



# Omstillingsplan 2016–2022

## Sør-Varanger kommune



**Vedtatt av kommunestyret: 15. juni 2016**

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Bakgrunn for omstillingsarbeidet .....</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrunn for omstillingsstatusen.....	3
1.2 Oppsummering av strategisk utviklingsanalyse og andre tiltak i strategi og forankringsfasen.....	4
1.3 Plandokumentet .....	6
1.4 Avgrensninger .....	6
<b>2. Visjon og mål for omstillingsarbeidet.....</b>	<b>7</b>
2.1 Visjon for omstillingsarbeidet.....	7
2.2 Hovedmål .....	7
2.3 Effektmål .....	8
<b>3. Innsatsområder .....</b>	<b>9</b>
3.1 Industri.....	10
3.1.1 Mål .....	10
3.1.2 Strategi.....	10
3.2 Opplevelsesnæring i verdensklasse.....	12
3.2.1 Mål .....	12
3.2.2 Strategi.....	12
3.3 Økt verdiskaping i grenseområdet Norge-Russland-Finland .....	14
3.3.1 Mål .....	14
3.3.2 Strategi.....	14
3.4 Barentshavet som utviklingsressurs .....	15
3.4.1 Mål .....	15
3.4.2 Strategi.....	15
3.5 Etablererkultur og attraktivitet.....	16
3.5.1 Mål .....	16
3.5.2 Strategi.....	16
3.6 Andre prosjekter .....	17
3.6.1 Mål .....	17
3.6.2 Strategi.....	17
<b>4. Organisering av omstillingsarbeidet.....</b>	<b>18</b>
4.1 Beskrivelse av omstillingsorganisasjonen .....	18
<b>5. Ressursinnsats og finansiering .....</b>	<b>20</b>
5.1 Overordnet finansiering .....	20
5.2 Ressurser fordelt på innsatsområder .....	21
<b>Vedlegg.....</b>	<b>23</b>
1. Kommunikasjonsstrategi.....	23

# 1. Bakgrunn for omstillingsarbeidet

## 1.1 Bakgrunn for omstillingsstatusen

I november 2015 ble Sydvaranger Gruve AS slått konkurs, og 422 arbeidsplasser gikk tapt. Sydvaranger Gruve AS var den viktigste private sysselsetteren i Sør-Varanger.

I tillegg opplever Sør-Varanger en situasjon der handelstrafikken og kjøp av andre tjenester fra Russland på grunn av sviktende russisk økonomi og valutakurs har gått drastisk ned i 2015 og 2016, samtidig som internasjonale sanksjoner mot Russland legger begrensninger på handel med varer til olje- og gassnæring. Dette bidrar til å forsterke en allerede vanskelig situasjon.

Den første malmlasten fra Sør-Varanger ble skipet ut i 1910. Gruvedriften ga kommunen sterk vekst, og i 1939 hadde virksomheten 1850 ansatte. Etter andre verdenskrig lå virksomheten nede, men utover på 1950-tallet ble verket gjenreist med staten som største eier. På midten av 1970 tallet hadde virksomheten over 1500 ansatte. I 1997 ble AS Sydvaranger nedlagt etter at Stortinget i 1996 vedtok å ikke gi ytterligere statsstøtte.

Folketallet i Sør-Varanger vokste i denne perioden fra knappe 2.000 i år 1900 til nesten 10.000 ved utbruddet av andre verdenskrig. Midt på 1970-tallet var folketallet steget til knappe 11.000, for så å synke i årene framover. Pr i januar 2016 hadde kommunen 10.227 innbyggere.

Utover på 2000-tallet ble det på ny aktivitet i gruvevirksomheten i Sør-Varanger. Sydvaranger Gruve AS ble etablert for å rehabilitere gruve, jernbane og fabrikker, og starte produksjon av høyverdig jernmalmkonsentrat. Selskapet var et norsk, heleid datterselskap av Northern Iron Ltd. som ble børsnotert i Australia desember 2007. Etter en hektisk etableringsfase ble gruedrifta startet opp i mai 2009, med første utskipning av 70.000 tonn jernmalmkonsentrat i november samme år.

Grunnet lav verdensmarkedspris på jernmalmkonsentrat klarte ikke virksomheten å oppnå lønnsom drift, og den 18. november 2015 meldte Sydvaranger Gruve AS seg konkurs til Skifteretten.

Finnmark fylkeskommune inngikk avtale med Norconsult om gjennomføring av samfunnsmessig konsekvensanalyse. I tillegg til å belyse konsekvensene av konkursen ved Sydvaranger Gruve AS, belyser analysen også konsekvensene av de pågående handelsrestriksjonene mellom Russland og Norge, den generelle nedgangen i russisk økonomi og rubelens svekkelse.

Konsekvensanalysen (datert 23. mars 2016) estimerer det potensielle tapet av arbeidsplasser totalt sett, inkludert ringvirkningene, til å være om lag 730 arbeidsplasser i Sør-Varanger

kommune. Dette tallet er identisk med konsekvensen for Øst-Finnmark idet bortfallet av de innkjøp gruveselskapet hadde i Øst-Finnmark rammet Sør-Varanger fullt ut.

Sysselsettingsmessig konsekvens av konkursen i gruveselskapet er en nedgang i sysselsettinga i Sør-Varanger på 12,9 %.

I tillegg kommer effekter som følge av nedgang i handelstrafikken fra Russland og redusert aktivitet innen petroleumsnæringen. Dette er faktorer som påvirker sysselsettingsutviklingen i Sør-Varanger negativt, og må tas hensyn til i omstillingsarbeidet.

I starten av april 2016 ble det kjent at selskap kontrollert av Tschudi-gruppen hadde kjøpt konkursboet, med langsiktig målsetting om oppstart av gruvevirksomhet. Dette representerer en interessant mulighet for Sør-Varanger, men omstillingsbehovet vurderes som uendret.

## 1.2 Oppsummering av strategisk utviklingsanalyse og andre tiltak i strategi og forankringsfasen

Analysen "Strategisk utviklingsanalyse Sør-Varanger kommune 2016" datert 25. mai 2016 beskriver Sør-Varanger kommune i regionalt perspektiv, komparative fortrinn for næringsutvikling i kommunen, utviklingsmuligheter rundt eksisterende næringsliv og kommunens rolle som tilrettelegger.

I arbeidet med den strategiske utviklingsanalysen er det gjennomført 41 intervjuer med til sammen 46 personer fra næringsliv, den politiske og administrative ledelsen i kommunen samt en del eksterne ressurspersoner med kjennskap til kommunen. I tillegg er det gjennomført to folkemøter.

Det første folkemøte ble gjennomført 21. april, og hadde ca 165 deltagere. Møtet var et åpent informasjonsmøte om omstillingsarbeidet i Sør-Varanger. På møtet ble foreløpig omstillingssøknad presentert og diskutert, samt at Tschudi presenterte sine planer for nye Sydvaranger AS og Norconsult presenterte konsekvensanalysen.

Det andre folkemøtet ble gjennomført den 12. mai. Også dette var et åpent informasjonsmøte. I møtet ble utkast til strategisk utviklingsanalyse og utkast til omstillingsplan presentert og gjennomgått av Proneo. Det ble dessuten gjennomført et gruppearbeid for å få innspill til handlingsplanen for det første året. Møtet hadde ca. 60 deltagere, hvorav halvparten deltok på gruppearbeidet.

### Den strategiske utviklingsanalysen – utfordringer:

På grunn av beliggenhet er Sør-Varanger sin egen bo- og arbeidsmarkedsregion med om lag 5 500 sysselsatte. Dette, sammen med at sysselsettingen i Sør-Varanger har vært svært avhengig av gruedriften, gjør kommunen ekstra sårbar.

Å gå fra å være et samfunn med en stor hjørnesteinsbedrift til å få et enda større mangfold av mindre bedrifter som bidrar til sysselsetting, er en omstilling som man vet tar tid og som krever mye holdningsskapende arbeid. Dette må man ha forståelse for, samtidig som et omstillingsarbeid i praksis er nødt til å levere resultater fra dag 1 for å sikre nødvendig legitimitet. Denne balansegangen må også være en sentral del av kommunikasjonen i omstillingsarbeidet.

#### Den strategiske utviklingsanalysen – muligheter:

Mulighetene i Sør-Varanger fremstår som store. Et omstillingsarbeid må baseres på de fortrinn kommunen har. Det finnes flere åpenbare muligheter i Sør-Varanger som kan utnyttes i omstillingsarbeidet. Det som i utgangspunktet fremstår som de mest interessante mulighetene er:

- Naturgitte muligheter knyttet til utnyttelse av Barentshavet og reiseliv
- Lang industrierfaring og –kompetanse
- Et levende næringsliv med utviklingspotensial også innenfor andre sektorer
- En geografisk beliggenhet som muliggjør en satsing på Sør-Varanger som logistikknutepunkt

Utviklingsanalysen foreslår følgende prioriterte innsatsområder for omstillingsarbeidet i Sør-Varanger:

- Industri
- Opplevelsesnæring i verdensklasse
- Økt verdiskaping i grenseområdet Norge-Russland-Finland
- Barentshavet som utviklingsressurs
- Etablererkultur og attraktivitet

Det siste innsatsområdet anbefales å være et bransjeuavhengig satsingsområde som både støtter opp under de fire andre innsatsområdene, men også fanger opp sektorer som ikke faller naturlig inn under de fire innsatsområdene.

Omstillingsplanen følger i all hovedsak utviklingsanalysens anbefalinger.

I den foreløpige søknaden, innsendt KMD 30.mars 2016, ble det gjort en innledende prioritering av fem innsatsområder og ett støtteområde. I løpet av arbeidet med utviklingsanalysen, ser en at de opprinnelige prioriteringene står seg godt, med enkelte spissinger og konkretiseringer. Blant annet anføres det at kompetanse som eget innsatsområde er tatt ut, og at det i stedet er lagt inn kompetanse som strategi innen de andre innsatsområdene.

For å sikre at omstillingsarbeidet i Sør-Varanger også kan fange opp og bidra til utvikling av arbeidsplasser utenom de mer bransjespesifikke innsatsområdene er det lagt opp til et sjettede innsatsområde – Andre prosjekter.

### 1.3 Plandokumentet

Formålet med omstillingsplanen er å utvikle et plangrunnlag som begrunner og prioriterer bruken av de ekstraordinære midler som kanaliseres gjennom omstillingsstatusen.

Omstillingsplanen er utarbeidet parallelt med og i etterkant av strategisk utviklingsanalyse. Forankring av planen og dens prioriteringer er dermed forankret i samme prosess som strategisk utviklingsanalyse. Plangrunnlaget ble utviklet i perioden april til mai 2016.

Omstillingsplanen har et tidsperspektiv på 6 år, fra juli 2016 til juli 2022. Omstillingsplanen beskriver situasjonen forut for omstillingssøknaden og bakgrunnen for omstillingsbehovet, målene for omstillingsarbeidet og de prioriterte innsatsområder. Innsatsområdene gir uttrykk for satsingsområder eller veivalg for å nå målsettingene.

Omstillingsplanen er vedtatt av kommunestyret i Sør-Varanger kommune.

Det skal utarbeides årlige handlingsplaner, som også skal vedtas av kommunestyret.

### 1.4 Avgrensninger

Forvaltning av omstillingsmidlene reguleres av Forskrift for de distrikts- og regionalpolitiske virkemidlene over statsbudsjettets kapittel 551 post 60 Tilskudd til fylkeskommuner for regional utvikling.

Prosjekter innenfor tradisjonell landbruks- og skogbruksdrift som kan tildeles støtte av det ordinære virkemiddelapparatet med midler fra næringsavtalene kan normalt ikke tildeles omstillingsmidler.

Omstillingsarbeidet er et ekstraordinært næringsutviklingsarbeid, og de forventede resultater av prosjekter og tiltak som støttes av omstillingsmidlene skal materialiseres i form av arbeidsplasser. Det betyr igjen at prosjekter med annen målsetting enn arbeidsplasser vanskelig kan prioriteres. Unntaket er kompetanseutviklingstiltak eller tiltak med effekter innen utvikling av etablererkultur som nevnt i innsatsområdenes strategier.

## 2. Visjon og mål for omstillingsarbeidet

Omstillingsperioden vil vare i seks år fra 1. juli 2016 til 30. juni 2022. Sør-Varanger kommune skal i omstillingsperioden arbeide for å erstatte tapte arbeidsplasser etter konkursen i Sydvaranger Gruve AS inkludert ringvirkninger, samt tapte arbeidsplasser som følge av nedgang i handelstrafikken fra Russland og redusert aktivitet innen petroleumsnæringen.

Dette skal skje gjennom et bredt engasjement fra befolkningen, næringslivet i kommunen, stat og fylkeskommunen.

### 2.1 Visjon for omstillingsarbeidet

Analysene i forprosjektfasen viser et næringsliv med vekstpotensial. Utfordringen ligger i å realisere dette potensialet gjennom å bidra til å utløse vekstkraften. Omstillingsplanen ivaretar den helhetlige tenkningen som trengs for visjonen:

#### *Et attraktivt lokalsamfunn i vekst*

### 2.2 Hovedmål

Bidra til å utvikle og sikre utvikle 300 arbeidsplasser i Sør-Varanger i løpet av 6 år. I tillegg skal omstillingsarbeidet bidra til økt robusthet i næringslivet.

Periodisert og fordelt på innsatsområder vil målet se slik ut:

Prioriterte innsatsområder/år:	2016/2017*	2018	2019	2020	2021	2022	Sum
Industri	20	20	25	25	25	10	<b>125</b>
Opplevelsesnæring i verdensklasse	10	15	15	15	15	5	<b>75</b>
Økt verdiskaping i grenseområdet Norge-Russland-Finland	6	6	6	6	3	3	<b>30</b>
Barentshavet som utviklingsressurs	8	8	12	12	6	4	<b>50</b>
Etablererkultur og attraktivitet	-	-	-	-	-	-	-
Andre prosjekter	3	3	4	4	3	3	<b>20</b>
<b>Sum arbeidsplasser pr år</b>	<b>47</b>	<b>52</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>52</b>	<b>25</b>	<b>300</b>

\*2016 og 2017 slått sammen og Handlingsplan for 1.år dekker samme periode.

Arbeidsplassene skal måles via innrapportering fra enkeltprosjekter ved hjelp av prosjektlederrapporten. Prosjektlederrapporten er en del av prosjektleders sluttrapport til leder for omstillingsarbeidet. Det er altså de arbeidsplasser omstillingsarbeidet bidrar til å sikre og skape, gjennom å støtte enkeltprosjekter, som skal regnes med.

Innenfor hvert enkelt innsatsområde er det beskrevet delmål.

## 2.3 Effektmål

Den direkte effekten av omstillingsarbeidet vil være realiseringen av hovedmålet på 300 nye arbeidsplasser.

Dette vil legge grunnlaget for ny vekst og optimisme, det vil føre til kompetanseutvikling og økt bolyst. Sør-Varanger vil bli mer attraktivt for etablering av nye bedrifter og legge grunnlaget for netto innflytting.

For å se på hvordan Sør-Varanger utvikler seg legges det opp til å følge utviklingen innen utvalgte, målbare områder:

### Generelle effektmål

- Befolkningsutvikling og demografi

### Konkrete effektmål

- Vekst i private arbeidsplasser og økning i omsetning
- Høyere etablererfrekvens
- Økning i antall nyetableringer
- Økning i andel lønnsomme foretak

Disse effektmålene skal måles årlig ved å innhente data fra SSB med hensyn på befolkningsutvikling, demografi og økonomisk utvikling i lokale bedrifter. I tillegg skal årlige data fra NHOs Nærings NM og Kommune NM vektlegges.

En ønsker å legge opp til raskt å kunne korrigere strategi underveis i omstillingsarbeidet. Kunnskap om de ulike effektene av omstillingsarbeidet vil utvikles løpende, blant annet gjennom å foreta ulike målinger underveis.



### 3. Innsatsområder

Forslag til enkelttiltak/prosjekter for hvert innsatsområde beskrives i årlige handlingsplaner.

Under hvert enkelt innsatsområde er det angitt strategier, benevnt med bokstav (A til X) og navn. Disse finnes også igjen under de enkelte innsatsområder i Handlingsplanen.

Omstillingsprogrammet vil gjennomgående og innenfor alle innsatsområder, arbeide for å utvikle møteplasser, stimulere til økt samarbeid og være diskusjonspartner og pådriver for næringslivet i Sør-Varanger.

Å prioritere innsatsområder i en såpass tidlig fase vil alltid være en balansegang mellom å forsøke å stake ut en langsiktig kurs for hele omstillingsarbeidet, samtidig som man gir nødvendig rom for å kunne gjøre andre prioriteringer underveis i perioden.

Et vellykket omstillingsarbeid må være fundert på strategisk, langsiktig tenking. Samtidig vet en at mange forutsetninger for næringsutvikling kan endre seg dramatisk bare på få år. Det er derfor viktig at omstillingsarbeidet er fleksibelt, tar tak i muligheter man i dag ikke overskuer og fatter nødvendige beslutninger underveis, samtidig som man ha et langsiktig fokus.

### 3.1 Industri

Sør-Varanger har et rikt og allsidig næringsliv. Industri, kulturnæring, bergverk, handel, bygg- og anlegg, logistikkvirksomhet, sjømat, fiskeri og grenseoverskridende næringssamarbeid er næringer med betydelig aktivitet og vekstpotensial.

Det som framheves som komparativt fortrinn er allikevel Sør-Varangers lange industritradisjoner, industrierfaringen og industrikompetansen. Å støtte opp om industribedriftene og bygge videre på den industrien som finnes i kommunen, inkludert bergverk og bygg- og anleggsnæring, vil bli sentralt i omstillingsarbeidet.

Med bakgrunn i særegen lokal kompetanse og nettverk, naturgitte fortrinn, og internasjonale trender vil dette innsatsområdet kunne bidra til innovasjoner innen produkt, marked, distribusjon og organisasjon som igjen vil skape grunnlag for høyere effektivitet, økt markedsfokus, bedre lønnsomhet, økt bærekraft og sysselsettingsvekst i industrien i Sør-Varanger.

Lokal industri peker selv på kompetanseutvikling, nettverksbygging og samarbeid som viktige faktorer for videre utvikling.

Innovasjoner kan resultere i både knoppskytinger (nye bedrifter), nye forretningsområder i eksisterende bedrifter eller effektivisering for økt lønnsomhet.

#### 3.1.1 Mål

Minimum **125 nye arbeidsplasser** i industrien i Sør-Varanger innen 2022.

Periodisert vil målet se slik ut:

	2016/2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sum
Industri	20	20	25	25	25	10	<b>125</b>

Delmål:

- 6 nye industribedrifter i perioden gjennom knoppskyting
- 4 nyetablerte industribedrifter
- 25 bedriftsutviklingsprosjekter med utgangspunkt i eksisterende industribedrifter i perioden

#### 3.1.2 Strategi

A. **Proaktivt arbeid.** Proaktivt arbeid mot industrien for å høyne ambisjoner, avdekke utviklingspotensial og mulige knoppskytinger samt identifisere utviklingsprosjekter

B. **Bedriftsrettede tiltak.** Støtte ulike bedriftsrettede tiltak med utgangspunkt i ideer fra bedriftene

- C. **Nettverk og klynger.** Økt konkurransekraft gjennom å bidra til å utvikle og holde liv i samhandlingsarenaer for lokal industri samt etablere relevante nettverk med eksterne nærings- og kompetansemiljø
- D. **Kompetanse.** Bistå eksisterende/ny industri i å avdekke behov og etterspørre kunnskap og kompetansehevende tiltak samt initiere og gjennomføre ulike tiltak

Strategi B Bedriftsrettede tiltak vil også kunne ha et betydelig fokus mot nyetablerere innen industri

## 3.2 Opplevelsesnæring i verdensklasse

Basert på sitt unike fortrinn – beliggenheten, men også god infrastruktur, et godt servicetilbud, attraktive opplevelsestilbud, sitt særegne kunst- og kulturmiljø og profesjonelle aktører skal opplevelsesnæringen i Sør-Varanger utvikles videre til å bli en verdenskjent helårlig reiselivsdestinasjon med kunst- og kulturproduksjon i verdensklasse.

Masterplan for reiselivsutvikling Sør-Varanger mot 2025 er utarbeidet. Planen har status som kommunal sektorplan og er et overordnet og helhetlig rammeverk for utviklingen av Sør-Varanger som reisemål. Masterplanen er godt forankret i lokal opplevelsesnæring.

Masterplanen og dens målsettinger og anbefalinger legges til grunn for innsatsområdet. Omstillingsarbeidet skal befatte seg med utviklingsrelaterte oppgaver utledet av masterplanen og ikke finansiering av driftsoppgaver eller investeringstiltak.

Kunst- og kulturmiljøet i sør Varanger kan betegnes som unikt, solid og med faglig høy kompetanse. Det produseres mer internasjonal kunst og kultur her enn noe annet sted i Norge. Dette styrker innsatsområdet.

Utvikling av kultur- og opplevelsesnæring og Sør-Varanger som opplevelsesarena vil ha helt klare styrker i forhold til å utvikle attraktivitet for Sør-Varanger som bo- og arbeidssted.

### 3.2.1 Mål

Minimum **75 nye arbeidsplasser** i opplevelsesnæringen i Sør-Varanger innen 2022.

Periodisert vil målet se slik ut:

	2016/2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sum
Opplevelsesnæring i verdensklasse	10	15	15	15	15	5	<b>75</b>

Delmål:

- 6 nye bedrifter i omstillingsperioden
- 12 bedriftsutviklingsprosjekter med utgangspunkt i eksisterende bedrifter i perioden
- 6 fellesprosjekter gjennomført i perioden

### 3.2.2 Strategi

E. **Posisjonering og kommunikasjon.** Styrke Sør-Varangers posisjon som internasjonalt reisemål

gjennom styrket kommunikasjons- og profileringsarbeid.

F. **Tilgjengelighet og kapasitet.** Bidra til å bedre reisemålets tilgjengelighet og til å øke kapasiteten på reisemålet

- G. **Ledelse.** Styrke ledelsen av reisemålet for å sikre god utvikling av samarbeidsrelasjoner og langsiktig strategisk tenkning.
- H. **Opplevelsesarena.** Bidra til å styrke sentrum som opplevelsesarena. Utnytte Hurtigrutas anløp som fortrinn enda bedre enn i dag.
- I. **Opplevelsesproduksjon.** Bedriftsrettede tiltak knyttet til utvikling av nye og videreutvikling av eksisterende opplevelsesprodukter.
- J. **Kunst- og kulturproduksjon.** Bedriftsrettede tiltak knyttet til utvikling av nye og videreutvikling av eksisterende kulturprodukter,
- K. **Kompetanse.** Bistå opplevelsesnæring i å avdekke behov og etterspørre kunnskap og kompetansehevende tiltak samt initiere og gjennomføre ulike tiltak

Strategi I Opplevelsesproduksjon og J Kulturproduksjon vil også kunne ha et betydelig fokus mot nyetablerere innen opplevelsesnæring

### 3.3 Økt verdiskaping i grenseområdet Norge-Russland-Finland

Lokal kompetanse og nettverk knyttet til grenseoverskridende handel og samarbeid med Russland og Finland er framhevet som et komparativt fortrinn for Sør-Varanger. I tillegg gjør beliggenheten at Sør-Varanger har tilgang til et marked på omkring 1 million mennesker.

Innsatsområdet har betydelig potensial, selv om vestlige sanksjoner og svak rubel har redusert aktiviteten betydelig de siste årene. Det antas at disse storpolitiske utfordringene kan møtes ved å utnytte beliggenheten i forhold til Russland på andre måter, for eksempel gjennom å bringe Russland til Sør-Varanger.

#### 3.3.1 Mål

Minimum **30 nye arbeidsplasser** knyttet til verdiskaping i grenseområdet Norge-Russland-Finland i Sør-Varanger innen 2022. Periodisert vil målet se slik ut:

	2016/2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sum
Økt verdiskaping i grenseområdet Norge-Russland-Finland	6	6	6	6	3	3	<b>30</b>

Delmål:

- 6 grenseoverskridende bedriftssamarbeid etablert i perioden
- 3 norske bedrifter etablert i Russland i perioden
- 6 utviklingsprosjekter gjennomført i perioden
- Konkret eksempel på å trekke Russland til Norge etablert

#### 3.3.2 Strategi

- L. **Kompetanse – partnerskap - nettverk.** Bistå næringslivet i å avdekke behov og etterspørre kunnskap og kompetansehevende tiltak samt bistå i å finne partnere og etablere/drive relevante nettverk på tvers av bransjer.
- M. **Bedriftsrettede tiltak.** Støtte ulike grenseoverskridende, bedriftsrettede tiltak med utgangspunkt i ideer fra bedriftene.
- N. **Trekke Russland til Norge.** Støtte ulike prosjekter og tiltak som bidrar til å utnytte beliggenheten til Russland uten å bevege seg over landegrenser.

### 3.4 Barentshavet som utviklingsressurs

Innsatsområdet utnytter et av Sør-Varangers fortinn – geografisk beliggenhet. Barentshavet ligger i umiddelbar nærhet, de lokale fjordene er dype, relativt isfrie og godt skjermet for naturkreftene. Dette gir store muligheter for å utvikle og videreutvikle lokal næring basert innen offshorerelatert virksomhet, logistikk, omlasting-, transitt- og terminalvirksomhet.

Sør-Varanger har allerede en betydelig sjømatnæring. Kaldt, rent klima og langsom vekst er viktige komparative fortrinn for utvikling av næringa. I tillegg ligger det godt til rette for utvikling av fiskeri. Sistnevnte, og særlig kongekrabbe, er også viktige opplevelsprodukt for utvikling av opplevelsdestinasjonen Sør-Varanger.

#### 3.4.1 Mål

Minimum 50 nye arbeidsplasser knyttet til Barentshavet som utviklingsressurs i Sør-Varanger innen 2022. Periodisert vil målet se slik ut:

	2016/2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sum
Barentshavet som utviklingsressurs	8	8	12	12	6	4	<b>50</b>

Delmål:

- 6 nye bedrifter i omstillingsperioden
- 6 bedriftsutviklingsprosjekter med utgangspunkt i eksisterende bedrifter i perioden
- Samhandlingsmodell-/arena for leverandørutvikling etablert og fungerende i løpet av perioden

#### 3.4.2 Strategi

- O. **Bedriftsrettede tiltak.** Støtte ulike bedriftsrettede tiltak med utgangspunkt i ideer fra bedriftene.
- P. **Kompetanse.** Bistå næringsaktørene i å avdekke behov og etterspørre kunnskap og kompetansehevende tiltak samt initiere og gjennomføre ulike tiltak.
- Q. **Rekruttering.** Bistå næringslivet i arbeidet med å sikre rekruttering til fiskerinæringen
- R. **Leverandørutvikling.** Støtte konkrete tiltak som bidrar til å øke andelen lokale leverandører knyttet til aktivitet i og i tilknytning til Barentshavet
- S. **23. konsesjonsrunde.** Utnytte mulighetene 23. konsesjonsrunde gir til å skape lokal næringsutvikling.

Strategi O Bedriftsrettede tiltak vil også kunne ha et betydelig fokus mot nyetablerere innen industri.

### 3.5 Etablererkultur og attraktivitet

Nesten hundre år med hjørnesteinsbedriften AS Sydvaranger har satt sine spor i lokalsamfunnet, også mentalt. Etablererkulturen i kommunen er lite utviklet, og det er i større grad en arbeidstakerkultur enn en arbeidsskaperkultur. Lokalsamfunnet er seg bevisst at dette ikke er holdninger man kan endre over natta – men at en allikevel må arbeide aktivt med å utvikle entreprenørielle holdninger og ferdigheter i Sør-Varanger.

I følge et langt på vei unisont næringsliv har Sør-Varanger kommune stort forbedringspotensial når det gjelder tilrettelegging for næringsutvikling.

#### 3.5.1 Mål

- Økt generell etablererkultur i Sør-Varanger
- Sør-Varanger skal være en attraktiv og relevant kommune for næringslivet å etablere, drive og utvikle bedrift i

Delmål:

- 5 gjennomførte tiltak/prosjekter som bidrar til å tilrettelegge for en sterk innovasjons- og entreprenørskapskultur i perioden
- Prosjekt næringsvennlig kommune gjennomført innen 2017

#### 3.5.2 Strategi

- T. Etablererkultur og ungdomssatsing.** Motivere til entreprenørskap og innovasjon gjennom hele oppvekstløpet. Engasjere og stimulere endringsagenter og kreative miljø. Utvikle entreprenørielle ferdigheter gjennom å initiere, legge til rette for og gjennomføre ulike kompetansehevende tiltak
- U. Attraktivitet.** Utvikle kommuneorganisasjonen til å bli mer næringsvennlig og markedsføre Sør-Varanger som en kommune som er attraktiv å drive næring i , attraktiv å arbeide i og attraktiv å bo i.



### 3.6 Andre prosjekter

Det legges til grunn at omstillingsarbeidet i Sør-Varanger kan bidra til etablering av arbeidsplasser også utenom innsatsområdene. Eventuelle prosjekter må da tilfredsstillende følgende kriterier:

- Prosjektene skal ha potensial utover levekårsbedrift, altså mer enn en ansatt
- Prosjektene skal ha lav risiko
- Prosjektene skal ikke oppfattes som kontroversielle i lokalmiljøet

Gründere og nyetablerere skal uavhengig av bransje motiveres og støttes opp under.

#### 3.6.1 Mål

Minimum **20 nye arbeidsplasser** innen innsatsområdet i Sør-Varanger innen 2022.

Periodisert vil målet se slik ut:

	2016/2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sum
Andre prosjekter	3	3	4	4	3	3	<b>20</b>

Delmål:

- 1 ny bedrift årlig i perioden

#### 3.6.2 Strategi

- V. **Gründere og nyetablerere.** Støtte opp under konkrete bedriftsutviklingsprosjekter fra gründere og nyetablerere – uavhengig av bransje
- W. **Akkvisisjon.** Aktivt arbeide for å tiltrekke seg bedrifter som naturlig bør vurdere Sør-Varanger som aktuell lokalisering og som vil komplementere eksisterende næringsliv.
- X. **Etablert næringsliv.** Fange opp og utnytte utviklingsmuligheter som finnes i etablert næringsliv som ikke blir dekt av de andre innsatsområdene.

## 4. Organisering av omstillingsarbeidet

### 4.1 Beskrivelse av omstillingsorganisasjonen

Sør-Varanger kommune har i strategi- og forankringsfasen jobbet aktivt med å finne en optimal organisering av gjennomføringsfasen.

Følgende generelle faktorer er vektlagt i dette arbeidet:

- Behovet for å skape engasjement og involvering
- Behovet for at aktørene må ta ansvar for utviklingen
- Bevissthet omkring betydningen av roller og ansvar
- Økonomisk omfang
- Lokale forhold og rådende omstendigheter
- Praktiske hensyn - innleie kompetanse vs egne ansettelser, graden av kjøp av tjenester

I tillegg har Sør-Varanger kommune selv lagt følgende forutsetninger inn i arbeidet med organisering:

- En ønsker enkel organisering - ikke overorganisering
- En vil bygge på eksisterende ressurser og aktører dersom det er mulig
- Det legges opp til et tett samarbeid mellom kommunens politiske og administrative ledelse og omstillingsorganisasjonen
- Det er et klart ønske om å utvikle og bygge kompetanse lokalt
- Det er svært ønskelig at både kommunen og omstillingsorganisasjonen kan samspille med en næringspolitisk organisasjon
- Omstillingsarbeidet må involvere eksisterende utviklingsmiljø lokalt
- Omstillingsarbeidet må ha et avklart forhold til andre lokale utviklingsaktører
- Det er behov for å distansere omstillingsorganisasjonen fra kommunens administrasjon

Basert på dette ble det til utarbeidet to forslag til organisering:

1. Prosjektorganisering
2. Etablering av eget, kommunalt eid aksjeselskap

Styringsgruppen vedtok i møte den 13. mai å gå for aksjeselskapsmodellen. Det mest tungtveiende argumentet var at denne modellen ivaretar behovet for å distansere omstillingsarbeidet fra kommunens administrasjon. Derneft oppfattes det som viktig å velge en organisasjonsform næringslivet kjenner seg igjen i, og som på grunn av aksjeloven er svært tydelig på roller og ansvar i selskapets styre og administrasjon. Satt opp mot aksjeselskapsmodellen ble både kommunalt prosjekt og kommunalt foretak som organisasjonsform forkastet.

Det er derfor konkludert som følger:

- Det etableres et nytt selskap – gitt foreløpig navn SVU AS.
- Sør-Varanger kommune eier selskapet 100 %. Kommunestyret er generalforsamling.
- Styreleder bør komme fra næringslivet (gjærne utenfra), og et godt sammensatt styre på 5 til 7 personer (gjærne med flertall fra næringslivet). Ordfører og rådmann er observatør, sammen med Finnmark fylkeskommune og Innovasjon Norge Finnmark
- Selskapet rapporterer til kommunestyret.
- Omstillingsleder skal ansattes i SVU AS. Ansettes av styret.
- SVU AS driver omstillingsarbeidet på oppdrag fra eeneier Sør-Varanger kommune ihht inngått avtaleverk - innenfor den såkalte utvidete egenregi regelen (selger tjenester) Dermed er Lov om offentlige anskaffelser ivaretatt. Det er anledning til full kompensasjon for merverdiavgift i SVU AS.
- Sør-Varanger kommune eier omstillingsbevillingen - vedtar strategiplan og årlige handlingsplaner. Generalforsamlingen velger og avsetter styret.
- Bør ha et godt samspill med næringsforeningen, som spiller inn tiltak/prosjekter og holdes løpende orientert, gjærne som observatør i styret, og ellers jobber med næringspolitiske spørsmål.
- Selskapet bør kjøpe prosjektledertjenester lokalt hvis mulig.
- Selskapet må tilstrebe tett interaksjon med kommunal administrasjon, næringsliv og andre aktører.
- Selskapets administrasjon bør lokaliseres slik at en bidrar til å utvikle et bredt utviklingsmiljø i Sør-Varanger.

Det etableres et avtaleverk mellom SVU AS og Sør-Varanger kommune vedrørende omstillingsarbeidet. I dette avtaleverket inngår 2 avtaler:

1. Avtale mellom SVU AS og Sør-Varanger kommune om at SVU AS skal gjennomføre omstillingsarbeidet på vegne av kommunen
2. Avtale om at Sør-Varanger kommune kjøper omstillingstjenester fra SVU AS

Dersom det er aktuelt, kan det inngås egen avtale om at SVU AS leier rådgiver-tjenester fra kommunen.

Forholdet til kommunen:

- Omstillingsorganisasjonen operasjonaliserer årlige Handlingsplaner som igjen er avledet at Omstillingsplanen – og begge skal vedtas av kommunestyret
- Omstillingsorganisasjonen må samordne seg med andre tiltak og aktiviteter Sør-Varanger kommune jobber med – og dette arbeidet må kvalitetssikres gjennom å trekke kommunens administrative ledelse inn i omstillingsarbeidet.

## 5. Ressursinnsats og finansiering

### 5.1 Overordnet finansiering

Finansieringsplanen bygger på regjeringens forslag om 40 millioner i omstillingsmidler til Sør-Varanger, fremlagt i revidert statsbudsjett 11. mai 2016.

Revidert statsbudsjett skal vedtas av Stortinget 17. juni 2017.

I tillegg er det lagt inn 4,2 millioner av de 5 millioner Kommunal- og moderniseringsdepartementet i desember 2015 innvilget til oppstart av omstillingsarbeidet i Sør-Varanger. 4,2 millioner av disse midlene kan i følge vedtak i Finnmark fylkeskommune, som administrerer bevillingen, disponeres av Sør-Varanger kommune.

Den lokale og regionale medfinansiering er noe usikker, men det forutsettes at Sør-Varanger kommune og Finnmark fylkeskommune bevilger henholdsvis 10 millioner og 6 millioner, til sammen 16 millioner, slik at total ramme blir 60,2 millioner.

Omstillingsprogrammet legger opp til følgende årlige budsjetttrammer og totalbudsjett:

Finansiør	Andel	Budsjettert ramme			SUM
		2016-2017*	2018-2021	2022*	
Staten/KMD	73,4 %	14 200 000	26 666 667	3 333 334	44 200 000
Finnmark fylkeskommune	10,0 %	1 500 000	4 000 000	500 000	6 000 000
Sør-Varanger kommune	16,6 %	2 500 000	6 666 666	833 333	10 000 000
<b>SUM</b>	<b>100 %</b>	<b>18 200 000</b>	<b>37 333 333</b>	<b>4 666 666</b>	<b>60 200 000</b>

\* Det er budsjettert med et halvt års drift i 2016. Første års handlingsplan vil dekke både 2016 og 2017. Inkludert i disse midlene ligger 4,2 MNOK bevilget av staten i 2015. Disse var satt av til de innledende fasene av omstillingsarbeidet og dette er inkludert i budsjettet for 2016.

\*\* Det er budsjettert med et halvt års drift i 2022.

## 5.2 Ressurser fordelt på innsatsområder

Årlige rammer og totalbudsjett:

Innsatsområde	Budsjett 2016-2017	Budsjett 2018-2021	Budsjett 2022	SUM	andel av ramme	andel av mål
Industri	kr 5 350 000	kr 12 320 000	kr 1 540 000	kr 19 210 000	33 %	42 %
Opplevelsesnæring	kr 3 080 000	kr 7 093 000	kr 887 000	kr 11 060 000	19 %	25 %
Verdiskaping i grenseområdet	kr 1 120 000	kr 2 613 000	kr 327 000	kr 4 060 000	7 %	10 %
Barentshavet	kr 2 430 000	kr 5 600 000	kr 700 000	kr 8 730 000	15 %	17 %
Etablererkultur og attraktivitet	kr 490 000	kr 1 120 000	kr 140 000	kr 1 750 000	3 %	-
Andre prosjekter	kr 490 000	kr 1 120 000	kr 140 000	kr 1 750 000	3 %	6 %
Sum prosjektmidler	kr 12 960 000	Kr 29 866 666	Kr 3 734 333	Kr 46 560 999		
Prosjektarbeid*	kr 1 620 000	kr 3 733 333	kr 466 667	kr 5 820 000	10 %	-
Administrasjon**	kr 1 620 000	kr 3 733 333	kr 466 667	kr 5 820 000	10 %	-
Sum prosjektarbeid og administrasjon	kr 3 240 000	kr 7 466 666	kr 933 332	kr 11 640 000		
<b>Sum</b>	<b>kr 16 200 000</b>	<b>kr 37 333 333</b>	<b>kr 4 666 666</b>	<b>kr 58 200 000</b>	100 %	100 %
Oppstartskostnader***	kr 2 000 000			<b>kr 2 000 000</b>		
<b>Sum inkl. oppstartskostnader</b>	<b>kr 18 200 000</b>	<b>kr 37 333 333</b>	<b>kr 4 666 666</b>	<b>kr 60 200 000</b>		

\*Prosjektrettet arbeid fra administrasjonen – initielt arbeid, prosjektutvikling og oppfølging av prosjekter. Anslått til 10 % av ramme

\*\*Administrasjonskostnad anslått til 10 % av ramme. Dekker drift og ledelse av omstillingselskapet, styrearbeid, rapportering, husleie og andre driftskostnader.

\*\*\* Blir tatt av de midlene (4,2 MNOK) som ble bevilget i forkant av omstillingsprosessen. Resterende beløp, 2,2 MNOK, går inn i de andre postene i budsjettet i 2016/2017.

Prosjekteiernes egenfinansiering samt eventuell annen finansiering i prosjektene kommer i tillegg. Det er et uttalt mål av omstillingsmidlene skal bidra til å utløse andre midler.

Bevilgningene til konkrete prosjekter bør forsøke å samhandle med de eksisterende virkemidlene som blant annet Innovasjon Norge disponerer. Dette betyr i praksis at

bevilgningene i størst mulig grad bør gå til prosjekter og satsinger som ikke faller inn under Innovasjon Norges ordinære tilskuddsordninger.

Det legges til grunn at PLP skal brukes i alle prosjekter. PLP er en prosjektstyringsmetode og et begrepsapparat, utviklet av Innovasjon Norge. PLP opererer med faseinndelt prosjektgjennomføring, fast organisering og faste roller, tydelig beslutningsprosess og gode rutiner for oppfølging og kvalitetssikring. PLP legger vekt på personlig ansvar, forpliktende samarbeid og resultat. Se mer på [www.regionalomstilling.no](http://www.regionalomstilling.no).

## Vedlegg

### 1. Kommunikasjonsstrategi