LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN

17/295 - 3567/17

MØTEINNKALLING

Utvalg: FORMANNSKAP
Møtested: Møterom, servicebygg
Møtedato: 09.10.2017 **Tid:** 09.00

Eventuelt forfall meldes til tlf 77 17 66 10.
Varamedlemmer møter etter nærmere avtale.

SAKSLISTE

Saksnr.	Arkivsaksnr.	Arkivkode
	Tittel	
64/17	17/5	033
	GODKJENNING AV PROTOKOLL FORMANNSKAPET	
65/17	17/3	033
	REFERATSAKER FORMANNSKAPET	
66/17	14/77	040
	INVITASJON TIL Å DELTA I FINANSIERINGSORDNINGEN FOR DIGITALISERINGSPROSJEKTER FORVALTNINGSLOVEN OG EFORVALTNINGSFORSKRIFTEN	
67/17	17/291	033
	AVVIKLING AV KOMMUNALE HEIMEVERNSNEMDER	
68/17	11/519	255
	SALG AV AKSJER I HÅLOGALANDSBRUA AS	
69/17	17/56	U01
	NÆRINGSVENNLIG REGION - OPPSTART FORPROSJEKTFASE	
70/17	17/266	151
	BUDSJETT 2018 - ØKONOMIPLAN 2018-2021	

Tennevoll, 03.10.17
Bernhardt Halvorsen

ordfører

LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN

Sak 64/17

GODKJENNING AV PROTOKOLL FORMANNSKAPET

Saksbehandler: Evy Hansen
Arkivsaksnr.: 17/5 Arkiv: 033

Saksnr.:	**Utvalg**	**Møtedato**
64/17	Formannskap	09.10.2017

Sakens dokumenter:

Sakens fakta:

Rådmannens vurderinger:

02.10.2017

Erling Hanssen
rådmann

Evy Hansen
førstesekretær

Rådmannens innstilling:
Protokoller fra møter i formannskap 31.08.17 og møter 14.09.17 godkjennes

LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN

Sak 65/17

REFERATSAKER FORMANNSKAPET

Saksbehandler: Evy Hansen
Arkivsaksnr.: 17/3 Arkiv: 033

Saksnr.:	**Utvalg**	**Møtedato**
65/17	Formannskap	09.10.2017

Sakens dokumenter:

08/393-96	08.09.2017	RELØ//BHA	232
3242/17	**Astafjord kemnerkontor**		
	PERIODISK OPPGJØR AUGUST 2017		
17/255-2	12.09.2017	TEKN//OEC	L42
3254/17	**Fjellkysten AS**		
	TILLATELSE TIL TILTAK - OPPFØRING AV UTVENDIG BAD		

Sakens fakta:

Rådmannens vurderinger:

02.10.2017

Erling Hanssen
rådmann

Evy Hansen
førstesekretær

Rådmannens innstilling:
Ingen merknader til referatsakene. Referatsakene tas til orientering.

LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN

Sak 66/17

INVITASJON TIL Å DELTA I FINANSIERINGSORDNINGEN FOR DIGITALISERINGSPROSJEKTER FORVALTNINGSLOVEN OG EFORVALTNINGSFORSKRIFTEN

Saksbehandler: Erling Hanssen
Arkivsaksnr.: 14/77 Arkiv: 040

Saksnr.:	**Utvalg**	**Møtedato**
66/17	Formannskap	09.10.2017

Sakens dokumenter:

Henvendelse fra KS datert 08. september 2017 vedrørende ovenfor nevnte.

Sakens fakta:

Kommunenes Sentralforbund har gått ut til samtlige kommuner i landet med en invitasjon til å delta i finansieringsordningen for digitaliseringsprosjekter.

Bakgrunn for henvendelsen er at digitaliseringsstrategien setter mål og for KS`og kommunene og fylkeskommunene sitt arbeid frem mot 2020. Målet er at kommunene i større grad enn det som er tilfelle i dag skal gå over til å benytte digitale løsninger på flere områder. Dette kan best gjøres ved at Ks sammen med kommunene er med på å utvikle nye digitale løsninger for kommunene.

KMD har signalisert at det vil kunne bidra med 125 mill kr. fordelt over to år. Et slikt bidrag forutsetter deltakelse i fra den enkelte kommune. KS ber om at den enkelte kommune bevilger kr. 20,- per innbygger som en engangssum, som skal gå til dette formålet.

De kommunene som bidrar meg midler til denne satsingen vil få tilgang til alle løsninger som blir utviklet gjennom ordningen.

Rådmannens vurderinger:

Lavangen kommune hadde per 01. juli 2017 1064 innbyggere. Lavangen kommune sin andel av finansieringen for digitaliseringsprosjekter er kr. 21 280,-.

Det anbefales at Lavangen kommune bevilger kr. 21 280,- som kommunen sin egenandel for å delta i prosjektet med utvikling av felles digitale løsninger for kommunesektoren.

Det anbefales at beløpet finansieres ved bruk av formannskapets tilleggsbevilgningspost.

02.10.2017

Erling Hanssen
rådmann

Rådmannens innstilling:

1. Det vises til henvendelse datert 08. september fra KS vedrørende deltakelse i finansieringsordningen for digitaliseringsprosjekter.
2. Lavangen kommune bevilger kr. 21 280,- til nevnte formål.
3. Beløpet belastes formannskapets tilleggsbevilgningspost.
4. Følgende budsjettregulering vedtas: (presenteres i møtet).

KOMMUNESEKTORENS ORGANISASJON
The Norwegian Association of Local and Regional Authorities

LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN / Rådmannen
Arkivsaksnr. 14/77-8 Løpenr. 3395
20 SEPT. 2017
Ark.kode P 040 Ark.kode S
Saksbehandler EHA Kass.år
Kopi til IHA

Til alle KS' medlemmer

Vår referanse:	17/00985-5
Arkivkode:	0
Saksbehandler:	Line Richardsen
Deres referanse:	
Dato:	08.09.2017

Invitasjon til å delta i finansieringsordningen for digitaliseringsprosjekter

Digitaliseringsstrategien[1] setter retning og mål for KS' og kommunenes og fylkeskommunenes arbeid frem mot 2020. Helt avgjørende for å nå målene om økt digitalisering er at vi innad i sektoren samarbeider og samordner innsatsen. Et viktig delmål for en mer samordnet kommunal sektor er å etablere digitale fellesløsninger. Å finansiere disse er hovedformålet med den nye finansieringsordningen.

Sammen med KommIT-rådet har KS det siste halvåret arbeidet med å få på plass en slik finansieringsordning. Hovedstyret[2] i KS har gitt sin tilslutning til å invitere alle kommuner og fylkeskommuner til bidra med et engangsbeløp. Saken ble behandlet 15. august. Finansieringsordningen er også behandlet i fylkesrådmannskollegiet og en rekke fylkesstyrer og rådmannsutvalg[3].

Det har vært og er en god dialog om ordningen mellom kommunal sektor og staten. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har signalisert at de vil bidra med 125 millioner kroner fordelt over to år, forutsatt at kommunal sektor bidrar med minst like mye. KS vil bidra med inntil 40 millioner kroner. Storbynettverket og de ti største kommunene har signalisert at de vil bidra med til sammen 35 millioner kroner.

For å etablere ordningen, og for å utløse midlene fra KMD, er det nødvendig at vi reiser tilstrekkelig kapital. KS inviterer derfor alle sine medlemmer til å delta med et engangsbeløp på henholdsvis 20 kroner per innbygger for kommuner og 5 kroner per innbygger for fylkeskommuner. Hvis alle kommuner og fylkeskommuner blir med, vil ordningen disponere ca. 250 millioner kroner.

Hvorfor bør din kommune bli med?
Formålet med ordningen er å utvikle flere nye felles digitale løsninger for kommunal sektor. Ved å utvikle løsninger sammen, får vi bedre kvalitet og lavere pris på det som utvikles. En annen fordel er at mange vil stå sammen om videreutviklingen og forvaltningen, noe som vil forlenge levetiden til løsningene.

Dette er også en mulighet for kommunal sektor å vise at vi står sammen om digitalisering, og at vi fremover vil ta en ny og sterkere rolle i samarbeidet med leverandører og staten. Vi er avhengige av at flest mulig bidrar med engangssummen neste år for å utløse alle midlene fra KMD. Det vil gi ordningen nødvendig kapital slik at den blir kraftfull og bærekraftig.

Når din kommune har bidratt med engangssummen, vil dere få tilgang til alle løsningene som blir utviklet gjennom ordningen. Det er opp til hver enkelt hvilke løsninger man vil ta i bruk.

[1] Lenke til Digitaliseringsstrategien for kommuner og fylkeskommuner
[2] Lenke til Sak 17/39 Finansiering og organisering av felles kommunale digitaliseringsprosjekter
[3] Lenke til Saksunderlaget til fylkesvise rådmannsutvalg, fylkesstyrer og fylkesrådmannskollegiet

KS
Besøksadr.: Haakon VIIs gate 9
Postadr.: Postboks 1378, Vika, 0114 Oslo
Nettside: www.ks.no
E-post: ks@ks.no
Telefon: +47 24 13 26 00
Org.nr.: 971 032 146
Bankgiro: 8200.01.65189
Iban: NO63 8200 0165189

316#1771:65ae7ed0-bcef-4ae6-91bb-f04b137028a3:3

Hvordan fungerer ordningen?
Når ordningen er etablert, skal den være selvfinansierende. Det vil si at utbetalinger fra finansieringsordningen til felles kommunale digitaliseringsprosjekter skal tilbakeføres når løsningene tas i bruk. De kommunene og fylkeskommunene som tar løsningen i bruk, vil dele på denne kostnaden. På denne måten fordeles finansieringsansvaret og -byrden på et fellesskap, samtidig som det opprettholdes kapital i finansieringsordningen til utvikling av nye fellesløsninger.

Tildelingen fra KMD forutsetter at ordningen følger disse overordnede prinsippene:

- Ordningen skal finansiere utviklingen av felles digitaliseringsprosjekter i kommunal sektor.
- Ordningen skal forvaltes av KS.
- Prosjekter som kvalifiserer til ordningen, vil behandles og prioriteres av KommIT-rådet og skal være til nytte for alle kommuner og/eller fylkeskommuner.
- Utviklingskostnadene som ordningen finansierer, skal tilbakebetales når løsningene tas i bruk.
- Ordningen skal være selvfinansierende og bærekraftig etter selve etableringen.
- Løsninger som er utviklet med finansiering fra ordningen, kan kun tas i bruk av kommuner og fylkeskommuner som har bidratt med et engangsbeløp.

Målet er at ordningen skal være på plass i løpet av høsten og virke fullt ut i 2018, og vi er i gang med å utrede hvordan den skal fungere i praksis. Dette skjer i samarbeid med fagpersoner og rådmenn fra både fylkeskommuner og små og store kommuner.

Det samlede finansielle behovet etter 2017/2018 er i dag vanskelig å anslå. Derfor vil KS, sammen med medlemmene og KommIT-rådet, gjennomføre årlige vurderinger og evalueringer av ordningen. I tillegg vil KS opprettholde et interessepolitisk trykk mot staten for å sikre statlig medvirkning og utvikling av virkemidler som sikrer økt gjennomføringskraft og styrket digitalisering i hele offentlig sektor.
Et mer detaljert prinsippnotat[4] for ordningen er vedlagt.

Vi ber om tilbakemelding innen 20. desember
Jo flere kommuner og fylkeskommuner som deltar, jo bedre vil ordningen fungere og gi resultater for den enkelte kommune og sektoren vår samlet. Vi håper derfor at din kommune vil gå inn med den nødvendige startkapitalen. Vi antar og er forberedt på at de aller fleste må ta beslutningen om å delta i ordningen i løpet av høsten, slik at engangssummen kan legges inn i budsjettet for 2018.

Vi ber dere om å behandle saken så snart som mulig, senest innen 20. desember, og gi oss en tilbakemelding til hallvard.hoen@ks.no når dere har gjort endelig vedtak.

Har dere innspill?
Dersom du eller noen andre i din kommune trenger mer informasjon, har innspill eller ønsker å bidra i arbeidet, ta gjerne kontakt med oss på e-post hallvard.hoen@ks.no.

Med hilsen

Gunn Marit Helgesen
Styreleder

Lasse Hansen
Administrerende direktør

[4] Lenke til prinsippnotat

LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN

Sak 67/17

AVVIKLING AV KOMMUNALE HEIMEVERNSNEMDER

Saksbehandler: Erling Hanssen
Arkivsaksnr.: 17/291 Arkiv: 033

Saksnr.:	**Utvalg**	**Møtedato**
67/17	Formannskap	09.10.2017

Sakens dokumenter:

Henvendelse fra Det Kongelige Forsvarsdepartementet datert 31. august vedrørende avvikling av kommunale heimevernsnemnder.

Sakens fakta:

Av henvendelsen fra Det Kongelige Forsvardepartementet fremgår det at man i forbindlese med at det er vedtatt en ny lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret, forsvarsloven med tilhørende forskrifter som sier at samtlige kommunale heimevernsnemnder skal legges ned.

Nemdene vil bli erstattet med heimevernsnemnder på distriktsnivå. Kommunene gis en anledning til å stille med representanter til de regionale nemndene.

Lavangen kommune har en egen heimevernsnemnd med to medlemmer. De to medlemmene ble valgt i forbindelse med valg av styrer råd og utvalg for perioden 2015 – 2019.

Lavangen kommune sin heimevernsnemnd består av:

Viggo Antonsen
Ivan Røkenes.

Rådmannens vurderinger:

Lavangen kommune avvikler sin lokale heimevernsnemnd i tråd med ny lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret, forsvarsloven med tilhørende forskrifter.

Administrasjonen anbefaler at medlemmene i den lokale heimevernsnemnden anbefales som aktuelle medlemmer i den nye heimevernsnemnden på distriktsnivå.

02.10.2017

Erling Hanssen
rådmann

Rådmannens innstilling:

1. Det vises til henvendelse datert 31. august 2017 fra Det Kongelige Forsvardepartementet vedrørende avvikling av kommunale heimevernsnemnder.
2. Lavangen kommune avvikler sin kommunale heimevernsnemnd.
3. Dagens representanter i den kommunale heimevernsnemnden, Viggo Antonsen og Ivan Røkenes, anbefales som aktuelle kandidater til den nye nemnden på distriktsnivå.

DET KONGELIGE
FORSVARSDEPARTEMENT

LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN / Rådmannen
Arkivsaksnr. 17/291-1 pos 3339
14 SEPT. 2017
Ark.kode P 033 | Ark.kode S
Saksbehandler EHA | Kass at
Kopi til BKH, IHA

Ifølge liste

Deres ref.:	Vår ref.:	Dato:
	2017/1481-1/FD III 2/BGG	31.08.2017

Avvikling av kommunale heimevernsnemder

Forsvarsdepartementet viser til Stortingets behandling av Innst. 375 L (2015-2016) til Prop. 102 L (2015-2016) Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret, forsvarsloven.

Loven er nå sanksjonert og forskriftene er fastsatt ved Kgl. res., datert 16. juni 2017. Lov og forskrift trer i kraft 1. juli 2017, noe som innebærer at samtlige kommunale heimevernsnemder legges ned. Nemdene vil bli erstattet med heimevernsnemder på distriktsnivå. Kommunene gis mulighet til å stille med representanter i nemdene jf. forskrift om råd, utvalg og nemnder i Heimevernet § 2.

Forsvarsdepartementet ber kommunene avvikle de kommunale heimevernsnemdene fra 1. juli 2017.

Med hilsen

Anders Melheim (e.f.)
ekspedisjonssjef

Frode Halgunset
avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og signert, og har derfor ikke håndskrevne signaturer.

Vedlegg:
1 Avvikling av kommunale heimevernsnemnder

Postadresse:
Postboks 8126 Dep.
0032 Oslo

Kontoradresse:
Glacisgata 1
Oslo

Telefon:
23 09 80 00

Saksbehandler:
seniorrådgiver Bjørn Ganger
Seksjon for virksomhetsutvikling

E-postadresse:
postmottak@fd.dep.no

Webside:
www.regjeringen.no/fd

Org.nr.:
972 417 823

LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN

Dato: 10.11.2015
Vår ref.: 15/280-4208/15
Deres ref.:
Arkivkode: 033
Saksbeh.: Gun-Britt Bjerkeli, tlf.: 77176508
E-post: gun-britt.bjerkeli@lavangen.kommune.no
www.lavangen.kommune.no

Medlemmer

VALG AV STYRER, RÅD OG UTVALG FOR PERIODEN 2015 - 2019
HEIMEVERNSNEMND

Kommunestyret behandlet saken i møte 2.11.2015, sak 52/15. Følgende vedtak ble fattet:

4. Heimevernsnemnd:
1. Viggo Antonsen
2. Ivan Røkenes

Med hilsen
LAVANGEN KOMMUNE
RÅDMANNEN
Gun-Britt Bjerkeli
konsulent/arkivleder

Kopi:
Astafjord lønn og regnskap
Lensmannen i Salangen
HV16, Småbergvn. 9, 8530 Bjerkvik
Perm

LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN

Sak 68/17

SALG AV AKSJER I HÅLOGALANDSBRUA AS

Saksbehandler:	Erling Bratsberg
Arkivsaksnr.:	11/519
	Arkiv: 255

Saksnr.:	**Utvalg**	**Møtedato**
68/17	Formannskap	09.10.2017

Sakens dokumenter:

Henvendelse datert 14. september 2017 vedrørende salg av aksjer i Hålogalandsbrua AS
Henvendelse datert 25. august fra Bompengeselskap Nord AS

Sakens fakta:

Lavangen kommune har to aksjer i Hålogalandsbrua AS. Det er mottatt en henvendelse fra styret i Hålogalandsbrua AS med en anmodning til samtlige aksjonærer om salg av aksjene til det regionale bompengeselskapet Bompengeselskap Nord AS.

Av henvendelsen foreslås det at aksjene skal avhendes til en verdi tilsvarende innskutt aksjekapital fordelt på antall aksjer. Verdien for en aksje er på kr. 633,-. Lavangen kommune har en aksjeandel i selskapet Hålogalandsbrua AS på 0,69 % eller tilsvarende 2 aksjer til en toal verdi av kr. 1 267,-.

Av henvendelsen fra styret i Hålogalandsbrua AS fremgår det at man ønsker at salget skal kunne være avgjort innen 15. oktober 2017.

Rådmannens vurderinger:

Det anbefales av Lavangen kommune selger sine aksjer i Hålogalandsbrua AS i tråd med anbefalingen fra styret i nevnte selskap.

02.10.2017

Erling Hanssen
rådmann

Rådmannens innstilling:

1. Det vises til henvendelse fra styret i Hålogalandsbrua AS vedrørende salg av aksjer til selskapet Bompengeselskap Nord AS datert 14. september 2017.
2. Lavangen kommune selger sin aksjeandel i Hålogalandsbrua AS på 0,69 % til en verdi på kr. 1 267,-.

Til Eierne i Hålogalandsbrua AS

LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN / Rådmannen
Arkivsaksnr. 11/519-6 Løpenr. 3381
20 SEPT. 2017
Ark.kode P 255 Ark.kode S
Saksbehandler EHA Kass.år
Kopi til BKH

Narvik 14.sept. 2017

OPPFORDRING, SALG AV AKSJER I HÅLOGALANDSBRUA AS

I forbindelse med den pågående prosess om å integrere Hålogalandsbrua AS i det regionale bompengeselskapet, Bompengeselskap Nord AS, har styret i Hålogalandsbrua fattet følgende vedtak:

Pkt. 1: Styret i Hålogalandsbrua AS er positiv til at eierne selger sine aksjer til det regionale bompengeselskapet, Bompengeselskap Nord AS.

Pkt. 2: Styret oppfordrer eierne til å vedta eventuelt salg snarest innen 15. oktober. Ref. frist fra departementet angående tilskudd.

Pkt. 3: Styret anbefaler at salget gjøres opp ved en «sluttseddel».

Med bakgrunn av disse vedtak ber vi om at dette behandles så raskt som mulig på grunn av den korte fristen, som er 15. oktober.

Vedlegg: Brev fra Bompengeselskap Nord AS

Med vennlig hilsen

Hålogalandsbrua AS

Jan-Roger Nilsson

for Jardar Jensen

Styreleder

Hålogalandsbrua AS. Teknologiveien 12, 8512 Narvik
Mobil: 996 16 852

Org.nr.:983 538 894
post@haalogalandsbrua.no

Bompengeselskap Nord AS

Hålogalandsbrua AS

Att: Styreleder

Deres ref.:	Vår ref.:	Dato:
	/2017-08-25 Hålogalandsbroa AS - kjøp av aksjer	2017-08-25

Integrering av Hålogalandsbrua AS i det regionale Bompengeselskap Nord AS

Viser til møte og dialog mellom Hålogalandsbrua AS og Bompengeselskap Nord AS (BPS Nord) i forbindelse med blant annet presentasjon av daglig leder, bompengereformen og ny nasjonal systemløsning for bompengeinnkreving.

Som fremlagt i tilknytning til styremøte i Hålogalandsbrua AS den 20.mars 2017 samt orientering på eiermøtet den 14.6.2017 ønsker Bompengeselskap Nord AS (BPN AS) å kjøpe samtlige aksjer i Hålogalandsbrua AS. Selskapet vil etter transaksjonen er gjennomført bli datterselskap til BPN AS.

Oppgjørsdokument for transaksjonen foreslås gjort med utgangspunkt i en såkalt sluttseddel.

Vi ber om tilbakemelding på foreslåtte oppgjørsform, eventuelle tilbakemeldinger og føringer for transaksjonen samt forslag til dato for oppgjør (transaksjonsdato).

Bakgrunn

Meld St. 25 (2014-2015), Bompengereformen, angir retning og rammebetingelser for fremtidig organisering og drift av bompengesektoren. Hovedtiltakene i reformen er konsolidering av bompengeselskapene til større regionale, permanente enheter, utskilling av utstederfunksjonen fra bompengeselskapene, tydeliggjøring av roller og ansvar mellom myndigheter og bompengeselskapene, samt en forenkling av dagens takst- og rabattstruktur.

Som del av reformarbeidet er det opprettet 5 regionale bompengeselskaper. BPN AS er stiftet med Nordland, Troms og Finnmark Fylkeskommune som eiere. Selskapet har Nordland, Troms og Finnmark som geografisk virksomhetsområde. Videre følger det av saksutredningen og politiske vedtak at rammene for prising av aksjer tilsvarer innskutt aksjekapital i Hålogalandsbrua AS, antatt kr 183 570,-.

Bompengeselskap Nord AS vedtak – 20/17 – 8.juni

Styret gir styreleder fullmakt til å erverve samtlige aksjer i Hålogalandsbrua AS for aksjenes pålydende (ref sak fylkesrådet 245/2016 er aksjekapitalen på kr 183 570).

Styreleder gis også fullmakt til å engasjere eventuelle rådgivere i prosessen hvis det skulle være påkrevd.

Prosess og oppgjørsform

Som fremkommet i dialog og møte vil styret i Hålogalandsbrua AS beslutter å fremme sak til eierne om godkjenning av salg av alle aksjene til BPN AS.

Bompengeselskap Nord AS

Legges det til grunn en aksjekapital i (ref sak fylkesrådet 245/2016) på kr 183 570,- og data fra aksjonærregisteret, vil det for 100% av aksjene bli foretatt utbetaling til eierne i henhold til tabellen under.

Eier HÅLOGALANSBRUA AS	Aksjer	Aksjeklasse	Prosent	Utbetaling kr
NARVIK KOMMUNE	170	Ordinære aksjer	58,62 %	kr 107 611
NORDLAND FYLKESKOMMUNE	50	Ordinære aksjer	17,24 %	kr 31 649
BARDU KOMMUNE	10	Ordinære aksjer	3,45 %	kr 6 329
NARVIK HAVN KF	8	Ordinære aksjer	2,76 %	kr 5 065
OFOTENS BILRUTER AS	8	Ordinære aksjer	2,76 %	kr 5 065
SPAREBANKEN NARVIK	8	Ordinære aksjer	2,76 %	kr 5 065
HARSTAD KOMMUNE	7	Ordinære aksjer	2,41 %	kr 4 431
HAKON DISTRIBUSJON NORD AS UTLEIE-	5	Ordinære aksjer	1,72 %	kr 3 165
EVENES KOMMUNE	5	Ordinære aksjer	1,72 %	kr 3 165
TYSFJORD KOMMUNE	5	Ordinære aksjer	1,72 %	kr 3 165
TJELDSUND KOMMUNE	5	Ordinære aksjer	1,72 %	kr 3 165
BYSENTERET NARVIK AS	3	Ordinære aksjer	1,03 %	kr 1 898
LAVANGEN KOMMUNE	2	Ordinære aksjer	0,69 %	kr 1 267
GRATANGEN KOMMUNE	2	Ordinære aksjer	0,69 %	kr 1 267
APOKJEDEN DISTRIBUSJON AS	1	Ordinære aksjer	0,35 %	kr 633
NORD NORSK SPEDISJON AS	1	Ordinære aksjer	0,35 %	kr 633
SUM	*290*		*100,00 %*	*kr 183 572*
Aksjekapital inskutt			kr 183 570	

Ved beslutning om overdragelse av aksjer overtar BPN AS eiendeler, rettigheter og forpliktelser i Hålogalandsbrua AS. Eierskapet kan overføres på vilkår som fremkommer i en såkalt sluttseddel eller som en i felleskap blir enige om.

Forslag tidspunkt for oppgjør

Det er fra BPN AS sin side ønskelig å overta eierskapet så fort som mulig, og senest i løpet av høsten 2017. For øvrig henvises det til brev fra Statens Vegvesen (herunder brev datert 10.5.2017 - Konsekvenser av bompengereformen for bompengeselskaper utenfor de regionale bompengeselskapene) samt krav og kriterier fremsatt av Statens Vegvesen for å få utbetalt tilskudd til reduserte bompenger.

Selskapsgjennomgang

I forbindelse med transaksjonen forbeholder BPN AS seg retten til å foreta en selskapsgjennomgang sammen med nøkkelpersonell og styret i Hålogalandsbrua AS

Oppsummert – forslag veien videre

Ut fra ovenstående ber vi om snarlig tilbakemelding på foreslåtte oppgjørsform, tidspunkt for oppgjør samt eventuell informasjon relevant for oppgjøret.

Med vennlig hilsen

Erling Bortne
Adm dir

Kopi:
Narvik kommune
Nordland Fylkeskommune

LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN

Sak 69/17

NÆRINGSVENNLIG REGION - OPPSTART FORPROSJEKTFASE

Saksbehandler: Erling Hanssen
Arkivsaksnr.: 17/56 Arkiv: U01

Saksnr.:	Utvalg	Møtedato
6/17	Formannskap	13.02.2017
10/17	Kommunestyre	23.02.2017
69/17	Formannskap	09.10.2017

Sakens dokumenter:

Sluttrapport forstudiet Næringsvennlig region
Prosjektplan forprosjekt Næringsvennlig region

Saksframstilling:

Næringsvennlig region (NVR) er et tilbud i regi Innovasjon Norge som våren 2017 er i utviklingsfasen. Programmet skal være en videreføring av Næringsvennlig kommune, som er en del av Innovasjon Norges ordinære program for omstillingskommuner.

Det er gjennomført to pilotforstudier våren 2017, denne forstudien og en studie for sju kommuner på Fosen, gjennomført av PWC.

Regionen denne studien gjelder for er de fire kommunene Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen. Det er de fire kommunene selv som har tatt initiativ til forstudien som et ledd i å se på mulige former for framtidig næringssamarbeid mellom kommunene.

Noe av bakgrunnen for at de fire kommunene har begynt disse samtalene, er at Gratangen de siste årene har hatt omstillingsmidler og økt kapasitet på næringsutviklingstjenestene. De ekstraordinære midlene løper ut 2018 og det har derfor vært naturlig for kommunen å starte planleggingen av hvordan man skal organisere næringsarbeidet etter omstillingsperioden. Som en del av dette arbeidet har man hatt samtaler med de andre kommunene for å se på eventuelle samarbeidsmuligheter.

Basert på erfaringer fra de to forstudiene skal det piloteres to forprosjekter i de samme geografiske områder. Forstudien i Sør-Troms, for kommunene Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen, ble gjennomført i perioden februar til juni 2017. Sluttrapporten ble vedtatt av styringsgruppa i møte den 19. juni. Sluttrapporten skal nå til politisk behandling i alle fire kommuner i løpet av september og oktober.Eventuelt vedtak om videreføring i et forprosjekt fattes av kommunene.
Målet for forstudien var å etablere forståelse for regionens, kommunenes og andre aktørers roller og oppgaver når det gjelder næringsutvikling, næringslivets behov og regionens

ambisjonsnivå og strategier for næringsutvikling. Basert på denne felles forståelsen, skulle forstudiet utvikle forslag til innhold i og prinsipper for organisering av det regionale næringsarbeidet.

Forstudien kom med følgende konklusjon og anbefaling:
Uavhengig av samarbeidsform og andre praktiske spørsmål bør framtidig samarbeid om næringsutviklingstjenestene i regionen bygge på følgende prinsipper:
• Regionens politiske og administrative ledelse – og næringsutviklingsressursene – må være tydelige på at samarbeid er veien å gå for å bygge et robust næringsutviklingsmiljø. Dagens situasjon med egne kommunale løsninger er for sårbart, lite kostnadseffektivt og gir ikke rom for utvikling av spisskompetanse
• Næringsutviklingsressursene, særlig breddekompetansen, må være tilgjengelig i hele regionen. Breddekompetanse tolkes som bistand til gründere, finansieringsordninger, prosessveiledning, nettverk med mer.
• Næringslivet er tydelige på at næringsutviklingsressursene må gis muligheter til å utvikle spisskompetanse innen næringer/bransjer av stor betydning for regionen. Denne spisskompetanse må ikke nødvendigvis finnes i egen kommune, men må være lett tilgjengelig i regionen
• Landbruksveilederrollen må vurderes bli inkludert som en del av næringsutviklingstjenestene
• Regional forståelse av at kommunene utfyller hverandre godt, både geografisk og næringsmessig, og at næringsmessige innsatsområder/strategier ikke nødvendigvis må ha like stor relevans for alle kommuner – men at de er viktige for regionen
• Selv om det er de fire kommunene i denne studien som har tatt initiativ til et samarbeid, gjør geografien at man bør være åpne for å se på andre samarbeidskonstellasjoner dersom det er hensiktsmessig. Næringslivet er entydige på at kompetanse, nettverk og kvalitet på tjenestetilbud er viktigere enn kommunegrenser i det kommende samarbeidet og har ingen innvendinger mot at andre kommuner enn de fire i denne studien går sammen om et samarbeid.
• For å bli tydeligere på den enkelte kommunes rolle i det regionale næringsutviklingssamarbeidet bør kommunene sørge for å lage/oppdatere egne strategiske næringsplaner der disse mangler eller er mangelfulle
• Man må søke å få enda mer effektiv utnyttelse av næringsutviklingsressursene – i sum må det bli mer næringsutvikling for pengene
• Det anses ikke som klokt å starte prosessen med etablering av eget selskap – samarbeidet må sette seg ytterligere før man går til det skrittet. Etablering av et eget selskap anses heller ikke som avgjørende for det praktiske samarbeidet
• Fylkeskommunen støtter opp om satsingen fordi de er opptatt av at det utvikles robuste og kompetente utviklingsmiljø i regionen

Basert på disse prinsippene anbefaler forstudien følgende organisering av næringsutviklingsarbeidet:

Kommunene Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen etablerer et formelt samarbeid om næringsutviklingsarbeid. Dersom praktiske hensyn tilsier det og kommunene selv ønsker det, bør det kunne vurderes andre samarbeidskonstellasjoner enn dagens fire kommuner.

Samarbeidet må formaliseres og avtalefestes. Både rent samarbeid mellom kommunene og vertskommunemodell er mulig. Forprosjektet må avklare følgende:

- Innholdet i næringsutviklingstjenestene
- Kompetansebehovet i næringsutviklingstjenestene
- Økonomiske rammer og forutsetninger for samarbeidet
- Andre forhold:
  - Samarbeidsform/organisering
  - Ledelse og styring
  - Rolle og ansvarsfordeling
  - Kompetanseutvikling
  - Lokalisering og tilgjengelighet
  - Koordinering av ressurser
  - Samarbeid med eksterne, FoU mm

Det etableres foreløpig ikke eget selskap, men dette bør være et alternativ på lang sikt. Både AS og IKS kan være aktuelle selskapsformer.

Forstudien anbefaler en utvikling i tre trinn:
1. Utvikling og implementering av desentralisert løsning, formalisert samarbeid om næringsutviklingsarbeidet i regionen. Varighet 6 mnd. Eget forprosjekt. Eies av de 4 kommunene, Gratangen som omstillingskommune oppdragsgiver. Kan finansieres av Troms fylkeskommune, IN og kommunene
2. Utprøving av desentralisert, formalisert samarbeid om næringsutviklingsarbeidet i regionen. Varighet ett til to år. Hovedprosjekt. Eies av de 4 kommunene i fellesskap. Kan finansieres av kommunene, med støtte fra Troms fylkeskommune.
3. Eventuell etablering av felles næringsutviklingsselskap vurderes, basert på erfaringer fra regionalt samarbeid.

Rådmannens vurderinger:

Forstudiet viser at konseptet Næringsvennlig region er ønsket utredet av både næringsliv, næringsutviklere, fylkeskommune og politiske og administrative ledelse.
Uavhengig av samarbeidsform og andre praktiske spørsmål bør framtidig samarbeid om næringsutviklingstjenestene i regionen utredes. Næringslivet er tydelige på at næringsutviklingsressursene må gis muligheter til å utvikle spisskompetanse innen næringer/bransjer av stor betydning for regionen. Denne spisskompetanse må ikke nødvendigvis finnes i egen kommune, men må være lett tilgjengelig i regionen. Dagens situasjon med egne kommunale løsninger er for sårbart, lite kostnadseffektivt og gir ikke rom for utvikling av spisskompetanse.

Selv om det er de fire kommunene i denne studien som har tatt initiativ til et samarbeid, gjør geografien at man bør være åpne for å se på andre samarbeidskonstellasjoner dersom det er hensiktsmessig. Næringslivet er entydige på at kompetanse, nettverk og kvalitet på tjenestetilbud er viktigere enn kommunegrenser i det kommende samarbeidet og har ingen innvendinger mot at andre kommuner enn de fire i denne studien går sammen om et samarbeid.

Det anses ikke som klokt å starte prosessen med etablering av eget selskap – samarbeidet må sette seg ytterligere før man går til det skrittet. Etablering av et eget selskap anses heller ikke som avgjørende for det praktiske samarbeidet.

Forprosjektet skal i henhold til prosjektplanen fra Proneo finanaiseres ved eksterne midler fra Innovasjon Norge og Troms Fylkeskomune i tillegg til en egenandel på kommunene tilsvarende
kr. 125 000,-. Dette gir en utgift på den enkelte kommune på kr. 31 250,- .

Administrasjonen anbefaler at Lavangen kommune sin egenandel på kr. 31 250,- dekkes ved bruk av avsatte kommunale næringsmidler i budsjettet for 2017.

Konklusjon:

Administrasjonen anbefaler at Lavangen kommune tar sluttrapporten fra forstudiet Næringsvennlig region til etterretning, og vedtar videreføring av forprosjektet "Næringsvennlig region" sammen med kommunene Bardu, Lavangen og Salangen. Forprosjektet finansieres av Innovasjon Norge, Troms fylkeskommune samt en egenandel fra de deltakende kommuner. Gratangen kommunes egenandel finansieres av omstillingsprogrammet SPIRE.

03.10.2017

Erling Hanssen
rådmann

Rådmannens innstilling:

1. Lavangen kommune tar sluttrapporten fra forstudiet Næringsvennlig region til etterretning, og vedtar videreføring av forprosjektet "Næringsvennlig region" sammen med kommunene Bardu, Gratangen og Salangen.
2. Forprosjektet finansieres av Innovasjon Norge, Troms fylkeskommune samt en egenandel fra de deltakende kommuner.
3. Lavangen kommune sin egenandel på kr. 31 250,- dekkes ved bruk av avsatte kommunale næringsmidler i budsjettet for 2017.
4. Vedtaket forutsetter positivt vedtak i minimum to av de andre nevnte kommunene

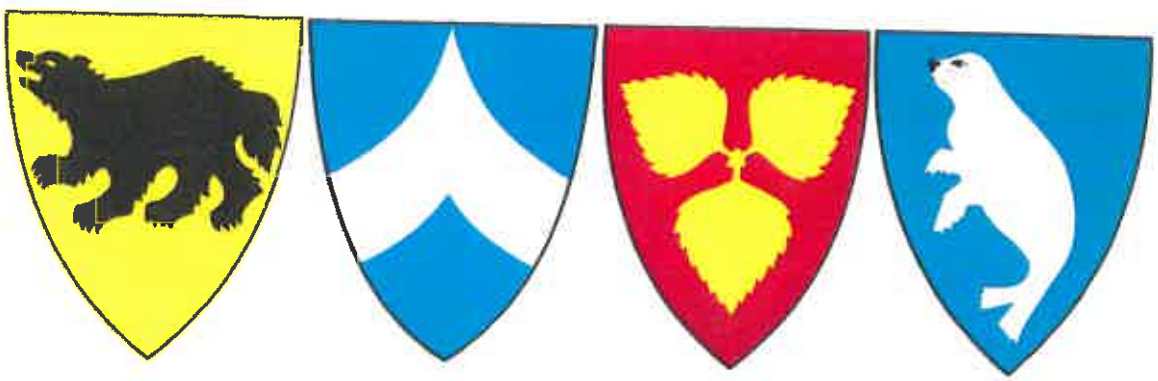
proneo

Sluttrapport forstudie

Næringsvennlig region

Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen

23. juni 2017



proneo

Innhold

Sammendrag 4

1. Innledning 6

1.1 Bakgrunn 6

1.2. Geografi 6

1.3 Prosjektfaser 7

1.4 Prosjektmål 7

1.5 Organisering 8

1.6 Målgrupper, kommunikasjon og involvering 8

1.7 Gjennomføring 8

2. Arbeidsmetoder og verktøy 9

2.1 Datainnsamling 9

2.2 Rammeverk for kartlegging og vurdering av næringsutviklingstjenestene 10

3. Næringslivet og deres behov 11

3.1 Næringslivet i regionen 11

3.2 Næringslivets behov 11

3.3 Sammendrag fra intervju med næringsliv 17

3.3.1 Generelle betraktninger for alle fire kommuner 17

3.3.2 Spesifikke innspill fra enkeltkommuner 18

4. Planer og utviklingstrekk for næringsutvikling 19

4.1 Strategisk næringsplan på regionalt nivå 19

4.2 Planer på fylkeskommunalt nivå 19

4.3 Kommunale planer for næringsutvikling 20

4.4 Nasjonale og regionale utviklingstrekk 21

5. Næringsutviklingsaktører 22

5.1 Organisering i kommunene 22

5.2 Næringssamarbeid i regionen i dag 22

5.3 Kapasitet og kompetanse 23

5.4 Innovasjonsøkosystem i regionen 24

6. Samarbeid med forsknings- og utdanningsmiljø 25

6.1 Videregående skoler 25

6.2 Høyskole- og forskningsmiljø, ... 25

7. Styrker og svakheter ved næringsutviklingstjenestene 25

7.1 Vurdering av styrker og svakheter 25

7.2 Innspill til forbedring av næringsutviklingstjenestene (fra undersøkelser og intervju).....27
8. Konklusjon og anbefalinger.....28
8.1 Prinsipper for videre næringsutviklingsarbeid.....28
8.2 Anbefaling til organisering.....29
Vedlegg.....30
1 Utsendte spørreundersøkelser og svar.....30
2 Oversikt intervju.....30
3 Oversikt over dokumentasjon.....30
4 Intervjutema.....31
5 Prosjektplan forprosjekt.....32

Sammendrag

Forstudien Næringsvennlig region for kommunene Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen ble gjennomført i perioden februar til juni 2017. Prosjekteier har vært Gratangen kommune. Gratangen kommune, som er omstillingskommune, har finansiert forstudien sammen med Innovasjon Norge. Prosjektledelse har blitt utført av Proneo AS.

Forstudien bygger på Innovasjon Norges mal for gjennomføring av Næringsvennlig region med tilhørende intervjuguider, spørreundersøkelser og hjelpedokumenter. Gjennomføringen har vært en del av pilotgjennomføringen av verktøyet.

Initiativet til forstudien kommer fra administrativt og politisk ledelse i de fire kommunene og kommunale næringsutviklere og næringsutviklingsselskap underlagt kommunene. Den viktigste målgruppen har vært det lokale næringslivet.

Målsetting for forstudien har vært å etablere forståelse for regionens, kommunenes og andre aktørers rolle og oppgaver når det gjelder næringsutvikling. De ulike aktørenes roller og oppgaver skal være relatert til næringslivets behov og regionens ambisjonsnivå og strategier for næringsutvikling.

Forstudien skal basert på denne forståelse utvikle forslag til innhold i og prinsipper for organisering av det regionale næringsarbeidet.

Forstudien bygger i hovedsak på kunnskap hentet fra fire ulike kilder:

- Nettbaserte spørreundersøkelser
- Gruppeintervjuer
- Enkeltintervjuer
- Offentlige utredninger og planverk

Det er lagt stor vekt på å involvere og forankre arbeidet bredest mulig i lokalsamfunnet.

Næringslivet i regionen består stort sett av små bedrifter med lokalt marked. Bransjen med flest store bedrifter i regionen er havbruksnæringa. Forsvaret er sterkt til stede i regionen, særlig i Bardu.

Generelt er kommunerepresentanter og næringslivet i stor grad samstemte – og har felles virkelighetsforståelse. Det er ingen vesentlige forskjeller i svarene fra de ulike kommunene, og det kommunale tjenestetilbudet får jevnt over gode tilbakemeldinger. Veinett og –standard får dårlige scoredet er store sprik i hvor fornøyd næringslivet er med bredbåndsdekningen.

Næringslivet er lite opptatt av kommunegrenser, men er stort sett godt fornøyd med sine respektive kommuner. De er fornøyd med næringsarbeidernes kompetanse, men mindre fornøyd med saksbehandlingstid. Samtidig er det stort sprik i hva næringslivet ønsker av tjenester – de viktigste oppgis å være nettverksbygging, finansieringsmuligheter, merkevarebygging samt strategi- og forretningsutvikling. Næringslivet opplever at det er lav terskel inn til kommunene. Det er stor enighet om at kommune er komplementære, og alle uttrykker seg positivt om næringssamarbeid i regionen.

De viktigste forbedringsområdene for framtidige næringsutviklingstjenester er:

- Næringsutviklingsrollen må rendyrkes

- Det må utvikles spesialisert kompetanse innenfor de næringer som har stor betydning for regionen
- Næringsutviklingsressursene i regionen må i større grad tenke og opptre som et nettverk

Konklusjon og anbefaling

Uavhengige av valg av samarbeidsform og andre praktiske spørsmål bør framtidig samarbeid om næringsutviklingstjenestene i regionen bygge på følgende prinsipper:

- Fra enkeltpersoner til miljø – etablering av et robust utviklingsmiljø krever samarbeid
- Breddekompetanse må være tilgjengelig lokalt
- Spisskompetanse innenfor enkeltnæringer må utvikles i regionalt perspektiv
- Landbruksveilederressursen må vurderes tatt inn i samarbeidet
- Regional forståelse for at kommunene er komplementære
- Planverk for næringsutvikling må utarbeides/oppdateres
- Næringsutviklingsarbeidet skal bli mer effektivt
- Fylkeskommunen støtter opp om satsingen

Basert på disse prinsippene anbefaler forstudien følgende organisering av næringsutviklingsarbeidet:

Kommunene Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen etablerer et formelt samarbeid om næringsutviklingsarbeid. Dersom praktiske hensyn tilsier det og kommunene selv ønsker det, bør det kunne vurderes andre samarbeidskonstellasjoner enn dagens fire kommuner.

Samarbeidet må formaliseres og avtalefestes. Både rent samarbeid mellom kommunene og vertskommunemodell er mulig. Det etableres foreløpig ikke eget selskap, men dette bør være et alternativ på lang sikt. Forprosjektet må avklare følgende:

- Innholdet i næringsutviklingstjenestene
- Kompetansebehovet i næringsutviklingstjenestene
- Økonomiske rammer og forutsetninger for samarbeidet
- Andre forhold:
  - Samarbeidsform/organisering
  - Ledelse og styring
  - Rolle og ansvarsfordeling
  - Kompetanseutvikling
  - Lokalisering og tilgjengelighet
  - Koordinering av ressurser
  - Samarbeid med eksterne, FoU mm

Forstudien anbefaler en utvikling i tre trinn:

1. Utvikling og implementering av desentralisert løsning, formalisert samarbeid om næringsutviklingsarbeidet i regionen. Varighet ca. 6 mnd. Eget forprosjekt. Eies av de 4 kommunene, Gratangen som omstillingskommune oppdragsgiver. Kan finansieres av Troms fylkeskommune, IN (Næringsvennlig region) og kommunene
2. Utprøving av desentralisert, formalisert samarbeid om næringsutviklingsarbeidet i regionen. Varighet ett til to år. Eies av de 4 kommunene i fellesskap. Kan finansieres av kommunene, med støtte fra Troms fylkeskommune (gulrot).
3. Etablering av felles næringsutviklingsselskap vurderes, basert på erfaringer fra desentralisert samarbeid.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Næringsvennlig region (NVR) er et tilbud i regi Innovasjon Norge som våren 2017 er i utviklingsfasen. Programmet skal være en videreføring av Næringsvennlig kommune, som er en del av Innovasjon Norges ordinære program for omstillingskommuner.

Det gjennomføres to pilotforstudier våren 2017, denne forstudien og en studie for sju kommuner på Fosen. Forstudien på Fosen blir gjennomført av PWC.

Regionen denne studien gjelder for er de fire kommunene Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen. Det er de fire kommunene selv som har tatt initiativ til forstudien som et ledd i å se på mulige former for framtidig næringssamarbeid mellom kommunene.

Noe av bakgrunnen for at de fire kommunene har begynt disse samtalene, er at Gratangen de siste årene har hatt omstillingsmidler og økt kapasitet på næringsutviklingstjenestene. De ekstraordinære midlene løper ut 2018 og det har derfor vært naturlig for kommunen å starte planleggingen av hvordan man skal organisere næringsarbeidet etter omstillingsperioden. Som en del av dette arbeidet har man hatt samtaler med de andre kommunene for å se på eventuelle samarbeidsmuligheter.

1.2. Geografi

Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen er nabokommuner og er lokalisert i sørdelen av Troms fylke. Kommunene er medlemmer i to forskjellige regionråd. Kommunene Gratangen, Lavangen og Salangen er medlemmer i Sør-Troms regionråd, mens Bardu kommune er medlem i Midt-Troms regionråd.

Kartet i figur 1 (neste side) viser kommunenes geografiske plassering, med kommunenes totale areal markert med rødt. Kommunene ligger i den sørlige delen av Troms, Gratangen grenser også til Narvik og Nordland i sør. Som kartet viser er de fire kommunene nabokommuner og plassert i geografisk samme område. Samtidig viser kartet også at de fire kommunene ikke nødvendigvis er en ensrettet region, med felles geografisk forståelse.

Gratangen, Lavangen og Salangen er kystkommuner og har formelle og uformelle samarbeidsordninger med kommunene Dyrøy, Ibestad og Skånland om blant annet lønn, skatt og barnevern. Bardu er en typisk innlandskommune og i større grad vendt mot nabokommunen i nord, Målselv, med kommunesenteret Bardufoss. Men Bardu har også samarbeidsordninger med Salangen, blant annet om landbruksveileder (jord- og skogbruk) og brann og redning, der også Lavangen deltar.

Målt i innbyggertall er Bardu den største av de fire kommunene, med om lag 4000 innbyggere. Salangen har i overkant av 2000 innbyggere, mens Gratangen og Lavangen har i overkant av 1000 innbyggere hver.

Figur 1. Regionens geografi. Kart hentet fra norgeskart.no

Særlig for Gratangen vil utviklingen i Narvik være viktig. Byggingen av Hålogalandsbrua vil gi kortere reisevei til Narvik for alle fire kommuner og styrke Narvik som et vekstsenter, samtidig som det vil bli kortere reisevei fra Narvik og ut til alle de fire kommunene. Finnsnes og Bardufoss er også andre sentre som har betydning for utviklingen i regionen, kanskje særlig for Bardu.

1.3 Prosjektfaser

I henhold til prosjektlederprosessen (PLP), som er Innovasjon Norges standardmal for gjennomføring av et prosjekt, kan prosjekter deles inn i tre faser: forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt.

Kort fortalt kan man si at i forstudien gjøres de innledende undersøkelsene, i forprosjektet forbereder og planlegger man tiltakene man ønsker å gjennomføre og i hovedprosjektet fullfører man prosjektet og tar ut forventet gevinst.

Denne rapporten er den avsluttende delen av forstudien for Næringsvennlig region i de fire involverte kommunene. I henhold til PLP-metodikken er denne studien et kunnskapsgrunnlag som skal brukes til å planlegge veien videre for næringssamarbeid mellom de fire kommunene. Det har ikke vært en del av studiens mandat å gjennomføre konkrete tiltak, men å peke på mulige veier videre i et forprosjekt.

Modellen for forstudien har blitt utarbeidet av PWC på oppdrag for Innovasjon Norge.

1.4 Prosjektmål

Forstudie skal etablere forståelse for regionens, kommunenes og andra aktørers rolle og oppgaver når det gjelder næringsutvikling. De ulike aktørenes roller og oppgaver skal være relatert til næringslivets behov og regionens ambisjonsnivå og strategier for næringsutvikling.

Forstudien skal basert på denne forståelse utvikle forslag til innhold i og prinsipper for organisering av det regionale næringsarbeidet.

1.5 Organisering

Forstudien har vært organisert som vist i tabell 1 under.

Prosjekteier:	Gratangen kommune	
Prosjektansvarlig:	Ole Kristian Severinsen	Rådmann Gratangen
Prosjektleder:	Knut Baglo	Proneo AS
Prosjektmedarbeidere:	Anders Linga Tore Svartås Lennarth Kvernmo Linda Flaaten-Stokkan Cato Haakseth Christian Ekeland Bjørn Nordmo	Proneo AS Proneo AS Bardu kommune SPIRE/Gratangen kommune SPIRE Lavangen kommune Salangen kommune/Astafjord utvikling AS
Styringsgruppe:	Ole Kristian Severinsen Toralf Heimdal Eva Ottesen Bernhardt Halvorsen Sigrun Wiggen Prestbakmo	Prosjektansvarlig Ordfører Bardu Ordfører Gratangen Ordfører Lavangen Ordfører Salangen

Tabell 1. Organisering forstudie

1.6 Målgrupper, kommunikasjon og involvering

Selv om initiativet til forstudien kommer fra administrativt og politisk nivå i de fire kommunene, herunder også næringsutviklingsselskap underlagt kommunene, er det lokale næringslivet den viktigste målgruppen i Næringsvennlig region. Det er næringslivet programmet skal komme til gode, ved at kommunene skal kunne utvikle enda bedre næringsutviklingstjenester enn i dag.

Forstudien har valgt å involvere og forankre bredest mulig i lokalsamfunnet, også blant kommunepolitikerne. Alle kommunestyremedlemmer i de fire kommunene har blitt involvert via spørreundersøkelser, i tillegg har prosjektgruppen valgt å involvere flest mulig fra lokalt næringsliv ved å distribuere spørreundersøkelsene via de lokale næringsforeningene. I tillegg har de lokale landbruksaktørene har blitt prioritert å få delta i spørreundersøkelsen.

1.7 Gjennomføring

Forstudien har blitt gjennomført i perioden februar-juni 2017. Det har i prosjektperioden vært gjennomført 3 fysiske møter i styringsgruppa, i tillegg til løpende dialog mellom prosjektleder, prosjektansvarlig og representanter for de fire kommunene.

2. Arbeidsmetoder og verktøy

Denne forstudien bygger på Innovasjon Norges mal for gjennomføring av Næringsvennlig region, med tilhørende intervjuguider, spørreundersøkelser og hjelpedokumenter. Gjennomføringen har vært en del av pilotgjennomføringen av Næringsvennlig region, en kritisk gjennomgang av malene har derfor vært en del av prosjektleders mandat.

2.1 Datainnsamling

Det er fire hovedkilder til informasjon i denne forstudien:

- Nettbaserte spørreundersøkelser
- Gruppeintervjuer
- Enkeltintervjuer
- Offentlige utredninger og planverk

Nettbaserte spørreundersøkelser:
Vi har brukt systemet Questback til de nettbaserte spørreundersøkelsene. Det har blitt sendt ut nettbaserte spørreundersøkelser til følgende grupper:

- Lokalt næringsliv
- Kommunens administrasjon
- Kommunepolitikere
- Relevante forsknings- og utdanningsinstitusjoner

Disse undersøkelsene er i stor grad sammenfallende, med noen få tilpasninger i hvert spørreskjema. Kommunens politikere og kommuneadministrasjonen har fått identiske undersøkelser.

På grunn av at det er relativt få bedrifter i hver kommune, har vi forsøkt å sende undersøkelsen ut til alle næringsdrivende i de fire kommunene. Via utviklingsaktørene og næringsforumene, har det blitt sendt ut invitasjon til undersøkelse til 160 bedrifter, med totalt 78 svar fra næringslivet. Vi har fått totalt 28 svar fra kommunepolitikere/kommunalt ansatte og 5 svar fra FoU-institusjoner. Spørreundersøkelsene har tatt utgangspunkt i Innovasjon Norges maler for Næringsvennlig region.

Gruppeintervjuer:
Det har blitt gjennomført gruppeintervjuer i alle fire kommuner, med følgende grupper fra hver kommune:

- Et utvalg (6-10) næringslivsrepresentanter
- Kommunens politiske ledelse (formannskap/kommunestyre)
- Kommunens administrative ledelse
- Kommunens næringsapparat/næringsselskap

Gruppeintervjuene har tatt utgangspunkt i kunnskapen opparbeidet gjennom spørreundersøkelsene og bakgrunnsinformasjonen fra utredninger og planverk. Gruppeintervjuene har både hatt som formål å forankre Næringsvennlig region og informere om et potensielt fremtidig næringssamarbeid, og å sørge for dybdekunnskap relevant for utredningen. Gruppeintervjuene har normalt vært gjennomført som to-timers økter konsentrert rundt sju hovedtema, se vedlegg 4 for oversikt over tema.

Enkeltintervjuer:
Vi har intervjuet representanter fra Midt-Troms regionråd, Sør-Troms regionråd, Fylkesråd for næring i Troms og konstituert næringssjef i Troms fylkeskommune.

Offentlige utredninger og planverk:
Offentlige utredninger og planverk vil være relevant for det videre arbeid, og i enkelte tilfeller være førende for det videre næringsarbeidet i regionen. Vi har gått gjennom de utredningene og planene som vi mener er relevante for forstudien, i tillegg har styringsgruppa supplert med innspill til viktige dokumenter. En nærmere beskrivelse av denne gjennomgangen finnes i kapittel 4.

2.2 Rammeverk for kartlegging og vurdering av næringsutviklingstjenestene

I 2016 gjorde Distriktssenteret studien Suksessrike distriktskommuner. Den tar for seg hva som kjennetegner distriktskommuner som har lykkes i å skape vekst i antall arbeidsplasser. Hovedoppsummeringen fra studien er at det er fire typiske kjennetegn for slike kommuner:

- En offensiv og optimistisk utviklingskultur
- Kort vei mellom ideer og beslutninger
- Lokale entreprenører og ildsjeler
- Kommuner som griper mulighetene som byr seg

Disse kjennetegnene har vært viktige premisser for utforming av konseptet næringsvennlig region med tilhørende verktøy for datainnsamling.

Basert på vår erfaring fra lokale og regionale utviklingsprosesser, har vi identifisert ulike suksessfaktorer en kommune eller en region må ha fokus på i en forbedringsprosess der målet er bedre offentlige utviklingstjenester til næringslivet, se figur 2.

Kompetanse	**Tydelige roller og ansvarsområder**	**Økonomiske ressurser**
Kapasitet og tilgjengelighet	**Kontinuitet**	**Samarbeid med forsknings- og utdanningsmiljø**
Kultur for entreprenørskap	**Visjoner og realistiske mål**	**Tjenester tilpasset næringslivets behov**

Figur 2. Suksessfaktorer for god næringsutvikling

Disse suksessfaktorene har vi brukt i kapittel 7.1 for å gjøre en vurdering av sterke og svake sider ved næringsutviklingsarbeidet i regionen.

3. Næringslivet og deres behov

3.1 Næringslivet i regionen

Næringslivet i regionen består i stor grad av små bedrifter med et lokalt marked. En vesentlig andel av bedriftene er organisert som enkeltpersonforetak.

Bransjen med flest store bedrifter i regionen er trolig havbruksnæringa, med flere større aktører og lokasjoner i Astafjorden. Flere av havbruksaktørene, blant annet Gratanglaks og Salaks, er også lokalt eid. Erfaringsmessig styrker lokalt eierskap den lokale tilstedeværelsen og engasjementet.

Det er ikke noe større handelssenter lokalisert i regionen og handels- og servicebedriftene i de fire kommunene betjener primært et lokalt marked. Et mulig unntak er Sjøvegan, som er et noe større sentrum og har handelstrafikk fra de tre andre kommunene.

Hele regionen peker reiseliv på som et mulig satsingsområde med potensial for videre vekst i verdiskapingen. Det finnes enkeltaktører, som for eksempel Polar Park i Bardu, som har satset og hatt god vekst de siste årene. Likevel er det unison enighet om at det er et stort uutnyttet potensial for mer reiseliv i de fire kommunene. Både Senja og Tromsø, som ligger nord for de fire kommunene, og Narvik i sør, har satset mye på reiseliv de siste årene og har egne destinasjonsselskap. Å utnytte disse satsingene til å skape mer verdiskaping også i denne regionen blir pekt på som en mulighet

Alle de fire kommunene har hatt og har fremdeles en aktiv landbruksnæring. Primært er det sau som er den viktigste landbruksnæringen i regionen, men særlig Bardu har også et vesentlig antall storfe-gårder i kommunen. Forestående generasjonsskifter blir pekt på som en utfordring i landbruket i regionen.

Det finnes også noe industri i de fire kommunene, men det er vanskelig å se noen klare bransjespissinger og klynger.

Forsvaret har en sterk tilstedeværelse i regionen, særlig i Bardu. Forsvaret er en svært stor arbeidstaker lokalt og en viktig premissgiver for samfunnsutviklingen i regionen. Lokalt er det ikke blitt bygd opp noen leverandørindustri i tilknytning til Forsvarets tilstedeværelse og verdiskapingen av tilstedeværelsen begrenser seg derfor primært til de som er direkte ansatt i Forsvaret.

3.2 Næringslivets behov

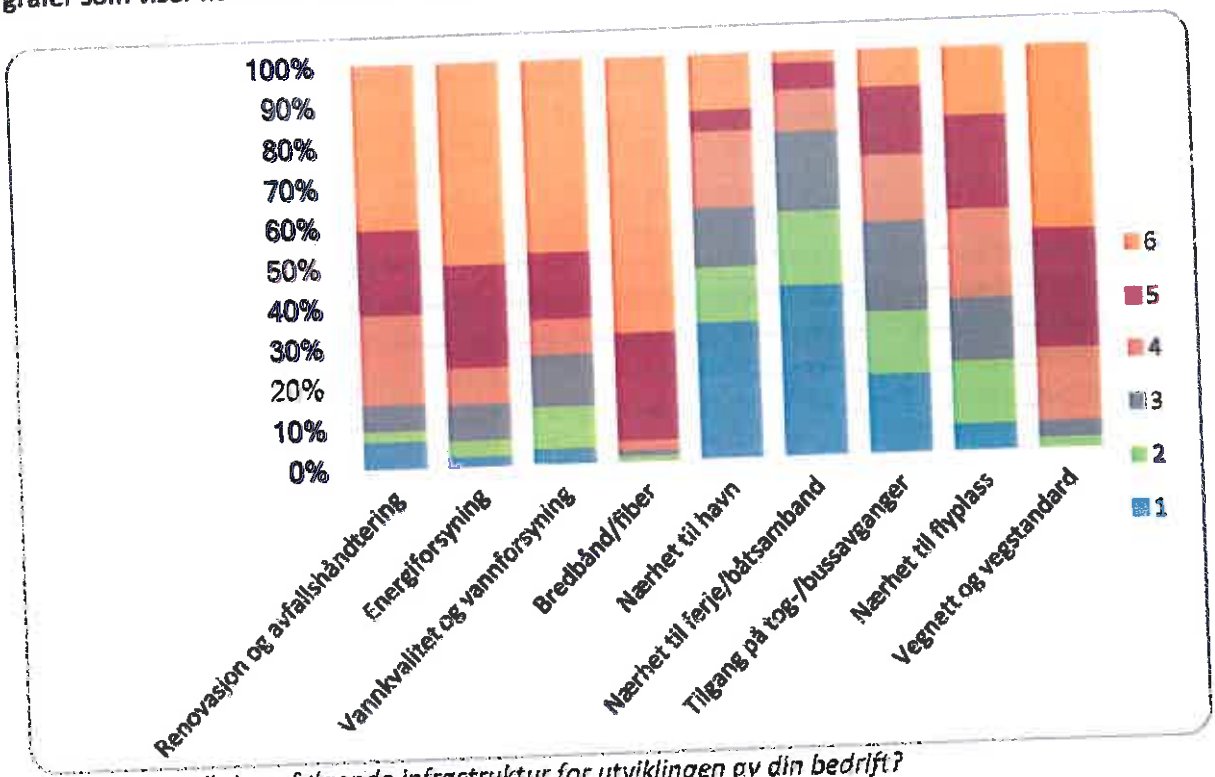
Næringslivets behov har blitt forsøkt avdekket både gjennom spørreundersøkelser utsendt via næringsforeninger og næringsapparat, samt gruppeintervju med utvalgte næringslivsrepresentanter fra hver kommune.

Næringslivet i de fire kommunene fremstår som omforente, med tydelige tilbakemeldinger på behovet fra næringsutviklerne. Næringslivet er lite opptatt av kommunegrenser i utviklingstjenestene. Ut fra intervjuene kan det tyde på at næringslivet mener det er underordnet om kommunene har egne utviklingsenheter eller samarbeider om en større utviklingsenhet. Tilgjengelighet, relevans og kvalitet på tjenestene enhetene kan tilby fremstår som det viktigste.

Spørreundersøkelsen gir også noen konkrete svar på hvilke kommunale tjenester og tilbud som næringslivet opplever som viktigst for å stimulere til utvikling i næringslivet.

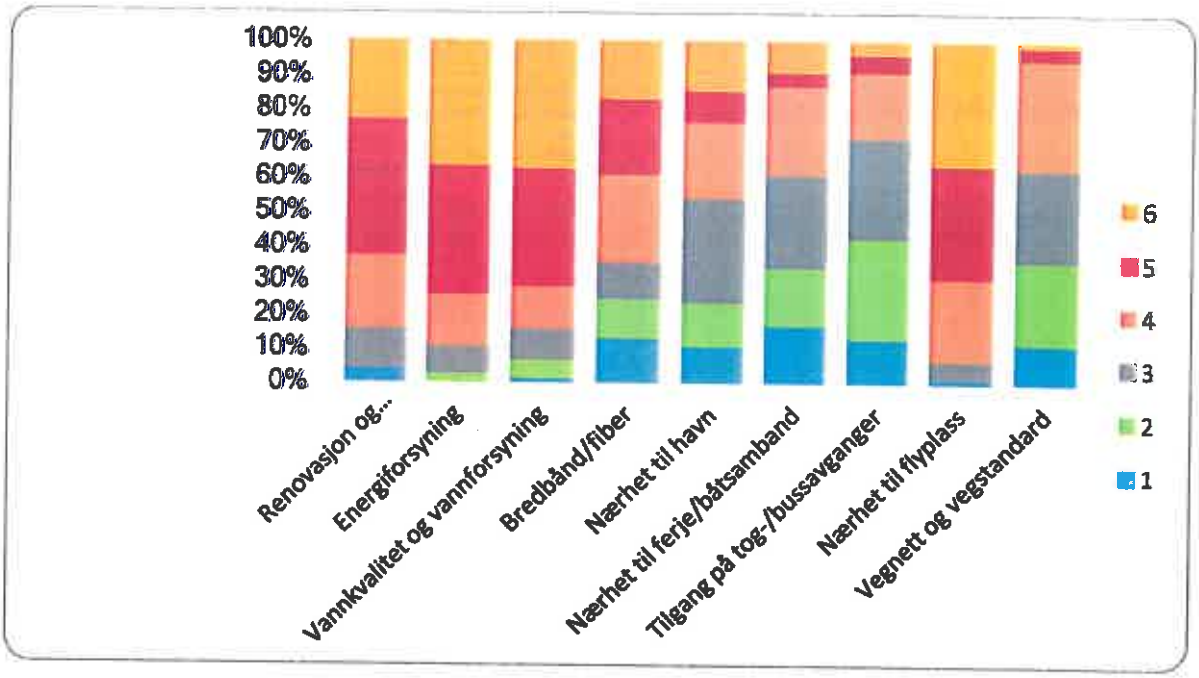
Nedenfor blir svarene fra spørreundersøkelsen til næringslivet forsøkt oppsummert. Dette blir gjort ved å presentere resultatene fra de mest sentrale spørsmålene i undersøkelsen. Prosjektgruppa vil få tilgang til en fullstendig rapport fra spørreundersøkelsene.

Der ikke annet er nevnt, er alle spørsmålene avkryssingsspørsmål der man har blitt bedt om å ta stilling til ulike påstander og rangere disse fra 1 til 6, der 6 er viktigst/best. Svarene blir presentert i grafer som viser hvor stor andel av respondentene som har svart de ulike alternativene.



Figur 3. Hvor viktig er følgende infrastruktur for utviklingen av din bedrift?

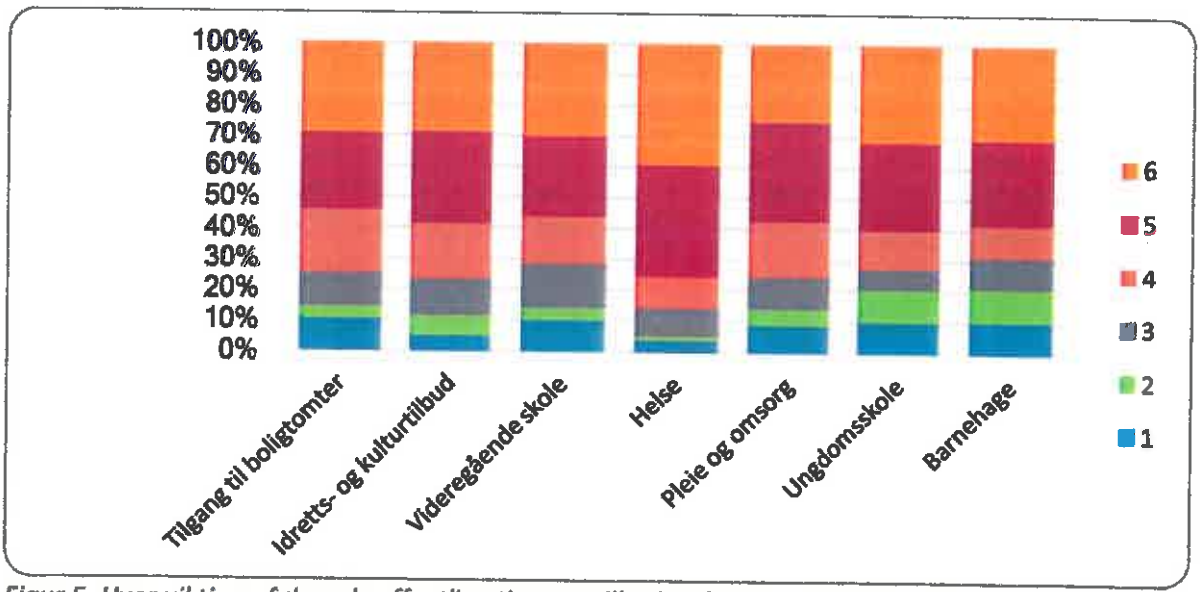
Svarene på hvor viktig infrastruktur er for utvikling av bedriftene (figur 3) er noe sprikende, men vi ser at veinett og veistandard, bredbånd/fiber, vann, energi og renovasjon/avfall blir regnet som den viktigste infrastrukturen for det lokale næringslivet. Over 90% av respondentene oppgir at bredbånd/fiber er svært viktig (kategori 5 eller 6) for utviklingen av sin bedrift. Nærhet til havn og nærhet til ferje/båtsamband blir ansett som generelt svært lite viktig.



Figur 4. Hvor tilfreds er du med følgende infrastruktur?

Men hvor tilfreds er de med infrastrukturen? Vann, energi, renovasjon/avfall får jevnt over gode tilbakemeldinger (se figur 4). Bredbånd/fiber får sprikende tilbakemeldinger, noe som tyder på at deler av regionen har god dekning, mens deler av regionen mangler tilfredsstillende bredbånd-/fiberdekning. Det er jevnt over stor enighet om at man er lite tilfredse med veinettet og veistandarden. Mye av veinettet i området er nasjonale veier (E6) og fylkeskommunale veier, og dermed ikke noe kommunene og regionen har beslutningsmyndighet på direkte, men man har påvirkningsmuligheter mot nasjonale og regionale myndigheter.

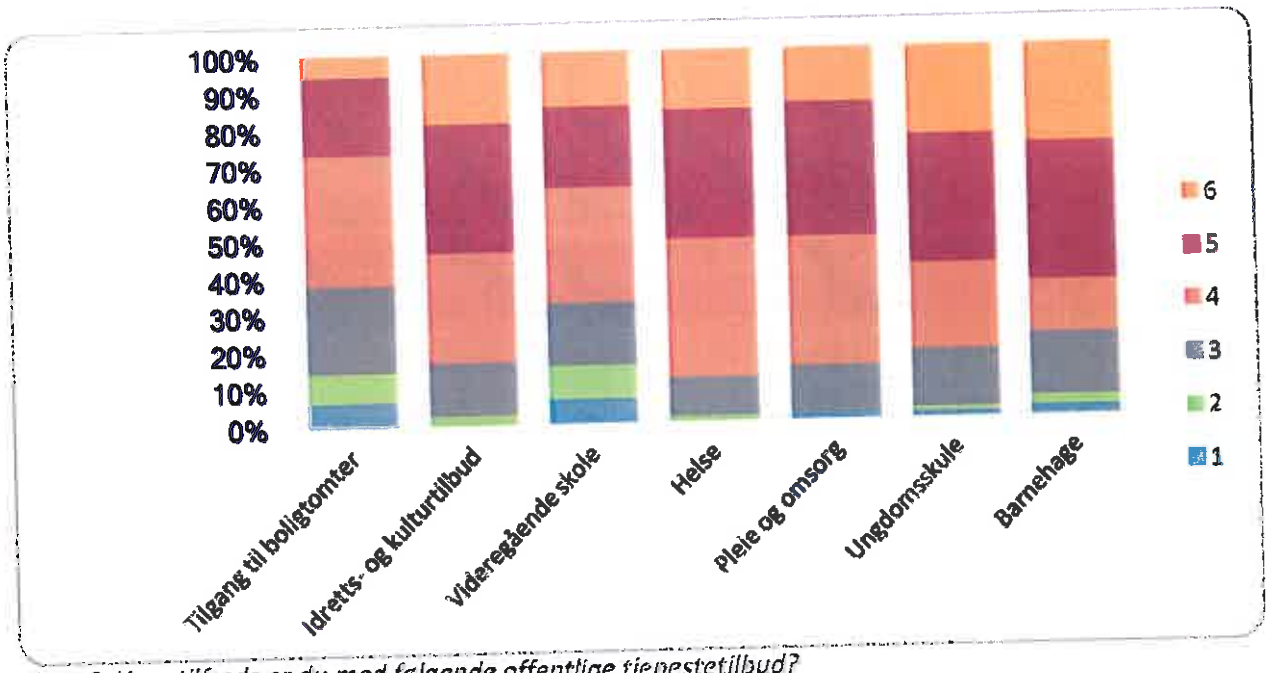
Vi har også stilt kommunens administrasjon og politikere de samme to spørsmålene, og svarene herfra er sammenfallende med tilbakemeldingene fra næringslivet.



Figur 5. Hvor viktig er følgende offentlige tjenestetilbud er for din utvikling og tilstedeværelse?

De ulike kommunale tjenestene blir vurdert som så å si like viktige for næringslivets utvikling (figur 5), men helse er mest viktig.

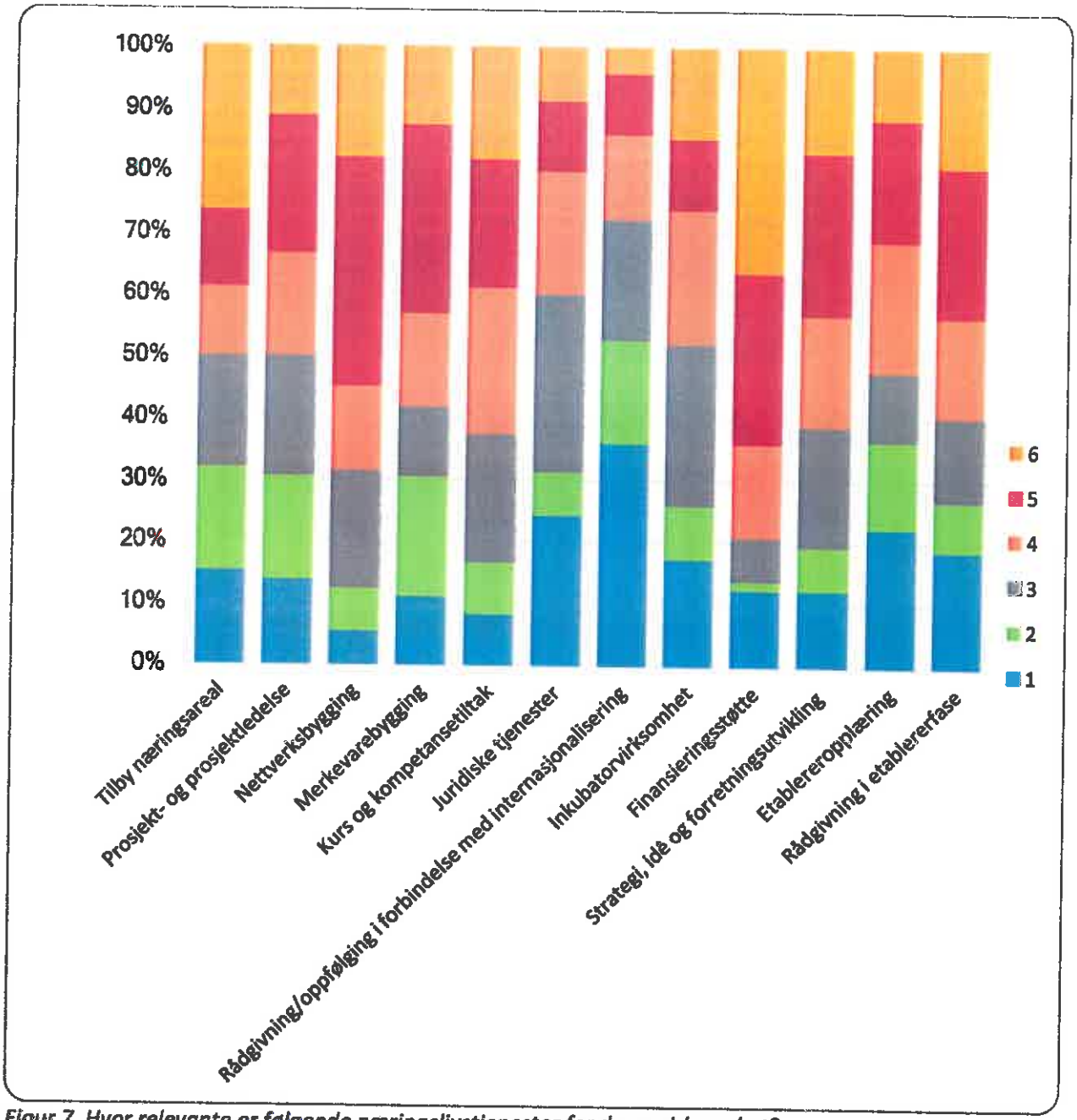
Figuren under (figur 6) viser hvor tilfredse næringslivet er med de samme tjenestene. Vi ser at næringslivet gir jevnt over gode karakterer, med en stor overvekt på karakterene 4, 5 og 6 på de fleste kategorier. Tilgangen på boligtomter får noe dårligere tilbakemelding enn de andre kategoriene.



Figur 6. Hvor tilfreds er du med følgende offentlige tjenestetilbud?

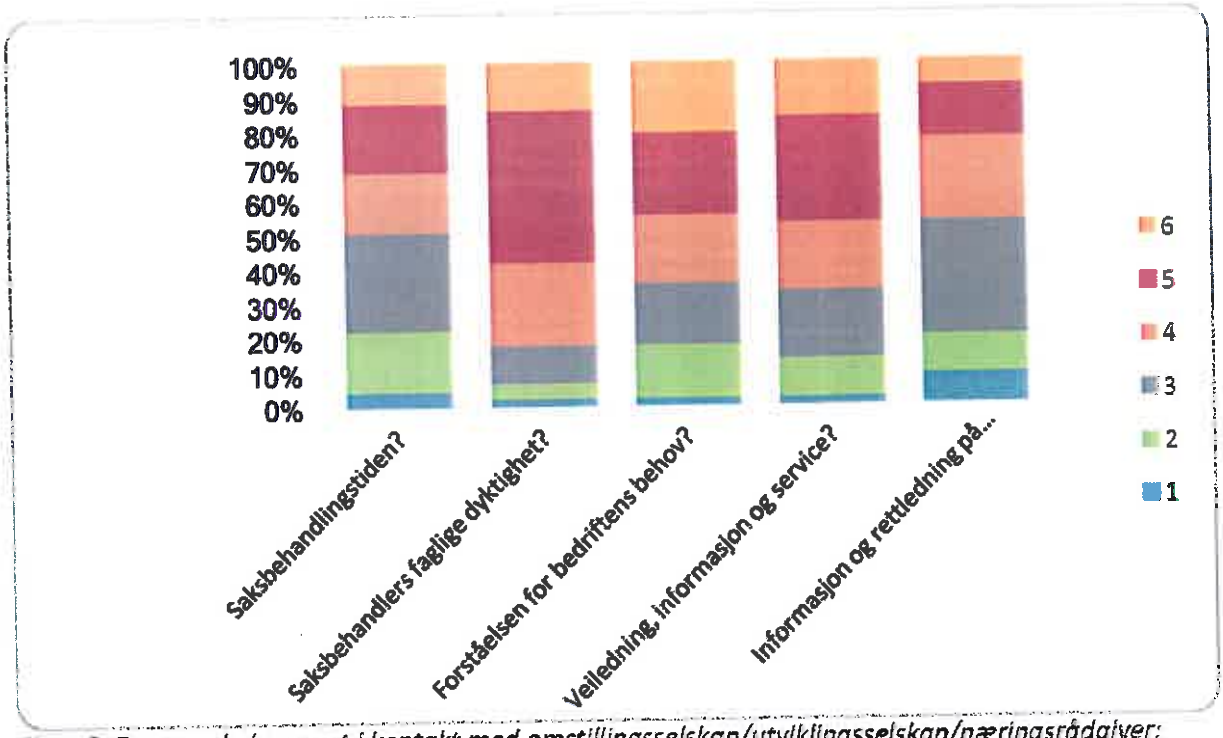
Når det gjelder relevansen de ulike næringsutviklingstjenestene har for næringslivet gjengis svarene nedenfor (figur 7).

Resultatene viser at det er store forskjeller mellom de ulike bedriftene, men faktorer som næringsareal, finansieringsstøtte, nettverksbygging og merkevarebygging virker å være aktuelle for store deler av næringslivet. Juridiske tjenester, inkubatorvirksomhet og rådgivning i forbindelse med internasjonalisering vurderes som minst relevant. Dette vil være viktig informasjon dersom man skal etablere felles næringsutviklingstjenester for de fire kommunene. Det er ingen vesentlige forskjeller på hva næringsaktørene i de ulike kommunene har svart på dette spørsmålet.



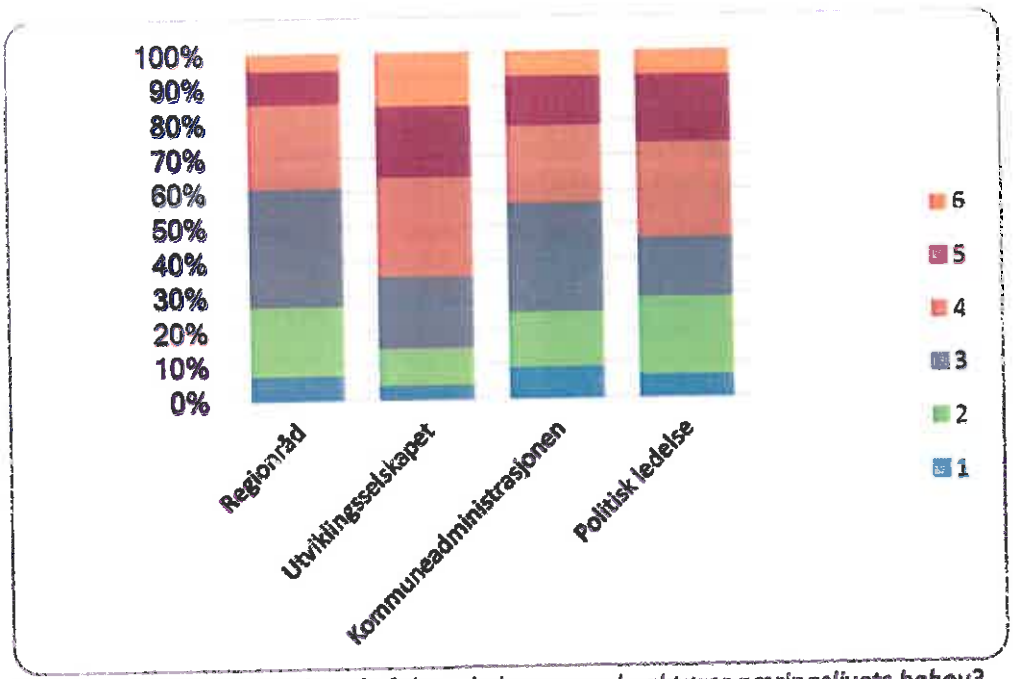
Figur 7. Hvor relevante er følgende næringslivstjenester for deres virksomhet?

Om lag to tredjedeler av de som har svart på undersøkelsen, har vært i kontakt med omstillings-/utviklingsselskap. Særlig saksbehandlernes kompetanse får gode tilbakemeldinger, mens det er noe mer sprikende tilbakemeldinger på saksbehandlingstid, tilgjengelig informasjon på internett og behovsforståelse (se figur 8).



Figur 8. Dersom du har vært i kontakt med omstillingsselskap/utviklingsselskap/næringsrådgiver: ***Hvor fornøyd er du med følgende aspekter?***

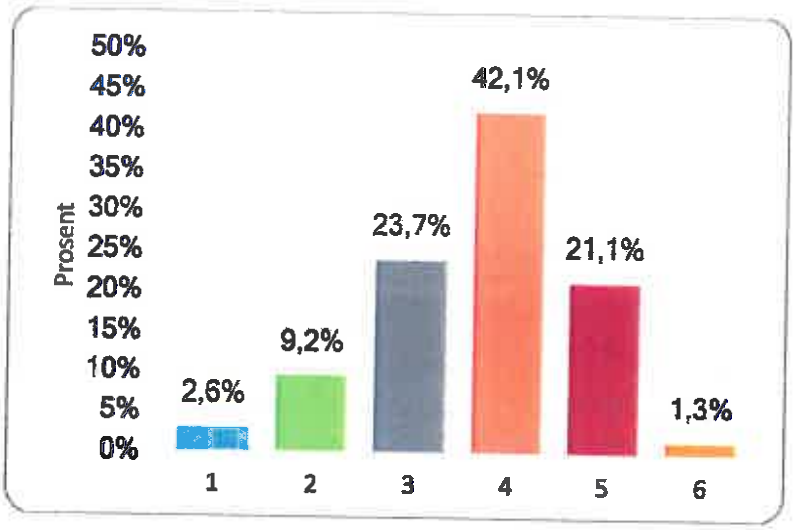
På spørsmål om hvor godt kommunale aktører forstår næringslivets behov er det en del sprik i svarene (se figur 9).



Figur 9. I hvor stor grad forstår følgende kommunale aktører næringslivets behov?

Jevnt over scorer utviklingsaktørene bedre enn kommuneadministrasjon og politisk ledelse i kommunene. Næringsaktørene gir politisk og administrativ ledelse generelt noe lavere score enn kommunens egenevaluering viser.

Men hvor fornøyd er næringslivet med de offentlige tjenestene totalt sett? Resultatet viser at de fleste ligger i skalaen 3-5, med 4 som den mest vanlige karakteren (se figur 10). Resultatene brutt ned på kommunenivå gir i praksis ingen forskjeller mellom kommunene. Svarene samsvarer også godt med resultatene fra tilsvarende spørsmål stilt til kommuneadministrasjon og politikere.



Figur 10. Hvor fornøyd er du med dagens offentlige tjenester totalt sett?

I spørreundersøkelsen ble det også spurt om hva som er de viktigste forbedringsområdene i regionen, både for utviklingsenhetene og regionen som helhet. Dette ble gjort ved at de som svarte på undersøkelsen kunne skrive i et fritekstfelt. Temaer som nettverksbygging, at de offentlig ansatte viser engasjement for næringslivets behov, tilgjengelige midler via næringsfondene finner vi igjen i mange svar. Å bygge videre på kompetansen hos de som jobber med næringsutvikling i dag, blir også pekt på som viktig.

3.3 Sammendrag fra intervju med næringsliv

Det er gjennomført gruppeintervju med næringslivet i alle fire kommuner, inkludert landbruket. Intervjuene ble gjennomført på kveldstid, og deltakerne ble innkalt av kommunenes administrasjon i samarbeid med lokale næringsforeninger. Målet var å få til en forsamling som var representativ for kommunens næringsliv. Oppmøtet var meget bra, og fruktbare diskusjoner ble gjennomført i alle kommuner.

3.3.1 Generelle betraktninger for alle fire kommuner

Generelt sett framstår næringslivsrepresentantene som reflekterte i egen situasjon. De viser uten unntak stort engasjement og patriotisme for sin kommune, samtidig som de betrakter hele regionen som kjernen i sitt «hjemmemarked». De legger også stor vekt på at det må være lav terskel inn til kommunen – dette gjelder både politisk, administrativt og næringsmessig.

Mange næringsdrivende tar opp utfordringer med leveranser til forsvaret i regionen. Her er det tydelig at mange mener de har et potensial for stor økning i omsetning, men det ligger hindringer i veien som synes vanskelige å overkomme som enkeltstående aktør. Hindringene kan være på

områder om krav til geografisk dekning, vanskelige/arbeidskrevende innkjøpsrutiner og manglende innkjøpskompetanse hos forsvaret selv.

Videre var potensialet innen reiseliv noe som kom opp i alle kommuner. Det er varierende hvordan man har klart å ivareta mulighetene – i noen kommuner er det kommet flere nyetableringer i denne sektoren de siste år, mens andre henger etter. Det etterlyses derfor noe som kan ligne på et regionovergripende utviklingsprosjekt for reiseliv. To av kommunene - Gratangen og Bardu - har inngått/er i ferd med å inngå avtale med Visit Narvik.

I flere kommuner ble det nevnt at det er behov for mer fagutdanning tilpasset regionens behov. Dette går spesielt på utdanning mot arbeid i havbrukssektoren. Dagens landbruk blir mer spesialisert, og for å gi muligheter for gode generasjonsskifter på regionens forholdsvis store melkebruk er utdanningstilbud innen landbrukssektoren en viktig faktor.

Kontakt mellom grunnskole og næringsliv framstår som begrenset, med noen unntak. Næringslivets tilbakemeldinger går på at det ønskes mye mer kontakt med skoleverket, slik at barna tidlig får en oppfatning av hva som faktisk foregår i kommunens næringsliv.

Det er enighet i alle kommuner om at det er ønskelig med økt kapasitet på hotellovernatting. Det er i dag to hotell i regionen, samt flere rorbuanlegg med meget god kvalitet.

Mangel på ulike typer boliger nevnes som et mulig hinder for tilflytting. Dette kan være leiligheter og mindre boenheter til riktig pris – utleie eller eierbasert.

Et fellestrekk i alle kommuner var at næringslivet ønsker raskere og mer transparent saksbehandling i kommunal sektor generelt og innen næringsrådgiving og utvikling spesielt. I mange tilfeller oppleves saksgangen som treg, inkonsekvent og uforutsigbar. Samtidig ønsker bedriftene at representanter fra kommunen opptrer mer proaktivt, og kommer på besøk uten noen annen grunn enn for å spørre «koss det går»!

3.3.2 Spesifikke innspill fra enkeltkommuner

I Bardu hevdes at det kommunen har et for ensidig fokus på forsvarets behov, og at dette kan gå på bekostning av andre næringsaktørers behov. Kommunen har ekstrainntekter basert på forsvaret og kraft, og dette kan bli en sovepute når det gjelder utvikling av andre næringer. Arealkonflikter mellom forsvaret og landbruk nevnes som et potensielt konfliktområde.

Videre er det ikke tilfredshet med hvordan sentrumsplanen tilrettelegger for utvikling av reiseliv, med tanke på muligheter for avkjøring og turistinformasjon.

I Gratangen gis det positive tilbakemeldinger på kommunens næringsarbeid, med aktive og pågående medarbeidere. Samtidig nevnes det at det kunne vært større kompetanse på forskjellige tilskuddsmuligheter. Det påpekes også behov for mer regionalt samarbeid, for eksempel i form av et regionalt senter for næringsrådgiving.

Næringslivet i Lavangen legger vekt på at det må legges bedre til rette med infrastruktur, slik at utvikling kan foregå uhindret av manglende næringsareal, bredbånd og veier. Det understrekes også at næringsutvikling må ta utgangspunkt i å videreutvikle det beste vi har i dag – særlig innenfor bransjene entreprenørvirksomhet/bygg og anlegg.

I Salangen understrekes det at kommunalt planverk ikke nødvendigvis er tilpasset næringslivets behov for utvikling. Handelsstanden påpeker viktigheten av at den påbegynte reguleringsplanen for sentrum ivaretar tiltak for å ivareta det estetiske uttrykket.

Kommunens næringsapparat oppfattes som å ha for mange andre oppgaver, slik at dette kan gå på bekostning av kapasitet og kompetanse på rådgiving. Havbruksnæringen ønsker mer kontakt og samarbeid med utdanning og FoU-sektor.

4. Planer og utviklingstrekk for næringsutvikling

I dette kapittelet tar vi for oss de relevante planene og utredningene vi har gjennomgått i denne studien og presenterer de resultatene vi anser som mest relevante og interessante relatert til et mulig fremtidig næringssamarbeid i de fire kommunene. For en fullstendig liste over planverk gjennomlest og vurdert i denne studien, se vedlegg 3.

4.1 Strategisk næringsplan på regionalt nivå

I mange deler av landet er det operative regionråd som legger føringer på næringsarbeidet, og som er det naturlige møtepunktet for felles koordinering og innsats. Disse regionrådene utarbeider egne, overordnede strategiske næringsplaner som skal gjelde for medlemskommunene.

De fire kommunene i denne forstudien er med i to ulike regionråd. Bardu er medlem i Midt-Troms regionråd, mens de tre andre kommunene er medlem i Sør-Troms regionråd. Det er for tiden en prosess i Sør-Troms regionråd for å utarbeide en felles strategisk næringsplan for Sør-Troms. Denne planen vil dermed ikke inkludere Bardu kommune. Midt-Troms regionråd, der Bardu er medlem, har også begynt på en prosess med å lage regional næringsplan.

4.2 Planer på fylkeskommunalt nivå

Det finnes flere fylkeskommunale planer som er relevante for kommunene. I tillegg til de kommunale planene ligger det flere planer fra Troms fylkeskommune som vil være relevante å ta med seg videre inn i et mulig næringssamarbeid.

I Havbruksstrategi for Troms (2013) blir det uttrykt et ønske om å satse på havbruksnæringen i regionen. Man ønsker både å utvikle havbruket i seg selv og leverandørindustrien. På tidspunktet havbruksstrategien ble laget var det ikke utarbeidet en kystplan for kommunene i denne studien. I Kystplan Midt- og Sør-Troms (2015) er kommunene Gratangen, Lavangen og Salangen definert sammen med Harstad, Ibestad og Skånland i Astafjordområdet. I planen står det "Fjordområdene er begrenset både i areal og som resipienter, og betydelig økning av oppdrettsaktiviteten i disse områdene er ikke tilrådelig."

Slik vi tolker disse to planene opp mot hverandre, betyr det at det er politisk vilje på regionalt nivå til å satse videre på havbruk i regionen. Det kan ligge en begrensning i Astafjorden som lokasjon for videre satsing på næringen. Eksisterende konsesjoner og produksjoner blir ikke berørt av begrensningene i kystplanen og det gis åpning for en såkalt begrenset økning i oppdrettsarealet i Astafjorden. Hvordan man definerer begrenset økning og hvordan man definerer betydelig økning fremgår ikke klart og vil kunne være gjenstand for noe diskusjon. Kystplanen legger ingen begrensninger på satsinger på leverandørbedrifter eller andre tilhørende næringer til havbruk.

I Fylkesplan for Troms 2014-2025, har fylkeskommunen definert senterstrukturen i Troms. Fylkeskommunens strategi er å styrke regionssentrene for å skape vekst i hele fylket. Fylkeskommunen ønsker å tilpasse det offentlige tjeneste- og servicetilbudet i sentrene på en måte som bidrar til å øke vekstkraften i sentrene. Tromsø er som eneste by i fylket definert på øverste nivå, nivå 1, mens Harstad og Finnsnes er definert på nivå 2. Sjøvegan er, sammen med Storslett og Bardufoss, definert som senter på nivå 3. Setermoen er definert som senter på nivå 3 for forsvarets aktiviteter. Kommunesentrene i Lavangen og Gratangen er definert på nivå 4.

Regional plan for handel og service i Troms 2015-2024 legger fylkesplanens senterdefinisjoner til grunn. Via denne planen forsøker fylkeskommunens å styre større handelsetableringer på en måte som understøtter fylkeskommunens generelle senterstrategi, i tillegg til å ivareta hensyn som arealeffektivitet og jordvern.

I planen blir det estimert at det er potensial for utvidelse av handelsarealet i Sjøvegan med om lag 30%, mens handelsarealet i Setermoen har et utvidelsespotensial på om lag 25%. Dette er knyttet til framskrivinger av befolkningsvekst og økt kjøpekraft. Det bør nevnes at denne strategien først og fremst gjelder større handelsetableringer, definert ved handelsvirksomhet med areal på over 3000m^2. Unntaket fra bestemmelsene er handelsetableringer der man selger biler, landbruksutstyr, byggevarer og andre arealkrevende varer. Det finnes ingen handelssenter av denne størrelsen i noen av de fire kommunene i dag, og det foreligger heller ikke konkrete planer om slike etableringer. Planen er derfor i praksis ikke til hinder for nye handelsetableringer i noen av de fire kommunene.

I spørreundersøkelsen kom det frem at noe av det næringslivet er mest misfornøyd med, er veistandarden i regionen. For samferdselsutbygginger er det to planverk som er førende, Nasjonal transportplan (NTP) for de store, landsdekkende samferdselsårene og RTP for det fylkeskommunale samferdselsnettet. Stortingsmeldingen til forslag til NTP 2018-2029 ble presentert i april 2017. Her ligger det ikke inne noen satsinger i Sør-Troms. Heller ikke for gjeldende RTP, som per mai 2017 er under rullering, ligger det inne satsinger i de fire kommunene. Dette vil i praksis si at det ikke ligger inne noen politiske signaler fra verken nasjonalt eller fylkeskommunalt nivå som tilsier at det vil bli en vesentlig bedring i hovedveistandarden i regionen i årene som kommer.

4.3 Kommunale planer for næringsutvikling

Det er stor forskjell på i hvor stor grad kommunene har oppdatert planverket sitt relatert til næringsutvikling. De planene som typisk anses som mest relevante er strategisk næringsplan og arealplan. Det er stor variasjon i hvor oppdaterte planverkene til kommunene i regionen er. For en liste over planverk, se vedlegg 3.

Bardu og Salangen er de to kommunene i forstudien som har en næringsplan per dags dato. Både Bardu og Salangen har i sine næringsplaner valgt sentertilbud, inkludert handelsnæringen, som satsingsområde. Dette innebærer å forsøke å bygge opp de respektive kommunesentrene Setermoen og Sjøvegan, i tråd med fylkeskommunens strategi. I henhold til fylkeskommunens framskrivinger bør det være rom for å utvide sentrene på begge steder. Vi anser det likevel som en fordel at kommunene er koordinert i dette arbeidet. Med en halvtimes kjøretur mellom de to kommunesentrene kan det være en utfordring dersom satsingene fører til unødvendig konkurranse i lokalmarkedet og kannibalisme.

Det er viktig å ha et fungerende og operativt planverk. Uten gode arealplaner får man en mindre helhetlig tilnærming til arealpolitikken enn man ellers ville fått, med dårlig arealutnyttelse som typisk resultat. I verste fall kan dette skade næringsarbeidet betydelig. En god strategisk næringsplan som legger tydelige føringer for hvordan kommunen skal jobbe med næringsutvikling er også viktig. Dersom kommunene ser for seg å samarbeide kan det også være lurt å ha dette i bakhodet i fremtidige planprosesser, slik at man unngår eventuelle konflikter som kan lukes ut. Å forme planene på en måte som kommer hele regionen til gode vil også være fornuftig i den fasen kommunene er i nå. Vi anbefaler uansett at de kommunene som per i dag har mangelfullt planverk, i løpet av nærmeste fremtid oppdaterer eller utformer de planene som har mangler.

4.4 Nasjonale og regionale utviklingstrekk

Den fremtidige organiseringen av Forsvaret er et tema som direkte eller indirekte angår alle de fire kommunene i denne studien. Regjeringens forslag til fremtidig organisering, Stortingsproposisjon 151S 2015-2016, Kampkraft og bærekraft – langtidsplan for forsvarssektoren, mener mange vil innebære en nedtrapping av Forsvarets tilstedeværelse og aktiviteter i Nord-Norge. Som et motsvar til dette, har Troms fylkeskommune sammen med de berørte kommunene laget Tromsdokumentet. Dette er en utredning av en alternativ organisering av Forsvaret som forfatterne mener vil øke tilstedeværelsen og aktiviteten i Nord-Norge.

For de fire kommunene er det særlig Forsvarets aktiviteter på Setermoen og Evenes som er viktig for den lokale verdiskapingen. Det ligger i henhold til Tromsdokumentet ingen motsetninger mellom å satse på aktivitet på de to stedene, siden de representerer to ulike forsvarsgrener. I Tromsdokumentet blir det også referert til planer om å opprette Innovasjonsbase Nord i tilknytning til Setermoen Leir. Dette skal være et senter som skal jobbe for mer innovasjon og verdiskaping i privat næringsliv i tilknytning til forsvarsaktiviteten. Per i dag er verdiskapingen i privat næringsliv på forsvarsrelaterte aktiviteter svært lav i regionen, og det vil komme alle fire kommunene til gode om man får til å bygge en leverandørklynge som kan hente ut mer gevinst av Forsvarets tilstedeværelse i regionen.

Innovasjon Norge lanserte i 2015 Drømmeløftet, som skulle sette fokus på innovasjon og fremtidens norske næringsliv. Ut fra Drømmeløftet har Innovasjon Norge pekt på 6 markeder/utfordringer der norsk næringsliv har et særlig potensial:

- Havrommet
- Ren energi
- Bioøkonomi
- Kreativ næring og reiseliv
- Smarte samfunn
- Helse og velferd

Flere av disse nasjonale satsingsområdene er sammenfallende med prioriteringene man signaliserer lokalt i regionen. Både områdene havrommet og bioøkonomi passer godt for en region med en lokal havbruksnæring og et aktivt landbruk. I tillegg signaliserer regionen at man ønsker å satse mer på reiseliv, og dette passer inn i de nasjonale føringene fra Innovasjon Norge, og satsingene til Innovasjon Norge bør dermed kunne støtte opp om næringsutviklingen i regionen.

Den generelle trenden i næringsutviklingsarbeidet er at man i stadig større grad samarbeider regionalt der man tidligere hadde egne kommunale enheter. Dette kommer både som følge av en generell samfunnstrend med større enheter på tvers av kommunegrensene, men også fordi utviklingsarbeidet blir stadig mer krevende. Lokale bedrifter må oftere enn før forholde seg til

globale trender og internasjonale konkurrenter. I tillegg går omstillingstakten i næringslivet raskere og raskere. Dette stiller stadig større krav til utviklingsenhetene som skal bistå det lokale næringslivet. For å møte disse trendene velger man å organisere seg i større enheter med en bredere kompetansebase.

5. Næringsutviklingsaktører

5.1 Organisering i kommunene

Dagens lokale næringsutviklingstjenester er organisert på følgende måter:

Kommune	Hvordan?	Tilgjengelige årsverk	Næringsforening?
Bardu	Næringssjef Førstelinjetjeneste fra **Vinn i Narvik**	**1 + kjøp av førstelinjetjeneste** (tilsvarende ca. 0,2 årsverk)	**Ja**
Gratangen	Omstillingsorganisasjonen SPIRE Næringspropell i kommuneadministrasjon	1,5 årsverk i SPIRE, 0,5 i kommuneadministrasjon	Ja
Lavangen	Næringssjef	1	Nei
Salangen	I det kommunalt eide aksjeselskapet **Astafjord Utvikling**	Selskapet har 3,5 årsverk, 2 personer er knyttet til næringsarbeidet med til sammen 0,5 årsverk	Ja

Tabell 2. Næringsaktører i regionen

Samlet kapasitet på næringsutviklingsarbeidet i regionen i dag er altså ca. 4,7 årsverk.

5.2 Næringssamarbeid i regionen i dag

Det er ikke noe formell samarbeidsstruktur mellom disse utviklingsenhetene per i dag, men det virker å være mye uformell kompetansedeling og praktisk samarbeid mellom aktørene.

Bardu og Salangen har felles landbruksenhet. Selv om landbruksrådgiverne tradisjonelt ofte ikke har blitt sett på som en del av næringsutviklingstjenestene, mener vi det er viktig å styrke anerkjennelsen av den jobben landbruksenhetene gjør. Landbruket er en sentral del av næringslivet i mange norske distriktskommuner, også i de fire i denne studien. Dette samarbeidet mellom Bardu og Salangen må vurderes videreført og muligens utvidet også inn i et større næringsutviklingssamarbeid i regionen.

Innenfor reiseliv er det et formalisert samarbeid på tvers av kommunegrensene, blant annet ved destinasjonsselskapet Visit Narvik som markedsfører tilbud både i Gratangen og Bardu. De to andre kommunene har foreløpig ikke forpliktet seg til å delta i dette samarbeidet.

Kompetansemessig utfyller ressursene i kommunene hverandre godt og kompetansen fremstår som godt tilpasset næringslivets behov. Dessuten virker personkjemien mellom aktørene i de fire kommunene å være god, noe som letter et arbeid med å formalisere samarbeidsstrukturene.

Kommunene Bardu, Lavangen og Salangen får i 2017 tilført 700.000 hver fra fylkeskommunen til kommunale næringsfond. Gratangen er omstillingskommune, og får i omstillingsperioden ikke kommunale næringsfondsmidler.

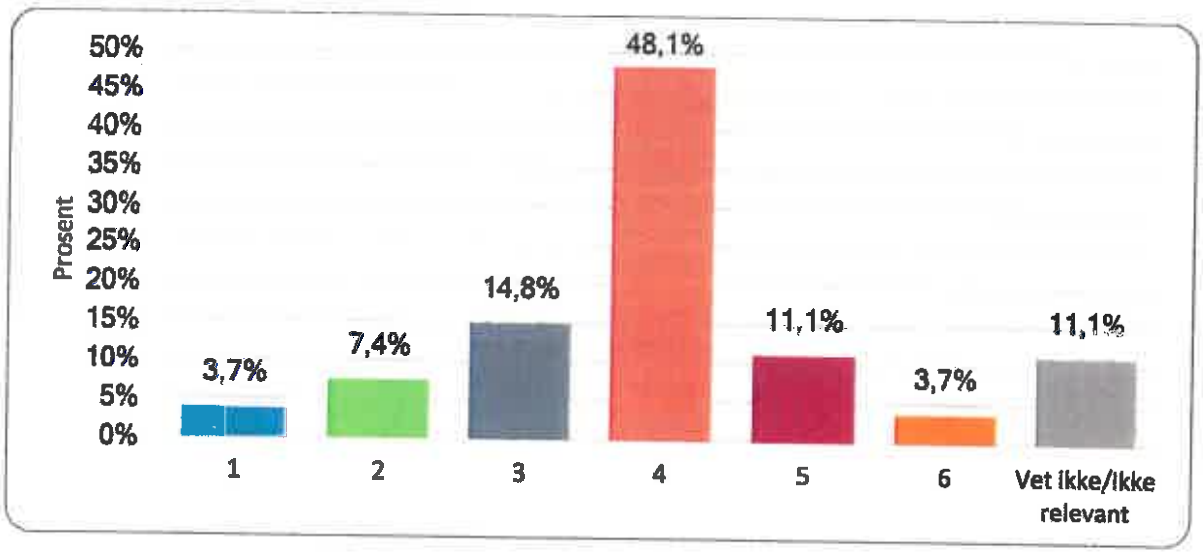
Tildelinger til kommunale næringsfond har blitt betydelig redusert de siste årene. Hvordan fremtiden til kommunale næringsfond blir, er generelt noe usikkert. Etter modell fra andre kommuner, er det derfor mulig å se for seg at både forvaltning og markedsføring av næringsfondene er noe kommunene kan samarbeide om i fremtiden.

Selv om regionen ikke har noe formalisert samarbeid på næringsutviklingstjenester i dag, har kommunene samarbeid på andre områder, i ulike konstellasjoner. Eksempler på tjenester som blir samarbeidet om er lønn, skatt, barnevern, kart og oppmåling, brann og redning og landbruksveileder. Disse erfaringene fra samarbeid på andre områder bør være positive for et mulig samarbeid også på næringsutvikling.

5.3 Kapasitet og kompetanse

Noe av utgangspunktet for at de fire kommunene ønsket å sette i gang prosjektet Næringsvennlig region, er at kommunene mener dagens utviklingsressurser i regionen er for spredte og sårbare. Næringslivet gir dagens apparat generelt gode tilbakemeldinger og kompetansen til ressursene i de fire kommunene fremstår som god.

Hovedutfordringen for kommunene er at alle fire kommunene hver for seg har begrensede ressurser å bruke på næringsutvikling. Dette gjør at det blir vanskelig å bygge opp kompetente miljø som jobber dedikert med temaet. Dagens kapasitet og kompetanse i de fire kommunene fremstår likevel som godt tilpasset det lokale næringslivets utviklingsbehov. Begrensede ressurser gjør likevel at man blir sårbare ved sykdom, oppsigelser og lignende hos nøkkelpersoner. I tillegg etterspør næringsressursene selv større fagmiljø og samhandlingsmuligheter, særlig for å sikre egen kompetanseutvikling.



Figur 11: «I hvor stor grad er det samsvar mellom mål og ambisjoner for næringsutviklingsarbeidet og tilgjengelige ressurser?»

I hvor stor grad det er samsvar mellom mål/ambisjoner for næringsarbeidet og tilgjengelige ressurser, er et spørsmål vi utelukkende har stilt kommunepolitikere og -administrasjon. Figuren viser at det er sprik i resultatene, men om lag halvparten av respondentene gir samsvaret en score på 4. Å ha et samsvar mellom mål og tilgjengelige midler anses som veldig sentralt. Derfor er det er viktig for regionen å jobbe videre med dette feltet for å skape en felles virkelighetsforståelse for alle parter.

5.4 Innovasjonsøkosystem i regionen

Aktørene i de fire kommunene er en del av et større nasjonalt og regionalt innovasjonssystem som påvirker det lokale næringslivet direkte eller indirekte i større eller mindre grad. Både store nasjonale aktører, regionale aktører og utviklingsselskap utenfor regionen vil kunne påvirke utviklingsarbeidet i regionen.

Følgende aktører er en del av regionens innovasjonsøkosystem:

Hvem	Beskrivelse	Hvor?
Innovasjon Norge	Bidrar med direktefinansiering til bedrifter, i tillegg til ulike verktøy knyttet til omstilling	Nasjonal aktør
SIVA	Bidrar med finansiering til inkubatorer og næringshager i hele Norge	Nasjonal aktør
UiT	Nord-Norges største FoU-aktør. Har campus både i Harstad, Narvik og Tromsø	Nasjonal/regional aktør
Lokale videregående skoler	Har kontakt og samarbeid med lokalt næringsliv i sin region	Lokal/regional aktør
Troms fylkeskommune	Bidrar med midler til infrastruktur, kommunale næringsfond og andre utviklingstiltak	Fylkeskommunal aktør
Destinasjonsselskaper som Visit Senja og Visit Narvik	Bidrar med markedsføring og verktøy for samhandling i reiselivsbransjen	Regionvis
Forskningsparken Narvik	Arbeider med kommersialisering av forskningsbaserte ideer samt bedriftsetableringer fra gründere, særlig i tilknytning til UiT Narvik	Narvik
KUPA	Leverer utviklings- og innovasjonstjenester i hele Nord-Norge	Harstad og Tromsø
Vinn	Konsulentselskap som jobber med bedrifts- og gründerutvikling	Narvik

Senja Næringshage	Næringshage lokalisert i Finnsnes	Finnsnes
Næringshage Nord	Næringshage lokalisert på Bardufoss	Bardufoss

Tabell 3. Regionens innovasjonsøkosystem.

6. Samarbeid med forsknings- og utdanningsmiljø

6.1 Videregående skoler

Det er tre videregående skoler i og i tilknytning til regionen: Sjøvegan, Narvik og Bardufoss. I tillegg ligger det to videregående skoler i Harstad, Stangnes og Heggen. Særlig elever fra Gratangen sogner til Narvik, mens særlig elever fra Bardu sogner til Bardufoss.

Det har blitt sendt ut spørreundersøkelser til de videregående skolene, med totalt fem svar. Av disse kommer fire av svarene fra ansatte ved Sjøvegan videregående skole, det siste svaret fra Heggen videregående skole. Svarene må tolkes i lys av svarprosenten, men det kan tyde på at det lokale næringslivet har et godt samarbeid med den lokale videregående skolen, særlig knyttet til yrkesfag med utplasseringer av elever og mottak av lærlinger. I tillegg har det blitt gjennomført andre samarbeidsprosjekter mellom skolen og det lokale næringslivet. Næringslivet selv har blitt spurt om sitt forhold til de lokale utdanningsinstitusjonene, og svarene fra næringslivet bekrefter dette inntrykket.

I 2017 ble det satt i gang et treårig prosjekt som heter «Arena skole-næringsliv i Sør-Tromsregionen», ledet av KUPA i Harstad. Prosjektet er finansiert av Troms fylkeskommune. Dette prosjektet skal både føre til økt samarbeid mellom skole- og næringsliv, mellom skolenivåene og gi faglig påfyll og inspirasjon til å utføre nye samarbeidsprosjekter. Det er ventet at dette prosjektet vil gi et løft i samarbeidet mellom skole og næringsliv i regionen.

6.2 Høyskole- og forskningsmiljø,

Spørreundersøkelsen viser at få av bedriftene i regionen har hatt prosjekter eller samarbeid med høyskole- og forskningsmiljø. Dette har trolig både sammenheng med strukturen i næringslivet, som i svært stor grad består av aksjeselskap med få ansatte eller enkeltpersonforetak. I tillegg er det ingen høyskole- eller forskningsmiljø som er lokalisert i de fire kommunene. Det nærmeste miljøet rent geografisk er UiT, som har campuser både i Harstad, Tromsø og Narvik. Havbruksnæringen er sentral i regionen og UiT har et anerkjent forsknings- og utdanningsmiljø innenfor den sektoren.

Studiesenteret.no AS er et utdanningsnettverk som pr 1. juni 2017 organiserer 40 studiesentra i 15 fylker. Studiesenterer.no AS samarbeider med flere høgskoler/universitet, og nettverket er en nasjonal struktur for høgskoleutdanning og livslang læring. Både Gratangen, Lavangen og Salangen er godkjente studiesteder.

7. Styrker og svakheter ved næringsutviklingstjenestene

7.1 Vurdering av styrker og svakheter

For å lage et oversiktlig og tydelig bilde av styrker og svakheter ved næringsutviklingstjenestene ved dagens organisering har vi gjennomført en enkel analyse på bakgrunn av suksessfaktorene for god næringsutvikling som ble redegjort for i kapittel 2.2.

I modellen under har vi laget en overordnet vurdering av regionens styrker og svakheter. Vi har valgt å bruke en trafikklysmodell der rød farge indikerer forhold der en har svakheter og grønn farge indikerer forhold der man har styrker. Gul farge er brukt der det er tvetydige tilbakemeldinger fra informantene i prosjektet eller der Proneo mener man har potensial for forbedring som bør følges opp.

Figur 12. Trafikklysmodell – Vurdering av styrker og svakheter

De kommunale tjenestene for bistand til næringsutvikling framstår i dag som forholdsvis omfattende, og kapasitetsmessig godt tilpasset etterspørselen i regionens næringsliv. Samlet sett har man i underkant av 5 årsverk øremerket næringsutvikling i de 4 kommune. Landbruksveilederressursene kommer i tillegg. Kompetansen på førstelinjetjeneste og grunnleggende bistand til etablerere får gode tilbakemeldinger fra intervjuobjektene i alle kommuner. Tjenestene virker å være lett tilgjengelige for befolkningen, og den lokale tilstedeværelsen i hver kommune anses som en styrke, til dels som en nødvendighet.

Svakheter som kommer fram er at flere av næringsutviklerne er tillagt andre oppgaver enn rene næringsutviklingstjenester. I perioder hvor slike oppgaver blir omfattende kan det være vanskelig å prioritere næringsutviklingsarbeid. Vår vurdering er at kapasiteten i utgangspunktet er god, men at bruk av ressursene til andre arbeidsoppgaver enn næringsutvikling gjør at den oppleves som begrenset.

Det er også flere signaler på at medarbeiderne mangler noe kompetanse på rådgiving når det gjelder den totale mengden av tilgjengelige offentlige virkemidler. Videre etterspørres det mer spesialisert kompetanse, særlig blant godt etablerte bedrifter med fortsatt vekstpotensial.

Tilbakemeldingene vi har fått tyder på at det lokale næringslivet har godt samarbeid med de videregående skolene i regionen, men få av bedriftene har hatt prosjekter eller samarbeid med regionale eller nasjonale forsknings- og utviklingsmiljø. Her må det antes at det ligger store muligheter i mer samhandling mellom næringslivet og FoU-miljøene, noe både bedriftene og næringsutviklerne selv påpeker.

Det er ikke utarbeidet regional strategisk næringsplan. Bare to av kommunene har oppdatert næringsplanverk, med tydelige mål og ansvarsforhold. Det at de andre kommunene, og heller ikke regionen samlet sett, har felles visjoner og realistiske mål for næringsutviklingsarbeidet anses som en svakhet. Det gjør at den enkelt kommunes rolle i form av mål, ambisjoner og ønsket utviklingsretning i det regionale næringsutviklingssamarbeidet framstår som uklar. Samtidig framstår kommunene som samstemte når det gjelder prioriteringer for regionen. Innsatsområdene havbruk, reiseliv, landbruk og forsvar er det stor enighet om i kommunene.

Bardu kommune er med i Midt-Troms regionråd, og de tre andre kommunene i Sør-Troms. Vi har ikke fått noen tilbakemeldinger som tyder på at dette vil være kritisk eller problematisk for et regionalt næringssamarbeid. Det at Gratangen tydelig ønsker å være mer sørvendt mot Narvik oppleves heller ikke som problematisk for de andre kommunene, tvert imot. At Bardu i mange sammenhenger retter seg nordover mot Målselv, særlig i forsvarsarbeidet, oppleves også som naturlig og uproblematisk.

Slik næringsutviklingsarbeidet er organisert i dag med enkeltpersoner i hver kommune framstår det som sårbart overfor uventede hendelser som sykdom, jobbskifte og personkonflikter. Det tar lang tid å opparbeide kjennskap til og kompetanse på en kommunes utfordringer, og en næringsutvikler som forsvinner vil etterlate seg et tomrom som det tar tid å fylle. Samtidig oppleves det å være lite gjennomtrekk i stillingene, betydelig stabilitet og fullt mulig å rekruttere inn ønsket kompetanse.

Det kom også fram flere kommentarer til måten næringsutviklingsarbeidet er finansiert på. I noen av kommunene er utviklerne ansatt direkte i kommunen. Da må det antas at finansiering av stillingen er av langsiktig karakter, men dette må ses opp imot at det da er lett å legge tilleggsoppgaver på næringsutvikleren. I andre kommuner kommer store deler av finansieringen av næringsarbeidet gjennom inntekter utenom kommunens bevilgninger. Kildene kan være eksternt prosjektarbeid og salg av forskjellige typer rådgiving.

Kommunene prioriterer næringsarbeid høyt, og bruker betydelige ressurser også i dag, men med noe variasjon mellom kommunene. Det oppleves at midler som kan brukes på næringsutviklingsprosjekter, for eksempel via kommunale næringsfond, er under sterkt press.

En offensiv utviklingskultur og kultur for entreprenørskap er en viktig suksessfaktor for god næringsutvikling. Næringslivet i regionen kjennetegnes av småbedrifter, fullt ut opptatt med daglig drift og med liten kapasitet til utviklingsarbeid. Dette er en utfordring, og stiller store krav til næringsutviklerrollen.

7.2 Innspill til forbedring av næringsutviklingstjenestene (fra undersøkelser og intervju)

Flere av intervjuobjektene framhevet at det er ønskelig å rendyrke rollen som næringsutvikler, slik at det blir mulig å få økt fokus på de større og tyngre prosjektene. Det er også et ønske om at næringsutviklerne må bli mer spesialiserte og fagorienterte innenfor regionens nåværende og framtidige vekstområder, der hvor områdene kan betegnes som regionovergripende.

Kompetansemiljø utenfor kommunene bør trekkes inn i slike «fagnettverk», og her kan næringsutviklerne også ha en viktig rolle som limet i nettverket.

Andre innspill er ønsker om endring i organisering av tjenestene – helt konkret ønske er «endring fra allround til spisskompetanse, og fra enkeltpersoner til kompetansemiljø». Kommunene har gode erfaringer med samarbeid på andre områder, og dette understøtter etablering av regionalt samarbeid også på næringsutviklingssida.

I samtalene ble det framhevet at næringslivet skal stå i sentrum for utvikling og forbedring av tjenestene. Næringslivet har ikke fokus på kommunegrenser, og det bør heller ikke organisering av næringslivstjenestene ha.

8. Konklusjon og anbefalinger

8.1 Prinsipper for videre næringsutviklingsarbeid

Målet med forstudien er å anbefale innhold i og prinsipper for organisering av det regionale næringsutviklingsarbeidet.

Forstudien skal i tillegg gi anbefaling videre fremdrift i prosjektet.

Uavhengige av valg av samarbeidsform og andre praktiske spørsmål bør framtidig samarbeid om næringsutviklingstjenestene i regionen bygge på følgende prinsipper:

- Regionens politiske og administrative ledelse – og næringsutviklingsressursene – må være tydelige på at samarbeid er veien å gå for å bygge et robust næringsutviklingsmiljø. Dagens situasjon med egne kommunale løsninger er for sårbart, lite kostnadseffektivt og gir ikke rom for utvikling av spisskompetanse
- Næringsutviklingsressursene, særlig breddekompetansen, må være tilgjengelig i hele regionen. Breddekompetanse tolkes som bistand til gründere, finansieringsordninger, prosessveiledning, nettverk med mer.
- Næringslivet er tydelige på at næringsutviklingsressursene må gis muligheter til å utvikle spisskompetanse innen næringer/bransjer av stor betydning for regionen. Denne spisskompetansen må ikke nødvendigvis finnes i egen kommune, men må være lett tilgjengelig i regionen
- Landbruksveilederrollen må vurderes bli inkludert som en del av næringsutviklingstjenestene
- Regional forståelse av at kommunene utfyller hverandre godt, både geografisk og næringsmessig, og at næringsmessige innsatsområder/strategier ikke nødvendigvis må ha like stor relevans for alle kommuner – men at de er viktige for regionen
- Selv om det er de fire kommunene i denne studien som har tatt initiativ til et samarbeid, gjør geografien at man bør være åpne for å se på andre samarbeidskonstellasjoner dersom det er hensiktsmessig. Næringslivet er entydige på at kompetanse, nettverk og kvalitet på tjenestetilbud er viktigere enn kommunegrenser i det kommende samarbeidet og har ingen innvendinger mot at andre kommuner enn de fire i denne studien går sammen om et samarbeid.
- For å bli tydeligere på den enkelte kommunes rolle i det regionale næringsutviklingssamarbeidet, bør kommunene sørge for å lage/oppdatere egne strategiske næringsplaner der disse mangler eller er mangelfulle

- Man må søke å få enda mer effektiv utnyttelse av næringsutviklingsressursene – i sum må det bli mer næringsutvikling for pengene
- Det anses ikke som klokt å starte prosessen med etablering av eget selskap – samarbeidet må sette seg ytterligere før man går til det skrittet. Etablering av et eget selskap anses heller ikke som avgjørende for det praktiske samarbeidet
- Fylkeskommunen støtter opp om satsingen fordi de er opptatt av at det utvikles robuste og kompetente utviklingsmiljø i regionen

8.2 Anbefaling til organisering

Basert på prinsipper som redegjort for i kapittel 8.1, anbefaler vi følgende organisering av næringsutviklingsarbeidet:

Kommunene Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen etablerer et formelt samarbeid om næringsutviklingsarbeid. Dersom praktiske hensyn tilsier det og kommunene selv ønsker det, bør det kunne vurderes andre samarbeidskonstellasjoner enn dagens fire kommuner.

Samarbeidet må formaliseres og avtalefestes. Både rent samarbeid mellom kommunene og vertskommunemodell er mulig. Forprosjektet må avklare følgende:

- Innholdet i næringsutviklingstjenestene
- Kompetansebehovet i næringsutviklingstjenestene
- Økonomiske rammer og forutsetninger for samarbeidet
- Andre forhold:
  - Samarbeidsform/organisering
  - Ledelse og styring
  - Rolle og ansvarsfordeling
  - Kompetanseutvikling
  - Lokalisering og tilgjengelighet
  - Koordinering av ressurser
  - Samarbeid med eksterne utviklingsaktører, FoU-aktører og andre relevante aktører

Det etableres foreløpig ikke eget selskap, men dette bør være et alternativ på lang sikt. Både AS og IKS kan være aktuelle selskapsformer.

Forstudien anbefaler en utvikling i tre trinn:

1. Utvikling og implementering av desentralisert løsning med formalisert samarbeid om næringsutviklingsarbeidet i regionen. Varighet ca. 6 måneder. Dette gjøres i et eget forprosjekt som eies av de 4 kommunene, Gratangen som omstillingskommune er oppdragsgiver. Forprosjektet kan finansieres av Troms fylkeskommune, IN (Næringsvennlig region) og kommunene
2. Utprøving av desentralisert, formalisert samarbeid om næringsutviklingsarbeidet i regionen. Varighet ett til to år. Eies av de 4 kommunene i fellesskap. Kan finansieres av kommunene, med støtte fra Troms fylkeskommune.
3. Etablering av felles næringsutviklingsselskap vurderes, basert på erfaringer fra desentralisert samarbeid.

Vedlegg

1 Utsendte spørreundersøkelser og svar

Resultatene fra spørreundersøkelsen er for store til å legges inn i dette dokumentet på en hensiktsmessig måte. Prosjekteier og styringsgruppa får tilsendt filer med komplette resultater fra spørreundersøkelsen i to ulike formater:

- **grafiske, lettleselige resultater i PowerPoint-format.**
- **råtallene i Excel-format.**

2 Oversikt intervju

Kommune	Næringsliv	Administrativt nivå	Politisk nivå	Utviklingsselskap
Bardu	8 personer	Rådmann 8 etatsledere	Ordfører 7 fra formannskap	Kommunalt ansatt **næringsutvikler**
Gratangen	8 personer	Rådmann 6 etatsledere	Ordfører 4 fra formannskap	Spire Omstilling Leder Prosjektleder
Lavangen	9 personer	Rådmann 4 etatsledere	Ordfører Samlet kommunestyre	Kommunalt ansatt næringsrådgiver
Salangen	8 personer	Rådmann 3 etatsledere	Ordfører 4 fra formannskap	Astafjord Utvikling AS Leder Prosjektleder

I tillegg har det blitt gjennomført intervjuer med regionleder i Midt-Troms og Sør-Troms samt fylkesråd for næring i Troms fylke og konstituert næringssjef i Troms fylkeskommune

3 Oversikt over dokumentasjon

Troms fylkeskommune:
Kystplan Midt- og Sør-Troms (2015)
Fylkesplan for Troms 2014-2025
Arktisk landbruk – ei næring med mange muligheter, Regional plan for landbruk i Troms 2014-2025
Regional plan for handel og service i Troms 2015-2024
Strategi for utvikling av petroleumsnæringen i Troms (2012)
Strategi for reiselivet i Troms 2013-2017
Arktisk innovasjon – FoU-strategi for Troms
Havbruksstrategi for Troms (2013)
Tromsdokumentet

Bardu kommune:
Strategisk næringsplan 2010-2015, Plan-del
Kommunal planstrategi og plansystem (2012)
Kystplan Midt- og Sør-Troms (2015)

Gratangen kommune:
Spire, omstillingsprogram Gratangen kommune 2013-2018
Prosjekt for Kommuneplanens samfunnsdel
Kystplan Midt- og Sør-Troms (2015)

Lavangen kommune:
Manger arealplan, men Kystplan Midt- og Sør-Troms (2015) gjelder også for Lavangen

Salangen kommune:
Salangen som egen kommune mot 2040 (2016)
Forslag til planprogram med planstrategi, revisjon kommuneplan (2017-2027)
Strategisk Næringsplan, 2017-2020
Kystplan Midt- og Sør-Troms (2015)
Følgende planer er påbegynt og av betydning og det henvises til disse i Strategisk Næringsplan:

- Reguleringsplan for Salangsverket
- Reguleringsplan for sentrum
- Reguleringsplan for Arena Elvenes
- Beitebruksplan

4 Intervjutema

Intervjutema	Hjelpespørsmål
Næringslivets behov	• Hva er næringslivets behov når det gjelder næringsutviklingstjenester?
Planer for næringsutvikling	• Hvilke planer har vi for næringsutvikling i regionen? • Er planene forankret hos næringslivet? • Er planene forankret hos nøkkelaktører som jobber med næringsutvikling (regionalt og kommunalt nivå)? • Hva er eventuelt «gapene»?
Næringsutviklerrollen i dag	• Organisering på regionsnivå og kommunalt nivå • Ressurser og kompetanse • Samarbeidsklima mellom aktørene • Sterke og svake sider ved dagens organisering • Nettverk og grensesnitt mot nasjonale og regionale aktører
Tjenester tilpasset næringslivets behov	• Har man tydelig definert hvilke tjenester det offentlige kan bidra med i arbeid med vekst og utvikling i bedrifter? • Har man den kompetanse og kapasitet som kreves for å følge opp?
Samarbeid med forsknings- og utdanningsmiljø i	• Hva er de viktigste utdannings- og forskningsmiljøene i regionen

regionen	• Hvordan bidrar disse miljøene til å fremme vekst og utvikling i næringslivet i regionen?
Roller og ansvarsforhold	• Hvilke aktører bør være involvert i arbeid med næringsutvikling, og hvordan bør arbeidsdelingen være mellom de ulike aktørene?
Næringsutviklerrollen i framtiden	• Hva bør kjennetegne den framtidige næringsutviklerrollen? • Hvilke prinsipper bør være styrende for framtidig organisering av næringsutviklerrollen: • På regionnivå? • På kommunalt nivå?

5 Prosjektplan forprosjekt

Prosjektplan forprosjekt næringsvennlig region Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen datert 23. juni 2017

Prosjektplan forprosjekt Næringsvennlig region

for kommunene Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen

VERSJON 1.0

23. juni 2017

PROSJEKTANSVARLIG

Ole Kristian Severinsen

Rådmann

Gratangen kommune

PROSJEKTLEDER

Knut Baglo

Proneo AS

proneo

INNHOLDSFORTEGNELSE

1 Mål og rammer 3
1.1 Bakgrunn 3
1.2 Langsiktige effekter 5
1.3 Resultatmål for hovedprosjektet 6
1.4 Resultatmål for forprosjekt 6
1.5 Rammer og avgrensning 6
1.6 Sluttdokumentasjon 6
2 Prosjektorganisering 7
2.1 Prosjektledelse 7
2.2 Øvrige roller og bemanning 7
3 Prosjektoppfølging 8
3.1 Beslutningspunkt 8
3.2 Statusrapportering 8
3.3 Milepæler 9
4 Målgrupper, interessenter og kommunikasjonsstrategi 9
5 Risikovurdering og kvalitetssikring 9
6 Gjennomføring 11
6.1 Hovedaktiviteter 11
6.2 Tids og ressursplaner 13
8 Kontrakter og avtaler 14
8.1 Kontrakter med underleverandører 14

1 Mål og rammer

1.1 Bakgrunn

Verktøyet Næringsvennlig kommune anvendes i dag i enkeltkommuner. Målsettingen er å tilby bedre og mer relevante tjenester overfor lokalt næringsliv, som igjen skal bedre lønnsomheten i næringslivet og føre til flere arbeidsplasser.

Flere kommuner planlegger ulike former for samarbeid om næringsutvikling, og det er behov for et verktøy som kan være til hjelp når næringssamarbeid skal utvikles, etableres og implementeres i en region.

Innovasjon Norge ønsker å utvikle Næringsvennlig region til å bli et verktøy for kommuner, regioner, fylkeskommuner og andre offentlige aktører som arbeider med nærings- og regionutvikling.

Om verktøyet næringsvennlig region (NVR)

Ulike former for offentlige tjenester til næringslivet skal bidra til vekst, økt lønnsomhet og flere arbeidsplasser i bedriftene.

Verktøyet Næringsvennlig region (NVR) er et utviklingsprogram for aktører som jobber med næringsutvikling på regions- og kommunenivå. Verktøyet har sitt utspring i Næringsvennlig kommune (NVK), som er anvendt i flere norske kommuner.

Mange kommuner har planer om mer samarbeid, m.a. på næringsutviklingsområdet, og det er behov for et verktøy som kan være til hjelp når næringssamarbeid skal utvikles og gjennomføres på regionsnivå.

Det er vinteren/våren 2017 gjennomført to pilot-forstudier, henholdsvis på Fosen (7 kommuner) og i Sør-Troms (4 kommuner).

Basert på erfaringer fra de to forstudiene skal det piloteres to forprosjekter i de samme geografiske områder.

Forstudien i Sør-Troms, for kommunene Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen, ble gjennomført i perioden februar til juni 2017. Sluttrapporten ble vedtatt av styringsgruppa i møte den 19. juni. Sluttrapporten skal til politisk behandling i alle fire kommuner i løpet av september og oktober. Eventuelt vedtak om videreføring i et forprosjekt fattes av kommunene.

Målet for forstudien var å etablere forståelse for regionens, kommunenes og andre aktørers roller og oppgaver når det gjelder næringsutvikling, næringslivets behov og regionens ambisjonsnivå og strategier for næringsutvikling.

Basert på denne felles forståelsen, skulle forstudiet utvikle forslag til innhold i og prinsipper for organisering av det regionale næringsarbeidet.

Forstudien kom med følgende konklusjon og anbefaling:

Uavhengig av samarbeidsform og andre praktiske spørsmål bør framtidig samarbeid om næringsutviklingstjenestene i regionen bygge på følgende prinsipper:

- Regionens politiske og administrative ledelse – og næringsutviklingsressursene – må være tydelige på at samarbeid er veien å gå for å bygge et robust næringsutviklingsmiljø. Dagens situasjon med egne kommunale løsninger er for sårbart, lite kostnadseffektivt og gir ikke rom for utvikling av spisskompetanse
- Næringsutviklingsressursene, særlig breddekompetansen, må være tilgjengelig i hele regionen. Breddekompetanse tolkes som bistand til gründere, finansieringsordninger, prosessveiledning, nettverk med mer.
- Næringslivet er tydelige på at næringsutviklingsressursene må gis muligheter til å utvikle spisskompetanse innen næringer/bransjer av stor betydning for regionen. Denne spisskompetanse må ikke nødvendigvis finnes i egen kommune, men må være lett tilgjengelig i regionen
- Landbruksveilederrollen må vurderes bli inkludert som en del av næringsutviklingstjenestene
- Regional forståelse av at kommunene utfyller hverandre godt, både geografisk og næringsmessig, og at næringsmessige innsatsområder/strategier ikke nødvendigvis må ha like stor relevans for alle kommuner – men at de er viktige for regionen
- Selv om det er de fire kommunene i denne studien som har tatt initiativ til et samarbeid, gjør geografien at man bør være åpne for å se på andre samarbeidskonstellasjoner dersom det er hensiktsmessig. Næringslivet er entydige på at kompetanse, nettverk og kvalitet på tjenestetilbud er viktigere enn kommunegrenser i det kommende samarbeidet og har ingen innvendinger mot at andre kommuner enn de fire i denne studien går sammen om et samarbeid.
- For å bli tydeligere på den enkelte kommunes rolle i det regionale næringsutviklingssamarbeidet bør kommunene sørge for å lage/oppdatere egne strategiske næringsplaner der disse mangler eller er mangelfulle
- Man må søke å få enda mer effektiv utnyttelse av næringsutviklingsressursene – i sum må det bli mer næringsutvikling for pengene
- Det anses ikke som klokt å starte prosessen med etablering av eget selskap – samarbeidet må sette seg ytterligere før man går til det skrittet. Etablering av et eget selskap anses heller ikke som avgjørende for det praktiske samarbeidet
- Fylkeskommunen støtter opp om satsingen fordi de er opptatt av at det utvikles robuste og kompetente utviklingsmiljø i regionen

Basert på disse prinsippene anbefaler forstudien følgende organisering av næringsutviklings-arbeidet:

Kommunene Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen etablerer et formelt samarbeid om næringsutviklingsarbeid. Dersom praktiske hensyn tilsier det og kommunene selv ønsker det, bør det kunne vurderes andre samarbeidskonstellasjoner enn dagens fire kommuner.

Samarbeidet må formaliseres og avtalefestes. Både rent samarbeid mellom kommunene og vertskommunemodell er mulig. Forprosjektet må avklare følgende:

- Innholdet i næringsutviklingstjenestene
- Kompetansebehovet i næringsutviklingstjenestene
- Økonomiske rammer og forutsetninger for samarbeidet
- Andre forhold:
  - Samarbeidsform/organisering
  - Ledelse og styring
  - Rolle og ansvarsfordeling

- Kompetanseutvikling
- Lokalisering og tilgjengelighet
- Koordinering av ressurser
- Samarbeid med eksterne, FoU mm

Det etableres foreløpig ikke eget selskap, men dette bør være et alternativ på lang sikt. Både AS og IKS kan være aktuelle selskapsformer.

Forstudien anbefaler en utvikling i tre trinn:

1. Utvikling og implementering av desentralisert løsning, formalisert samarbeid om næringsutviklingsarbeidet i regionen. Varighet 6 mnd. Eget forprosjekt. Eies av de 4 kommunene, Gratangen som omstillingskommune oppdragsgiver. Kan finansieres av Troms fylkeskommune, IN og kommunene
2. Utprøving av desentralisert, formalisert samarbeid om næringsutviklingsarbeidet i regionen. Varighet ett til to år. Hovedprosjekt. Eies av de 4 kommunene i fellesskap. Kan finansieres av kommunene, med støtte fra Troms fylkeskommune.
3. Eventuell etablering av felles næringsutviklingsselskap vurderes, basert på erfaringer fra regionalt samarbeid.

Denne prosjektplanen er et forslag til videreføring i et forprosjekt (trinn 1 i anbefalingen fra forstudie) i Sør-Troms, og er en del av sluttdokumentasjonen.

Prosjektplanen for forprosjektet er basert på konklusjonene og anbefalingene fra sluttrapporten fra forstudien samt den foreløpige konseptbeskrivelse for de ulike fasene i NVR som framstilt i figuren nedenfor:

Fase	Forstudie	Forprosjekt	Hovedprosjekt	
	Strategiutvikling	Detaljere og forankre	Utvikle	Gjennomføre
Formål	Forstå regionens, kommunens og andre næringsaktørers rolle når det gjelder arbeid med næringsutvikling - Hvilke aktører er involvert (politisk og administrativt)? - Hvilken rolle og oppgaver har de? - Hva er ambisjonene og planene for arbeid med næringsutvikling? - Hvordan samarbeider vi i dag? - Hva er behovet til næringslivet? - Variasjon mellom kommuner? Utvide prinsipper for organisering basert på analyse	Utvikle detaljert organisering: - Regionsnivå - Samarbeidsformer mellom kommunene - Den enkelte kommune Teste, detaljere, forankre og beslutte organisering	Detaljere og bygge ny organisering rundt næringsutviklerrollen i regionen Utarbeide overgangs- og implementeringsplaner Informasjon og kommunikasjon Opplæring	Gjennomføre overgangs- og implementeringsplaner Implementere organisatoriske endringer Evaluere og lære av prosessen – plan for forbedringer
Leveranse	• Analyse av NÅ-situasjonen • Oppsummering av endringsbehov, herunder strategiske implikasjoner for ny organisering • Beslutte prinsipp for ny overordnet vurdering, som man skal jobbe videre med i de neste prosjektfasene • Prosjektplan forprosjekt	• Aktørkart (samlet for regionen) • Organisasjonskart (alle nivå) • Beskrivelse av roller, ansvar og arbeidsdeling (region, kommune -> politisk og administrativt) • Beskrivelse av arbeidsprosesser (overordnet) • Detaljert organisering godkjent • Prosjektplan hovedprosjekt	• Komplette kart for ny organisasjonsstruktur med funksjonsbeskrivelser • Beskrivelse av lederfora • Fullmaktsstruktur • System for måling av resultater • Overgangs- og implementeringsplaner • Planer for opplæring og organisasjonsutvikling	• Ny organisasjon implementert og ansvar overført til linjen • Gjennomført evaluering og identifisert nødvendige tiltak og tilpasninger

1.2 Langsiktige effekter

Utvikling av lønnsomt næringsliv i regionen gjennom økt bevissthet og høyere kvalitet på det offentlige tjenestilbudet til regionalt næringsliv.

1.3 Resultatmål for hovedprosjektet

Etter endt hovedprosjekt skal man ha etablert en organisering av næringsapparatet som legger til rette for bedre offentlige tjenester for næringsutvikling i regionen, gjennom et mer kompetent og mer hensiktsmessig organisert næringsapparat.

Viktige forutsetninger for organiseringen vil blant annet være:

- Tjenester tilpasset næringslivets behov
- Rask saksbehandling, brukervennlige kanaler og god service for næringslivet
- Et tydelig lederskap med klare roller og ansvarsforhold for aktørene i næringsapparatet
- Gode arenaer for samarbeid mellom kommuner/region, forsknings- og utviklingsmiljøer, utdanningsinstitusjoner og næringsliv
- Samsvar mellom ambisjonsnivå, økonomiske ressurser og menneskelige ressurser

1.4 Resultatmål for forprosjekt

Forprosjektet skal utvikle og etablere et formalisert, regionalt samarbeid om næringsutviklings-arbeid mellom kommunene Bardu, Gratangen, Lavangen og Salangen.

Arbeidet skal følge Innovasjon Norge sin PLP-metodikk. Tentativ framdriftsplan for forprosjekt og hovedprosjektet er som vist i tabellen under:

Utviklingsfase	Gjennomført innen
Forprosjekt	April 2018*
Hovedprosjekt	April 2019**

* Sluttdato for forprosjekt utsatt fra mars 2018 til april 2018 på grunn av senere forventet oppstart enn forutsatt i forstudien. Antatt gjennomføringstid forprosjekt 6 måneder i henhold til anbefaling fra forstudie.

** Sluttdato for hovedprosjekt (trinn 2 i anbefalingen fra forstudien, her med minimum ett år gjennomføringstid) justert i henhold til anbefaling fra forstudien. Opprinnelig plan var sluttført hovedprosjekt desember 2018.

1.5 Rammer og avgrensning

Oppdraget skal gjennomføres innenfor den angitte kostnadsramme vist i kapittel 7, Økonomi. Angitt tidsramme er 6 måneder.

1.6 Sluttdokumentasjon

Forprosjektets sluttdokumentasjon vil bestå av sluttrapport med følgende innhold:

- Beskrivelse av overordnet arbeidsprosess og forankring
- Oppsummering av det videreutviklede kunnskapsgrunnlaget
- Beskrivelse av ønsket tjenestetilbud/innholdet i tjenestene. Eget notat som oppsummerer innholdet i tjenestene
- Beskrivelse av kompetansebehov i utviklingstjenestene. Eget notat som oppsummerer kompetansebehov i tjenestene

- Økonomiske rammer og finansiering. Eget notat som oppsummerer økonomiske rammer og kostnadsfordeling, egnet til bruk i kommunale vedtaksprosesser
- Andre praktiske forhold. Eget notat som oppsummerer alle praktiske forhold egnet til bruk i kommunale vedtaksprosesser samt avtaleverk som dekker de mest sentrale punkter
- En overordnet anbefaling på hvordan regionen kan jobbe videre med utvikling av næringsutviklerrollen
- Utkast til prosjektplan for hovedprosjekt Næringsvennlig region som vedlegg til sluttrapport.

Forprosjektets sluttdokumentasjon skal til politisk behandling i de fire kommunene. Eventuelt vedtak om videreføring i et hovedprosjekt fattes av kommunene.

2 Prosjektorganisering

2.1 Prosjektledelse

Prosjektansvarlig er Rådmann Ole Kristian Severinsen i Gratangen kommune. Prosjektleder er Knut Baglo fra Proneo AS.

Prosjektansvarlig er den som har:

- det totale økonomiske ansvar
- ansvar for at prosjektplan og mål er i samsvar
- overordnet kvalitetssikringsansvar
- leder en evt. styringsgruppe
- leder og gjennomfører Beslutningspunktmøtene og skriver protokoll
- følger opp rammene for prosjektet og ekstern informasjon

Prosjektleder har det operative utøvende ansvar for prosjektet og rapporterer direkte til prosjektansvarlig.

2.2 Øvrige roller og bemanning

Tabell 1. Rolle, eierskap, organisasjon og ansvarsområder

Rolle	Eierskap	Organisasjon/Person	Hovedansvarsområde
Prosjekteier	A	Gratangen kommune	Prosjekteier og oppdragsgiver
	A	Bardu kommune	Prosjekteier
	A	Lavangen kommune	Prosjekteier
	A	Salangen kommune	Prosjekteier
Prosjektansvarlig		Ole Kristian Severinsen, Gratangen kommune	
Prosjektdeltakere		Knut Baglo, Proneo AS	Prosjektleder
		Anders Linga, Proneo AS	Prosjektmedarbeider
		Tore Svartås, Proneo AS	Prosjektmedarbeider
		Linda Flaaten Stokkan og Cato Haakseth, Gratangen kommune	Prosjektmedarbeidere
		Christian Ekeland, Lavangen kommune	Prosjektmedarbeider

		Bjørn Nordmo, Astafjord Utvikling/ , Salangen kommune	Prosjektmedarbeider
		NN, Bardu kommune	Prosjektmedarbeider
Styringsgruppe		Ole Kristian Severinsen	Prosjektansvarlig
		Ordfører Bardu - Toralf Heimdal	
		Ordfører Gratangen - Eva Ottesen	
		Ordfører Lavangen - Bernhardt Halvorsen	
		Ordfører Salangen - Sigrun Wiggen Prestbakmo	

A-eier: Hovedinteresse i prosjektet med betydelige ressurser og som stiller store krav til gjennomføring og resultat

B-eier: Interesse i prosjektet og deltar med ressurser og forventer resultat

3 Prosjektoppfølging

3.1 Beslutningspunkt

Tabell 2. Oversikt over beslutningspunkt

BP nr.	Dato	Tema	Dokumentasjon
1	1.november 2017	Prosjektstart	Prosjektplan godkjent av PA/styringsgruppe
2	30.april 2018	Prosjektavslutning	Sluttrapport godkjent av PA/styringsgruppe

3.2 Statusrapportering

Det skal gjennomføres månedlige statusmøter mellom Prosjektansvarlig og Prosjektleder. Møtetidspunkter avtales ved oppstart. Statusmøtene skal dokumenteres med enkle møtereferat.

Det tas sikte på minimum to møter i styringsgruppen (avtales ved oppstart). Det bør i tillegg vurderes et eget statusmøte med kommunene i mars/april 2018, gjerne i form presentasjon til kommunestyrene.

3.3 Milepæler

Tabell 3: Oversikt over beslutningspunkt

Nr.	Dato	Tilstand/Hendelse
01	15.11.17	Gjennomført workshop HA 2 – innholdet i tjenestene
02	15.12.18	Gjennomført workshop HA 3 – kompetansebehov
03	01.02.18	Budsjett med kostnadsfordeling behandlet i kommunene (HA 4)
04	01.03.18	Avtaleverk behandlet i kommunene (HA 5)

4 Målgrupper, interessenter og kommunikasjonsstrategi

Prosjektansvarlig er ansvarlig for ekstern kommunikasjon mens prosjektleder er ansvarlig for intern kommunikasjon i prosjektorganisasjonen.

Tabell 4: Interessentanalyse

Aktør	Aktørens interesse av prosjektet	Grad av påvirkning på prosjektet	Prosjekttiltak/ aktiviteter
Næringslivet i regionen	Tjenestene skal utvikles for næringslivet – og de må være relevante for næringslivet	Stor	Næringslivets behov står sentralt. Fortsatt dialog med næringslivet viktig og må prioriteres høyt.
Regionråd, fylkespolitikere og fylkesadministrasjon	Har et overordnet ansvar for den regionale utviklingen	Middels	Må informeres løpende
Kommunene i regionen	Vil skape mest mulig verdi for næringslivet gjennom å utvikle bedre offentlige tjenester	Stor	Forankringsarbeid i kommunenes politiske/administrative miljø prioriteres høyt
Næringsutviklingsaktører	Det er disse aktørenes roller og ansvar som skal omorganiseres	Stor	Må engasjeres i prosjektarbeidet ved å inngå i prosjektgruppe
FoU- og utdanningsinstitusjoner	De er en del av det offentlige virkemiddelapparatet, om enn mer perifere	Liten	Må informeres

Alle interessenter/målgrupper adresseres i hovedaktivitetene i prosjektet. Egen kommunikasjonsstrategi anses dermed ikke nødvendig.

Ordførerne oppfordres om å løpende orientere kommunestyrene om prosessen. Tilsvarende bør rådmennene løpende orientere sine ledergrupper og næringsavdelinger om arbeidet.

5 Risikovurdering og kvalitetssikring

Alle prosjekter er beheftet med risiko – i større eller mindre grad! For å avdekke og redusere risiko er det nødvendig å gjøre en vurdering av faktorer som kan påvirke gjennomføring eller måloppnåelse.

Følgende risikofaktorer vurderes å være de meste kritiske faktorer som kan hindre måloppnåelse i forprosjekt NVR:

- Et reelt ønske om å forbedre organisering av arbeid med næringsutvikling hos politisk og administrativ ledelse innad i kommunene og samlet for regionen
- God samhandling med nasjonalt og regionalt virkemiddelapparat og fylkeskommunen
- At man klarer å bli enige om økonomiske forutsetninger og andre praktiske forhold i det regionale samarbeidet

I tabellen under har vi utarbeidet en oversikt over kritiske faktorer, og hvordan disse bør følges opp for å redusere risikoforhold:

Tabell 5: Risikohåndtering

Kritisk suksessfaktor	Risiko	Kvalitetssikring
Et reelt ønske om å forbedre organisering av næringsutvikler-rollen hos politisk og administrativ ledelse innad i kommunene og samlet for regionen	Middels	• Prosesser i administrative og politiske miljø på både regions- og kommunalt nivå for å sikre nødvendig forankring og motivasjon for prosessen. Potensielle gevinster må synliggjøres. • Politisk og administrativ ledelse må prioritere deltagelse i prosessen. God informasjon og kommunikasjon om prosjektet undervels.
God samhandling med nasjonalt og regionalt virkemiddelapparat og fylkeskommunen	Lav	• Involvering og innspill fra virkemiddelapparatet og fylkeskommune • Basert på ovenstående – utvikle en samarbeidsmodell for det regionale næringsutviklingssamarbeidet som er i samsvar med regionale og nasjonale utviklingsretninger og føringer
At man klarer å bli enige om økonomiske forutsetninger og andre praktiske forhold i det regionale samarbeidet	Middels	◦ Avklare økonomiske rammebetingelser, forutsetninger og handlingsrom hos: o Kommunene o Fylkeskommunen o Eventuelle andre aktører • Utvikle samlet budsjett for det regionale næringsutviklingssamarbeidet og omforent kostnadsfordeling ◦ Avklare og formalisere andre praktiske forhold i det regionale samarbeidet

6 Gjennomføring

6.1 Hovedaktiviteter

NVR forstudie vil inneholde hovedaktiviteter som redegjort for i tabellen under.

Tabell 6: Hovedaktiviteter

Nr	Hovedaktivitet	Hensikt	Viktige oppgaver	Forventet resultat
0	Prosjektledelse og forankring	Sikre forankring, engasjement, eierskap og gode prosesser med tanke på å få best mulig resultat i forprosjekt	Etablere prosjekt- og styringsgruppe med representanter fra beslutningstagerne Gjennomføre statusmøter, styringsgruppemøter og prosjektgruppemøter/koordineringsmøter Presentasjon av resultater underveis og i forbindelse med prosjektavslutning Annet informasjons- og kommunikasjonsarbeid	Forankring, engasjement og motivasjon hos beslutningstagere Valgt modell for regionalt næringssamarbeid godt forankret hos alle sentrale parter.
1	Kunnskaps-grunnlag	Videreutvikle kunnskapsgrunnlaget utviklet i forstudien	Styringsgruppa besøker annen region som har etablert hensiktsmessig modell for regionalt samarbeid Dialog med Distriktssenteret, byregionprogram eller andre for å finne mulige besøksmål Dialog med FoU og andre for å finne andre relevante case/eksempler	Kunnskap og relevante erfaringer fra andre tas inn i prosessen med å utvikle samarbeidsmodell. Suksesskriterier og fallgruver.
2	Innholdet i næringsutviklingstjenestene	Utvikle relevant innhold, tilpasset næringslivets og regionens behov	Gjennomføre workshop med alle næringsutviklere og representanter fra næringsliv der formålet er å utvikle et innhold i tjenestene tilpasset næringslivets og regionens behov. Dokumenteres med notat som oppsummerer innholdet i tjenestene	En beskrivelse av ønsket tjenestetilbud tilpasset næringslivets behov – både dagens og framtidas næringsliv
3	Kompetansebehov i næringsutviklingstjenestene	Definere kompetansebehov	Gjennomføre workshop med alle næringsutviklere og representanter fra næringsliv der formålet er å definere kompetansebehov. Dokumenteres med notat som oppsummerer kompetansebehov i tjenestene	En beskrivelse av kompetansebehov i utviklingstjenestene

4	Økonomiske rammer	Avklare økonomiske rammer og forutsetninger	Avklare økonomiske rammebetingelser, forutsetninger og handlingsrom hos: ◦ Kommunene ◦ Fylkeskommunen ◦ Eventuelle andre aktører Utvikle samlet budsjett for det regionale næringsutviklings-samarbeidet og omforent kostnadsfordeling. Dokumenteres med notat som oppsummerer økonomiske rammer og kostnadsfordeling egnet til bruk i kommunale vedtaksprosesser	Formalisert og omforent budsjett med finansiering og kostnadsfordeling
5	Andre praktiske forhold	Avklare alle praktiske forhold ved samarbeidet	Avklare og formalisere praktiske forhold i det regionale samarbeidet: ◦ Samarbeidsform/organisering ◦ Ledelse og styring ◦ Rolle og ansvarsfordeling ◦ Kompetanseutvikling ◦ Lokalisering og tilgjengelighet ◦ Koordinering av ressurser ◦ Samarbeid med eksterne. FoU mm Utforme avtaleverk ihht ovenstående. Dokumenteres med notat som oppsummerer alle praktiske forhold egnet til bruk i kommunale vedtaksprosesser samt avtaleverk som dekker de mest sentrale punkter	Formalisert og omforent avtaleverk som regulerer samarbeidet
6	Sluttrapport	Dokumentere gjennomføring av forprosjektet	Utarbeide en sluttrapport med følgende tema: • Arbeidsprosess og forankring • Oppsummering av det videreutviklede kunnskapsgrunnlaget • Innholdet i tjenestene • Kompetansebehov • Økonomiske rammer og finansiering • Andre praktiske forhold • En overordnet anbefaling på hvordan regionen kan jobbe videre med utvikling av næringsutviklerrollen	Fyllestgjørende sluttdokumentasjon for forprosjektet. Plan for neste prosjektfase (hoved-prosjektet) som vedlegg til sluttrapport

6.2 Tids og ressursplaner

Tabell 7: Tids- og ressursplan

Hovedaktivitet	Tidsplan (mnd) Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Ress.bruk
HA0 Prosjektledelse og forankring							70 timer
HA1 Kunnskaps-grunnlag							35 timer
HA2 Innhold i tjenestene							50 timer
HA3 Kompetanse-behov i tjenestene							40 timer
HA4 Økonomiske rammer							40 timer
HA5 Andre praktiske forhold							80 timer
HA 6 Sluttrapport og forslag neste fase							35 timer
Sum timeverk/dagsverk/ukeverk:							350 timer
Statusmøter							
St. gruppe møter							
Milepæler nr	1	2		3	4		
Beslutningspunkt	1.11.17					30.4.18	

7 Økonomi

Prosjektledelse ekstern konsulent er beregnet til 350 timer. Proneos timepris er kr 1000,- eks mva, og kostnaden vil etter dette bli 350.000,- eks mva.

I tillegg kommer reisekostnader basert på faktiske utlegg (flybilletter, km godtgjørelse etter statene satser, overnatting/mat og andre utlegg etter regning). Antall reiser anslås til 6 reiser totalt, og reisekostnader er estimert til kr 100.000 inkludert ca 60 timer reisetid.

Tabell 8: Kostnader og finansiering

Kostnader		Finansiering	
Kostnadsart	Beløp eks mva	Finansieringstype og kilde	Beløp eks mva
Prosjektledelse, ekstern konsulent	350 000	Innovasjon Norge	250 000
Reisekostnad/reisetid	100 000	Troms fylkeskommune	125 000
Kunnskapsgrunnlag (studietur, HA 1)	50 000	Kommunene	125 000
Sum	**500 000**	**Sum**	**500 000**

Lokale prosjektmedarbeideres og PA/Styringsgruppes tidsbruk kommer i tillegg.

8 Kontrakter og avtaler

8.1 Kontrakter med underleverandører

Det er ikke inngått avtaler ved underleverandører for gjennomføring av forprosjekt.

LAVANGEN KOMMUNE
LOABÁGA SUOHKAN

Sak 70/17

BUDSJETT 2018 - ØKONOMIPLAN 2018-2021

Saksbehandler: Bjørn-Helge Aune
Arkivsaksnr.: 17/266 Arkiv: 151

Saksnr.:	**Utvalg**	**Møtedato**
70/17	Formannskap	09.10.2017

Sakens dokumenter:
Saken ettersendes/presenteres i møtet

Sakens fakta:

Rådmannens vurderinger:

02.10.2017

Erling Hanssen
rådmann

Bjørn-Helge Aune
økonomisjef