

SNF-RAPPORT NR. 36/02

Måleindikatorer og målemetoder for omstillingsarbeidet

av

Stig-Erik Jakobsen og Olav Kvitastein

SNF-prosjekt nr.4292 "Målekriterier og prosjektstatusvurdering
av omstillingsarbeidet"

Prosjektet er finansiert av Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND).

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
Bergen, September 2002

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

ISBN 82-491-0226-6
ISSN 0803-4036

FORORD

Denne rapporten omhandler *måleindikatorer og målemetoder* for vurdering eller evaluering av omstillingsvirkemiddelet. Dette virkemiddelet brukes i kommuner og regioner som står ovenfor særskilte omstillingsoppgaver. I denne rapporten gis det først en generell drøfting av evalueringsteori og evalueringsmetodikk. Deretter drøftes prinsipper for et evaluerings- eller vurderingsopplegg for omstillingsprogrammer. Avslutningsvis presenteres et konkret opplegg for vurderinger av pågående omstillingsprogrammer.

Rapporten er skrevet på oppdrag av Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND). Oppdragsgiver er kommet med innspill underveis i arbeidet, men alle konklusjoner og vurderinger står for forfatterens egen regning.

Bergen 13.9.02

Stig-Erik Jakobsen

Prosjektleder

INNHold

1. Innledning og formål med prosjektet.....	1
2. Om evalueringsteori og evalueringsmetodikk.....	3
2.1. Formativ og summativ evaluering.....	3
2.2. Ulike varianter av formativ evaluering.....	5
2.3. Evalueringresultater og feedback.....	6
3. Prinsipper for vurdering av omstillingsprogrammer.....	9
3.1. Måling av prosesser og resultater	9
3.2. Målsetninger og målstruktur.....	11
3.3. Nærmere om aktuelle måleindikatorer.....	13
3.3.1. Betragtninger.....	13
3.3.2. Valg av prosessindikatorer.....	15
3.3.3. Valg av effektindikatorer.....	16
3.3.4. Arbeidsplasser som effektindikator.....	19
3.3.5. ”Timing” av målingen.....	20
3.4. Sammenligning og referanseramme.....	23
3.5. Metoder og teknikker.....	26
4. Forslag til et opplegg for programstatusvurdering (monitoring).....	29
4.1. Metode og gjennomføring.....	29
4.2. Spørreskjema for administrasjonen.....	30
4.3. Spørreskjema for prosjektledere.....	57
Litteratur.....	60
Vedlegg.....	62

Kapittel 1. Innledning og formål med prosjektet

Ifølge tilbudsforespørselen fra oppdragsgiver er formålet med prosjektet:

- *Å utarbeide et forslag til målehierarki og målekriterier/indikatorer for omstillingsarbeidet som tilfredsstiller intensjonene for Kommunal- og regionaldepartementets (KRD) omstillingsbevilgning*
- *Å utarbeide et forslag til metode for programstatusevaluering mot nevnte målekriterier/indikatorer*

I prosjektet skal det altså skisseres *måleindikatorer og målemetoder* for vurdering eller evaluering av omstillingsvirkemiddelet. Dette virkemiddelet brukes i kommuner og regioner som står ovenfor særskilte omstillingsoppgaver. Virkemidlet skal fremme etablering av varige, lønnsomme arbeidsplasser gjennom økt verdiskapning i næringslivet, samt øke lokal/regional innsats og kompetanse innenfor omstilling og næringsutvikling (KRD 1999). I år 2002 ble det over statsbudsjettet bevilget ca.72 millioner kroner til slikt omstillingsarbeid, og det var 18 kommuner/regioner som fikk tilskudd til operativ omstillingsarbeid.

KRD er bevilgende myndighet. Det statlig bidraget utgjør 50% av de samlede kostnadene ved et omstillingsprogram, mens lokale/regionale myndigheter må finansiere opp resten. Den ordinære virketiden for et omstillingsprogram er seks år med operativt omstillingsarbeid. Omstillingsarbeidet er som oftest organisert i egne omstillingsselskaper, som har ansvaret for drift og gjennomføring av programmet. Omstillingsselskapene iverksetter og er med på å finansiere en rekke prosjekter som er relatert til de strategiene og målsetningene som er skissert i handlingsplanen for programmet. Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) har ansvaret for å drive med rådgivning og oppfølging av de operative organene i omstillingsområdene, og skal kvalitetssikre den pågående omstillingsprosessen.

Omstillingsvirkemiddelet er relativt ”løst” i formen, og det enkelte programs profil struktureres utifra stedets særegenheter og utifra de ressurspersonene som knyttes til

programmene. Omstillingsprogrammene står også ovenfor ulike utfordringer, og noen steder er problemene mer komplekse og omfattende enn andre steder. Det er også slik at tiltak som virker godt et sted, ikke nødvendigvis trenger virke like godt et annet sted (Jakobsen m.fl.2001).

Siden målekriterier og evalueringsdesign påvirker programmenes profil og innretning er det viktig at etableringen av felles måleindikatorer og målemetoder *ikke* gjøres på en rigid måte, noe som vil kunne gi en sterk standardisering av programmene. Nettopp det at de lokale/regionale aktørene langt på vei gis anledning til å forme profil og arbeidsmåte i de enkelte programmene er en styrke ved dette virkemiddelet. Internasjonale erfaringer tilsier også at offentlige virkemidler må tilpasses det miljøet og den konteksten det skal virke i (Storper 1997). Det er likevel innlysende at det er en betydelig gevinst i å klargjøre, ikke bare valg av indikatorer, men også å bringe teknikkene for analyser av indikatorene opp på et godt faglig nivå. Et enhetlig opplegg og en systematikk for evalueringspraksis vil med stor sannsynlighet styrke både gjennomføringen og effekten av omstillingsarbeidet.

I denne rapporten gis det først en generell drøfting av evalueringsteori og evalueringsmetodikk (kap.2). Det neste kapitlet drøfter prinsipper for et evaluerings- eller vurderingsopplegg for omstillingsprogrammer (kap.3). Deretter presenteres et konkret opplegg for vurderinger av pågående omstillingsprogrammer (kap.4).

Kapittel 2. Om evalueringsteori og evalueringsmetodikk

2.1. Formativ og summativ evaluering

Generelt vil enhver evaluering ha i seg en implisitt eller eksplisitt målsetning om økt effektivitet. Det dreier seg altså om å frambringe kunnskap som kan styrke tiltakenes virkemåte. Mens evalueringsdelen var integrert i ”the American Reiventing Government movement” i USA gjennom The Government Performance and Result Act (GPRA) fra 1993, er det norske reformarbeidet preget av et misforhold mellom den vekt som tillegges *evalueringer* og den vilje som faktisk finnes til å legge forholdene til rette for realistiske evalueringer (Christensen Laegreid og Wise 2002). Ettersom mål og resultatvurderinger er både begrunnelse og selve grunnlaget for reformenes legitimitet, er dette tilsynelatende paradokset en alvorlig svikt i den norske forvaltningens tilslutning til ”the New Public Management”¹ (Hood 1996). Resultatet er at arbeidet med utvikling av retningslinjer for evalueringer har fått et ad hoc og hastverkspreget uttrykk.

GOA (Government Accounting Office) tilrår et skarpt skille mellom ”*program evaluation*” og ”*performance evaluation*” samt at en skiller mellom evalueringer som tar sikte på å dokumentere resultater og evalueringer som tar sikte på justeringer av tiltak/programmer underveis. Anvendt på utarbeidelsen av forslag til målhierarki og målekriterier/indikatorer for omstillingsarbeidet innebærer dette for det første at det enkelte omstillingsprogram oppfattes som et *program* med en definert oppstart og avslutning. For det andre så må det skilles mellom underveisevalueringer² og evalueringer som tar sikte på å dokumentere resultater av omstillingsarbeidet. Dette skillet svarer nokså godt til Scrivens (Scriven 1993) skille mellom *formative* og *summative* evalueringer. Den formative evalueringen gjennomføres parallelt med programmet og er gjerne basert på programteori, dvs. en forestilling om hvordan kjedete tiltak kan føre til ønsket resultat når de gjennomføres på en god måte. Den summative

¹ NPM er en vanlig samlebetegnelse på de endringer som tar sikte på å redusere skillene mellom administrasjon i det private og administrasjon i det offentlige.

² Formative evalueringer, prosessevalueringer og underveisevalueringer brukes omtrent synonymt i denne rapporten.

evalueringen gjennomføres *etter* at programmet er avsluttet og har dokumentasjon av *effekter* som ambisjon.

Sammenblanding av summative og formative evalueringer skjer ofte, og i regelen som en følge av at involverte interesser vrir språkbruken i sekundære dokumenter mot bruk av begrepet *effekter*, også når det ikke er grunnlag for dette. Konsekvensene av dette er svært uheldige, både for ideen om *etterrettelighet* som er begrunnelsen for gjennomføringen av evalueringer og for legitimiteten av de reformer som stiller krav om evalueringer. Det er derfor av stor betydning at det etableres et system for måleindikatorer i omstillingsarbeidet.

Ved summative evalueringer står en overfor en oppgave som gjelder dokumentasjon av effekter. En har da minst to andre problem i tillegg til valg av gode måleindikatorer. Det første problemet gjelder "timing" av observasjoner. Det er ikke slik at effekter oppstår når forsker finner det opportunt å gjennomføre en studie. Effekter av omstillingsarbeid kan være observerbart en kort periode etter oppstart av programmet for så å bli borte. Det andre problemet gjelder etableringen av den kontrafaktiske situasjon, dvs. hvilken situasjon en mest sannsynlig hadde hatt om omstillingsarbeidet *ikke* hadde blitt gjennomført. Det finnes pr. i dag ikke noe akseptert alternativ til effektanalyser som ikke stiller krav om vurderinger av effekter mot den kontrafaktiske situasjonen (Heckman 1999, Heckman og Smith 1998).

Ved formative evalueringer er det gjennomføringen av omstillingsarbeidet som skal vurderes. *Siden oppdragsgiver ønsker at vi skal etablere et opplegg for en statusvurdering av igangsatte omstillingsprogrammer, er det følgelig en formativ evaluering som er mest aktuell.* Grunnlaget for formative evalueringer er erfaringsbaserte teorier og praksiskunnskap om hva som har fungert best i tilsvarende arbeid, og hvilke strategivalg som er kjent for å føre frem.

Hovedformålet med formative evalueringer er å utvikle det allerede iverksatte tiltakets virkemåte, slik at man øker mulighetene for gode resultater (Torvatn og Rolfsen 2000). Vi kan ikke forutsi eller predikere hvordan et tiltak vil virke eller hvilke resultater det vil kunne generere: *"with the collapse of the notion that the future is scientifically predictable, the notion of the totally planned society goes down as well"* (Popper, sitert i Fitz-Gibbon 2002:141). Det man imidlertid vet, utifra erfaring, er at sjansene for positive resultater øker med et godt designet tiltak, noe som understreker viktigheten av gode formative evalueringer som støtter oppunder og "finjusterer" iverksatte tiltak.

For at slike *formative evalueringen* skal ha relevans er det viktig med tette relasjoner mellom evaluator, oppdragsgiver og de som evalueres. Dette vil også bedre mulighetene for å få til kunnskapsutvikling og læring hos de som evalueres, og vil samtidig sikre evaluator tilgang til de data han har bruk for (Torvatn og Rolfsen 2000). Det kan imidlertid også bidra til å kooptere evaluator til tenkemåter og problemforståelser hos de som evalueres. Dermed øker sjansen for unnfalighet og man får heller ikke sett på tiltaket med "friske øyne". Følgelig går det en grense for nærhet.

2.2. Ulike varianter av formativ evaluering

Det finnes ulike varianter av formativ evaluering. For det første har vi de det som omtales som "*proactive evaluation*" (Owen og Rogers 1999). Dette er en type evaluering som gjøres ved etableringen av et program. Evaluator skal her fungere som en rådgiver som skal bidra til å designe programmet. Han skal blant annet vurdere i hvilken grad det er behov for et program, hvilke relevant programteori som finnes, hva som er en hensiktsmessig organisering av programmet og hvordan man kan sikre at tiltakene er treffsikre.

Den andre varianten er "*clarificative evaluation*". I denne evalueringsformen rettes hovedfokuset mot tiltakets rasjonale, eller det som også omtales som programteori. I evalueringen rettes det søkelyset mot hva som er intensjonene for programmet, holdbarheten i det rasjonale programmet baserer seg på og hvilke tiltak som kan gjennomføres for at programdesignet skal være mest mulig i tråd med programteorien (ibid.).

En tredje variant er "*monitoring evaluation*". Rossi m.fl. (1999:192) omtaler slik program overvåkning som "...*the systematic documentation of key aspects of program performance that are indicative of whether the program is functioning as intended or according to some appropriate standard.*" Slike formative evalueringer vil være opptatt av hvordan programmet eller tiltaket implementeres og organiseres, ulikheter i implementeringen mellom programmer som inngår i samme tiltak, i hvilken grad programpraksisen er i tråd med det som er intensjonene for programmet og hvordan organiseringen og gjennomføringen av programmet kan styrkes. Langt på vei så dreier det seg om å kvalitetssikre det arbeidet som gjøres i de ulike programmene. Ifølge tilbudsforespørsel fra oppdragsgiver skal vi i dette prosjektet

utarbeide ”målekriterier og målemetoder for å ta temperaturen på allerede igangsatte omstillingsprogram”. Det skal altså relativt hyppig, eksempelvis en gang i året, gjøres vurderinger av de igangsatte omstillingsprogrammene for å gi innspill til gjennomføring og organisering av programmene. Følgelig er ”monitoring” den varianten av formativ evaluering som er mest aktuell ved slike hyppige underveisevalueringer.

2.3. Evalueringsresultater og feedback

Evaluering dreier seg altså om å sjekke om virkemiddelet virker, og å skissere forslag for å styrke virkemidlets virkemåte. Ideelt sett skal oppstart av et tiltak eller program igangsette kausale prosesser som deretter skal resultere i intenderte utfall som er i tråd med intensjonene eller målsetningene for programmet. Når innsamling og analyse av data er gjennomført, og resultatene ikke er i tråd med det som forventes, så kan dette noe forenklet ha to forklaringer (Weiss 1998:129). For det første kan det skyldes det som omtales som ”*theory failure*”. Dette innebærer at de i iverksatte programaktivitetene leder til kausale prosesser, men de kausale prosessene har ikke de forventende effektene. Følgelig er ikke det teoretiske grunnlaget for virkemiddelet godt nok, og det bør gjøres endringer i programteorien. For det andre kan manglende effekter skyldes ”*program failure*”. Dette innebære at implementeringen og organiseringen av programmet ikke er godt nok, slik at kausale prosesser ikke utløses og en får følgelig ikke de ønskede effektene ³.

I praksis vil det som oftest dreie seg om ulike grad av teori- eller programsvikt. Det kan også forekomme kombinasjoner av dette. Ofte er det også et problem at man feiltolker eller overvurderer eksisterende modeller eller teorier, slik at det eksisterer urealistiske forventninger om effekter. Det kan også være at den eksisterende programteorien i liten grad er utviklet for den konteksten hvor tiltaket skal virke. Når det gjelder selve implementeringen eller iverksettelsen av et program så er det som vi har vært inne på tidligere en rekke hindringer som kan bidra til å vanskeliggjøre gjennomføringen. Det er også urealistisk å

³ Slike ”failures” kan illustreres med et enkelt eksempel. Et tenkt tiltak for å skape økt sysselsetting kan ha som programteori at man ved å stimulere til nyskaping i næringslivet bidrar til flere arbeidsplasser. Gjennom å iverksette et program bidrar man eksempelvis til økt nyskaping, men dette gir ikke flere arbeidsplasser, altså ”*theory failure*”. Om det derimot var slik at man gjennom iverksettelsen av programmet ikke klare å bidra til økt nyskaping, ville det dreid seg om ”*program failure*”.

basere seg på en antagelse om at det finnes en "optimal" måte for organisering, siden programmer virker i komplekse sosiale systemer

Det ligger altså i samfunnsvalueringens natur at det i de aller fleste tilfellene vil være muligheter for forbedringer. En prosessevaluering, eksempelvis en monitoring, handler om å komme med forslag til finjusteringer og tilpasninger i allerede igangsatte tiltak. Dess lengre man er kommet i programperioden, dess vanskeligere vil det også være å bruke evalueringen til å gjøre mer omfattende endringer siden programmet da etter hvert har "satt seg."

Når resultatene fra en slik monitoring skal formidles til brukerne, dvs. oppdragsgiver eller programadministrasjonen, er det avgjørende for den videre anvendelsen at brukeren har tillit til arbeidet som er gjennomført. For å oppnå dette må evaluator vise at han har inngående kjennskap til og forståelse av tiltaket eller programmet. Videre må evalueringens designet, blant annet datainnsamlingen, ha god kvalitet for å fremme tillit til resultatene. I tillegg er det også viktig å presentere en balansert vurdering av tiltaket, hvor *både sterke og svake sider* ved tiltaket framheves (Weiss 1998:325).

Også formidlingsformen er av betydning i forhold til bruk av evalueringens resultater. I prosessevalueringer kan det også i noen sammenhenger være fordelaktig å trekke brukerne tidlig med i utformingen av evalueringssopplegget. God kjennskap til, og aksept av opplegget, er viktig i forhold til bruken av konklusjonene. I evalueringslitteraturen argumenteres det også for at deler av formidlingen bør gjøres muntlig (se for eksempel Weiss 1998 og Owen og Rogers 1999). Det er naturligvis fordelaktig med en god interaksjon mellom evaluator og brukerne når resultatene skal formidles, og en muntlig framstilling gir muligheter for utdyping av resultater og konklusjoner som framstår som uklare. Det er imidlertid ulemper ved en for sterk vektlegging på muntlig formidling. For det første vil det svekke den ansvarlige instansens muligheter for å bygge opp en "kunnskapsbank" med evalueringer innenfor det aktuelle temaet. Det vil da også være vanskeligere for andre tilsvarende programmer eller tiltak å nyttiggjøre seg resultatene fra den aktuelle evalueringen. For det tredje vil formidling og bruk av resultater bli svært personavhengig. Nøkkelpersoner i administrasjonen for virkemidler og programmer skiftes ut over tid. Når det ikke finnes en egen skriftlig rapport vil man da også miste deler av kunnskapen som er akkumulert i organisasjonen gjennom den aktuelle evalueringen. Følgelig er det best å kombinere en skriftlig rapport med en muntlig formidling.

Ofte kan det også være vanskelig å "overbevise" administrasjonen for et program eller et tiltak at det er nødvendig å gjennomføre endringer eller tilpasninger: *"Organisations tend to find the status quo a contentedky feasible state. Changing organizational...(...)...requires management effort and time. Often it requires changing the accustomed practices and habits of staff, who are satisfied with things as they are an belive in their present way of working"* (Weiss 1998:310). For organisasjonen vil det ofte være enklest å videreføre gjeldende organisasjonsform, og forslag til endringer vil kunne møte motargumentasjon, særlig når de går på tvers av etablerte metoder i organisasjonen. For å oppnå aksept for evalueringsresultatene er det derfor viktig med god kvalitet på evalueringen, tette relasjoner mot brukerne, en klar formidling av funn og konklusjoner og en forståelse blant brukerne av nødvendigheten og nytten av evalueringen.

Kapittel 3. Prinsipper for vurdering av omstillingsprogrammer

3.1. Måling av prosesser og resultater

I dette kapitlet vil vi gå nærmere inn på prinsipper og indikatorer for en *programstatusvurdering, eller monitoring, av omstillingsvirkemiddelet*. Slik vi ser det består etableringen av et evalueringdesign for omstillingsprogrammene av to operasjoner, for det første utarbeidelse av måleindikatorer og for det andre etablering av en metode for gjennomføring av evalueringen etter de skisserte måleindikatorerne. Dette innebære at måleindikatorerne eller kriteriene må være på plass før metoden etableres, samtidig som metoden må tilpasses de valgte indikatorerne.

Det er flere forhold som er viktig ved utarbeidelse av måleindikatorer/kriterier. For det første, og ganske innlysende, så må vi være sikker på at de indikatorerne som vi måler er viktige. Eller sagt på en annen måte, vi må ikke måle variabler som er irrelevante i forhold til tiltakets overordnede målsetning. For det andre så må det brukes måleindikatorer som er realistiske for programmet å kunne påvirke. Eksempelvis vil det i en effektmåling av et omstillingsprogram være problematisk å bruke endringer i antall innbyggere i en region i løpet av programperioden som mål for programmets suksess. Det er fullt mulig at et tiltak kan ha positiv effekt, og til dels sterk positiv effekt, selv om effektindikatoren, i dette tilfelle innbyggertall, viser negativ utvikling (Mønnesland 2000). Et omstillingsprogram vil bare være en av en rekke ulike faktorer som vil kunne påvirke befolkningstallet i en region, og den eventuelle effekten av omstillingsprogrammet i forhold til folketallet vil være særdeles vanskelig å isolere. For det tredje er det også viktig at man tidlig er bevisst på hva evalueringen skal brukes til. I vårt tilfelle dreier det seg først og fremst om å ”fintune” og eventuelt justere allerede igangsatte omstillingsprogrammer. Sekundært kan også de innsamlede dataene anvendes til en mer generelle og kontinuerlig debatt om virkemiddelets utforming.

Ved etablering av måleindikatorer går det også et skille mellom det å fokusere på læring og prosesser og det å fokusere på resultater (Perrin 2002). Særlig ved evaluering av omstilling og

nyskapsningsaktivitetet er det viktig at søkelyset settes på læring. Etableres det et evalueringsdesign hvor fokuset er på resultater vil man kunne dreie programmet mot en tryggere og mindre risikofylt profil: ”...*the result is a strong disincentive to innovative activity and a bias towards that which is short-term and less risky*” (ibid.18).

Lewis (2001) hevder at politiske myndigheter har et alt for sterkt fokus mot resultater og umiddelbare effekter, og at dette rammer politisk initierte tiltak. Det er en stor mangel på tålmodighet ved iverksettelse av nye tiltak, siden politikerne, som opptrer i det offentlige rom, presses til å vise raske resultater.

Både Perrin (2002) og Lewis (2001) argumentere med viktigheten av at evalueringsdesignet bidrar til at det utvikles en ”learning approach” i omstillings- og nyskapsningsprogrammer. Man må måle programmet evne til å generere, utvikle og spre ny kunnskap, noe som igjen vil øke mulighetene for vellykkede resultater på sikt.

Det er altså viktig å være oppmerksom på at utforming av evalueringsdesign og måleindikatorer virker tilbake på programmet eller virkemiddelets profil. Etablerer vi et design som har hovedfokuset mot resultater vil vi også få omstillingsprogrammer som jobber mot kortsiktige resultater og som vil kunne være utsatt for overrapportering eller feilrapportering: ”...*where there is fear, there will be wrong figures*” (Deming 1994). Er imidlertid hovedformålet med programmet å styrke den lokale utviklingsevnene er det læring og ”program performance” som må stå sentralt i underveisevalueringen av programmet.

Oppsummert så påvirkes altså valg av evalueringsdesign både av hvilket *tidspunkt* man gjør målingen på og av hva som er den *overordnede målsetningen* for virkemiddelet. I forhold til en monitoring av omstillingsbevilgningen så innebærer både ett av delmålene for virkemiddelet (styrket næringsutviklingsevne) og tidspunktet for målingen (det at man vurderer et tiltak som ikke er avsluttet) at hovedfokus rettes mot organiseringen og kvaliteten på arbeidet.

I neste avsnitt gis det en nærmere drøfting av målsetninger og målstruktur for omstillingsvirkemiddelet.

3.2. Målsetninger og målstruktur

Det er ganske innlysende at utformingen av et evalueringsdesign må ta utgangspunkt i de målsetningene og den målstrukturen som gjelder for virkemiddelet. I beskrivelsen av målsetningene for omstillingsbevilgningen heter det: *”Målet er å bidra til å styrke næringsgrunnlaget ved økt verdiskapning gjennom nyetablering og videreutvikling av lønnsomme arbeidsplasser slik at området får en mer robust og variert næringsstruktur som kan gi interessant sysselsetting for både kvinner og menn. I tillegg skal arbeidet med omstilling bidra til å styrke næringsutviklingsevnen i området i løpet av omstillingsperioden gjennom bl.a. økt kompetanse og kapasitet innenfor ledelse, økt samhandling mellom private og offentlige aktører og økt samarbeid i næringslivet.”* (Statsbudsjettet 2002, kap.552, post 56).

Det er altså to overordnede mål for bevilgningen. For det første skal man *styrke næringsgrunnlaget* og for det andre skal man *styrke næringsutviklingsevnen*. Det første knyttes opp mot utvikling av *lønnsomme arbeidsplasser*. Dette kan både skje gjennom nyetableringer og gjennom utvikling av eksisterende virksomheter. Videre skal disse nye arbeidsplassene bidra til at det utvikles *en mer robust og variert næringsstruktur*. Dette kan blant annet relateres til bedret lønnsomhet, større grad av salg ut av regionen og et mer innovativt næringsliv. Videre bør altså avhengigheten av hjørnesteinsbedriften eller hjørnesteinbransjen reduseres gjennom etablering av arbeidsplasser innen andre virksomheter enn hjørnesteinsbedriften(e) eller innenfor andre bransjer enn den dominerende. Det å styrke næringsutviklingsevnen relateres til *økt kompetanse* blant private og offentlig aktører, og til *økt samhandling* mellom private og mellom private og offentlig aktører.

Summarisk har vi altså følgende overordnede målsetninger for omstillingsbevilgningen:

I) Styrket næringsgrunnlag

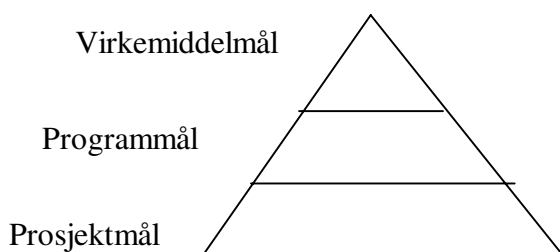
- Utvikling av nye lønnsomme arbeidsplasser
- Utvikling av en mer robust og variert næringsstruktur

II) Styrket næringsutviklingsevne

- Økt kompetanse blant private og offentlige aktører
- Økt samhandling mellom private aktører og mellom private og offentlige aktører

Det er også viktig å ha forståelse av hva som er riktig rekkefølge for disse målene. Ideelt sett må man først styrke kompetansen og samhandlingen før det eventuelt kan avleses resultatet i form av nye arbeidsplasser. Kompetanse- og samhandling dreier seg følgelig om *underveismål*, mens arbeidsplasser og mer robust næringsstruktur er *resultatmål* for omstillingsbevilgningen. Det å styrke kompetansen bedrer altså mulighetene for at det på et senere tidspunkt kan etableres nye arbeidsplasser, det handler om en kjedet reaksjon. Det er derfor av vesentlig betydning at det i den første fasen av programmet settes fokus mot læring, kompetanseheving og samhandling som overordnede mål, mens det å måle effekter i form av arbeidsplasser er noe som kommer inn på et sent stadium i omstillingsperioden.

Figur 1. Målstruktur for omstillingsvirkemiddelet



Disse overordnede målsetningene, eller det vi kan omtale som *virkemiddel mål*, utgjør det øverste nivået i bevilgningens målstruktur (fig1). Neste nivå er de enkelte omstillingsprogrammernes tolkning av de overordnede målene. Som vi har vært inne på tidligere er programmene ulike med hensyn til profil. Noen programmet har et fokus på nye arbeidsplasser, mens andre vektlegger kompetanseheving og samhandling. Slike *program mål*, kommer til uttrykk i form av det enkelte programmets strategier og tilhørende målsetninger. Tredje nivå i målstrukturen er *prosjekt mål*. De enkelte omstillingsprogrammene består av en rekke ulike prosjekter som knyttes opp mot mer eller mindre eksplisitte målsetninger. Det som er avgjørende for at en slik målstruktur skal kunne fungere er at de ulike nivåene sees i sammenheng med hverandre. De ulike prosjektene skal gi bidrag til at strategienes målsetninger, og dermed også programmets mål, kan realiseres. Samtidig må programmålene utformes slik at de på sikt kan gi bidrag til at intensjonene med virkemiddelet kan oppfylles, nemlig styrket utviklingsevne og et styrket næringsgrunnlag på steder med omstillingsbehov.

3.3. Nærmere om aktuelle måleindikatorer

3.3.1. Betraktninger

For å oppnå systematikk i kvalitetssikringen er det altså viktig at det utvikles noen gjennomgående måleindikatorer som brukes på alle programmene som inngår i det aktuelle tiltaket. Når vi vet at omstillingsprogrammene kan være relativt ulike i utforming og innhold, må en følgelig unngå at indikatorene blir for programspekifiske. Videre vil arbeidets robusthet også styrkes ved at målingene gjennomføres på flere ulike tidspunkt i omstillingsperioden. Dette gir både muligheter for å følge utvikling over tid innenfor et program, og å sammenligne programmer som er i samme fase.

Det er en rekke indikatorer som vil være aktuelle for å sjekke kvaliteten på omstillingsarbeidet. Det bør her oppnås en viss bredde i indikatorene, slik at man favner over det som er viktig for å etablere et velfungerende program. Aktuelle indikatorer kan blant annet knyttes organiseringen av omstillingsarbeidet, omstillingsarbeidets legitimitet lokalt/regionalt, omstillingsenhetens arbeidsform, rollefordeling i omstillingsarbeidet, sammensetningen av prosjektporteføljen, prosessen rundt utarbeidelse og revidering av handlingsplanen, eventuelle ”biaser” i omstillingsarbeidet mot enkelte grupper eller geografiske områder, antall iverksatte prosjekter og tiltak, vellykkede og avbrutte prosjekter, oppfølging av prosjekter, programmets nettverk og koplinger mot andre virkemidler og markedsføringen av omstillingsprogrammet.

De skisserte indikatorene dreier seg om å sjekke kvaliteten på selve prosessen, og kan følgelig omtales som *prosessindikatorer*. I tillegg vil det etter hvert som programmet har fått en viss varighet også være aktuelt å måle resultater eller effekter, dvs. ”monitoring program outcomes.” Dette kan omtales som *effektindikatorer*. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at slike resultater som måles i programmer som ikke enda er avsluttet, i stor grad vil ha preg av å være dokumentasjon av *foreløpige effekter/resultater*.

Når *effekter* skal måles bør det ideelt sett brukes indikatorer hvor det langt på vei kan observere en direkte sammenheng mellom iverksatte tiltak i omstillingsprogrammet og endringer i indikatoren. Samtidig er det vanskelig å isolere effekter, særlig med tanke på at det er sosiale systemer som ”overvåkes”, og disse utsettes for en rekke ulike påvirkninger. I første

rekke må en derfor basere seg på indikatorer hvor endringer antas å være *program relaterte*, samtidig som man aksepterer den usikkerheten som er forbundet med bruk av slike indikatorer (Rossi m.fl. 1999:221). *Effektindikatorer* knyttet til omstillingsbevilgningens overordnede målsetninger vil blant annet kunne være relatert til økt kompetanse i næringslivet og offentlig sektor, bedriftenes omsetning og lønnsomhet, innovasjonsevne og nyetablerings-hyppighet og etablering av nye arbeidsplasser.

Som en overordnet betraktning må det imidlertid sterkt påpekes at jo mer generelle og omfattende måleindikatorer blir, desto vanskeligere vil det være å anslå omstillings-programmets konkrete betydning for disse indikatorene (Jakobsen m.fl. 2001). I tillegg til at det er vanskelig å isolere prosjektenes betydning for endringer i indikatorene, kommer vi her også inn på problemer relatert til addisjonalitet, dvs. hvor viktig tilskuddet fra omstillingsprogrammet er for gjennomføring av det aktuelle prosjektet som ledet til den registrerte effekten. Vi vil også understreke at det i første rekke er prosessindikatorer som bør være det mest sentrale i "overvåkingen" av programmene. Effektindikatorer bør ikke tas inn før et godt stykke ut i programperioden. Generelt vil vi hevde at dess tidligere man forsøker å måle effekter, dess større er usikkerhet knyttet til omstillingsprogrammets betydning for endringer i disse indikatorene. Som vi har vært inne på tidligere, er det også en fare for en uheldig dreining av programmet i retning av kortsiktige resultater om det blir et for tidlig fokus på effekter. På den annen side vil det imidlertid være interessant å gjennomføre egne effektmålinger basert på utvalgte måleindikatorer som måles før programmet starter (dvs. ex ante) og etter at programmet er avsluttet (dvs. ex post). Deretter analyseres programmets betydning for eventuelle endringer i disse indikatorene. Prinsipper for slike effektmålinger drøftes i Vedlegg 1.

Generelt vil vi også påpeke at av hensyn til omstillingsprogrammernes administrative kapasitet er det viktig at opplegget for monitoring ikke blir for omfattende, for å unngå en betydelig belastning for administrasjonen i programmet. Monitoring skal også gjennomføres relativt ofte, eksempelvis en gang i året, og at det vil følgelig være ressursbruk både knyttet til gjennomføringen og til oppfølging av resultatene fra målingene.

Det finnes altså en rekke aktuelle indikatorer, men for å gjøre opplegget håndterlig er det nødvendig med en viss avgrensning. Under presenteres de prosess- og effektindikatorer som anvendes i vår forslag til opplegg for monitoring.

3.3.2. Valg av prosessindikatorer

Formålet med prosessindikatorene er å sjekke kvaliteten på selve gjennomføringen av omstillingsprogrammet. I denne vurderingen vil vi basere oss på følgende temaer og indikatorer:

A1) Omstillingsprogrammets etablering

-tidsbruk ved etablering av omstillingsorganisasjonen, spesielle utfordringer knyttet til etableringen av omstillingsprogrammet/organisasjonen

A2) Omstillingsprogrammets profil

-strategier og målsetninger for omstillingsprogrammet, omstillingsarbeidets legitimitet (deltakere i prosessen)

A3) Prosjektportefølje

-prosjekter og kurs som er iverksatt, oppfølging av strategivalgene, deltakere i prosjektene, oppfølging av prosjektene

A4) Omstillingsprogrammets organisering

-type organisering, kompetansen og nettverket hos styremedlemmene, administrasjonens kompetanse, administrasjonens arbeidsmåte, rollefordeling mellom omstillingsorganisasjon og kommunale myndigheter

A5) Oppfølging og læring

-oppfølging av tidligere innspill, erfaringsoverføring mellom prosjekter

A6) Videreføring av utviklingsarbeidet

-tiltak for å videreføre utviklingsarbeidet etter at omstillingsperioden er over

A7) Omstillingsorganisasjonens erfaringer

-identifisering av faktorer som bidrar til at prosjekter lykkes eller eventuelt mislykkes

3.3.3. Valg av effektindikatorer

Selv om det er prosessindikatorer som står sentralt i monitoringen vil det etter hvert også være aktuelt å trekke inn effektindikatorer eller foreløpige resultater av arbeidet. Vi vil under skissere hvilke effektindikatorer som kan inkluderes i et opplegg for monitoring. *Indikatorene er formulert med utgangspunkt i målsetningene for omstillingsvirkemiddelet*, og det skilles mellom effektindikatorer knyttet til virkemiddelets underveismål, og effektindikatorer knyttet til virkemiddelets resultatmål (jmf.kap.3.2). Siden eksempelvis *trivsel og bolyst*, folketallsutvikling og kommuneøkonomi ikke omtales spesifikt i målsetningene for omstillingsarbeidet, *holdes effektindikatorer relatert til disse temaene utenfor diskusjonen*. Det er imidlertid sannsynlig at eksempelvis økt bolyst i et område vil styrke næringslivets rekrutteringsgrunnlag og dermed også muligheten for å etablere et mer robust næringsliv.

B) Effektindikatorer knyttet til underveismål

B1) Økt kompetanse blant offentlig og private aktører

-kompetanseheving som resultat av kurs iverksatt i omstillingsprogrammet, kompetanseheving som resultat av gjennomførte prosjekter, hvilke type kompetanse aktørene er tilført (eksempelvis ledelsekompetanse, strategitenkning, markedsføring og produksjonskompetanse), kompetanseheving som resultat av gjennomføring og drift av omstillingsprogrammet (gjennomføring av omstillingsarbeid er en læringsprosess som tilfører de sentrale aktørene i programmet kompetanse om det å drive med utviklingsarbeid)

B2) Økt samhandling mellom offentlig aktører og mellom offentlige og private aktører

-iverksettelse av fellesprosjekter mellom offentlige og private aktører, økt interkommunalt samarbeid som resultat av omstillingsprosjekter, etablering av møteplasser for offentlig og private aktører

B3) Økt samhandling mellom private aktører

-samarbeid mellom næringsaktører som resultat av iverksatte prosjekter (både samarbeid internt i omstillingsområde og samarbeid mellom lokale og eksterne aktører)

C) Effektindikatorer knyttet til resultatmål

C1) Nye arbeidsplasser

-her vil det være aktuelt å avdekke hvor mange nye arbeidsplasser omstillingsprogrammet har bidratt til etableringen av. Her inngår både nye arbeidsplasser i eksisterende virksomheter og nye arbeidsplasser gjennom nyetablering av virksomheter. Arbeidsplasser som måleindikatorer vil bli nærmere omtalt i neste avsnitt. Det vil også være interessant å se på antall bedriftsetableringer som omstillingsprogrammet har bidratt til.

C2) Mer *robust* og variert næringsstruktur

-fokuset vil bli rettet mot utvikling av en mer *robust* næringsstruktur. Begrepet variert næringsstruktur er problematisk å operasjonalisere og litteraturen gir heller ikke noe entydig svar på om det er fordelaktig for lokale/regionale økonomier å spesialisere seg innenfor et avgrenset område eller om det er mest hensiktsmessig med en differensiering (Porter 1990, Storper 1997).

Når det gjelder robust næringsstruktur så vil vi knytte dette opp mot lønnsomhetsutvikling, markedsutvikling og innovativ aktivitet. *Lønnsomhetsutvikling* dreier seg om i hvilken grad gjennomførte prosjekter har bidratt til bedret lønnsomhet for de deltakende bedriftene. Vurderingene som her skal gjøres må basere seg på tilbakemeldinger fra gjennomførte prosjekter (dette gjelder også for de øvrige effektindikatorene, jmf.kap.4.3). Disse tilbakemeldingene vil være prosjektleders egenvurdering av hvordan lønnsomhetsutviklingen blant bedriftene eventuelt er blitt påvirket av det gjennomførte prosjektet. Det å gjøre en mer grunnleggende regnskapsanalyse blant deltakende bedrifter, vil bli for omfattende og arbeidskrevende. *Markedsutvikling* handler om i hvilken grad gjennomførte prosjekter har bidratt til økt salg ut av regionen (dvs. salg utenfor omstillingsområde) for deltakende bedrifter. Et gjennomgående problem for mange små og mellomstore bedrifter er at de i hovedsak kun opererer på et lokalt marked. For at det lokale/regionale næringslivet skal være konkurransedyktig er det også viktig å stimulere til *innovativ aktivitet*. Det vil derfor bli avdekket i hvilken grad gjennomføring av prosjekter med bistand fra omstillingsprogrammet har resultert i innovasjoner. Innovasjoner defineres her som nyutvikling eller vesentlig forbedring av produkter eller tjenester. Innovasjonen skal være kommersielt viktig for bedriften.

Figurene under gir en systematisk oversikt over effektindikatorer knyttet til underveismål (B) (fig.2) og effektindikatorer knyttet til resultatmål (C) (fig.3).

Figur 2. Effektiindikatorer knyttet til underveismål

<i>Underveismål</i>	<i>Presisering av indikatorer</i>
B1) Økt kompetanse blant offentlige og private aktører	B1.1) Kompetanseheving som resultat av kurs i regi av omstillingsprogram (avdekke antall deltakere og type kurs) B1.2) Kompetanseheving som resultat av gjennomførte prosjekter (eksempelvis økt kompetanse innenfor strategi, markedsføring, teknologi) B1.3) Kompetanseheving som resultat av gjennomføring av omstillingsprogrammet (hvilke kompetanse på drift og organisering av omstillingsarbeid har personer som har vært involvert i omstillingsarbeidet tilegnet seg)
B2) Økt samhandling mellom offentlige aktører og mellom offentlige og private aktører	B2.1) Iverksettelse av felles prosjekter mellom offentlige og private aktører B2.2) Iverksettelse av prosjekter hvor kommunen og/eller fylke deltar på finansieringssiden B2.3) Iverksettelse av prosjekter med deltakelse fra kommuner (dvs. lokale myndigheter) utenfor omstillingsområdet
B3) Økt samhandling mellom private aktører	B3.1) I hvilken grad har gjennomførte prosjekter resultert i økt samarbeid for de involverte bedriftene (avdekke hvilke type samarbeid som er etablert, eksempelvis om det er mellom tilsvarende/like virksomheter eller mellom produsenter og leverandører) B3.2) Hvor er eventuelt de som inngår i de nye samarbeidskonstellasjonene lokalisert (skille mellom aktører i omstillingsområdet og aktører utenfor omstillingsområdet)

Figur 3. Effektiindikatorer knyttet til resultatmål

<i>Resultatmål</i>	<i>Presisering av indikatorer</i>
C1) Nye arbeidsplasser	C1.1) Antall nye arbeidsplasser i eksisterende virksomheter (som følge av bidrag fra omstillingsprogrammet) C1.2) Antall nye arbeidsplasser gjennom nyetablering av virksomheter C1.3) Antall bedriftsetableringer som programmet har bidratt til
C2) En mer <i>robust</i> og variert næringsstruktur	C2.1) Lønnsomhetsutvikling for bedrifter som har deltatt i prosjekter (i hvilken grad har deltakelse i prosjektet bidratt til at bedriften det siste året har styrket driftsresultatet (dvs. resultat før ekstraordinære poster og skatt)) C2.2) Markedsutvikling for bedrifter som har deltatt i prosjekter (andel inntekter fra kunder utenfor omstillingsområdet) C2.3) Innovativ aktivitet for bedrifter som har deltatt i prosjekter (introduksjon av nye produkter/tjenester i løpet av prosjektperioden og andel inntekter fra disse nye produktene/tjenestene)

3.3.4. Arbeidsplasser som effektindikator

Nye arbeidsplasser er en mye brukt effektindikator for omstillingsprogrammene (Jakobsen m.fl.2001). Fordelen med å bruke antall nye arbeidsplasser som indikator er at den er tilsynelatende konkret og målbar. Men denne effektindikatoren er også problematisk. Et for sterkt fokus mot sluttresultatet, altså arbeidsplasser, kan gjøre at omstillingsorganet i for liten grad er opptatt av å styrke prosesser som ligger til grunn for etablering av nye arbeidsplasser, som for eksempel økt utviklingskompetanse i næringslivet og i tiltaksapparatet. Resultatet kan bli at de totale omstillingsutfordringene som en kommune står ovenfor ikke i stor nok grad vektlegges.

Etablering av et gitt antall nye arbeidsplasser innebærer heller ikke at et samfunn automatisk er blitt omstilt og mer robust. Det kan ofte være slik at omstillingsprogrammet realiserer målsetningen om å skape et gitt antall nye arbeidsplasser, men i samme periode kan nedgangen i antall arbeidsplasser være større slik at nettoresultatet for området blir negativt. I tillegg vil også flere av de nye arbeidsplassene som skapes forsvinne i løpet av noen år. Analyser over overlevelsessevne og levetid for nye foretak viser at kun halvparten av de nyregistrerte foretakene overlever de fem første årene (Spilling 2000:120). Samtidig kan eksempelvis etablering av 50 arbeidsplasser som kan tilskrives programmet, legge grunnlaget for ytterligere 100 nye arbeidsplasser over en 10-års periode. Samlet kan det derfor virke noe statistisk å forestille seg at suksess skal avhenge av at det skapes et gitt antall nye arbeidsplasser innen en avgrenset tidsperiode. Til tross for disse innvendingene har likevel arbeidsplasser som indikator sin misjon. Den gir programmet noe å ”strekke seg etter” og fungerer som en motivasjonsfaktor. Får man konkrete resultater å vise til, vil dette også kunne bidra til å skape tillit til og oppslutning om programmet.

Både ved registrering av nye arbeidsplasser, og ved registrering av andre effekter, vil det også være nødvendig å drøfte addisjonalitet, dvs. hvor viktig tilskuddet fra omstillingsprogrammet var for gjennomføring av det aktuelle prosjektet som ledet til den registrerte effekten. I skjemaet som vil bli brukt ved registrering av effekter har vi derfor inkludert et spørsmål om tilskuddets viktighet for gjennomføring av det aktuelle prosjektet (se kap.4.3).

I noen omstillingsprogrammer er det også et fokus mot å *sikre* arbeidsplasser, dvs. at det iverksettes tiltak for å unngå at arbeidsplassene forsvinner. Selv om slike tiltak naturligvis er

viktige i omstillingsarbeidet, vil det være vanskelig å trekke inn sikring av arbeidsplasser som måleindikatorer. Hva skal til for å sikre en arbeidsplass, hvor utsatt skal arbeidsplassen være før den må sikres og hvor stor bidrag trengs fra omstillingsprogrammet for å ”godskrive” en sikring som effekt av omstillingsarbeidet? Det vil her være en betydelig fare for at man overvurderer omstillingsprogrammet betydning i forhold til det å opprettholde arbeidsplasser.

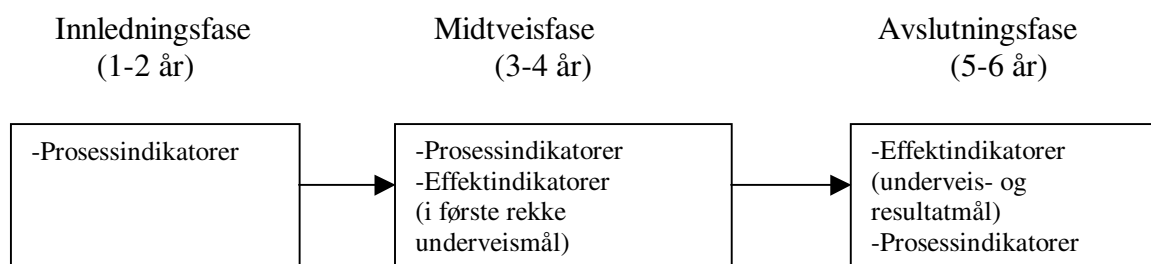
De effektene som registreres underveis i omstillingsprogrammet vil være *foreløpige effekter*. Det vil også være betydelig usikkerhet knyttet til selve målingen av slike foreløpige resultater. Eksempelvis kan effekten dukke opp like etter at målingen er foretatt, slik at den ikke bli registrert. Effekten kan også forsvinne igjen like etter at den er registrert. Det er derfor viktig med en viss grad av fleksibilitet i rapporteringssystemet. Det sentrale er uansett å få fram positive resultater av omstillingsarbeidet slik at arbeidets legitimitet styrkes og det lokale engasjementet opprettholdes. Etter en viss periode med omstillingsarbeid er det naturlig at politikere og næringsaktører begynner å etterspørre resultater av arbeidet, og da er det viktig at programmet kan dokumentere hva det har fått til selv om det vil være usikkerhet forbundet med det å måle resultater av et program som enda ikke er avsluttet. En mer systematisk og grundig måling av effekter må gjøres i egne effektevalueringer *etter* at omstillingsprogrammet er avsluttet.

3.3.4. ”Timing” av målingen

Som nevnt ovenfor vil omstillingsprogrammets fokus være avhengig av hvor i omstillingsperioden programmet befinner seg. Tidlig i omstillingsperioden er det å få i gang prosesser og aktiviteter det avgjørende, mens eventuelle effekter eller resultater ikke bør vektlegges før sent i omstillingsperioden. Samtidig bør det ikke legges opp til et rigid system hvor man eksempelvis unngår å iverksette tiltak med betydelig potensiale for effekter, eventuelt i form av nye arbeidsplasser, tidlig i omstillingsperioden når mulighetene for dette er gode. Slike tidlige effekter, eller små synlige suksesser, kan bidra til å styrke omstillingsprogrammets anseelse lokalt. Poenget vårt er imidlertid at hovedfokuset bør legges på kompetanseheving og samhandling i de innledende årene, mens arbeidsplasser og mer robust næringsstruktur bør få økende oppmerksomhet dess lengre ut i omstillingsperioden man er kommet. Dette innebærer også at vi i opplegget for monitoring vil fokusere på prosessindikatorer innledningsvis, mens effektindikatorer, fases inn på et senere stadium i omstillingsperioden.

Den operative omstillingsperioden kan deles i tre to-års bolker, innledningsfasen, midtveisfasen og avslutningsfasen. I tillegg har vi en strategi- og forankringsfase, blant annet med utarbeidelse av handlingsplan, som gjennomføres i forkant av den operative omstillingsperioden. Hvilke type indikatorer som bør være sentrale i de ulike periodene framgår av figur 4.

Figur 4. Omstillingsarbeidets ulike fase



Temaer og indikatorer presiseres ytterligere i figur 3. Figuren visere hvilke temaer som vil være aktuelle i de årlige programstatusvurderingene, med utgangspunkt i hvilket stadium/fase omstillingsprogrammet er i. Første gang et tema introduseres i vurderingen omtales det som ”nytt”, mens påfølgende behandlinger av det samme temaet dreier seg om ”oppdatering” av den informasjonen som tidligere er samlet inn.

I de to første årene vil det være prosessindikatorer som vil være sentrale i programstatusvurderingene. I tredje og fjerde året inkluderes også effektindikatorer knyttet til underveismål (kompetanse og økt samhandling). Etter hvert inkluderes også noen foreløpige effekter knyttet til resultatmål (arbeidsplasser, robust næringsstruktur), samtidig som fokuset mot prosessindikatorer reduseres. Det kan diskuteres når det er hensiktsmessig med en innfasing av effektindikatorer knyttet til resultatmål. I noen tilfeller, og særlig når programmene har et eksplisitt mål om å skape et gitt antall nye arbeidsplasser, kan det være hensiktsmessig å fase slike måleindikatorer inn noe tidligere enn hva man bør gjøre i programmer som er rettet mot en langsiktig styrking av utviklingskompetansen i omstillingsområdene. I vårt opplegg er de tatt inn etter 4 driftsår, men her er det muligheter for en viss grad av fleksibilitet.

Figur 5. Temaer for programstatusvurdering på ulike stadier

Stadier i omstillingsarbeidet	A) Prosessindikatorer	B) Effektindikatorer, underveismål	C) Effektindikatorer, resultatmål
Innledning 1 år	Nye: A1) Etablering A2) Profil, A3) Portefølje A4) Organisering		
Innledning 2 år	Oppdatering: A2) Profil A3) Portefølje A4)Organisering Ny: A5) Læring		
Midtveis 3 år	Oppdatering: A2) Profil A3) Portefølje A4)Organisering A5) Læring	Nye: B1) Kompetanse B2) Samhandling off/privat B3) Samhandling private	
Midtveis 4 år	Oppdatering: A2) Profil A3) Portefølje A4)Organisering A5) Læring Ny: A6) Videreføring	Oppdatering: B1) Kompetanse B2) Samhandling off/privat B3) Samhandling private	Nye: C1) Arbeidsplasser C2) Robust næringsstruktur
Avslutning 5 år	Oppdatering: A2) Profil A3) Portefølje A4)Organisering A5) Læring A6) Videreføring	Oppdatering: B1) Kompetanse B2) Samhandling off/privat B3) Samhandling private	Oppdatering: C1) Arbeidsplasser C2) Robust næringsstruktur
Avslutning 6 år	Samlet vurdering A2) Profil A3) Portefølje A4)Organisering A5) Læring A6) Videreføring A7) Erfaringer	Samlet vurdering: B1) Kompetanse B2) Samhandling off/privat B3) Samhandling private	Samlet vurdering: C1) Arbeidsplasser C2) Robust næringsstruktur

Den inndelingen som her skisseres innebærer også at det må lages spesifikke opplegg for hvert enkelt år, noe vi kommer tilbake til i kapittel 4.

3.4. Sammenligning og referanseramme

For å si noe mer generelt om hvordan et tiltak organiseres og virker hevdes det gjerne at det er viktig å sammenligne tiltaket, i vårt tilfelle omstillingsbevilgningen, med andre mer eller mindre liknende tiltak (Sverdrup 2002). Selv om dette vil ha sin åpenbare verdi i forbindelse med en mer generell vurdering av ulike virkemidler rettet mot næringsutvikling, er det ikke gitt at man i en monitoring skal tilstrebe mest mulig sammenlignbarhet med andre virkemidler ved utforming av måleindikatorer. Det vil i utgangspunktet være fordelaktig om evalueringsdesignet er best mulig tilpasset de særskilte forholdene som gjelder for det aktuelle tiltaket. Følgelig kan hensynet til sammenlignbarhet komme i konflikt med ønske om en best mulig analyse av det aktuelle tiltaket. Det er også betydelige metodiske utfordringer knyttet til en eventuell sammenligning mellom virkemidler som er ulike både med hensyn til målsetninger og organisering. Dess mer ulike virkemidlene er, dess mer forsiktig bør man være med å sammenligne (Mønnesland 2000:206).

Den komparasjonen vi i første rekke vil tilstrebe gjennom vårt opplegg for monitoring er å vurdere status på ulike tidspunkt i de enkelte omstillingsprogrammene, dvs. å avdekke utviklingen, og å sammenligne mellom tilnærmet "like" programmer. Som vi har vært inne på tidligere er det imidlertid viktig å være bevisst at omstillingsprogrammer er ganske forskjellige både hensyn til kompleksitet, størrelse og utfordringer. Blant annet viser tidligere evalueringer at det er enklest for lokale omstillingsprogrammer å få en forankring i området, mens regionale omstillingsprogrammer (dvs. programmer som omfatter flere kommuner) gir større muligheter for en mer profilert og konsentrert satsing (Jakobsen m.fl. 2001:64).

Når status og utviklingen skal analyseres, må det etableres en forståelse av hva som er bra og hva som er mindre bra. Det er imidlertid betydelige utfordringer knyttet til det å avgjøre hva som er en god organisering av omstillingsarbeidet, hva som er en hensiktsmessig prosjektportefølje og hva som er gode rutiner for erfaringsoverføring i programmet. Det er også store utfordringer knyttet til en eventuell måling av effekter. Det finnes eksempelvis ikke noe måltall som sier hvor mye den lokale/regionale utviklingskompetansen skal styrkes i

løpet av omstillingsperioden, eller hvor mange nye lønnsomme arbeidsplasser en kan forvente å skape⁴.

Vurderinger av hva som er bra må også relateres til det grunnleggende rasjonale for tiltaket eller det som gjerne omtales som ”programteori”. En programteori er en forestilling om gitte årsaks- og virkningssammenhenger, med utgangspunkt i teoretiske betraktninger innenfor det aktuelle saksområde. Som oftest vil man bare kunne avdekke bruddstykker av den gjeldende programteorien i eksisterende programdokumenter, og mye av teorigrunnlaget vil ha en implisitt karakter. Det er også sjelden at utviklingen av tiltaket er basert på en helhetlig teoretisk forståelse. Ofte er teorigrunnlaget for tiltaket bruddstykker av aktuelle teoretiske vurderinger innenfor området (Owen og Rogers 1999). Eksempelvis har egenbasert utvikling hegemoni som den ”rette” strategien innenfor omstillingsarbeidet og det ansees som fordelaktig å fristille omstillingsenheten fra den kommunale organisasjonen (KRD 1999, Jakobsen m.fl. 2001). Dermed må hva som er ”god” og ”dårlig” prosjektportefølje og organisering av omstillingsenheten vurderes med utgangspunkt i et slikt verdigrunnlag for tiltaket. Nå kan man naturligvis ha innvendinger mot den eksisterende programteorien, men vi ser ikke på det som vårt mandat i dette prosjektet å utfordre omstillingsvirkemiddelets rasjonale.⁵

Selv om det vil finnes noen mer eller mindre eksplisitte forestillinger om hva som er bra og hva som er mindre bra, er det nødvendig med en ytterligere presisering for å kunne avgjøre hva som er god gjennomføring av omstillingsprogrammet. Det vi følgelig trenger er en *referanseramme* for å kunne vurdere utviklingen i de enkelte programmer over tid og for å kunne sammenligne på tvers av programmer.

En slik referanseramme kan etableres på to måter. For det første kan man basere seg på *eksisterende normer eller normtall*. Disse kan hentes fra tidligere evalueringer av virkemiddelet, internasjonale analyser av tilsvarende virkemidler eller politisk bestemte normer. Det er imidlertid ofte en del usikkerhet ved en slik praksis blant annet knyttet til varierende metodebruk i de tidligere evalueringene som brukes for å etablere normtall. Det vil

⁴ Flere av omstillingsprogrammene har gjort forsøk på å operasjonalisere målsetningen om økning i antall arbeidsplasser, ved å sette et måltall for hvor mange nye arbeidsplasser en skal bidra til i løpet av omstillingsperioden. Refereansepunktet for de enkelte programmene ser ut til å være tilsvarende målsetningen for sammenlignbare programmer (Jakobsen m.fl. 2001).

⁵ Slik drøfting av programteori inngår blant annet i det vi tidligere har omtalt som ”*clarificative evaluation*”.

som oftest også være betydelige ulikheter i organisering og målsetning blant de virkemidlene som utgjør erfaringsgrunnlaget. Den alternative framgangsmåte er at de ansvarlige for kvalitetssikringen *bygger opp en slik referanseramme ut fra omstillingsprogrammenes egne prestasjoner over tid*. Gjennom systematisk monitoring og ved bruk av faste metoder/teknikker vil det etableres et erfaringsgrunnlag som tilsier hva som er bra og hva som er mindre bra gjennomføring av programmet. Vi vil anbefale at ansvarlige myndigheter i etableringen av en referanseramme legger hovedvekten på å bygge denne opp på bakgrunn av slike systematisk målinger av omstillingsprogrammets prestasjoner over tid.

Ved etablering av referanserammer har det i evalueringsforskningen de siste årene vært fokusert mye på bruk av såkalte "*benchmarks*", dvs "*a continuous systematic process of evaluating companies recognised as industry leaders, to determine business and work processes that represent best practices and establish rational performance goals*" (Cross og Iqbal 1994, s.179). Sagt på en annen måte så dreier det seg om å finne fram til "*best practice*" innenfor et virksomhetsområde, og bruke dette som målestokk eller referansepunkt for andre tilsvarende virksomheter eller organisasjoners aktivitet. Vi vil imidlertid fråråde en redyrket bruk av benchmarks ved etablering av en referanseramme for omstillingsprogrammene, blant annet siden det ikke finnes en "*optimal måte*" å organisere og gjennomføre et omstillingsprogram på. Ethvert program må tilpasses de spesifikke utfordringene som område står ovenfor, og det som virker bra i et område trenger ikke nødvendigvis virke like bra i et annet område. Man kan også miste noe av dynamikken i omstillingsarbeidet og svekke de lokale/regionale aktørenes muligheter for selv å forme profil og arbeidsmåte i de enkelte omstillingsprogrammene, ved en sterk fokusering på en "*ideal modell*" for omstilling.

Istedenfor et fokus på benchmarking ved etablering av en referanseramme ser vi for oss et mer fleksibelt system hvor man gjennom systematisk monitoring av de ulike omstillingsprogrammene samler inn positive og negative erfaringer. På bakgrunn av dette kan det etableres en oversikt over hva man kan forvente av et omstillingsprogram, sett i forhold til utvalgte prosess- og effektindikatorer. Det vil også være aktuelt med en sekvensiell inndeling av et slikt indikatorsystem, hvor det er utvalgte mål eller "*milestones*" som skal oppnås i løpet av en gitt tidsperiode. Slike "*milestones*" er viktige for å sjekke at programmet går i "*riktig*" retning.

Gjennom en slik innsamling av data vil det også kunne bygges opp systematisk kunnskap om hvilke organisasjonsformer og tiltak som fungerer, og under hvilke forutsetninger. Videre vil det kunne etableres en oversikt over potensielle fallgruber for omstillingsarbeidet. I en innledende fase, dvs. ved etableringen av en slik referanseramme, er det også naturlig at man nyttiggjør seg erfaringer fra tidligere evalueringen av organiseringen og gjennomføringen av omstillingsarbeidet. Mye av denne kunnskapen vil imidlertid ha et lite enhetlig preg, blant annet når det gjelder bruk av måleindikatorer, og må derfor anvendes med en viss forsiktighet.

3.5. Metoder og teknikker

Når måleindikatorene er på plass må det skisseres metoder eller teknikker for innsamling av data som kan si noe om utviklingen i forhold til disse indikatorene. Det å evaluere et program eller et tiltak er ofte en kompleks og mangesidig aktivitet. Ved å mikse metoder øker sjansene for en bedre forståelse av fenomenet som analyseres, og det er derfor utbredt at det i de enkelte evalueringene brukes flere metoder og teknikker (Greene m.fl. 2001). Som vi har vært inne på tidligere inngår monitoring i det som omtales som prosess eller formativ evaluering. I de formative evalueringene vil det ofte være en overvekt av såkalte kvalitative metoder, selv om det også kan være aktuelt å trekke inn mer kvantitative teknikker. Følgende metoder er aktuelle ved evaluering (Weiss 1998, Rossi m.fl. 1999, Sverdrup 2002):

- Analyse av program dokumenter

Dette gir betydelig informasjon både om programmets aktiviteter og om intensjoner for programmet

- Case studier av enkeltprosjekter

Kan gi inngående opplysninger om pågående og eventuelt avsluttede prosjekter. Kan gi en bedre forståelse av prosesser og relasjoner som er viktige ved gjennomføring av prosjekter, og kan utdype og nyansere mer kvantitativ informasjon som eventuelt innhentes gjennom survey eller ved bruk av registerdata. Det er viktig å velge case som er ulike etter gitte dimensjoner for å få fram forskjellige karakteristika ved det fenomenet (programmet) som studeres

- Kvalitative intervju og dialog med nøkkelpersoner i programmene

Underveisevalueringer er utviklingsorienterte studier og det kvalitative intervjuet og dialogen med sentrale personer i programmet er viktig for å få innsikt i utviklingsprosesser (Sverdrup 2002). Tema for slike intervjuer kan blant annet være utforming av programmet, gjennomføring av enkelprosjekter, programmets evne til å påvirke utviklingsprosesser, tilsiktede og utilsiktede virkninger av igangsatte tiltak, og forslag til forbedringer av programmet

- Survey blant de ansvarlig for programmene

Kan brukes til å si noe om de programansvarlige sine erfaring med programmet, blant annet programmets styrker og svakheter

- Survey blant brukerne

Det er viktig å innhente brukernes, dvs. bedrifter/organisasjoner/enkeltpersoner som har mottatt støtte fra programmet, sine erfaringer med organisering og gjennomføring av programmet. Dette er også av betydning i forhold til det å kunne registrere effekter av gjennomførte prosjekter. Bruker undersøkelser er ofte det beste virkemidlet for å få fram program/prosjekt relaterte endringer i utvalgte indikatorer.

- Analyse av registerdata

Analyse av registerdata, eksempelvis SSBs oversikter over antall sysselsatte og nyetableringer eller tall fra Brønnøysundregisteret over omsetning og lønnsomhet, er særlig aktuelle ved måling av effekter. De er også viktige når man skal gjøre analyser av det kontrafaktisk, dvs. å sammenligne utviklingen i løpet av programperioden i kommuner som har hatt omstillingsstatus med utviklingen i "tilsvarende" kommuner som ikke har hatt slik status (kontrollgruppe).

Det er naturligvis ikke alle disse metodene som vil være aktuelle ved et opplegg for monitoring av omstillingsarbeidet. Både valg av indikatorer og tilgang på ressurser for underveisevalueringen legger føringer på omfanget av datainnsamlingen. Det som imidlertid er helt avgjørende for en vellykket monitoring at det utviklet et enhetlig opplegg for overvåkingen av de ulike omstillingsprogrammene. Bruk av forskjellige metoder eller teknikker ved overvåking av ulike programmer svekker mulighetene for sammenligning.

Videre må det metodiske opplegget være såpass eksplisitt at det kan etterprøves. Metodens holdbarhet, eller reliabilitet, refererer til nøyaktighet i målingen, og høy reliabilitet innebærer blant annet at en ny måling av det samme fenomenet skal gi samme resultater som første måling (under forutsetning av at fenomenet ikke har endret seg).

I vårt opplegg for vurdering av omstillingsvirkemiddelet legges, som tidligere nevnt, hovedvekten på en årlig monitoring av de enkelte programmene. Data vil bli samlet inn gjennom bruk av spørreskjema og intervju. Det konkrete metodiske opplegget vil vi komme nærmere inn på i neste kapittel. Gjennom denne monitoringen vil det også bli antydnet noen foreløpige effekter av omstillingsarbeidet, men for å etablere en mer holdbar og solid kunnskap om effekter av omstillingsarbeidet er det nødvendig med egne effektanalyser *etter* at omstillingsperioden er over. Prinsipielle sider ved et slikt opplegg omtales i Vedlegg 1.

Kapittel 4. Forslag til et opplegg for programstatusvurdering (monitoring)

4.1. Metode og gjennomføring

Vårt opplegg tar sikte på at det gjennomføres *en årlig programstatusvurderingen*, eller monitoringen, av de enkelte omstillingsprogrammene. Det er mest hensiktsmessig å gjøre dette i forbindelse med årsrapportering, dvs. mot slutten av driftsåret. Omstillingsenheten må da uansett gå igjennom en del av de punktene som tas opp i monitoringen.

Det er viktig at omstillingsprogrammene får en forståelse av hva som er formålet med denne monitoringen og at de tidlig gjøres kjent med opplegget. Som vi har vært inne på tidligere er hovedformålet *å støtte oppunder igangsatte program gjennom konstruktive innspill som kan bidra til å styrke arbeidet*. Det skal altså *ikke* være en "revisjon" hvor grad av suksess måles. Det må heller ikke bidra til at fokuset fjernes fra det som er omstillingsadministrasjonens hovedoppgave, nemlig å få i gang positive utviklingsprosesser. Monitoringen skal fungere proaktiv og gi gode innspill for arbeidet framover. Det skal også gi omstillingsorganisasjonen anledning til å reflektere over arbeidet som har vært gjort så langt, og arbeidet som skal gjøres i tiden som kommer.

For å samle inn data til denne programstatusvurderingen vil det bli brukt et *spørreskjema* (se kap.4.2). Spørreskjemaet er rettet mot administrasjonen for omstillingsenheten og utfylles/besvares i møte mellom representanter for administrasjonen og representanter for enheten som har ansvaret for gjennomføring av programstatusvurderingen, eksempelvis SND. Når skjemaet fylles ut gjennom et slikt personlig intervju, gis det også muligheter for innhenting av supplerende opplysning. Det bør også vurderes å stille en del av spørsmålene, og da i første rekke de "vurderende" spørsmålene, til styreleder for omstillingsenheten, for å sikre en best mulig tilbakemelding og beskrivelse av den faktiske situasjonen. Videre vil det være aktuelt å bruke saksdokumenter fra programmet for å supplere muntlige opplysninger

I vårt opplegg har vi også utarbeidet *et eget spørreskjema for prosjektledere* (se kap.4.3). Dette skal utfylles i forbindelse med sluttrapportering fra de enkelte prosjektene og skal innhentes av omstillingsadministrasjonen. Spørreskjema rettet mot brukerne er en viktig metode for å dokumenter effekter av prosjektene. Opplysningen fra disse skjemaene brukes for å besvare effektspørsmålene i spørreskjemaet for administrasjonen. Om mulig, bør også enkelte av opplysningene sjekkes mot andre datakilder, for å sikre en best mulig kvalitet på de innsamlede dataene.

På bakgrunn av de innsamlede dataene skriver institusjonen som er ansvarlig for monitoringen en kort statusrapport, som disponeres etter de temaene som er skissert i spørreskjemaet. Rapporten meldes tilbake til omstillingsorganisasjonen og brukes også til å bygge en sentral kunnskapsbank og referanseramme for omstillingsvirkemiddelet i den ansvarlige institusjonen (SND).

4.2. Spørreskjema for administrasjonen

I vårt opplegg er det laget egne spørreskjema for hvert enkelt år av omstillingsperioden. Hvilke temaer som inngår i de enkelte årene framgår av figur 5, kap.3.3.5. Intensjonen er at opplegget skal brukes i årlig vurderinger gjennom hele omstillingsperioden. For programmer som er kommet lengre enn første driftsår, men som ikke tidligere har vært gjenstand for vurdering etter det skisserte opplegget, har vi laget et eget skjema som inkluderer spørsmål for hele omstillingsperioden (se kap.4.2.7).

4.2.1. Første driftsår (innledningsfasen)

A) Prosessindikatorer

A1) Omstillingsprogrammets etablering

Fakta

- når fikk området omstillingsstatus (mnd.år)
- når var omstillingstyre operativt (mnd, år)
- når var administrasjonen for omstillingsprogrammet operativ (mnd, år)
- når forelå det en godkjent handlingsplan (mnd, år)
- hva regnes som første ordinære driftsår for omstillingsarbeidet (år)

Vurdering

- har det vært spesielle problemer rundt etableringen av omstillingsprogrammet/omstillingsorganisasjonen

A2) Omstillingsprogrammets profil (strategier, målsetninger, legitimitet)

Fakta

- hvilke strategier basere programmet seg på (beskriv) ja nei
- har programmet strategier som er rettet mot spesifikke næringssektorer (bransjer)
- er det etablert strategier for å få til en bredere samfunnsomstilling (eks trivsel og bolyst)
- har programmet egne strategier rettet mot kompetanseheving
- har programmet strategier direkte rettet mot etablering av arbeidsplasser
- er det nedfelt en prioritering mellom strategiene

- hvilke målsetninger/visjoner er etablert for programmet (beskriv) ja nei
- er det knyttet del-målsetninger til de utvalgte strategiene
- opereres det med måltall for strategiene (eks antall arb.plasser)
- er målsetningene periodisert
- har programmet en egen strategi/plan for markedsføring av egen aktivitet
- brukes den lokale/regionale pressen aktivt i formidlingen

Vurderinger

- vurderes målsetningene/visjonene for programmet som realistiske
- hvordan har prosessen rundt utarbeidelse av handlingsplan vært organisert, er det oppnådd et bredt engasjement blant ulike grupper (kommunen, innbyggere hj-bedrifter, SMB)

A3) Prosjektportefølje

Fakta

- Prosjekter:
 - antall iverksatte forstudier
 - antall iverksatte forprosjekt
 - antall iverksatte hovedprosjekt

- samlet innvilget beløp fra omstillingsprogrammet (alle prosjekttyper)
- de iverksatte prosjektenes totale kostnader

-Kurs: (gjelder kurs som arrangeres i regi av eller med medvirkning fra omstillingsprogrammet)

- antall personer som har deltatt på PLP kurs
- antall personer som har deltatt på kurs i styrearbeid
- antall personer som har deltatt på andre kurs i regi av eller med medvirkning fra omstillingsprogrammet

Vurderinger

- reflekteres programmets strategivalg i prosjektporteføljen
- i hvilken grad er sentrale næringsaktører i områder (hj.bedrifter og aktører innenfor SMB-sektoren), involvert som prosjektansvarlige eller som prosjektledere
- er det noen kompetente miljøer/personer som ikke er involvert på prosjektsiden, men som man gjerne hadde ønsket skulle vært med
- hvordan jobber programmet for å få med andre instanser i medfinansiering av prosjekter
- hvordan skjer den konkrete oppfølgingen av iverksatte prosjekter
- har programmet bidratt til at prosjekter er blitt videreformidlet til andre virkemidler/tilskuddsordninger (eventuelt hvor mange)

A4) Omstillingsprogrammets organisering

Fakta

- hvordan er omstillingsorganisasjonen organisert (AS, stiftelse, kommunalt foretak osv)
- ved AS; hvem er de største eierne
- antall styremedlemmer, hvilke grupper representerer de (hj.bedrifter, SMB, kommunen, fagforening, kvinneorganisasjoner) og hvilke type kompetanse har de (ikke inkluder observatører)
- hvor mange styremøter er gjennomført
- hvor mange årsverk er det knyttet til programmets administrasjon
- hvordan fordeles omstillingsadministrasjonen sin tidsbruk på følgende oppgaver (angi %-fordeling)
- rådgivning til lokale/regionale aktører i forbindelse med utarbeiding av søknader eller ved forberedelse av eventuelle søknader
- behandling av innkomne søknader og vurdering av eksterne initiativ
- jobbing med egeninitierte prosjekter/tiltak
- diverse (reiser, rapportering osv)

Vurderinger

- hvilket nettverk har de ulike styremedlemmene (relasjoner mot viktige lokale og eksterne aktører)
- er det nøkkelpersoner i området som har vært ønsket i styret, men som man ikke har klart å engasjere
- hvilke type kompetanse har styreleder

- hvilken type kompetanse har medlemmene av administrasjonen (eksempelvis operativ næringslivserfaring, eller erfaring fra jobbing med tiltaksarbeid)
- hvilket nettverk har medlemmene av administrasjonen (relasjoner mot viktige lokale og eksterne aktører)

-har administrasjonen et godt inngrep med viktige lokale aktører (kommunen, hj.bedrifter, SMB)

-er rollefordelingen mellom kommunale myndigheter og omstillingsprogrammet avklart (hva kommunen skal gjøre, hva omstillingsenheten skal gjøre)

-er alt næringsrettet tiltaksarbeid lagt til omstillingsprogrammet

-er omstillingarbeidet alt i alt organisert på en tilfredstillende måte

4.2.2. Andre driftsår (innledningsfasen)

A) Prosessindikatorer

A2) Omstillingsprogrammets profil (strategier, målsetninger, legitimitet)

-har det vært endringer i målsetninger/visjoner siden siste rapportering, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer

-har det vært endringer i strategivalg siden siste rapportering, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer

Dersom de har vært endringer i strategier og/eller målsetninger svar på de følgende fakta-spørsmålene, dersom det ikke har vært endringer gå til vurderinger:

Fakta

-hvilke strategier basere programmet seg på (beskriv)

ja nei

-har programmet strategier som er rettet mot spesifikke næringssektorer (bransjer)

-er det etablert strategier for å få til en bredere samfunnsomstilling (eks trivsel og bolyst)

-har programmet egne strategier rettet mot kompetanseheving

-har programmet strategier direkte rettet mot etablering av arbeidsplasser

-er det nedfelt en prioritering mellom strategiene

-hvilke målsetninger/visjoner er etablert for programmet (beskriv)

ja nei

-er det knyttet del-målsetninger til de utvalgte strategiene

-opereres det med måltall for strategiene (eks antall arb.plasser)

-er målsetningene periodisert

-har programmet en egen strategi/plan for markedsføring av egen aktivitet

-brukes den lokale/regionale pressen aktivt i formidlingen

Vurderinger

-har det vært gjennomført rullinger av handlingsplanen, hvordan er dette eventuelt organisert

A3) Prosjektportefølje

Fakta

-Prosjekter (gjelder antall prosjekter iverksatt siden siste rapportering)

--antall iverksatte forstudier

--antall iverksatte forprosjekt

--antall iverksatte hovedprosjekt

--samlet innvilget beløp fra omstillingsprogrammet (alle prosjektyper)

--de iverksatte prosjektenes totale kostnader

-Kurs: (gjelder kurs som arrangeres i regi av eller med medvirkning fra omstillingsprogrammet)

--antall personer som har deltatt på PLP kurs

--antall personer som har deltatt på kurs i styrearbeid

--antall personer som har deltatt på andre kurs i regi av eller med medvirkning fra omstillingsprogrammet

Vurderinger

- reflekteres programmets strategivalg i prosjektporteføljen
- i hvilken grad er sentrale næringsaktører i områder (hj.bedrifter og aktører innenfor SMB-sektoren), involvert som prosjektansvarlige eller som prosjektledere
- er det noen kompetente miljøer/personer som ikke er involvert på prosjektsiden, men som man gjerne hadde ønsket skulle vært med
- hvordan jobber programmet for å få med andre instanser i medfinansiering av prosjekter
- hvordan skjer den konkrete oppfølgingen av iverksatte prosjekter
- har programmet, siden siste rapportering, bidratt til at prosjekter er blitt videreformidlet til andre virkemidler/tilskuddsordninger (eventuelt hvor mange)
- har programmet bidratt til noen "små synlige suksesser" som kan styrke programmets anseelse lokalt

A4) Omstillingsprogrammets organisering

Fakta

- hvor mange styremøter er gjennomført siden siste rapportering
- hvor mange årsverk er det knyttet til programmets administrasjon
- hvordan fordeles omstillingsadministrasjonen sin tidsbruk på følgende oppgaver (angi %-fordeling) (gjelder for perioden siden siste rapportering)
- rådgivning til lokale/regionale aktører i forbindelse med utarbeiding av søknader eller ved forberedelse av eventuelle søknader
- behandling av innkomne søknader og vurdering av eksterne initiativ
- jobbing med egeninitierte prosjekter/tiltak
- diverse (reiser, rapportering osv)

Vurderinger

- hvilket nettverk har de ulike styremedlemmene (relasjoner mot viktige lokale og eksterne aktører) og hvilke type kompetanse besitter de
- er det nøkkelpersoner i området som har vært ønsket i styret, men som man ikke har klart å engasjere
- hvilke type kompetanse har styreleder
- hvilke utskiftninger har det vært i styret (siden siste rapportering) og hvilke type kompetanse besitter de nye medlemmene

- hvilket nettverk har medlemmene av administrasjonen (relasjoner mot viktige lokale og eksterne aktører)
- har administrasjonen et godt inngrep med viktige lokale aktører (kommunen, hj.bedrifter, SMB)
- har det vært endringer i administrasjonens arbeidsmåte siden siste rapportering
- har det vært utskiftninger i administrasjonen (siden siste rapportering)
- dersom det har vært endringer i administrasjonen siden siste rapportering, hvilke kompetanse har de nye medlemmene av administrasjonen (eksempelvis operativ næringslivserfaring, eller erfaring fra jobbing med tiltaksarbeid)

- er rollefordelingen mellom kommunale myndigheter og omstillingsprogrammet avklart (hva kommunen skal gjøre, hva omstillingsenheten skal gjøre)

-er omstillingarbeidet alt i alt organisert på en tilfredstillende måte

A5) Oppfølging og læring

-i hvilken grad har man vært i stand til å følge opp tidligere innspill fra fylket/krd/snd

-i hvilken grad er det etablert fellesarenaer/møteplasser for prosjekter som inngår i programmet

-er det etablert rutiner for å nyttiggjøre seg erfaringer (gode og dårlige) fra igangsatte prosjekter ved iverksettelse av nye prosjekter eller ved tilbakemelding til andre igangsatte prosjekter

-hvilke kontakt er det med andre omstillingsprogrammer, hvordan nyttiggjøres erfaringer som andre programmer har høstet

4.2.3. Tredje driftsår (midtveisfasen)

A) Prosessindikatorer

A2) Omstillingsprogrammets profil (strategier, målsetninger, legitimitet)

-har det vært endringer i målsetninger/visjoner siden siste rapportering, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer

-har det vært endringer i strategivalg siden siste rapportering, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer

Dersom de har vært endringer i strategier og/eller målsetninger svar på de følgende fakta-spørsmålene, dersom det ikke har vært endringer gå til vurderinger:

Fakta

-hvilke strategier basere programmet seg på (beskriv)

ja nei

-har programmet strategier som er rettet mot spesifikke næringssektorer (bransjer)

-er det etablert strategier for å få til en bredere samfunnsomstilling

(eks trivsel og bolyst)

-har programmet egne strategier rettet mot kompetanseheving

-har programmet strategier direkte rettet mot etablering av arbeidsplasser

-er det nedfelt en prioritering mellom strategiene

-hvilke målsetninger/visjoner er etablert for programmet (beskriv)

ja nei

-er det knyttet del-målsetninger til de utvalgte strategiene

-opereres det med måltall for strategiene (eks antall arb.plasser)

-er målsetningene periodisert

-har programmet en egen strategi/plan for markedsføring av egen aktivitet

-brukes den lokale/regionale pressen aktivt i formidlingen

Vurderinger

-har det vært gjennomført rulleringer av handlingsplanen siden siste rapportering, hvordan er dette eventuelt organisert

A3) Prosjektportefølje

Fakta

-Prosjekter (gjelder antall prosjekter iverksatt siden siste rapportering)

--antall iverksatte forstudier

--antall iverksatte forprosjekt

--antall iverksatte hovedprosjekt

--samlet innvilget beløp fra omstillingsprogrammet (alle prosjektyper)

--de iverksatte prosjektenes totale kostnader

Vurderinger

-reflekteres programmets strategivalg i prosjektporteføljen

-i hvilken grad er sentrale næringsaktører i områder (hj.bedrifter og aktører innenfor SMB-sektoren), involvert som prosjektansvarlige eller som prosjektledere

- er det noen kompetente miljøer/personer som ikke er involvert på prosjektsiden, men som man gjerne hadde ønsket skulle vært med
- hvordan jobber programmet for å få med andre instanser i medfinansiering av prosjekter
- hvordan skjer den konkrete oppfølgingen av iverksatte prosjekter
- har programmet, siden siste rapportering, bidratt til at prosjekter er blitt videreformidlet til andre virkemidler/tilskuddsordninger (eventuelt hvor mange)
- har programmet bidratt til noen ”små synlige suksesser” som kan styrke programmets anseelse lokalt

A4) Omstillingsprogrammets organisering

Fakta

- hvor mange styremøter er gjennomført siden siste rapportering
- hvor mange årsverk er det knyttet til programmets administrasjon
- hvordan fordeles omstillingsadministrasjonen sin tidsbruk på følgende oppgaver (angi %-fordeling) (gjelder for perioden siden siste rapportering)
 - rådgivning til lokale/regionale aktører i forbindelse med utarbeiding av søknader eller ved forberedelse av eventuelle søknader
 - behandling av innkomne søknader og vurdering av eksterne initiativ
 - jobbing med egeninitierte prosjekter/tiltak
 - diverse (reiser, rapportering osv)

Vurderinger

- hvilket nettverk har de ulike styremedlemmene (relasjoner mot viktige lokale og eksterne aktører) og hvilken type kompetanse har de
- er det nøkkelpersoner i området som har vært ønsket i styret, men som man ikke har klart å engasjere
- hvilke type kompetanse har styreleder
- hvilke utskiftninger har det vært i styret (siden siste rapportering), hvilke ny kompetanse representere eventuelle nye medlemmer

- hvilket nettverk har medlemmene av administrasjonen (relasjoner mot viktige lokale og eksterne aktører)
- har administrasjonen et godt inngrep med viktige lokale aktører (kommunen, hj.bedrifter, SMB)
- har det vært endringer i administrasjonens arbeidsmåte siden siste rapportering
- har det vært utskiftninger i administrasjonen (siden siste rapportering)
 - dersom det har vært endringer i administrasjonen siden siste rapportering, hvilke kompetanse har de nye medlemmene av administrasjonen (eksempelvis operativ næringslivserfaring, eller erfaring fra jobbing med tiltaksarbeid)

- er rollefordelingen mellom kommunale myndigheter og omstillingsprogrammet avklart (hva kommunen skal gjøre, hva omstillingsenheten skal gjøre)
- er omstillingsarbeidet alt i alt organisert på en tilfredstillende måte

A5) Oppfølging og læring

- i hvilken grad har man vært i stand til å følge opp tidligere innspill fra fylket/krd/snd
- i hvilken grad er det etablert fellesarenaer/møteplasser for prosjekter som inngår i programmet

- er det etablert rutiner for å nyttiggjøre seg erfaringer (gode og dårlige) fra igangsatte prosjekter ved iverksettelse av nye prosjekter eller ved tilbakemelding til andre igangsatte prosjekter
- hvilke kontakt er det med andre omstillingsprogrammer, hvordan nyttiggjøres erfaringer som andre programmer har høstet

B) Effektindikatorer knyttet til underveismål (fra 3 driftsår)

B1) Økt kompetanse blant offentlig og private aktører

Fakta

- Kurs: (gjelder kurs som er iverksatt siden siste rapportering)
- antall personer som har deltatt på PLP kurs
- antall personer som har deltatt på kurs i styrearbeid
- antall personer som har deltatt på andre kurs i regi av eller med medvirkning fra omstillingsprogrammet

Vurderinger

- hvilke type kompetanseheving er rapportert fra gjennomførte prosjekter (ref. skjema til prosjektledere, spm4)
- hvordan bidrar det å delta i omstillingsstyre, i administrasjonen og som prosjektledere til læring og kompetanseheving blant lokale/regionale aktører

B2) Økt samhandling mellom offentlige aktører og mellom offentlige og private aktører

Fakta

- hvor mange representanter er det fra offentlige myndigheter i omstillingsstyre (kommune, fylkeskommune) (ikke inkludert observatører)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt som har deltakelse både fra offentlige (kommune, fylkeskommunale organer) og fra private aktører (gjelder antall iverksatte prosjekter så langt)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt der kommunen og/eller fylkeskommunale organ deltar på finansieringssiden (gjelder antall iverksatte prosjekter så langt)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt med deltakelse fra kommuner (dvs.lokale myndigheter) utenfor omstillingsområde

Vurderinger

- er det kompetanse i kommunen som kunne vært utnyttet bedre i omstillingsarbeidet
- hvilke møteplasser er etablert mellom offentlig og private aktører, hvordan fungerer eventuelt disse

B3) Økt samhandling mellom private aktører

Vurderinger

- i hvilke grad rapporteres det fra gjennomførte prosjekter at disse har resultert i økt samarbeid (ref. skjema til prosjektledere, spm5a)
- hvor er aktørene som inngår i de nye samarbeidskonstellasjonene lokalisert (spm, 5b)
- hva vurderes som de største hindringene for å få til et økt lokalt samarbeid

4.2.4. Fjerde driftsår (midtveisfasen)

A) Prosessindikatorer

A2) Omstillingsprogrammets profil (strategier, målsetninger, legitimitet)

-har det vært endringer i målsetninger/visjoner siden siste rapportering, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer

-har det vært endringer i strategivalg siden siste rapportering, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer

Dersom de har vært endringer i strategier og/eller målsetninger svar på de følgende fakta-spørsmålene, dersom det ikke har vært endringer gå til vurderinger:

Fakta

-hvilke strategier basere programmet seg på (beskriv)

ja nei

-har programmet strategier som er rettet mot spesifikke næringssektorer (bransjer)

-er det etablert strategier for å få til en bredere samfunnsomstilling (eks trivsel og bolyst)

-har programmet egne strategier rettet mot kompetanseheving

-har programmet strategier direkte rettet mot etablering av arbeidsplasser

-er det nedfelt en prioritering mellom strategiene

-hvilke målsetninger/visjoner er etablert for programmet (beskriv)

ja nei

-er det knyttet del-målsetninger til de utvalgte strategiene

-opereres det med måltall for strategiene (eks antall arb.plasser)

-er målsetningene periodisert

-har programmet en egen strategi/plan for markedsføring av egen aktivitet

-brukes den lokale/regionale pressen aktivt i formidlingen

Vurderinger

-har det vært gjennomført rullinger av handlingsplanen siden siste rapportering, hvordan er dette eventuelt organisert

A3) Prosjektportefølje

Fakta

-Prosjekter (gjelder antall prosjekter iverksatt siden siste rapportering)

--antall iverksatte forstudier

--antall iverksatte forprosjekt

--antall iverksatte hovedprosjekt

--samlet innvilget beløp fra omstillingsprogrammet (alle prosjektyper)

--de iverksatte prosjektenes totale kostnader

Vurderinger

-reflekteres programmets strategivalg i prosjektporteføljen

-har programmet, siden siste rapportering, bidratt til at prosjekter er blitt videreformidlet til andre virkemidler/tilskuddsordninger (eventuelt hvor mange)

A4) Omstillingsprogrammets organisering

Fakta

- hvor mange styremøter er gjennomført siden siste rapportering
- hvor mange årsverk er det knyttet til programmets administrasjon
- hvordan fordeles omstillingsadministrasjonen sin tidsbruk på følgende oppgaver (angi %-fordeling) (gjelder for perioden siden siste rapportering)
- rådgivning til lokale/regionale aktører i forbindelse med utarbeiding av søknader eller ved forebredelse av eventuelle søknader
- behandling av innkomne søknader og vurdering av eksterne initiativ
- jobbing med egeninitierte prosjekter/tiltak
- diverse (reiser, rapportering osv)

Vurderinger

- har det vært endringer i omstillingsstyre siden siste rapportering, hvilke type kompetanse representere eventuelt de nye styremedlemmene
- har det vært endringer i administrasjonens arbeidsmåte siden siste rapportering
- har det vært utskiftninger i administrasjonen siden siste rapportering
- dersom det har vært endringer i administrasjonen siden siste rapportering, hvilke kompetanse har de nye medlemmene av administrasjonen (eksempelvis operativ næringslivserfaring, eller erfaring fra jobbing med tiltaksarbeid)

A5) Oppfølging og læring

- i hvilken grad har man vært i stand til å følge opp tidligere innspill fra fylket/krd/snd
- i hvilken grad er det etablert fellesarenaer/møteplasser for prosjekter som inngår i programmet
- er det etablert rutiner for å nyttiggjøre seg erfaringer (gode og dårlige) fra igangsatte prosjekter ved iverksettelse av nye prosjekter eller ved tilbakemelding til andre igangsatte prosjekter
- hvilke kontakt er det med andre omstillingsprogrammer, hvordan nyttiggjøres erfaringer som andre programmer har høstet

A6) Videreføring av utviklingsarbeidet

- hvordan er utviklingsarbeidet i området tenkt videreført etter at omstillingsperioden er over
- er det satt i gang et arbeid for å få på plass en organisasjon for videreføring av utviklingsarbeidet
- er det iverksatt prosjekter som skal videreføres etter at omstillingsperioden er over (eventuelt hvilke)
- er det gjennomført en forsterket konsentrasjon av omstillingsarbeidet mot noen utvalgte strategier/tiltak (eventuelt hvilke)

B) Effektindikatorer knyttet til underveismål

B1) Økt kompetanse blant offentlig og private aktører

Fakta

- Kurs: (gjelder kurs som er iverksatt siden siste rapportering)
- antall personer som har deltatt på PLP kurs
- antall personer som har deltatt på kurs i styrearbeid
- antall personer som har deltatt på andre kurs i regi av eller med medvirkning fra omstillingsprogrammet

Vurderinger

- hvilke type kompetanseheving er rapportert fra gjennomførte prosjekter (ref. skjema til prosjektledere, spm4)
- hvordan bidrar det å delta i omstillingsstyre, i administrasjonen og som prosjektledere til læring og kompetanseheving blant lokale/regionale aktører

B2) Økt samhandling mellom offentlige aktører og mellom offentlige og private aktører

Fakta

- hvor mange representanter er det fra offentlige myndigheter i omstillingsstyre (kommune, fylkeskommune) (ikke inkludert observatører)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt som har deltakelse både fra offentlige (kommune, fylkeskommunale organer) og fra private aktører (gjelder antall iverksatte prosjekter siden siste rapportering)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt der kommunen og/eller fylkeskommunale organ deltar på finansieringssiden (gjelder antall iverksatte prosjekter siden siste rapportering)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt med deltakelse fra kommuner (dvs.lokale myndigheter) utenfor omstillingsområde

- hvor mange prosjekter er det iverksatt med deltakelse fra kommuner som ikke har omstillingsstatus

Vurderinger

- er det kompetanse i kommunen som kunne vært utnyttet bedre i omstillingsarbeidet
- hvilke møteplasser er etablert mellom offentlig og private aktører, hvordan fungerer eventuelt disse

B3) Økt samhandling mellom private aktører

Vurderinger

- i hvilke grad rapporteres det fra gjennomførte prosjekter at disse har resultert i økt samarbeid (ref. skjema til prosjektledere, spm5a)
- hvor er aktørene som inngår i de nye samarbeidskonstellasjonene lokalisert (spm, 5b)
- hva vurderes som de største hindringene for å få til et økt lokalt samarbeid

C) Effektindikatorer knyttet til resultatmål

C1) Nye arbeidsplasser

- antall nye arbeidsplasser som programmet har bidratt til i eksisterende virksomheter (arb.plassene registreres når prosjektene er avsluttet) (ref. skjema til prosjektledere, spm9)
- antall nye arbeidsplasser i nye virksomheter (ref.skjema til prosjektledere, spm9)
- antall bedriftsetableringer som programmet har bidratt til (ref. skjema til prosjektledere, spm10)

C2) Mer robust og variert næringsstruktur

- har gjennomførte prosjekter påvirket lønnsomhetsutvikling hos deltakende bedrifter (ref. skjema til prosjektledere, spm6) (lønnsomhetsutvikling defineres som driftsresultat for bedriftene det siste året, dvs. resultat før ekstraordinære poster og skatt)
- har gjennomførte prosjekter bidratt til at deltagende bedrifter det siste året har hatt økt salg til kunder utenfor omstillingsområde (ref. skjema til prosjektledere, spm7)
- har gjennomførte prosjekter bidratt til at deltakende bedrifter i løpet av prosjektperioden har introdusert nye produkter/tjenester som de ikke tidligere har produsert (ref.skjema til prosjektledere, spm8a).
- hvor stor andel av inntektene til deltakende bedrifter kom det siste driftsåret kommer fra disse nye produktene/tjenestene (ref.skjema til prosjektledere, spm8b)

4.2.5. Femte driftsår (avslutningsfasen)

A) Prosessindikatorer

A2) Omstillingsprogrammets profil (strategier, målsetninger, legitimitet)

-har det vært endringer i målsetninger/visjoner siden siste rapportering, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer

-har det vært endringer i strategivalg siden siste rapportering, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer

Dersom de har vært endringer i strategier og/eller målsetninger svar på de følgende fakta-spørsmålene, dersom det ikke har vært endringer gå til vurderinger:

Fakta

-hvilke strategier basere programmet seg på (beskriv)

ja nei

-har programmet strategier som er rettet mot spesifikke næringssektorer (bransjer)

-er det etablert strategier for å få til en bredere samfunnsomstilling

(eks trivsel og bolyst)

-har programmet egne strategier rettet mot kompetanseheving

-har programmet strategier direkte rettet mot etablering av arbeidsplasser

-er det nedfelt en prioritering mellom strategiene

-hvilke målsetninger/visjoner er etablert for programmet (beskriv)

ja nei

-er det knyttet del-målsetninger til de utvalgte strategiene

-opereres det med måltall for strategiene (eks antall arb.plasser)

-er målsetningene periodisert

-har programmet en egen strategi/plan for markedsføring av egen aktivitet

-brukes den lokale/regionale pressen aktivt i formidlingen

Vurderinger

-har det vært gjennomført rullinger av handlingsplanen siden siste rapportering, hvordan er dette eventuelt organisert

A3) Prosjektportefølje

Fakta

-Prosjekter (gjelder antall prosjekter iverksatt siden siste rapportering)

--antall iverksatte forstudier

--antall iverksatte forprosjekt

--antall iverksatte hovedprosjekt

--samlet innvilget beløp fra omstillingsprogrammet (alle prosjektyper)

--de iverksatte prosjektenes totale kostnader

Vurderinger

-reflekteres programmets strategivalg i prosjektporteføljen

-har programmet, siden siste rapportering, bidratt til at prosjekter er blitt videreformidlet til andre virkemidler/tilskuddsordninger (eventuelt hvor mange)

A4) Omstillingsprogrammets organisering

Fakta

- hvor mange styremøter er gjennomført siden siste rapportering
- hvor mange årsverk er det knyttet til programmets administrasjon
- hvordan fordeles omstillingsadministrasjonen sin tidsbruk på følgende oppgaver (angi %-fordeling) (gjelder for perioden siden siste rapportering)
- rådgivning til lokale/regionale aktører i forbindelse med utarbeiding av søknader eller ved forebredelse av eventuelle søknader
- behandling av innkomne søknader og vurdering av eksterne initiativ
- jobbing med egeninitierte prosjekter/tiltak
- diverse (reiser, rapportering osv)

Vurderinger

- har det vært endringer i omstillingsstyre siden siste rapportering, hvilke type kompetanse representere eventuelt de nye styremedlemmene
- har det vært endringer i administrasjonens arbeidsmåte siden siste rapportering
- har det vært utskiftninger i administrasjonen (siden siste rapportering)
- dersom det har vært endringer i administrasjonen siden siste rapportering, hvilke kompetanse har de nye medlemmene av administrasjonen (eksempelvis operativ næringslivserfaring, eller erfaring fra jobbing med tiltaksarbeid)

A5) Oppfølging og læring

- i hvilken grad har man vært i stand til å følge opp tidligere innspill fra fylket/krd/snd
- i hvilken grad er det etablert fellesarenaer/møteplasser for prosjekter som inngår i programmet
- er det etablert rutiner for å nyttiggjøre seg erfaringer (gode og dårlige) fra igangsatte prosjekter ved iverksettelse av nye prosjekter eller ved tilbakemelding til andre igangsatte prosjekter
- hvilke kontakt er det med andre omstillingsprogrammer, hvordan nyttiggjøres erfaringer som andre programmer har høstet

A6) Videreføring av utviklingsarbeidet

- hvordan er utviklingsarbeidet i området tenkt videreført etter at omstillingsperioden er over
- er det satt i gang et arbeid for å få på plass en organisasjon for videreføring av utviklingsarbeidet
- er det iverksatt prosjekter som skal videreføres etter at omstillingsperioden er over (eventuelt hvilke)
- er det gjennomført en forsterket konsentrasjon av omstillingsarbeidet mot noen utvalgte strategier/tiltak (eventuelt hvilke)

B) Effektindikatorer knyttet til underveismål

B1) Økt kompetanse blant offentlig og private aktører

Fakta

- Kurs: (gjelder kurs som er iverksatt siden siste rapportering)
- antall personer som har deltatt på PLP kurs
- antall personer som har deltatt på kurs i styrearbeid
- antall personer som har deltatt på andre kurs i regi av eller med medvirkning fra omstillingsprogrammet

Vurderinger

- hvilke type kompetanseheving er rapportert fra gjennomførte prosjekter (ref. skjema til prosjektledere, spm4)
- hvordan bidrar det å delta i omstillingsstyre, i administrasjonen og som prosjektledere til læring og kompetanseheving blant lokale/regionale aktører

B2) Økt samhandling mellom offentlige aktører og mellom offentlige og private aktører

Fakta

- hvor mange representanter er det fra offentlige myndigheter i omstillingsstyre (kommune, fylkeskommune) (ikke inkludert observatører)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt som har deltakelse både fra offentlige (kommune, fylkeskommunale organer) og fra private aktører (gjelder antall iverksatte prosjekter siden siste rapportering)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt der kommunen og/eller fylkeskommunale organ deltar på finansieringssiden (gjelder antall iverksatte prosjekter siden siste rapportering)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt med deltakelse fra kommuner (dvs.lokale myndigheter) utenfor omstillingsområde

B3) Økt samhandling mellom private aktører

Vurderinger

- i hvilke grad rapporteres det fra gjennomførte prosjekter at disse har resultert i økt samarbeid (ref. skjema til prosjektledere, spm5a)
- hvor er aktørene som inngår i de nye samarbeidskonstellasjonene lokalisert (spm, 5b)

C) Effektindikatorer knyttet til resultatmål

C1) Nye arbeidsplasser

- antall nye arbeidsplasser som programmet har bidratt til i eksisterende virksomheter (arb.plassene registreres når prosjektene er avsluttet) (ref. skjema til prosjektledere, spm9)
- antall nye arbeidsplasser i nye virksomheter (ref.skjema til prosjektledere, spm9)
- antall bedriftsetableringer som programmet har bidratt til (ref. skjema til prosjektledere, spm10)

C2) Mer robust og variert næringsstruktur

- har gjennomførte prosjekter påvirket lønnsomhetsutvikling hos deltakende bedrifter (ref. skjema til prosjektledere, spm6) (lønnsomhetsutvikling defineres som driftsresultat for bedriftene det siste året, dvs. resultat før ekstraordinære poster og skatt)
- har gjennomførte prosjekter bidratt til at deltakende bedrifter det siste året har hatt økt salg til kunder utenfor omstillingsområde (ref. skjema til prosjektledere, spm7)
- har gjennomførte prosjekter bidratt til at deltakende bedrifter i løpet av prosjektperioden har introdusert nye produkter/tjenester som de ikke tidligere har produsert (ref.skjema til prosjektledere, spm8a).
- hvor stor andel av inntektene til deltakende bedrifter kom det siste driftsåret kommer fra disse nye produktene/tjenestene (ref.skjema til prosjektledere, spm8b)

4.2.6. Sjette driftsår (avslutningsfasen, ”sluttrapport”)

På faktaspm skal det legges inn sumtall for hele omstillingsperioden.

A) Prosessindikatorer

A2) Omstillingsprogrammets profil (strategier, målsetninger, legitimitet)

-har det vært endringer i målsetninger/visjoner siden siste rapportering, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer

-har det vært endringer i strategivalg siden siste rapportering, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer

Dersom de har vært endringer i strategier og/eller målsetninger svar på de følgende faktaspørsmålene, dersom det ikke har vært endringer gå til vurderinger:

Fakta

-hvilke strategier basere programmet seg på (beskriv)

ja nei

-har programmet strategier som er rettet mot spesifikke næringssektorer (bransjer)

-er det etablert strategier for å få til en bredere samfunnsomstilling (eks trivsel og bolyst)

-har programmet egne strategier rettet mot kompetanseheving

-har programmet strategier direkte rettet mot etablering av arbeidsplasser

-er det nedfelt en prioritering mellom strategiene

-hvilke målsetninger/visjoner er etablert for programmet (beskriv)

ja nei

-er det knyttet del-målsetninger til de utvalgte strategiene

-opereres det med måltall for strategiene (eks antall arb.plasser)

-er målsetningene periodisert

-har programmet en egen strategi/plan for markedsføring av egen aktivitet

-brukes den lokale/regionale pressen aktivt i formidlingen

Vurderinger

-har det vært gjennomført rulleringer av handlingsplanen siden siste rapportering, hvordan er dette eventuelt organisert

A3) Prosjektportefølje

Fakta

-Prosjekter (gjelder antall iverksatte prosjekter **totalt**)

--antall iverksatte forstudier

--antall iverksatte forprosjekt

--antall iverksatte hovedprosjekt

--samlet innvilget beløp fra omstillingsprogrammet (alle prosjekttypen)

--de iverksatte prosjektenes totale kostnader

Vurderinger

-hvordan har programmet klart å følge opp strategivalg i prosjektporteføljen

-har programmet bidratt til at prosjekter er blitt videreformidlet til andre virkemidler/tilskuddsordninger (eventuelt hvor mange, total sett)

A4) Omstillingsprogrammets organisering

Fakta

- hvor mange styremøter er gjennomført (totalt)
- hvordan fordeles omstillingsadministrasjonen sin tidsbruk på følgende oppgaver (angi %-fordeling) (gjelder for hele omstillingsperioden)
- rådgivning til lokale/regionale aktører i forbindelse med utarbeiding av søknader eller ved forebredelse av eventuelle søknader
- behandling av innkomne søknader og vurdering av eksterne initiativ
- jobbing med egeninitierte prosjekter/tiltak
- diverse (reiser, rapportering osv)

Vurderinger

- har programmet klart å engasjere kompetente miljøer/personer i styrearbeidet
- har programmet hatt en dyktig og kompetent administrasjon

A5) Oppfølging og læring

- i hvilken grad har man vært i stand til å følge opp tidligere innspill fra fylket/krd/snd
- i hvilken grad er det etablert fellesarenaer/møteplasser for prosjekter som inngår i programmet
- er det etablert rutiner for å nyttiggjøre seg erfaringer (gode og dårlige) fra igangsatte prosjekter ved iverksettelse av nye prosjekter eller ved tilbakemelding til andre igangsatte prosjekter
- hvilke kontakt har det vært med andre omstillingsprogrammer, hvordan har man nyttiggjort erfaringer som andre programmer har høstet

A6) Videreføring av utviklingsarbeidet

- hvordan er utviklingsarbeidet i området tenkt videreført etter at omstillingsperioden er over
- hvilket arbeid er igangsatt for å få på plass en organisasjon for videreføring av utviklingsarbeidet
- hvilke prosjekter er iverksatt for videreføring etter at omstillingsperioden er over

A7) Omstillingsorganisasjonens erfaringer

Administrasjonen skal svare ut fra egne erfaringer i omstillingsarbeidet:

- hva er viktige faktorer for at prosjekter i omstillingsarbeidet skal lykkes
- hva er viktige årsaker for at prosjekter eventuelt mislykkes
- hva er dere spesielt godt fornøyd med i forhold til det arbeidet som omstillingsprogrammet har gjennomført
- hva kunne vært gjort annerledes for å fått et enda bedre resultat
- hvordan har omstillingsarbeidet styrket næringsutviklingsevnen i området

B) Effektindikatorer knyttet til underveismål

Ta inn totaltall for hele perioden

B1) Økt kompetanse blant offentlig og private aktører

Fakta

- Kurs: (gjelder totalt i omstillingsperioden)
- antall personer som har deltatt på PLP kurs
- antall personer som har deltatt på kurs i styrearbeid
- antall personer som har deltatt på andre kurs i regi av eller med medvirkning fra omstillingsprogrammet
- hvor mange personer har deltatt i styrearbeid (omstillingsstyre), i omstillingsadministrasjonen og som prosjektledere

Vurderinger

- hvilke type kompetanseheving er rapportert fra gjennomførte prosjekter (ref. skjema til prosjektledere, spm4)
- hvordan har det å delta i omstillingsstyre, i administrasjonen og som prosjektledere bidratt til læring og kompetanseheving blant aktører i området

B2) Økt samhandling mellom offentlig aktører og mellom offentlige og private aktører

Fakta

- hvor mange representanter fra offentlige myndigheter har vært med i omstillingsstyre (kommune, fylkeskommune) (ikke inkludert observatører)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt som har deltakelse både fra offentlige (kommune, fylkeskommunale organer) og fra private aktører (gjelder antall iverksatte prosjekter totalt)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt der kommunen og/eller fylkeskommunale organ har deltatt på finansieringssiden (gjelder antall iverksatte prosjekter totalt)
- hvor mange prosjekter er det iverksatt med deltakelse fra kommuner (dvs.lokale myndigheter) utenfor omstillingsområde

Vurderinger

- hvilke møteplasser er blitt etablert mellom offentlig og private aktører, og hvordan har disse fungert

B3) Økt samhandling mellom private aktører

Vurderinger

- i hvilke grad rapporteres det fra gjennomførte prosjekter at disse har resultert i økt samarbeid (ref. skjema til prosjektledere, spm5a) (totaltall)
- hvor er aktørene som inngår i de nye samarbeidskonstellasjonene lokalisert (spm, 5b) (totaltall)

C) Effektindikatorer knyttet til resultatmål

C1) Nye arbeidsplasser

- antall nye arbeidsplasser som programmet har bidratt til i eksisterende virksomheter (arb.plassene registreres når prosjektene er avsluttet) (ref. skjema til prosjektledere, spm9)
- antall nye arbeidsplasser i nye virksomheter (ref.skjema til prosjektledere, spm9)
- antall bedriftsetableringer som programmet har bidratt til (ref. skjema til prosjektledere, spm10)

C2) Mer robust og variert næringsstruktur

- har gjennomførte prosjekter påvirket lønnsomhetsutvikling hos deltakende bedrifter (ref. skjema til prosjektledere, spm6) (lønnsomhetsutvikling defineres som driftsresultat for bedriftene det siste året, dvs. resultat før ekstraordinære poster og skatt)
- har gjennomførte prosjekter bidratt til at deltagende bedrifter det siste året har hatt økt salg til kunder utenfor omstillingsområde (ref. skjema til prosjektledere, spm7)
- har gjennomførte prosjekter bidratt til at deltakende bedrifter i løpet av prosjektperioden har introdusert nye produkter/tjenester som de ikke tidligere har produsert (ref.skjema til prosjektledere, spm8a).
- hvor stor andel av inntektene til deltakende bedrifter kom det siste driftsåret kommer fra disse nye produktene/tjenestene (ref.skjema til prosjektledere, spm8b)

4.2.7. Oppsamlingsskjema

Skjemaet gjelder for program som er kommet lengre enn første driftsår, men som ikke tidligere har rapportert etter den skisserte malen

A) Prosessindikatorer

A1) Omstillingsprogrammets etablering

Fakta

- når fikk området omstillingsstatus (mnd.år)
- når var omstillingsstyre operativt (mnd, år)
- når var administrasjonen for omstillingsprogrammet operativ (mnd, år)
- når forelå det en godkjent handlingsplan (mnd, år)
- hva regnes som første ordinære driftsår for omstillingsarbeidet (år)

Vurdering

- har det vært spesielle problemer rundt etableringen av omstillingsprogrammet/omstillingsorganisasjonen

a2) Omstillingsprogrammets profil (strategier, målsetninger, legitimitet)

Fakta

- hvilke strategier basere programmet seg på (beskriv) ja nei
- har programmet strategier som er rettet mot spesifikke næringssektorer (bransjer)
- er det etablert strategier for å få til en bredere samfunnsomstilling (eks trivsel og bolyst)
- har programmet egne strategier rettet mot kompetanseheving
- har programmet strategier direkte rettet mot etablering av arbeidsplasser
- er det nedfelt en prioritering mellom strategiene

- hvilke målsetninger/visjoner er etablert for programmet (beskriv) ja nei
- er det knyttet del-målsetninger til de utvalgte strategiene
- opereres det med måltall for strategiene (eks antall arb.plasser)
- er målsetningene periodisert
- har programmet en egen strategi/plan for markedsføring av egen aktivitet
- brukes den lokale/regionale pressen aktivt i formidlingen

Vurderinger

- vurderes målsetningene/visjonene for programmet som realistiske
- hvordan har prosessen rundt utarbeidelse av handlingsplan vært organisert, er det oppnådd et bredt engasjement blant ulike grupper (kommunen, innbyggere, hj-bedrifter, SMB)
- har det vært gjennomført rullinger av handlingsplanen, hvordan er dette eventuelt organisert
- har det vært endringer i målsetninger/visjoner, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer
- har det vært endringer i strategivalg, og hva er bakgrunnen for eventuelle endringer

A3) Prosjektportefølje

Fakta

-Prosjekter:

- antall iverksatte forstudier
- antall iverksatte forprosjekt
- antall iverksatte hovedprosjekt
- samlet innvilget beløp fra omstillingsprogrammet (alle prosjekttyper)
- de iverksatte prosjektenes totale kostnader

-Kurs: (gjelder kurs som arrangeres i regi av eller med medvirkning fra omstillingsprogrammet)

- antall personer som har deltatt på PLP kurs
- antall personer som har deltatt på kurs i styrearbeid
- antall personer som har deltatt på andre kurs i regi av eller med medvirkning fra omstillingsprogrammet

Vurderinger

- reflekteres programmets strategivalg i prosjektporteføljen
- i hvilken grad er sentrale næringsaktører i områder (hj.bedrifter og aktører innenfor SMB-sektoren), involvert som prosjektansvarlige eller som prosjektledere
- er det noen kompetente miljøer/personer som ikke er involvert på prosjektsiden, men som man gjerne hadde ønsket skulle vært med
- hvordan jobber programmet for å få med andre instanser i medfinansiering av prosjekter
- hvordan skjer den konkrete oppfølgingen av iverksatte prosjekter
- har programmet bidratt til at prosjekter er blitt videreformidlet til andre virkemidler/tilskuddsordninger (eventuelt hvor mange)
- har programmet bidratt til noen "små synlige suksesser" som kan styrke programmets anseelse lokalt

A4) Omstillingsprogrammets organisering

Fakta

- hvordan er omstillingsarbeidet organisert (AS, stiftelse, kommunalt foretak osv)
- ved AS; hvem er de største eierne
- antall styremedlemmer, hvilke grupper representerer de (hj.bedrifter, SMB, kommunen, fagforening, kvinneorganisasjoner) og hvilke kompetanse har de (ikke inkluder observatører)
- hvor mange styremøter er gjennomført
- hvor mange årsverk er det knyttet til programmets administrasjon
- hvordan fordeles omstillingsadministrasjonen sin tidsbruk på følgende oppgaver (angi %-fordeling)
- rådgivning til lokale/regionale aktører i forbindelse med utarbeiding av søknader eller ved forebredelse av eventuelle søknader
- behandling av innkomne søknader og vurdering av eksterne initiativ
- jobbing med egeninitierte prosjekter/tiltak
- diverse (reiser, rapportering osv)

Vurderinger

- fungerer organiseringen på en god måte

- hvilke nettverk har de ulike styremedlemmene (relasjoner mot viktige lokale og eksterne aktører)
- har de ulike styremedlemmene gode lokale og eksterne nettverk
- er det nøkkelpersoner i området som har vært ønsket i styret, men som man ikke har klart å engasjere
- hvilke type kompetanse har styreleder

- hvilke kompetanse har medlemmene av administrasjonen (eksempelvis operativ næringslivserfaring, eller erfaring fra jobbing med tiltaksarbeid)
- hvilket nettverk har medlemmene av administrasjonen (relasjoner mot viktige lokale og eksterne aktører)
- har administrasjonen et godt inngrep med viktige lokale aktører (kommunen, hj.bedrifter, SMB)

- hvilke eventuelle utskiftninger har det vært i styret
- hvilke eventuelle utskiftninger har det vært i administrasjonen

- er rollefordelingen mellom kommunale myndigheter og omstillingsprogrammet avklart (hva kommunen skal gjøre, hva omstillingsenheten skal gjøre)
- er alt næringsrettet tiltaksarbeid lagt til omstillingsprogrammet
- er omstillingsarbeidet alt i alt organisert på en tilfredstillende måte

A5) Oppfølging og læring

- i hvilke grad har man vært i stand til å følge opp tidligere innspill fra fylket/krd/snd
- i hvilke grad er det etablert fellesarenaer/møteplasser for prosjekter som inngår i programmet
- er det etablert rutiner for å nyttiggjøre seg erfaringer (gode og dårlige) fra igangsatte prosjekter ved iverksettelse av nye prosjekter eller ved tilbakemelding til andre igangsatte prosjekter
- hvilke kontakt er det med andre omstillingsprogrammer, hvordan nyttiggjøres erfaringer som andre programmer har høstet

A6) Videreføring av utviklingsarbeidet (gjelder for omstillingsprogram som er i ferd med å gjennomføre fjerde driftsår, eller som er kommet lengre)

- hvordan er utviklingsarbeidet i området tenkt videreført etter at omstillingsperioden er over
- hvilket arbeid er igangsatt for å få på plass en organisasjon for videreføring av utviklingsarbeidet
- hvilke prosjekter er iverksatt for videreføring etter at omstillingsperioden er over

A7) Omstillingsorganisasjonens erfaringer (gjelder for omstillingsprogram som er i ferd med å gjennomføre sjette driftsår)

Administrasjonen skal svare ut fra egne erfaringer i omstillingsarbeidet:

- hva er viktige faktorer for at prosjekter i omstillingsarbeidet skal lykkes
- hva er viktige årsaker for at prosjekter eventuelt mislykkes
- hva er dere spesielt godt fornøyd med i forhold til det arbeidet som omstillingsprogrammet har gjennomført
- hva kunne vært gjort annerledes for å fått et enda bedre resultat

-hvordan har omstillingsarbeidet styrket næringsutviklingsevnen i området

B) Effektindikatorer knyttet til underveismål (for program som er i ferd med å gjennomføre tredje driftsår eller som er kommet lengre)

B1) Økt kompetanse blant offentlig og private aktører

Vurderinger

-hvilke type kompetanseheving er rapportert fra gjennomførte prosjekter (ref. skjema til prosjektledere, spm 4)
-hvordan bidrar det å delta i omstillingsstyre, i administrasjonen og som prosjektledere til læring og kompetanseheving blant lokale/regionale aktører

B2) Økt samhandling mellom offentlig aktører og mellom offentlige og private aktører

Fakta

-hvor mange representanter er det fra offentlige myndigheter i omstillingsstyre (kommune, fylkeskommune) (ikke inkludert observatører)
-hvor mange prosjekter er det iverksatt som har deltakelse både fra offentlige (kommune, fylkeskommunale organer) og fra private aktører
-hvor mange prosjekter er det iverksatt der kommunen og/eller fylkeskommunale organ deltar på finansieringssiden
-hvor mange prosjekter er det iverksatt med deltakelse fra kommuner (dvs.lokale myndigheter) utenfor omstillingsområde

Vurderinger

-er det kompetanse i kommunen som kunne vært utnyttet bedre i omstillingsarbeidet
-hvilke møteplasser er etablert mellom offentlig og private aktører, hvordan fungerer eventuelt disse

B3) Økt samhandling mellom private aktører

Vurderinger

-i hvilke grad rapporteres det fra gjennomførte prosjekter at disse har resultert i økt samarbeid (ref. skjema til prosjektledere, spm5a)
-hvor er aktørene som inngår i de nye samarbeidskonstellasjonene lokalisert (spm, 5b)
-hva vurderes som de største hindringene for å få til et økt lokalt samarbeid

C) Effektindikatorer knyttet til resultatmål (for program som er i ferd med å gjennomføre fjerde driftsår, eller som er kommet lengre)

C1) Nye arbeidsplasser

-antall nye arbeidsplasser som programmet har bidratt til i eksisterende virksomheter (arb.plassene registreres når prosjektene er avsluttet) (ref. skjema til prosjektledere, spm9)
-antall nye arbeidsplasser i nye virksomheter (ref.skjema til prosjektledere, spm9)
-antall bedriftsetableringer som programmet har bidratt til (ref. skjema til prosjektledere, spm10)

C2) Mer robust og variert næringsstruktur

- har gjennomførte prosjekter påvirket lønnsomhetsutvikling hos deltakende bedrifter (ref. skjema til prosjektledere, spm6) (lønnsomhetsutvikling defineres som driftsresultat for bedriftene det siste året, dvs. resultat før ekstraordinære poster og skatt)
- har gjennomførte prosjekter bidratt til at deltakende bedrifter det siste året har hatt økt salg til kunder utenfor omstillingsområde (ref. skjema til prosjektledere, spm7)
- har gjennomførte prosjekter bidratt til at deltakende bedrifter i løpet av prosjektperioden har introdusert nye produkter/tjenester som de ikke tidligere har produsert (ref.skjema til prosjektledere, spm8a).
- hvor stor andel av inntektene til deltakende bedrifter kom det siste driftsåret kommer fra disse nye produktene/tjenestene (ref.skjema til prosjektledere, spm8b)

4.3. Spørreskjema for prosjektledere

4.3.1. Om skjemaet

Spørreskjemaet for prosjektleder skal fylles ut ved sluttrapportering fra de enkelte prosjektene, og innhentes av omstillingsadministrasjonen i de enkelte programmene. Opplysningene fra skjemaet skal brukes til å besvare effektspørsmål i spørreskjemaet for administrasjonen. Fra administrasjonen må de enkelte prosjektene kategoriseres etter: a) størrelse på tilskudd, b) type prosjekt (forstudie, forprosjekt, hovedprosjekt), c) hvilke strategiområde det hører innunder og d) antall deltakere

I omstillingsprogrammene iverksettes det en rekke svært ulike prosjekter, og skjemaet passer naturligvis ikke like godt for alle prosjekter. Det vil være mest hensiktsmessig å bruke skjemaet på næringsrettede prosjekter som kan tenkes ha en direkte effekt i forhold til resultatmål. Det bør også settes en nedre grense for hvilke prosjekter som skal gjøre en slik egenevaluering, eksempelvis at det forutsetter et tilskudd på minst 50 000 kroner.

4.3.2. Spørreskjemaet

1) Hva var det viktigste formålet med prosjektet?
(ranger de tre viktigste formålene, hvor 1 er viktigst, 2 nest viktigst og 3 tredje viktigst)

- etablere nye arbeidsplasser
- sikre eksisterende arbeidsplasser
- styrking av bedriftenes/prosjektdeltakernes kompetanse
- styrking av bedriftenes/prosjektdeltakerne lokale nettverk
- styrking av bedriftenes/prosjektdeltakerne nettverk nasjonalt og internasjonalt
- bedre bedriftenes konkurransevne på etablerte markeder
- bedre bedriftenes konkurransevne på nye markeder
- utvikle nye produkter/tjenester
- etablere nye samarbeidskonstellasjoner

2) Hvor stor andel av de totale prosjektkostnadene ble dekket gjennom tilskuddet fra omstillingsprogrammet? (angi i %)

3) Er prosjektet gjennomført uten vesentlige forsinkelser? (ja, nei)

I tilfeller hvor det er flere bedrifter som deltar i prosjektet må svarene relateres til alle deltakende bedrifter

4) I hvilken grad har gjennomføringen av prosjektet bidratt til å tilføre prosjektdeltakerne/bedriftene økt kompetanse på følgende områder (angi svar fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad)

- kompetanse i ledelse, organisering og strategitenkning
- kompetanse i markedsføring/salg
- produksjonskompetanse
- kompetanse i forhold til innkjøp/leverandørhåndtering
- kompetanse om hvordan nye produkter/tjenester kan utvikles og kommersialiseres
- kompetanse om utforming og strukturering av prosjekter
- kompetanse om bruk av det offentlige støtteapparatet
- kompetanse om etablering og deltakelse i samarbeidskonstellasjoner

5a) I hvilket grad har prosjektet bidratt til å styrke samarbeidet mellom ulike aktører (angi svar fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad)

- samarbeid mellom tilsvarende/like virksomheter (tidligere konkurrenter)
- samarbeid mellom produsenter og leverandører
- samarbeid mellom produsenter og kunder
- samarbeid mellom næringsaktører og forsknings- og utdanningsinstitusjoner
- samarbeid mellom næringsaktører, tilskuddsapparat og offentlig myndigheter

5b) Hvor er aktørene som inngår i disse nye samarbeidskonstellasjonene lokalisert? (sett et kryss)

(med region refereres det til kommunen eller kommunene som har omstillingsstatus)

- samarbeidet består hovedsakelig av aktører i denne regionen (dvs. omstillingsområde)
- i samarbeidet inngår det både aktører i denne regionen og aktører utenfor regionen
- samarbeidet har en overvekt av aktører som holder til utenfor regionen (dvs. utenfor omstillingsområdet)

6) Har prosjektet bidratt til å styrke lønnsomheten til den/de involverte bedriftene? (med lønnsomhetsutvikling forstås her driftsresultat, dvs. resultat før ekstraordinære poster og skatt, for siste driftsår, sett i forhold til tidligere resultater)

- ja i betydelig grad
- ja til en viss grad
- nei, lønnsomhet og konkurransevne har i liten grad blitt påvirket av prosjektet

7) Har prosjektet bidratt til at deltakende bedrifter i løpet av det siste året i økende grad har solgt produkter/tjenester til kunder utenfor omstillingsområdet?

- ja i stor grad
- ja til en viss grad
- nei ikke i det hele tatt

8a) Har prosjektet bidratt til at deltakende bedrifter i løpet av prosjektperioden, eller i etterkant, har introdusert produkter/tjenester som de tidligere ikke har produsert?

- ja produktene/tjenestene er nye for søkerne
- søkerne har tidligere framstilt de/det aktuelle produktet, men skal nå oppgradere/videreutvikle eksisterende produksjon
- prosjektet er ikke rettet mot utvikling av nye produkter

8b) Dersom prosjektet har resultert i nye produkter/tjenester for deltakende bedrifter; Hvor stor andel av disse bedriftenes salgsinntekter det siste året kommer fra de nye produktene/tjenestene?

-oppgi %-andel av totale inntekter

9a) Hvor mange arbeidsplasser har prosjektet bidratt til?

Antall nye arbeidsplasser i eksterende virksomheter:

Antall nye arbeidsplasser i nyetablerte virksomheter:

9b) Hvor mange nye arbeidsplasser forventer dere at det gjennomførte prosjektet vil kunne bidra til etableringene av i løpet av de tre første årene etter at prosjektet formelt er avsluttet (ikke inkludert de arbeidsplassene som allerede er skapt)

Antall:

10) Har prosjektet bidratt til en eller flere bedriftsetablering (registrering av en ny juridisk enhet)

-en

-flere; antall:

-nei

11) Ville prosjektet blitt gjennomført uten medvirkning fra omstillingsprogrammet?

-ja, uten endringer

-ja, i samme skala men på et senere tidspunkt

-ja, i redusert skala men etter samme tidsplan

-ja, i redusert skala og på et senere tidspunkt

-nei, prosjektet ville ikke blitt gjennomført eller det ville blitt utsatt på ubestemt tid

Litteratur

Christensen, T. Laegreid, P. og Wise, L. R. (2002). Transforming Administrative Policy. *Public Administration*, vol 80 (153-178).

Cross, R. og Iqbal, A. (1994): The Rank Xerox experiment: Benchmarking ten years on. I: Rolstadas, A. (red): *Benchmarking: Theory and practice*. Chapman and Hall, London.

Deming, W.E. (1994): *Out of crisis: Quality, productivity and competitive position*. Cambridge University Press, Cambridge.

Fitz-Gibbon, C.T. (2002): Evaluation in an age of indicators. *Evaluation*, vol.8 (140-148)

Greene, J.C., Benjamin, L. og Goddard, L. (2001): The merits of mixing methods in evaluation. *Evaluation*, vol.7 (25-44)

Heckman, J. J. (1999). *Casual parameters and policy analysis in economics : a twentieth century retrospective*. National Bureau of Economic Research. Cambridge

Heckman, J. J., og Smith, J. A. (1998). *Evaluating the welfare state*. National Bureau of Economic Research. Cambridge

Hood, C. (1996). Exploring variations in public management reforms of the 1980s'. I: Bekke, H., Perry, J.L. og Toonen, T.A. (red.): *Civil service systems in comparative perspective* Indiana University Press, Bloomington

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

KRD (1999): *Utvikling gjennom samhandling. Ledelsesutfordringer i omstillingsområder*. Kommunal og regionaldepartementet.

Lewis, J. (2001): Reflections on evaluation in practice. *Evaluation*, vol.7 (387-394)

Mønnesland, J. (2000): Evaluering av offentlige tiltak – metodekrav i et tematisk mangfold. I: Foss, O. og Mønnesland, J. (red): *Evaluering av offentlig virksomhet*. NIBR Pluss serie 4-2000.

Owen, H.O. og Rogers, P.J. (1999): *Program evaluation. Forms and approaches*. Sage Publication, London.

Perrin, B. (2002): How to, and how not to, evaluate innovation. *Evaluation*, vol.8 (13-28)

Porter 1990, Porter, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations*. Macmillan Press, London.

Rossi, P.H., Freeman, H.E. og Lipsey, M.W. (1999): *Evaluation. A systematic approach*. Sixth edition. Sage Publications, Thousand Oaks.

Scriven, M. (1993). *Hard-won lessons in program evaluation*. Jossey-Bass, San Francisco

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

Storper, M. (1997): *The regional world. Territorial development in a global economy*. The Guilford Press, New York.

Torvatn og Rolfsen 2000 Torvatn, H. og Rolfsen, M. (2000): *Rituale eller læring? Evalueringer i skjæringsfeltet mellom politikk og utvikling*. Paper presentert på "EVA-seminar" i Bergen, september 2000.

Weiss, C.H. (1998): *Evaluation: Methods for studying programs and policies*. Second edition. Prentice Hall, Englewood Cliff.

Vedlegg 1

Prinsipielle sider ved effektmåling av avsluttede programmer

1. Innledning

For å etablere mer inngående og grundig kunnskap om effekter av omstillingsprogram er det nødvendig å gjøre egne effektstudier etter at programmene er avsluttet. I denne teksten drøftes det noen prinsipielle sider ved slike effektmålinger.

Dokumentasjon av effekter av omstillingsarbeidet er ønskelig, men ikke uproblematisk. Generelt er en i evalueringer gjerne altfor raskt ute med å trekke konklusjoner om effekter som en mener kan tilskrives omstillingsarbeidet, for eksempel påstander om antall nye arbeidsplasser som er kommet til som en følge av programmet. I de tilfeller der det ikke dokumenteres skikkelig at de nye arbeidsplassene faktisk skyldes programmet, kan slike påstander om effekter fungere mot sin hensikt. For lokal presse og andre medier blir det ofte enkelt å så tvil om slike påstander. Resultatet blir gjerne presseoppslag som undergraver omstillingsprogrammets legitimitet.

Påstander om effekter må i de fleste tilfeller være synonymt med påstander om at spesifiserte utfall *sannsynligvis* skyldes omstillingsarbeidet, dvs. de observerte utfall kan ikke forklares like godt med andre faktorer. Slike påstander om sannsynlige årsaks- virknings- sammenhenger må dokumenteres. Dokumentasjon av effekter må vanligvis hvile på to pilarer:

- Undersøkelser av årsak- virknings- sammenhenger må være basert på *design* som gjør det mulig å få frem de endringer som en mener kan tilskrives omstillingsprogrammet.
- Effekter må måles i forhold til det *kontrafaktiske*, dvs. den situasjonen en mest sannsynlig hadde hatt om omstillingsprogrammet ikke hadde vært iverksatt.

2. Eksperimentelle design

Slutninger om årsak og virkning, kausale sammenhenger, forutsetter design. *Design* er en spesiell måte å se et fenomen på, en måte som tillater oss å analysere eller teste årsak og virkningsforhold. I følge Daryl Bock (Bock 1975) er hensikten med eksperimentelle design å demonstrere at, ved å manipulere de forhold respondenter reagerer på, kan vi endre deres adferd på en forutsigbar måte. Den grunnleggende idéen bak eksperimentelle design er kontroll. Dess mer kontroll den som utfører eksperimentet har over tilordning av respondenter til forskjellige forhold, dess mer informasjon kan eksperimentet gi oss. Det ideelle er *randomiserte eksperimenter*. For vårt tilfelle betyr dette situasjoner der en har tilfeldig tilordning av de kommuner som skal få tildelt omstillingsmidler. Slike situasjoner er ikke praktisk eller politisk mulige. De fleste praktiske situasjoner har karakteren av kvasi-eksperimenter, dvs. en situasjon der noen kommuner har fått gjennomført et omstillingsprogram, mens andre kommuner ikke har gjort det.

Diskusjoner av kausalitet og design forutsetter en spesiell terminologi som refererer seg til det klassiske eksperimentelle designet. Vi vil benytte denne terminologien, også i de tilfeller de ikke er snakk om rene eksperimenter. Dette betyr at vi uttrykker oss i litt ”medisinske” termer og snakker om ”behandlingsgruppe” eller ”testgruppe”, som vi ofte gir fotskriften *t* (treatment group) og kontrollgruppe, som vi gir fotskriften *c* (control group). Vi benevner observasjon med bokstaven *O*, og intervensjon med bokstaven *X*. Når vi snakker om personer eller bedrifter som har blitt eksponert for et tiltak eller et program omtaler vi gjerne disse som medlemmer i ”behandlingsgruppen” mens personer/bedrifter som benyttes for sammenligninger benevnes som medlemmer i ”kontrollgruppen.” Det ligger ingen ”terapeutisk” mening i dette, begrepene blir benyttet kun fordi de er hensiktsmessige for diskusjoner av de ulike forskningsmetoder.

Det er primært to forhold som skaper behov for å utvikle eksperimentell design: For det første ønsker vi å sikre at de utfall vi observerer, skyldes våre manipulasjoner og ikke en eller annen *spuriøs* faktor. Dette er nødvendig for å kunne gi de utfall vi observerer en kausal fortolkning, dvs. at vi kan si at vi kjenner de faktorer som gir de effekter vi observerer. For det andre ønsker vi å sikre oss at de enheter vi har inkludert i eksperimentet ikke varierer systematisk på andre variabler enn de vi ønsker å studere. Den beste strategi for å sikre seg mot

slike effekter, er randomisering, dvs. tilfeldig tilordning av enheter til behandlingsgruppe og kontrollgruppe. Randomisering sikrer at effekten av variabler som ikke er relevante for eksperimentet, jevnes ut og fremstår som ”støy”, som ikke virker inn på eksperimentet.

Figur 1. Noen eksempler på eksperimentelle design for felteksperimenter

Design	Skjematisk	Effektsammenligninger
”One-shot” case study	X O _{1t}	O _{1t} - k
En gruppe pretest/posttest	O _{1t} X O _{2t}	O _{2t} - O _{1t}
Pretest/posttest med ikke-Ekvivalent kontrollgruppe	O _{1c} X O _{2t}	O _{2t} - O _{1c}
Pretest/posttest med kontrollgruppe	O _{1t} X O _{2t} O _{3c} O _{4c}	(O _{2t} - O _{1t}) - (O _{4t} - O _{3t})

O= observasjon, X= tiltak _t= ”treatment”, _c= ”control”

Figur 1 viser noen enkle design som er nokså vanlige. Det første, ”the one-shot case study”, eller det Campbell (Campbell og Stanley 1969) kaller statistisk gruppesammenligning er svært vanlig innenfor evalueringsstudier og har åpenbare svakheter. Her har det vært en eller annen intervensjon (tiltak/program) og en har gjort en undersøkelse i ettertid. Resultater fra undersøkelsen sammenlignes ikke med noen annen gruppe. Designet gir ingen mulighet for kausale konklusjoner. Det andre designet, en gruppe med pretest og posttest er også mye brukt ved evalueringer. Her har en gjort undersøkelser før og etter intervensjon. Intensjonen ved slike undersøkelser er gjerne å finne forskjeller fra før-tilstanden til etter-tilstanden. Problemet er at en ikke undersøker om resten av verden har forandret seg, for eksempel på samme måte som de enheter som inngår i undersøkelsen. Designet kan gi et skinninntrykk av kausalitet, men utelukker faktisk kausale slutninger. Det tredje designet, pretest – posttest med ikke-ekvivalent kontrollgruppe, er heller ikke uvanlig. Her er bare kontrollgruppen undersøkt før intervensjon, mens testgruppen bare er undersøkt etter intervensjon. Dette skaper åpenbare svakheter. En er utelukket fra pretest i testgruppen og en mangler muligheter for å sammenligne testgruppen mot kontrollgruppen i tilstanden etter intervensjon.

Det finnes mange typer eksperimentelle design, spesialtilpasset fysiske eksperimenter, eksperimenter innen psykologi og andre tilfeller der en søker etter kausale sammenhenger. De få vi har nevnt over, er trukket frem fordi de ofte forekommer i *felteksperimenter*, dvs. eksperimenter der det er mennesker, bedrifter eller andre relevante enheter som er gjenstand for undersøkelser. Dette er tilfeller der en har begrensede muligheter for kontroll, situasjoner

der randomisering av tilordning til testgruppe og kontrollgruppe er det som gjør eksperimentet mulig.

3. Ikke- eksperimentelle design – kvasi-eksperimentet

For næringspolitiske tiltak og andre omstillingstiltak, er de i de fleste tilfeller små muligheter for å kunne gjennomføre eksperimentelle design⁶. I de fleste tilfeller står en overfor situasjoner der bestemte grupper/bedrifter/personer deltar i tiltak/programmer av bestemte grunner. Det er ingen tilfeldighet at de deltar, så tilordning til testgruppen innebærer ingen randomisering. For slike situasjoner, der en har ”treatment”, resultatmål og ”eksperimentelle enheter”, men tilfeldig tilordning til testgruppen som muliggjør sammenligninger som kan gi kausale konklusjoner kalles gjerne kvasi-eksperimenter (Stouffer 1950, Campbell 1957). For slike studier er det sentrale spørsmålet hvilken tiltro en kan feste til slike studier. En skiller gjerne mellom to klasser av kriterier for troverdighet: Den interne validiteten og den eksterne validiteten (Cook og Campbell 1979). Den interne validiteten gjelder tiltroen til studien i seg selv, herunder tiltroen til den statistiske konklusjonsvaliditeten, dvs. hvilken status påviste, statistiske sammenhenger skal gis. Den eksterne validiteten gjelder i hvilken grad studien gir grunnlag for generaliseringer og dermed gir konklusjoner av erfaringsverdi for den type sammenhenger som undersøkes. Slik forutsetter ekstern validitet intern validitet, mens den eksterne validiteten som skal danne grunnlag for generaliseringer av for eksempel næringspolitiske virkemidlers virkemåte, forutsette at blant annet at de resultatmål som benyttes også kan benyttes i andre studier. Resultatmålene må derfor være repliserbare og stabile over tid og mellom undersøkelser.

4. Observasjonsstudier

Det har vært en betydelig utvikling i metoder for analyser av årsaks- virkning- sammenhenger. Det er etter hvert etablert mer pålitelige metoder for beregning av effekter av den type situasjoner Campbell kaller kvasi-eksperimenter. Terminologien for diskusjoner er fortsatt

⁶ Det kan likevel være verdt å minne om at det finnes tilfeller da rene eksperimenter faktisk er gjennomførbare. Trolig er kunnskapsgrunnlaget for næringspolitikken så svakt, at flere randomiserte studier burde vært gjennomført, selv om slike tiltak ville støte mot egalitære verdier.

basert på eksperimentets logikk, med testgruppe og kontrollgruppe. Det nye er at det legges mindre vekt på at kvasi-eksperimentet egenskaper som eksperiment og mer vekt på at manglende randomisering gjør at eksperimentets muligheter for kausalslutninger ikke er til stede. Det nye i terminologien er at alle ikke-randomiserte eksperimenter betraktes som *observasjonsstudier*, uavhengig om tilgjengelig datamateriale er arkivmateriale eller ulike former for suveyundersøkelser. Fortsatt er randomiserte eksperimenter målestokken for vurderinger av resultater og kravene til pålitelige observasjoner og stabile målemodeller de samme.

Problemene med å trekke kausale slutninger på grunnlag av observasjonsdata er betydelige (Lieberson 1985). I de siste to tiår er det likevel gjort betydelige fremskritt når det gjelder metoder for å analysere slike data. Utviklingen er drevet frem av statistikere som Paul R. Rosenbaum og Donald B. Rubin (f. eks. Rosenbaum 1995, Rubin 1997) samt av økonometrikere som James J. Heckman og Robert J. Lalonde (f.eks LaLonde 1986, Heckman og Smith 1995) som til sammen har utviklet et konsistent begrepsapparat.

Det er særlig to kilder til skjevheter som opptar forskere som jobber med observasjonsdata: Resultater fra testgruppen og kontrollgruppen kan være ulike *selv uten intervensjon* og påvisbare effekter av intervensjon kan være *forskjellige* for testgruppen og kontrollgruppen (Winship og Morgan 1999).

De fleste som er opptatt av analyser av kvasi-eksperimentet er enige om at nøkkelen til beregninger av effekter av tiltak ligger i konstruksjonen av den kontrafaktiske situasjonen, dvs. den hypotetiske situasjonen en kunne ha sammenlignet mot, gitt at tiltaket ikke hadde blitt gjennomført. Problemet er at den kontrafaktiske, per definisjon, ikke eksisterer. Den må altså *konstrueres* på beste måte. Dette betinger, som et minimum, at vi er i stand til å skille mellom de enheter (for eksempel personer eller bedrifter) som blir eksponert for et tiltak, og de som ikke blir det. Gitt at vi er i stand til å skille, må vi også innse at vi ikke kan observere samme enhet i to tilstander, som eksponert for tiltak og som ikke eksponert for tiltak. Vi er avhengige av å sammenligne en enhet som er eksponert for tiltaket med *en annen* enhet som ikke er eksponert for tiltaket.

5. Matching som forskningsstrategi

Tidlig på åttitallet kom statistikerne Paul R. Rosenbaum og Donald B. Rubin med en oppsiktsvekkende artikkel i *Biometrika* (Rosenbaum og Rubin 1983). Problemet som tas opp gjelder bruk av "tilpasnings"-teknikker ved effektanalyser. I observasjonsstudier (Rosenbaum 1995) bl.a. innen medisinsk statistikk, har en tradisjonelt benyttet tilpasninger basert på data fra sykejournaler for å konstruere par av "like" pasienter. For hver enkelt pasient som har fått en type medisinsk behandling, identifiseres en "tilsvarende pasient" som ikke har fått slik behandling. På denne måten konstrueres en kontrollgruppe. Ett av problemene med en slik fremgangsmåte er det er vanskelig å finne to like pasienter når en utvider kriteriene for samsvar. Samsvar på enkle variable som kjønn, alder, kroppsvekt og høyde, krever i seg selv tilgang på et betydelig utvalg av sykejournaler. Utvides kriteriene med relevant informasjon om sykehistorie, må utvalget være svært stort. En risikerer likevel fort at to nøyaktig samsvarende pasienter ikke lar seg identifisere.

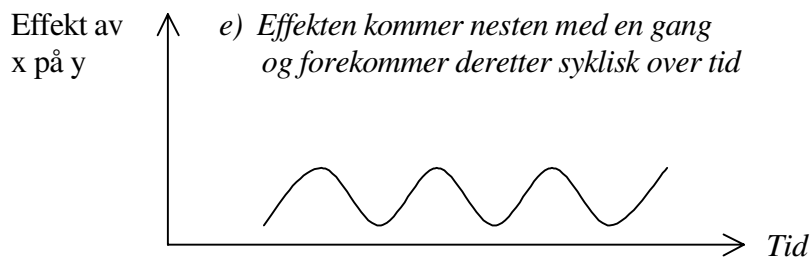
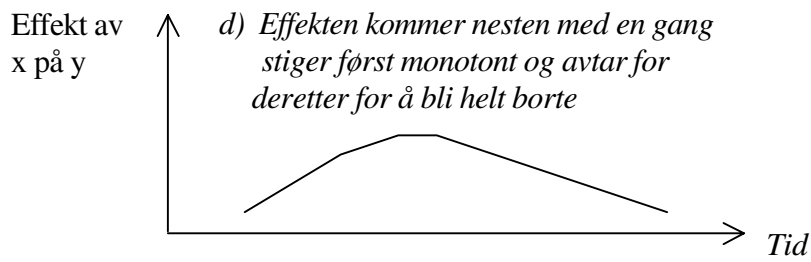
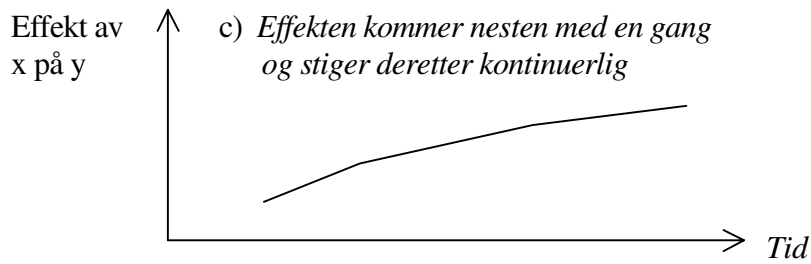
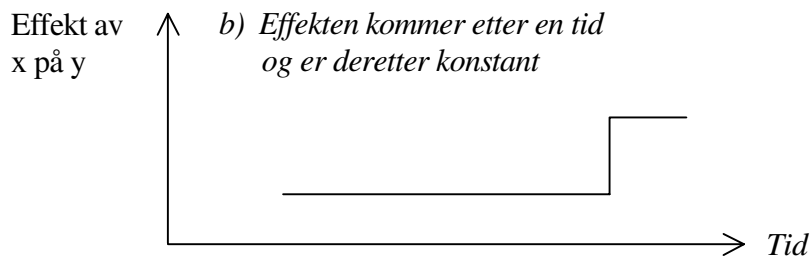
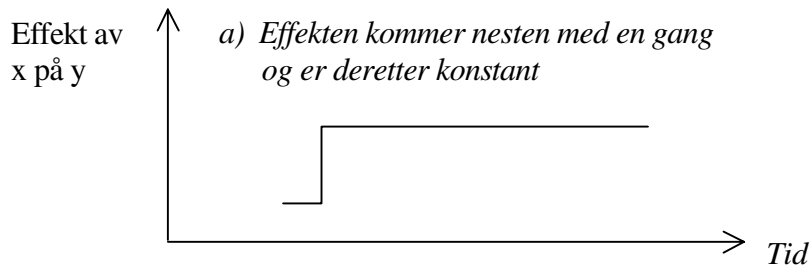
Rosenbaum og Rubin foreslår at såkalte "*propensity scores*" benyttes for denne type studier. Resonnementet som begrunner prosedyren er enkelt: I det enkleste randomiserte forsøk kan en benytte seg av myntkast; krone er behandling, mynt, du går til kontrollgruppen, slik at $e(X)=\text{prob}(d=1|X)=\frac{1}{2}$ for hver X . En slik prosedyre innebærer at individer med ulike mønstre av kovariater kan ha samme sannsynlighet for å havne i behandlingsgruppen eller i kontrollgruppen. I observasjonsstudier derimot, er det normale at noen enheter er mer tilbøyelige enn andre til å havne i behandlingsgruppen, m.a.o. $e(X) \neq \frac{1}{2}$ for enkelte enheter, men mønstret av kovariater kan ofte gi gode prediksjoner på hvilken gruppe en enhet vil havne i. Sett at vi setter sammen to og to enheter som har *samme* sannsynlighet for å havne i behandlingsgruppen. To enheter med samme *propensity score* kan være svært forskjellige med hensyn til X , men vektoren av gjennomsnitt for X vil bli nokså lik både i kontrollgruppen og i behandlingsgruppen. Samsvar på *propensity score* balanserer m.a.o. de to gruppene godt på relevante kovariater, som regel bedre en ved randomisert tilordning. Randomisering tar ikke hensyn til observerte kovariater, men har den egenskap at en også balanserer *uobserverte* kovariater. Prosedyren til Rosenbaum og Rubin muliggjør samsvar mellom behandlingsgruppe og kontrollgruppe basert på en enkelt variabel, nemlig på propensity score, og har egenskaper som reduserer skjevheter i effektanalyser. Prosedyren har likevel ikke samme egenskaper som en ville få ved perfekt randomisert tilordning av behandling.

Ved analyser av effekter av omstillingsarbeidet i gitte kommuner bør det etableres et sett av sammenligningskommuner som gjør det mulig å evaluere langtidseffekter av omstillingsarbeidet i de aktuelle omstillingskommune opp mot utviklingen i ”tilsvarende” kommuner som ikke har fått omstillingsmidler. Dette vil ikke kunne gi perfekte resultater, men er trolig den eneste mulighet for å etablere noenlunde troverdige estimater av effekter på gitte måleindikatorer. Tekniske kan altså dette gjennomføres ved hjelp bruk av såkalt ”propensity score matching” (Rosenbaum og Rubin 1985, Rubin 1990, Kvitastein og Hungnes 2001). En slik fremgangsmåte innebærer at en ”matcher” kommuner på de sentrale variable en tror kan være avgjørende for kommunens videre utvikling. Aktuelle effektvariabler vil være: antall arbeidsplasser i områder, lønnsomhet for bedriftene i område, innovasjonsevne og nyetableringshyppighet og næringsstruktur (grad av ensidighet)

Ser vi f. eks. på endring i antall arbeidsplasser som effektindikator, ser vi fort svakhetene med de tradisjonelle tverrsnittstudier basert på spørreskjema. Problemet da er at en person bare kan observeres i *en* tilstand. Bruk av spørreskjema før og etter omstillingsinnsatsen vil muliggjøre observasjon av *to* tilstander, men gir ingen informasjon om hva som skjer i mellomtiden og ingen informasjon hva som har skjedd med vedkommende etter siste observasjon.

”Timing” av målingen er altså svært viktig ved vurderinger av effekter av omstillingsarbeidet. Som vist i figur 2 er der ingen grunn til å anta at effekter oppstår når en ønsker å observere dem. Det kan tenkes flere konfigurasjoner av effekter av inngrep. Det er særlig uheldig om det blir gjennomført undersøkelser med sikte på å avdekke effekter rett før (*panel b*) de er observerbare. Det kan også være uheldig om man er for tidlig ute i situasjoner der effekter tiltar over tid (*panel c*). Effekter som først stiger, og deretter er fallende er også sannsynlige (*panel d*) det sammen er sykliske effekter som for eksempel kan skyldes at den lokale suksess er sesongbetont.

Figur 2. Hypotetisk utvikling av effekter over tid



Vi anbefaler derfor at observasjonsmåter som ikke er strengt avhengig av når undersøkelser gjennomføres som de beste for analyser av effekter av omstillingstiltak. Slike observasjonsplaner sammen med matchingteknikker som sammenligner *sammenlignbare* kommuner og bedrifter som har gjennomgått omstilling med sammenlignbare kommuner og bedrifter som *ikke* har gjennomgått omstilling, er sannsynligvis beste løsning.

Konstruksjon av datasett som gjør slike sammenligninger mulige kan for kommuner gjøres på grunnlag av data som blir regelmessig samlet inn av Statistisk Sentralbyrå. Statistisk Sentralbyrå har gjennom årrekke produsert indikatorer som skal signalisere muligheter eller mangel på muligheter hos kommuner. Målingen bør altså i hovedsak basere seg på sekundære kilder. Kommuner er likevel et så høyt aggregeringsnivå at det kan være nødvendig å benytte ulike kommuner for ulike analyser. Om vi er for eksempel opptatte av å sammenligne effekter på sysselsetting blant eldre arbeidstakere av et omstillingstiltak, kan demografisk likhet mellom de kommuner som vi sammenligner mot være viktigere enn næringsstruktur. Er vi opptatt av effekter på nyetableringer er det på den andre side svært viktig at vi sammenligner kommuner med lignende næringsstruktur. For analyser av effekter på utvikling av omstillingsprogrammet i eksisterende bedrifter kan vi for eksempel benytte regnskapstall fra Dun & Bradstreet og benytte et lavere aggregatnivå ved å sammenligne bedrifter i omstillingsområdet med tilsvarende bedrifter fordelt over hele landet.

Det er altså en rekke utfordringer knyttet til det å gjennomføre gode effektmålinger. Det er viktig at det både hos ansvarlige myndigheter og hos dem som er direkte involvert i omstillingsarbeid etableres en forståelse av hvor krevende det er å måle effekter. Samtidig bør man også være observant på faren ved å trekke for raske konklusjoner om mulige effekter eller mangel på effekter av omstillingsarbeidet.

Litteratur

- Bock, D. R. (1975). *Multivariate Statistical Methods in Behavioral Research*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, D. T. (1957). Factors relevant to the validity of experiments in social settings. *Psychological Bulletin*(54), 297-312.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1969). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. (5th print ed.). Chicago ,.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation Design & analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Heckman, J. J., & Smith, J. A. (1995). Assessing the Case for Social Experiment. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 85-110.
- Kvitastein, O. A., & Hungnes, P. A. (2001). Effektanalyser basert på ikke-eksperimentelle data. *Økonomisk Forum*(7), 25-29.
- LaLonde, R. J. (1986). Evaluating the econometric evaluation of training programs with experimental data. *American Economic Review*, 76, 604-620.
- Lieberson, S. (1985). *Making it count: The Improvement of Social Research and Theory*. Berkeley: University of California Press.
- Rosenbaum, P., & Rubin, D. B. (1985). Constructing a control group using multivariate matched sampling methods the incorporate the propensity score. *American Statistician*, 39(33-38).
- Rosenbaum, P. R. (1995). *Observational studies*. New York: Springer-Verlag.
- Rosenbaum, P. R., & Rubin, D. B. (1983). The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*, 70, 41-55.
- Rubin, D. B. (1990). Formal Modes of Statistical Inference for Causal Effects. *Journal of Statistical Planning and Inference*, 25, 279-292.
- Rubin, D. B. (1997). Estimating Causal Effects from Large Data Sets Using Propensity Scores. *Annals of Internal Medicine*, 127(8), 757-763.
- Stouffer, S. A. (1950). Some observations on study design. *American Journal of Sociology*(55), 355-361.
- Winship, C., & Morgan, S. L. (1999). The estimation of causal effects from observational data. *Annual Review of Sociology*, 25, 659-706.