiseres, både administrativt og politisk.

**Finnmark fylkeskommune:** Finnmark fylkeskommune er prosjekteier og skal lede og koordinere dette prosjektet. Finnmark fylkeskommune har en sentral utviklingsrolle i Finnmark. Denne rollen er betydelig styrket mot Vardø kommune, etter at kommunal og regionaldepartementet (KRD) bevilget 3 millioner til prosjektet utviklings og samordningsarbeid i Vardø kommune. Dette prosjektet har en varighet på 3 år. Videre forplikter Finnmark fylkeskommune seg til å drive rådgiving, veiledning og koordinering overfor Vardø kommune.

**Innovasjon Norge:** IN Finnmark vil søke å fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i Vardø samt søke å utløse kommunens næringsmessige muligheter gjennom å bidra til innovasjon, internasjonalisering og profilering. Dette vil skje ved aktivt innsalg og bruk av Innovasjon Norges nettverks-, rådgivnings-, kompetanse-, profilerings- og finansierings- tjenester. Konkrete tjenester: IN Finnmark vil søke/bidra til å få gjennomført prosjekter tilknyttet konseptene "Næringsvennlig kommune", "SMB-Utvikling" og "Omdømmebygging". I tillegg vil en søke/bidra til å få gjennomført et mulighetsstudie for å avdekket mulige kommersielle etableringer med basis i den kompetanse og aktivitet i de offentlige arbeidsplasser som er etablert i Vardø

**Nav Vardø** forplikter seg til:

- Deltakelse i styringsgruppen.
- Kjennskap til og rådgivning når det gjelder arbeidsmarkedet i Vardø og Finnmark.
- Planlegging og bruk av de til en hver tid gjeldede virkemidler NAV har.
- Kvalifisering av/for arbeidsledige i kommunen.
- Etablererskole/kurs. Dette tilpasses etter behov.

## 2.4. En ekstern følgeevaluator har fulgt prosessen og gitt innspill underveis

En forutsetning for tildeling av prosjektmidler var at en ekstern evaluator skulle følge prosessen og gi løpende tilbakemeldinger underveis, slik at også KRD kunne følge prosjektet. Finnmark fylkeskommune utlyste følgeevalueringen som skulle foregå i tidsrommet 01.08.2010-31.03.2013. Prosjektet ble siden utvidet med ett år fordi det var penger igjen til videreføring og prosjektet i slutfasen fungerte bedre enn tidligere.

Econ Pöyry (senere Pöyry Management Consulting) fikk oppdaget med å gjennomføre følgeevalueringen. Pöyry Management Consulting avviklet senere store deler av sin virksomhet i Norge i 2013, ble oppdraget overtatt av konsultentselskapet Menon, der evaluator fikk ny jobb. Dette sikret kontinuitet i evalueringen.

Konkrete oppgaver for følgeevaluator har inkludert:

- En gjennomgang av utviklingsarbeid fra 2000 til 2009. Utarbeidelse av rapport om gjennomført arbeid samt anbefalinger videre.
- Deltakelse på 4-5 styringsgruppemøter i året samt andre møter med relevante aktører i prosjektet. Rapportering tilbake til oppdragsgiver etter hvert møte.
- Bistand med råd og veiledning til styringsgruppen underveis i prosessen.

Det sentrale i følgeevalueringen har vært å gi fortløpende tilbakemeldinger på hvordan arbeidet har gått i forhold til tiltaksplanen og komme med forslag til korrigeringer underveis.

### 2.4.1. Følgeevaluator har brukt OECDs evalueringskriterier på relevans, måloppnåelse og effektivitet.

Følgeevaluator har brukt OECDs evalueringskriterier på relevans, måloppnåelse og effektivitet. Dette er kriterier som er særlig nyttig å bruke for å evaluere prosjekter som pågår, særlig offentlige tiltak og policy-relaterte forhold.

Figuren under viser hvordan metoden er lagt opp og hvordan vi ser for oss at kriteriene relevans, måloppnåelse og effektivitet er relevant å bruke den i følgeevaluering av Vardøs utviklings- og samordningsarbeid.

Figur 2.1 Evalueringskriterier

Kriterier	Definisjon	Evalueringsspørsmål
Relevans	Svarer prosjektene i Vardø på faktiske intensjoner, mål og behov?	I hvilken grad møter prosjektene de utfordringene som Vardø står ovenfor? Tar prosjektene hensyn til hverandre?
Måloppnåelse	Har tiltakene klare artikulerte mål? Nås disse målene?	Er prosjektene på vei mot å nå sine mål?
Effektivitet	Er oppgave løsningen effektiv og hensiktsmessig organisert?	Har prosjektene en etablert funksjon? Er prosjektene organisert hensiktsmessig i forhold til hverandre?

Kilde: OECD-DAC og Econ Pöyry

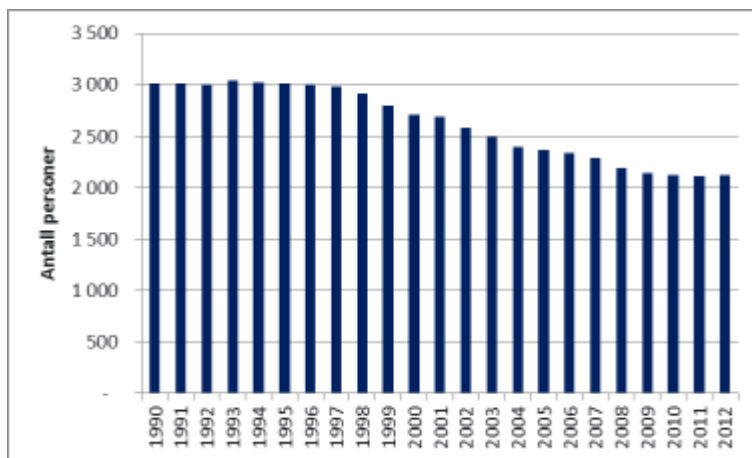
Vurdering av relevans går i hovedsak ut på to punkter, *treffsikkerhet* og *forankring*. Når det gjelder treffsikkerhet går dette på å vurdere hvordan aktivitetene er relevante i forhold til å oppnå de fastsatte målene i programmet. Forankring ser på hvordan aktivitetene er forankret i annet arbeid og på hvilket nivå aktivitetene gjennomføres. Vurdering av måloppnåelse handler om hvilke resultater prosjektet har oppnådd. Med effektivitet mener vi i hvilken grad ressursene er effektivt utnyttet. I dette ligger vurderinger av dialog, tydelige ansvarsforhold, kompetanse og tilstrekkelig oppfølging og gjennomføringsevne. For en mer detaljert beskrivelse av evalueringsprosessen og kriteriene, se vedlegg 1.

### 3. Utviklingen i Vardø kommune har vært positiv i perioden 2010-2013

#### 3.1. Tegn til forbedring i befolkningsveksten i Vardø

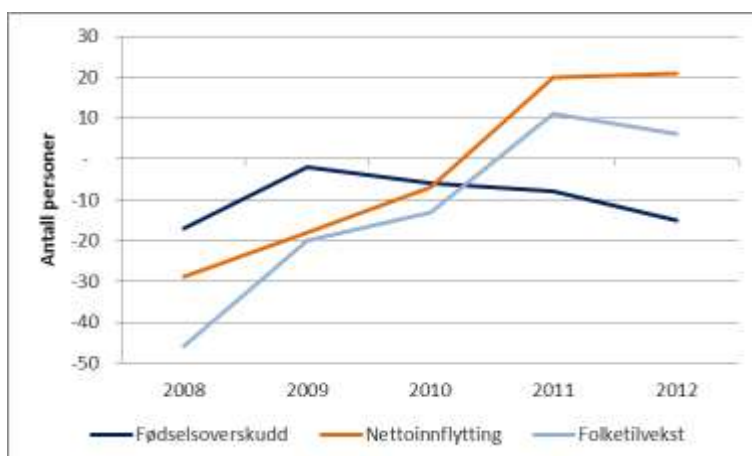
Historisk sett har befolkningsutviklingen i Vardø hatt en dramatisk nedgang siden 1990, slik vist i **Figur 2**. Mellom 1990 og 2012 er befolkningen i kommunene redusert med nesten 900 mennesker. Den viktigste faktoren til denne nedgangen har vært stor utflytting.

**Figur 2 – Befolkning i Vardø i perioden 1990 til 2012. Kilde: SSB**



I **Figur 3** ser vi på befolkningsutviklingen i Vardø mellom 2008 og 2012. Som vi ser har befolkningsveksten i kommunene vært positiv i 2011 og 2012. Økningen er et resultat av at antall innflyttere har vært større enn antall utflyttere. Økningen er fortsatt lavere i Vardø enn den er i Norge (0,5 prosent mot 1,3 prosent i 2012).

**Figur 3 – Befolkningstilvekst i Vardø i perioden 2008-2012. Kilde: SSB**



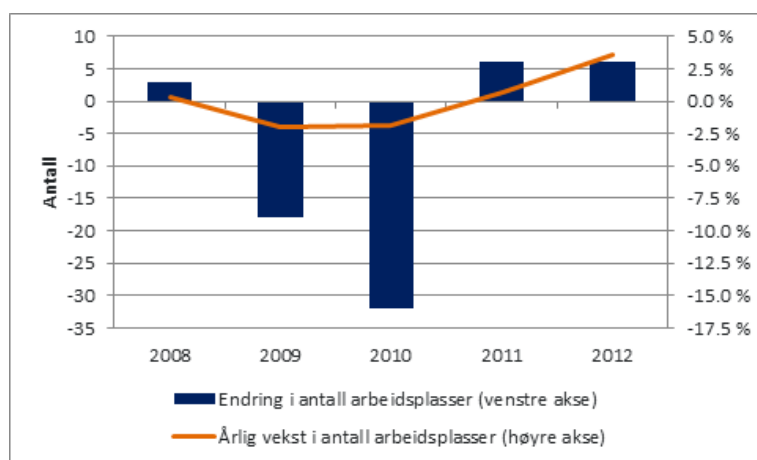
Den positive endringen i befolkningsveksten de siste to årene kan komme av lettere tilgang til arbeid i form av flere arbeidsplasser i kommunen. Det er tidlig å si noe om hvorvidt dette er en begynnende trend som følge av

en endring i næringsutviklingen i kommunen, men med tanke på at dette er første året siden 1991 at kommunene har en nettoinnflytting fremfor en nettoutflytting peker mot en positiv utvikling.

### 3.2. Antall registrerte arbeidsplasser økte i 2011 og 2012

Nettoinnflytting kan være et tegn på at antall arbeidsplasser i kommunen har økt. Av figuren under ser vi det i motsetning til 2009 og 2010 har vært en økning arbeidsplasser i 2011 og 2012, her definert som antall registrerte sysselsatte. Antall arbeidsplasser er imidlertid fortsatt på et langt lavere nivå i 2012 sammenlignet med 2000<sup>9</sup>, men det er første gang på ti år at man har sett en økning i antall arbeidsplasser i to sammenhengende år.

Figur 4 – Årlig endring og vekst i antall arbeidsplasser. Kilde: SSB



Tabellen under viser arbeidsplasser fordelt på bransje. Som vi ser er rundt 60 prosent av arbeidsplassene innen offentlig administrasjon, undervisning og helse og sosial. Sammenlagt ser vi at fordelingen har holdt seg forholdsvis stabil de siste fem årene.

Tabell 1 – Arbeidsplasser i Vardø fordelt på bransje. Kilde: SSB

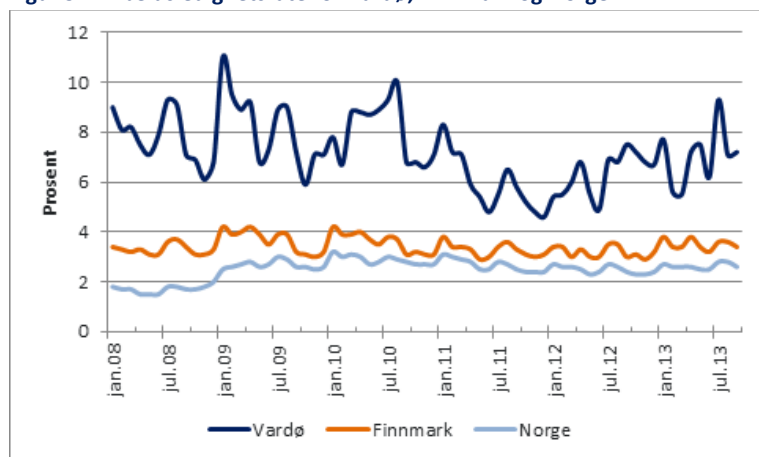
	2008	2009	2010	2011	2012
Jordbruks/skogbruk/fiske	9.5 %	8.3 %	8.9 %	8.3 %	10.7 %
Industri og olje	3.8 %	2.8 %	2.2 %	3.3 %	2.8 %
Byggevirksomhet	3.7 %	4.4 %	4.8 %	5.2 %	5.4 %
Varehandel	9.0 %	11.7 %	9.3 %	9.9 %	10.5 %
Overnatting og servering	3.2 %	2.8 %	2.9 %	3.7 %	3.8 %
Offentlig administrasjon	19.5 %	20.4 %	20.4 %	22.0 %	22.0 %
Undervisning	11.5 %	10.4 %	10.7 %	10.4 %	10.7 %
Helse-sosial	21.6 %	20.1 %	19.8 %	19.8 %	18.4 %
Tjenester	18.3 %	19.3 %	20.9 %	17.4 %	15.8 %
<b>Sysselsatte</b>	<b>925</b>	<b>907</b>	<b>890</b>	<b>896</b>	<b>928</b>

<sup>9</sup> Antall registrerte sysselsatte i Vardø var 1 234 personer i 2000 mot 928 personer i 2012. Dette tilsvarer en reduksjon på over 300 arbeidsplasser og en nedgang på 24 prosent.

Siden 2010 har antall arbeidsplasser i Vardø kommune økt med 38. I perioden har den største økning vært i offentlig administrasjon, deretter jordbruk, skogbruk og fiske, og varehandel. I samme periode har man har det vært en kraftig reduksjon i arbeidsplasser innen personlig tjenesteyting.

Sammenlignet med Finnmark og Norge er arbeidsledighetsraten i Vardø fortsatt høy. Vi ser likevel en tendens til nedgang i 2011 og 2012. Gjennomsnittlig antall registrerte arbeidsledige har også falt fra 83 i 2010 til 63 i 2012, men det har generelt vært en nedgang i gjennomsnittlig antall arbeidsledige etter 2003.

**Figur 5 – Arbeidsledighetsrate for Vardø, Finnmark og Norge**



### 3.3. Etter en nedgang i løpet av 2010 har antall bedrifter økt i både 2011 og 2012

Av tabellen under ser vi antall registrerte bedrifter i Vardø ved begynnelsen av året og antall nyetablering i løpet av året.

**Tabell 2 – Antall registrerte bedrifter og antall nyetablerte bedrifter i løpet av året. Kilde: SSB**

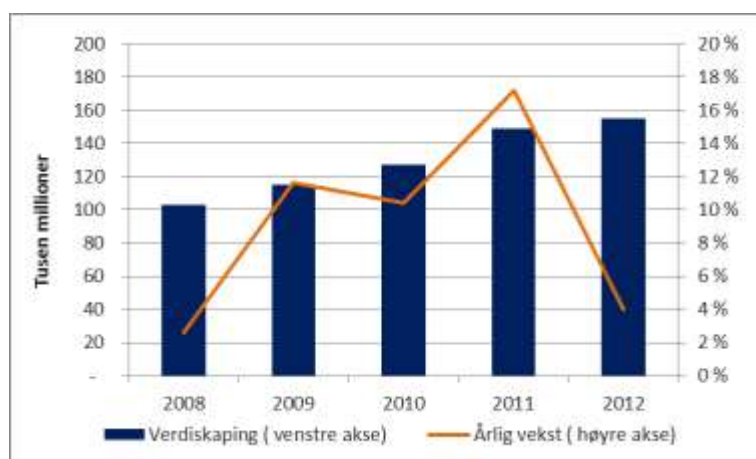
	2009	2010	2011	2012	2013
Antall bedrifter 1.januar	237	251	236	246	251
Antall nyetableringer i løpet av året	28	16	22	13	

Siden 2001 har gjennomsnittlig antall nyetableringer i Vardø vært 17 bedrifter. Historisk sett svinger disse tallene mye, hvilket gjør det vanskelig å trekke noen konklusjoner i forhold til de siste årenes utvikling.

Ifølge tall fra Menon Business Economics regnskapsdatabase økte samlet verdiskaping<sup>10</sup> for regnskapspliktige bedrifter spesielt mye i 2011. Ettersom antall aktive bedrifter i databasen (registrert i Vardø kommune) er få, er tallene også sterk preget av utvikling i enkelt bedrifter. Generelt har man sett en positiv utvikling i samlet verdiskaping for disse bedriftene i Vardø siden 2007.

<sup>10</sup> Med verdiskaping menes bedriftens driftsresultat + lønnskostnader. Databasen inneholder kun regnskapspliktige selskap og har derfor ikke regnskapsdata for enkeltmannsforetak og med dette store deler av næringslivet innen jordbruk, skogbruk og fiske, samt offentlig forvaltning. Utviklingen i verdiskaping er derfor ikke nødvendigvis representativt for hele næringslivet i kommunen.

Figur 6 – Verdiskaping for regnskapspliktige selskap i Vardø. Kilde: Menon (2013)



### **3 Vardøprosjektet har hatt en positiv effekt – men det har vært utfordringer knyttet til forankring og organisering av prosjektet**

Dette kapitlet inneholder en vurdering av Vardøprosjektets relevans, resultater og effektivitet i henhold til OECDs vurderingskriterier for evalueringer. Hovedkonklusjonen er at Vardøprosjektet har hatt en positiv effekt, og har bidratt, direkte og indirekte, til å nå hovedmålet. Prosjektet hadde en trang fødsel med utfordringer knyttet til effektivitet og organisering. I løpet av prosjektets siste år har prosjektet langt på vei funnet sin form og samarbeidet i styringsgruppen er bedret. De relativt begrensede resultatene av prosjektet må ses i samsvar med det vanskelige utgangspunktet. Ved slutten av prosjektperioden har flere vellykkede tiltak blitt gjennomført. En nøkkel for å lykkes har trolig vært å satse på prosjekter med engasjerte «eiere» som har dratt prosessen.

#### **3.1 Relevans: Vardøprosjektet ble startet opp for å samordne utviklings- og næringsarbeid i Vardø kommune**

Hensikten med Vardøprosjektet var å samordne utviklings- og næringsarbeidet i Vardø kommune, og være et bindeledd mellom næringsaktører og virkemiddelapparatet. KRD påpeker i sitt tilsagn at det ikke har vært mangel på økonomiske virkemidler i tidligere omstillings- og utviklingsarbeid, heller ikke når det gjelder ordinære virkemidler. Problemet har ifølge KRD vært at «... ulike tiltak og prosjekter som gjennom tiden har vært initiert i Vardø ikke har vært sett i sammenheng». Det har vært en forståelse av passivitet i Vardø kommune i forbindelse med tidligere tildeling av midler, der man ikke fikk brukt opp midlene. Prosjektstillingen i Vardøprosjektet ble plassert i Finnmark Fylkeskommune i stedet for i Vardø kommune «for å prøve noe nytt».

Ved å skape en arena for samhandling med virkemiddelapparatet skulle veien fra behov i kommunen til utløsning av aktuelle midler bli kortere. Opprettelse av Vardøprosjektet virker relevant gitt Vardøs daværende situasjon, med utgangspunkt i KRDs vurdering av situasjonen. Det kan imidlertid stilles spørsmål om justeringen i forhold til tidligere løsninger var basert på tilstrekkelig analyse/dokumentasjon av hva som var problemet. For at prosjektet skal være relevant må det være klart hvilket problem som forsøkes løst, og hvorvidt det som gjøres kan løse problemet. Det ble påpekt fra KRD som en negativ faktor at tidligere tildelte midler til kommunen ikke var blitt brukt opp. Det kan imidlertid være flere årsaker til at pengene i tidligere prosjekter ikke ble fordelt. Kan det for eksempel ha vært fornuftig å vente med å bruke pengene til man fant prosjekter man hadde tro på at ville fungere?



## 3.2 Måloppnåelse: Vardøprosjektet har bidratt til næringsutvikling - men mangel på klart definerte delmål og suksesskriterier gjør det vanskelig å måle resultatene

Det har i løpet av prosjektperioden ikke blitt utarbeidet konkrete delmål eller formulert operasjonaliserte suksesskriterier. Det er derfor vanskelig å måle den helhetlige effekten av prosjektet. Flere prosjekter er imidlertid gjennomført som et direkte eller indirekte resultat av Vardøprosjektet. Dette kapitlet beskriver de konkrete tiltakene som har vært jobbet med som en del av Vardø-prosjekter og resultater av disse. Kapitlet inneholder også en vurdering av de indirekte resultatene prosjektet har hatt, gjennom å fungere som en møteplass og tankesmie i Vardø kommune.

Det ble tidlig i prosjektperioden utarbeidet en tiltaksplan for Vardøprosjektet med utgangspunkt i kommunens næringsplan. Tiltaksplanen inneholdt tiltak prosjektet skulle jobbe med, der Vardø kommune og/eller Vardøprosjektet var ansvarlig for gjennomføring i de fleste tilfeller. Tiltakene ble kun beskrevet på overordnet nivå. Vurderingene i dette kapitlet er primært basert på vurdering av informasjon kommet fram i styringsgruppemøter, internrapporten «Resultater av arbeidet»<sup>11</sup> utarbeidet av FFK i 2012, samt intervjuer med deltakere i styringsgruppen i slutfasen av prosjektet.

I løpet av prosjektperioden skjedde mye læring og resultatene av prosjektet ble gradvis bedre og mer synlige. Selv om måloppnåelsen av den opprinnelige tiltaksplanen var begrenset bidro prosjektet til kompetanseheving og mange indirekte resultater som til sammen har betydning for å nå prosjektets hovedmål.

### 3.3.1. De første tiltakene som ble valgt ut som satsingsområder førte helhetlig sett til begrensede resultater, selv om enkelttiltak var vellykkede

Konkrete tiltak ble valgt ut som satsingsområder for Vardøprosjektet, med utgangspunkt i næringsplanen i Vardø kommune. Tabellen under viser en kort oversikt over tiltakene, hvilke aktiviteter som ble gjennomført i løpet av prosjektperioden, og konkrete resultater:

Tiltak	Aktiviteter	Resultat
<b>Arbeide for å få nødvendig fysisk materiell for oljevernberedskap til Vardø</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studietur til Fiskebøl i Svolvær for å se på mulig løsning</li><li>• Workshop arrangert i Vardø for å diskutere veien videre</li><li>• Notat laget som beskrev veien videre</li></ul>	Det ble besluttet at Vardø kommune skulle håndtere saken videre.
<b>Arbeide for å etablere et maritimt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovasjon Norge (IN) og</li></ul>	Søknaden til kommunen om

<sup>11</sup> Utarbeidet av FFK i 2012

<p>cluster i Vardø (opplæring, forskning, operativ virksomhet, shipping/agenturvirksomhet, næringsvirksomhet).</p>	<p>Vardøprosjektet utarbeidet utlysning til forprosjekt for å vurdere grunnlag for cluster med ramme på 50.000 NOK.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fire aktører invitert, tre leverte tilbud.</li> <li>• Næringsforeningen sendte søknad til Vardø kommune om finansiering av forstudien.</li> </ul>	<p>finansiering av forstudien ble avslått. Begrunnelse var trange økonomiske rammer. I ettertid har Vardøprosjektet, Innovasjon Norge og Næringsforeningen, som resultat av et privat initiativ, igjen tatt tak i tiltaket. Dette har resultert i at Innovasjon Norge nå fullfinansierer et forprosjekt.</p>
<p>Avklare om Vardø kommune skal bli medlem av Destinasjon Varanger</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det ble besluttet at ingen andre enn Vardø kommune kan bestemme dette. Tiltaket ble tatt ut av tiltaksplanen.</li> </ul>	<p>Vardø kommune ble ikke medlem av destinasjon Varanger. Kostnaden var relativt høy, og finansiering av andre tiltak ble prioritert.</p>
<p>Arbeide for å få et nasjonalparksenter etablert i Vardø kommune</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidet aktivt for å få senteret i Vardø.</li> </ul>	<p>Vardø fikk ikke nasjonalparksenteret i kommunen. Kommunen fikk imidlertid forvaltningsansvar lagt til Kiberg, og en person ansatt i fylkeskommunen som naturforvalter.</p>
<p>Utarbeide skriftlig materiell tilpasset gründere og ny-etablerere (søknadsinfo, etablererinfo, finansieringsordninger og bistand)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltakerne i styringsgruppen samarbeidet om å samle informasjon til brosjyre.</li> </ul>	<p>Enkel brosjyre ble produsert, trykket og distribuert som brettet A4-ark. Inneholder nødvendig kontaktinformasjon til kommunen, FFK, Innovasjon Norge etc.</p>
<p>Arbeide for å kunne realisere en feltstasjon for havforskningsinstituttet i Vardø kommune</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjektleder synliggjorde positive fortrinn ved Vardø i brev og ba om møte med Havforskningsinstituttet og Fiskeridepartementet</li> </ul>	<p>Tilbakemelding fra myndigheter om at det var tilstrekkelig med feltstasjoner og at det ikke var aktuelt med feltstasjon i Vardø.</p>
<p>Tilrettelegge for et fremtidsverksted for ungdom. «Dette skal utrustes med moderne data og kommunikasjonsutstyr. En ser for seg at dette vil skap et spenstig og fremtidsrettet miljø».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog med Husegården for å vurdere hvorvidt prosjektet kunne gjennomføres.</li> </ul>	<p>Tiltaket forutsatte store investeringer og kapasitet som Husegården ikke hadde. Tiltaket ble derfor ikke gjennomført.</p>

<b>Samordne og profesjonalisere kultur/festivallivet i Vardø kommune</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfattende og godt samarbeid med stiftelsen Laboratoriet</li> <li>• Aktiv deltakelse gjennom hele prosessen, diskusjon av struktur, kobling mellom aktører</li> <li>• Fylkeskommunen og Vardø kommune bidro med 400.000 NOK hver</li> </ul>	Et av de mest vellykkede tiltakene i Vardøprosjektet. Tiltaket har bidratt til et slagkraftig kulturmiljø der aktørene får til store prosjekter sammen.
<b>Etablere møteplass for prosjektledere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersøkelse om behov/interesse for møteplass.</li> </ul>	Lite interesse for tiltaket blant potensielle brukere. Tiltaket ble derfor ikke gjennomført.
<b>Gjennomføre spørreundersøkelsen: Hva mener næringslivet om Vardø kommune?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbeid mellom Vardøprosjektet og IN om hvordan gjennomføre</li> <li>• Leide inn NOODT og Reiding til gjennomføring.</li> <li>• Finansiert av FFK og Vardø kommune (NOK 40.000 totalt)</li> <li>• Aktiv personlig innsats for å få folk til å svare</li> </ul>	Gjennomført med god svarprosent og tydelige tilbakemeldinger fra næringslivet til kommunen. Hittil ikke fulgt opp.
<b>«Vardøbilaget». Tiltaket gikk ut på å lage et bilag til avisen Finnmarken for å synliggjøre positive ting som skjer i Vardø</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppnådd enighet om at bilaget skal være et spleiselag</li> <li>• Nye Vardø næringsforening søkte Vardø kommune om NOK 30.000 i støtte for å lage bilaget</li> </ul>	Det ble i stedet opprettet en blogg med positive nyheter fra Vardø kommune. Nye Vardø næringsforening har utviklet og tatt ansvar for oppdatering av denne.

Helhetlig sett førte disse første tiltakene til begrensede resultater. Arbeidet med å samordne og profesjonalisere kultur- og festivallivet i Vardø kommune («Kulturpilot» av stiftelsen Laboratoriet) framstår imidlertid som særlig vellykket, og blir beskrevet som et direkte resultat av Vardøprosjektet. Vardøprosjektet har her jobbet for en profesjonalisering av festivalene gjennom samarbeid og samhandling på tvers av de ulike kulturorganisasjonene.

Konkrete resultater her inkluderer også utarbeidelse av materiell for gründere og gjennomføring av spørreundersøkelsen «Hva syns næringslivet om Vardø kommune». Denne undersøkelsen inneholder konkrete tilbakemeldinger fra næringslivet om oppfatninger, forventninger og ønsker til kommunen. Denne informasjonen kan ha stor verdi i videre næringsutviklingsarbeid og bør brukes aktivt framover.

### 3.3.2. Nye prosjekter kom til etter hvert med gode resultater – særlig innen kultur

I tillegg til prosjektene beskrevet i tiltaksplanen over ble nye tiltak blitt tatt inn i Vardøprosjektet etter hvert. De nye prosjektene hadde, i motsetning til flere av tiltakene i tiltaksplanen, en klar eier. Enkelte av tiltakene beskrevet under har prosjektleder i Vardøprosjektet og andre deltakere jobbet aktivt med i lengre perioder. I andre prosjekter har prosjektleder eller andre deltakere bidratt gjennom diskusjon/identifisering slik at det har gitt en positiv effekt, men ikke nødvendigvis slik at prosjektet har vært en forutsetning for resultater.

Vardøprosjektet har i større eller mindre grad bidratt til følgende prosjekter utenfor tiltaksplanen:

Tiltak	Aktiviteter	Resultat
<b>Kulturarv og næringsutvikling.</b> Tatt inn etter forstudie om hvordan historiske bygg og kulturminner kan tas i bruk på nye måter for å skape næringsutvikling	<ul style="list-style-type: none"><li>Nedsatt styre med flere deltakere fra Vardøprosjektet</li><li>Nært samarbeid og koordinering mellom aktører</li></ul>	Gode resultater på grunn av sterkt eierskap til prosjektet blant eksterne aktører.
<b>Komafest</b> En stor kunsthøst gjennomført første gang i 2013. Ny Komafest underplanlegging for 2014.	<ul style="list-style-type: none"><li>Identifisering og diskusjon for å finne gode løsninger</li><li>Praktisk bistand under arrangementet</li></ul>	Deltakelse av gatekunstnere fra hele verden Bred dekning i Norske og internasjonale medier Stolthet og entusiasme blant lokalbefolkningen
<b>Yukigassen 1</b> (Den store snøballkrigen) Festival som gjennomføres i Vardø hvert år.	<ul style="list-style-type: none"><li>Jobbet med struktur på arrangementet</li><li>Koordinering av overnatting og transport for deltakere</li></ul>	Vellykket samarbeid.
<b>Yukigassen 2</b> (Den store snøballkrigen) Festival som gjennomføres i Vardø hvert år.	<ul style="list-style-type: none"><li>Planlegging av workshop for å vurdere: A: Hvordan skal festivalen organisere seg i framtiden og B:Hvordan kan festivalen bli mer kommersiell</li></ul>	Innovasjon Norge har bidratt med 50 % finansiering av workshop. Vardø kommune innvilget resterende 50 %. Totalt 100.000 NOK. Stiftelsen Laboratoriet er ansvarlig for gjennomføring av workshopen.

### 3.3.3. Indirekte resultater har betydning selv om de kan være vanskelige å måle

Viktige indirekte resultater av Vardøprosjektet er oppnådd. Først og fremst har Vardøprosjektet fungert som en arena for debatt og utvikling av nye ideer, og styrking av relasjoner mellom kommune, næringsliv og andre aktører. Prosjektet har bidratt til kompetanseheving blant involverte aktører og skapt et godt utgangspunkt for videre næringsarbeid. Prosjektet har bidratt til å styrke det dynamiske miljøet på Husegården. De indirekte

resultatene er derfor vel så viktige som de direkte. Mens prosjektet gikk tregt i en tidlig fase har det gradvis fungert bedre og bedre. Resultatene må ses i sammenheng med dette.

### **3.3 Effektivitet: Uklart mandat, rotete organisering og mangel på klar rollefordeling gjorde at det tok lang tid før prosjektet fant sin form**

En hovedutfordring i prosjektet har vært *organisering*. Det har ved tildeling av midler ikke vært tilstrekkelig klargjort hva hensikten med prosjektet skal være. En avtale mellom partene i styringsgruppen om mål og ansvarsområder ble inngått i en tidlig fase, men mye tid er likevel blitt brukt til å diskutere hva prosjektet skal dreie seg om. Rollefordelingen i styringsgruppen har videre vært uklar og veien fra problem til beslutning har vært lang. Det har manglet en «vi»-følelse i styringsgruppen, særlig i prosjektets første år. Prosjektleder har hatt stor frihet til å utforme stillingen og prioritere mellom ulike oppgaver. Det har imidlertid vært lite rom for å stille krav til andre deltakere og fatte klare vedtak. Det var lenge uenighet om og diskusjoner rund hvorvidt Vardøprosjektet skulle være aktiv i utviklingen av prosjektene i tiltaksplanen – eller kun ha en rolle som koordinator og bindeledd mellom aktører. KRD la til grunn for tildeling av midler at det var Vardø kommune som var ansvarlig for næringsutvikling i kommunen, og var kritiske til at Vardøprosjektet skulle ta rollen som prosjekteier. Styringsgruppen kom imidlertid fram til at Vardøprosjektet og prosjektleder måtte ta en aktiv rolle for å få ting til å skje.

Det ble understreket i Econ Pöyrys rapport (2010) om veien videre at Vardø kommune selv må eie utviklingsarbeidet i egen by. Rapporten slår fast at: «Det er viktig å bruke den støtten og kompetansen som finnes utenfor kommunen, men arbeidet må ledes og styres av Vardø kommune selv og man må stille nødvendige økonomiske ressurser tilgjengelig for å kunne arbeide for en pådriver og tilrettelegger». Kommunen har imidlertid hatt en passiv rolle i styringsgruppen, og i liten grad tatt egne initiativ. Det kan ha vært en utfordring at de som har hatt ansvar for å gjennomføre prosjektet (kommunen) ikke har sittet med ressursene. Prosjektlederstillingen for Vardø-prosjektet ble besluttet lagt til FFK, mot Vardø kommunes vilje. Det er uklart om det ble vurdert godt nok i forkant hvilke konsekvenser dette ville ha for forankringen i Vardø kommune, og om kommunikasjonen med Vardø kommune god nok i forkant av vedtaket. Løsningen kan ha skapt dårlige vilkår for ansvarsfølelse/eierskap for prosjektet og kan ha bidratt til en negativ dynamikk i gruppen.

Det er imidlertid også usikkert hvordan det ville fungert dersom prosjektlederstillingen hadde blitt lagt til Vardø kommune. Kunne stillingen ment til næringsutvikling da blitt «spist opp» av andre oppgaver? Det er fordeler ved plassering i Finnmark fylkeskommune som trolig har kommet prosjektet til gode. FFK har tilgang til kompetanse på næringsutvikling, midler til fordeling og et bredt nettverk som kan tas i bruk for å støtte kommunen. Faste arbeidsdager i Vardø for prosjektleder sikret nærmere kontakt med næringslivsaktører, Husegårdmiljøet og kommunen. Ved slutten av prosjektperioden er det mye som tyder på at prosjektet har «gått seg til» og funnet sin form underveis, noe man ikke vet om hadde skjedd dersom en annen løsning hadde blitt valgt.

## 4. Veien videre etter Vardøprosjektet

I stedet for å ta utgangspunkt i det som ikke har fungert, anbefaler Menon å fokusere på positive resultater og den læringen som har skjedd i løpet av prosjektet. Det ble påpekt i rapporten «Utviklingsarbeid i Vardø 2000-2009»<sup>12</sup> er det lett å fokusere på det negative. For å få til samfunns- og næringsutvikling er det imidlertid viktig å fokusere på hva byen har, og bygge videre på styrker og muligheter. Det er viktig at prosjektet blir fulgt opp og kommunen tar i bruk de ressursene kompetansen som finnes lokalt.

En viktig lærdom fra Vardøprosjektet er at det er først når nye tiltak har en «eier» at man får gode resultater. I begynnelsen av prosjektet valgte styringsgruppen ut tiltak fra kommunens næringsplan som skulle prioriteres i Vardø-prosjektet. Flere av tiltakene hadde imidlertid ingen sterke pådrivere, og prosessen stoppet opp. Prosjektet begynte å fungere bedre så snart man begynte å fokusere på tiltak/prosjekter som allerede hadde en eier (ofte en «ildsjel») som ønsket å gjøre noe, men manglet støtte og finansiering. Å støtte enkeltpersoner og miljøer som selv har tatt initiativ til prosjekter kan være en nøkkel til suksess i framtidig næringsutviklingsarbeid i Vardø kommune.

Et annet læringspunkt er at man ikke må starte opp store næringsutviklingsprosjekter uten at man er sikker på at man har god forankring hos prosjekteier. Det må være tydelig avklart på forhånd hvilke rammer prosjektet skal ha, og hvem som har ansvar for gjennomføringen. Dersom en kommune har begrenset kapasitet og ressurser til å ta eierskap til næringsutviklingsprosjekter, må man vurdere alternative løsninger.

I Vardø kommune har man i dag et miljø rundt Vardø næringsforening i Husegården som jobber aktivt med kultur- og næringsutvikling. Vardø kommune har hovedansvar for næringsutvikling, men samtidig begrenset kapasitet, kompetanse og ressurser til dette arbeidet. En mulig vei framover kan være å vurdere en modell der Husegården kunne fått en funksjon som Vardø kommunes nærings- og kulturavdeling. Andre kommuner i Finnmark har lignende ordninger, og hvorvidt dette kan fungere også i Vardø bør undersøkes. Det kan imidlertid være risikabelt å sette ut næringsutviklingsarbeid dersom dette gjør at kommunen fjerner seg fra oppgaven og ansvaret. Det er derfor viktig å være oppmerksom på mulige negative konsekvenser, og søke å finne måter å unngå disse på.

Flere av de mest vellykkede tiltakene i Vardø-prosjektet har kulturfokus. I næringsplanen for Vardø kommune var ikke kultur definert som et satsingsområde. Resultatene fra Vardø-prosjektet viser imidlertid at kultur er en næringsvei i Vardø kommune som kan ha potensiale for videre utvikling. Dette bør imidlertid ikke være til hinder for at også andre områder prioriteres.

Ambisjonsnivået i næringsutviklingsprosjekter må stå i samsvar med hva som er realistisk, for å hindre frustrasjon og en følelse av at prosjektet «ikke har oppnådd noe». Det er mulig å kombinere høye ambisjoner med feiring av hver liten seier.

---

<sup>12</sup> Econ Pöyry, 2010.

## Vedlegg 1: Om følgeevalueringer

I en *følgeevaluering* er hovedmålsetting å kunne bidra til justeringer og forbedringer underveis. Spørsmål som stilles og analyser som gjøres har derfor fokusert på hva som skal til for å sikre utviklings- og samordningsarbeidets relevans, måloppnåelse og effektivitet. Det har ikke vært en statisk måling med score på ulike kriterier.

Følgeevalueringen har gått parallelt med arbeidets gjennomføring og skal se på grunnlagsmateriale, organisasjonsprosesser og arbeidsmåter. Formålet er både å øke kvaliteten på prosessene og å bidra til læring i prosjektorganisasjonen underveis. Fordi prosjektet forutsetter en helhetlig tilnærming er også en evaluering av samarbeidsforholdene mellom de ulike aktørene en viktig del av følgeevalueringen. Det er flere grunner til at følgeevalueringer som dette er viktige.

- **Læring:** En følgeevaluering hjelper deltakerne å lære underveis ved å synliggjøre styrker og svakheter ved de løpende aktivitetene
- **Bevisstgjøring:** En følgeevaluering bidrar til å øke deltakernes bevissthet rundt de pågående prosessene.
- **Fleksibilitet:** En følgeevaluering gjør det mulig å justere kursen underveis, og på denne måten oppnå bedre resultater.
- **Samhandling:** En deltakende følgeevaluering gjør det mulig å få frem kunnskap om samarbeid fremover.