

Strategisk Utviklingsanalyse  
Sør-Varanger kommune  
2016

Sør-Varanger 30. mars 2016

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Sammendrag</b>	<b>4</b>
<i>Utfordringer</i>	4
<i>Muligheter</i>	4
<i>Anbefalinger og forslag til prioriteringer</i>	4
<b>2. Innledning – metode og gjennomføring</b>	<b>5</b>
<i>Kilder</i>	5
<i>Informasjon og forankring</i>	5
<b>3. Bakgrunn for omstillingen i Sør-Varanger</b>	<b>6</b>
3.1 <i>Definisjoner omstilling</i>	6
3.1.1 <i>Sårbarhet</i>	6
3.1.2 <i>Attraktivitet</i>	6
3.2 <i>Sør-Varangers omstillingsbehov</i>	7
3.3 <i>Omstilling i Sør-Varanger – mål og ambisjoner</i>	8
<b>4. Sør-Varanger i et regionalt perspektiv</b>	<b>8</b>
4.1 <i>Næringsutvikling, attraktivitet og vekstkraft</i>	8
4.1.1 <i>Kommune-NM</i>	9
4.1.2 <i>Kommunebarometeret</i>	9
4.2 <i>Befolkningsutvikling</i>	10
4.3 <i>Utdanningsnivå</i>	11
4.4 <i>Sysselsetting, næringsstruktur og arbeidsledighet</i>	12
4.5 <i>Regionalt samarbeid</i>	13
4.6 <i>Vurdering</i>	13
<b>5. Komparative fortrinn for næringsutvikling i Sør-Varanger</b>	<b>15</b>
5.1 <i>Næringsmiljø i Sør-Varanger</i>	15
5.1.1 <i>Industri</i>	15
5.1.2 <i>Handel og tjenesteytende næringer</i>	15
5.1.3 <i>Reiseliv og opplevelsesbaserte næringer</i>	16
5.1.4 <i>Primærnæringer</i>	16
5.1.5 <i>Offentlige aktører</i>	17
5.2 <i>Produksjonsfaktorer</i>	17
5.2.1 <i>Råstoff og naturressurser</i>	17
5.2.2 <i>Menneskelige ressurser og arbeidskraft</i>	18
5.2.3 <i>Teknologi og kompetanse</i>	19
5.2.4 <i>Kapitaltilgang</i>	19
5.2.5 <i>Nærhet til markedet</i>	20
5.3 <i>SWOT-analyse</i>	21
5.3.1 <i>Styrker</i>	21
5.3.2 <i>Svakheter</i>	21
5.3.3 <i>Muligheter</i>	21

5.3.4	Trusler	22
<b>6.</b>	<b>Utviklingsmuligheter rundt eksisterende næringsliv</b>	<b>23</b>
6.1	<i>Lokale næringsmiljøer</i>	23
6.1.1	Industri	23
6.1.2	Handel og tjenesteytende næringer	23
6.1.3	Opplevelsesbaserte næringer	24
6.1.4	Primærnæringer	24
6.2	<i>Vurderinger</i>	25
<b>7.</b>	<b>Sør-Varanger kommunes rolle som tilrettelegger</b>	<b>27</b>
7.1	<i>Utviklingsbehov i det kommunale servicetilbudet</i>	27
7.2	<i>Kommunal næringservice, næringsbygg og næringsarealer</i>	27
7.3	<i>Utvikling av senterstruktur og kommunikasjoner</i>	27
7.4	<i>Utvikling av en lokal entreprenørskapskultur</i>	28
7.5	<i>Kommunalt omdømme, renommé, merkevare</i>	28
<b>8.</b>	<b>Innsatsområder – anbefalinger og prioriteringer</b>	<b>29</b>
	<i>Innsatsområde 1 – Industri og bergverk</i>	29
	<i>Innsatsområde 2 – En opplevelsesnæring i verdensklasse</i>	30
	<i>Innsatsområde 3 – Barentshavet som utviklingsressurs</i>	31
	<i>Innsatsområde 4 – Økt verdiskaping i grenseområdet Norge-Russland-Finland</i>	31
	<i>Støtteområde – Entreprenørskapskultur og attraktivitet</i>	32
<b>Litteraturliste</b>		<b>34</b>
	<i>Kommunalt planverk og prosessdokumenter</i>	34
	<i>Forskningslitteratur og rapporter</i>	34
<b>Vedlegg</b>		<b>35</b>
	<i>Sør-Varanger i Kommune-NM</i>	35

## 1. Sammendrag

November 2015 gikk Sydvaranger Gruve AS konkurs, med konsekvensen at over 400 ansatte mistet jobben. Dette var utgangspunktet for at Sør-Varanger kommune ønsket å sette i gang en prosess med å søke om omstillingsmidler, som et ekstraordinært tiltak for å erstatte tapet av disse arbeidsplassene med nye, lønnsomme arbeidsplasser i privat næringsliv.

Denne strategiske utviklingsanalysen er en del av grunnlaget for den endelige søknaden til Kommunal- og regionaldepartementet. Den skal peke på hvilke utfordringer og muligheter Sør-Varanger har i forbindelse med næringsutviklingen i omstillingsarbeidet og gi anbefalinger til hvilke områder som skal prioriteres i det videre arbeidet.

### 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 gruvedriften, 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.

### 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

### Anbefalinger og forslag til prioriteringer

Gjennom arbeidet med utviklingsanalysen, foreslår vi følgende prioriterte innsatsområder for omstillingsarbeidet i Sør-Varanger

- Industri
- Opplevelsesnæring i verdensklasse
- Barentshavet som utviklingsressurs
- Grenseoverskridende samarbeid Norge-Russland-Finland
- Etablererkultur og attraktivitet

Det siste innsatsområdet vil 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 bransjespesifikke satsingene.

## 2. Innledning – metode og gjennomføring

Sør-Varanger kommune er oppdragsgiver og bestiller for oppdraget med å lage Strategisk Utviklingsanalyse. Proneo fikk oppdraget etter en anbudskonkurranse. Kontaktperson i Sør-Varanger kommune har vært Stig Ulvang.

Arbeidet med strategisk utviklingsanalyse har fulgt Innovasjon Norge sin veileder for gjennomføring av Strategisk Utviklingsanalyse, datert 02.11.11.

Arbeidet ble utført i perioden februar 16 - ultimo mai 16.

Prosjektledelse er utført ved Proneo AS. Prosjektleder hos Proneo for dette oppdraget har vært Knut Baglo.

### Kilder

Denne strategiske utviklingsanalysen har blitt laget på bakgrunn av flere ulike kilder.

Den viktigste kilden har vært 41 dybdeintervjuer som ble gjort med sentrale personer fra næringsliv, kommunal administrasjon og organisasjonsliv i Sør-Varanger. Disse intervjuene ble utført som enkeltintervju. Det har også blitt avholdt et innledende folkemøte; 21.04.2016 i Kirkenes, med mellom 150 og 200 deltagere. I tillegg er det gjennomført et avsluttende folkemøte den 12. mai 2016 i Kirkenes, med over 50 deltagere.

Det er også gjennomført møter med andre sentrale aktører for omstillingsarbeidet, som Sør-Varanger kommune, Kirkenes Næringshage, Innovasjon Norge og Finnmark fylkeskommune. Disse møtene har også vært sentrale i utarbeidelsen av utviklingsanalysen.

Det er blitt brukt flere skriftlige kilder i arbeidet. Særlig sentral er «Konsekvensanalyse – Konkurs ved Sydvaranger Gruve AS», utarbeidet av Norconsult.

### Informasjon og forankring

Å forankre et omstillingsarbeid på en god måte i lokalbefolkningen og lokalt næringsliv, er kanskje den viktigste jobben i den innledende og forberedende fasen av omstillingssøknaden. Selv om dybdeintervjuene og folkemøtene primært ble brukt til å skaffe informasjon til utviklingsanalysen, har også det vært sentralt å bruke disse møtene til å forankre omstillingsprosessen. Møtene har blitt innledet med informasjon om omstillingsarbeid generelt, de ulike fasene i omstillingsarbeidet og bakgrunnen for omstilling i Sør-Varanger. Norconsult var også tilstede på det første folkemøtet for å presentere sin konsekvensanalyse.

## 3. Bakgrunn for omstillingen i Sør-Varanger

### 3.1 Definisjoner omstilling

I kriteriene for statlig ekstra innsats i forbindelse med omstilling heter det:

«Reduksjonen i den direkte sysselsettingen i hjørnesteinsbedriften/næringen bør være meget betydelig over en 3-års periode, og reduksjonen bør som hovedregel utgjøre minst 15 prosent av den totale sysselsettingen i kommunen. I absolutte tall bør nedleggelsen som et minimum ligge på 150 personer. I helt særskilte tilfeller bør det imidlertid vurderes om en kan gå noe lavere på små og isolerte steder.»

I en totalvurdering av situasjonen i området skal det imidlertid også legges vekt på reduksjonen i den indirekte sysselsettingen, den generelle arbeidsledigheten og mulighetene for pendling innenfor den aktuelle bo- og arbeidsmarkedsregionen. I tillegg kan det også være aktuelt å ta i betraktning trygdebudsjettets størrelse, andel yrkesaktive i kommunen og kommuneøkonomi for å få et mest mulig komplett bilde av tilstanden i lokalsamfunnet».

I tillegg til tapte arbeidsplasser og befolkningsnedgang er faktorer som lavt utdanningsnivå, begrenset kapitaltilgang, behov for reduksjoner i kommunalt driftsnivå, lav attraksjonskraft og stor avstand til nærmeste regionsenter med å forsterke den negative spiralen.

I forskningslitteraturen benyttes det enkelte faguttrykk som beskrives kjerneproblematikk innen omstilling. Her gis definisjoner på de mest sentrale:

#### 3.1.1 Sårbarhet

Et samfunns sårbarhet sier noe om risikoen for stagnasjon eller nedgang, og er blant annet knyttet til potensialet for arbeidsplassutvikling i lokalsamfunnet og lønnsomhetsutvikling i næringslivet. Sårbarhet måles vanligvis ved bruk av tre indikatorer: <sup>1</sup>

- Avhengighet av hjørnesteinsbedrifter
- Avhengighet av enkeltbransjer
- Kontakt med arbeidsmarked utenfor

Distriktskommuner er generelt mer sårbare enn andre, og det er særlig sårbarhet knyttet til bransjespesialisering som har økt i norske kommuner. Dette er ofte en konsekvens av «vellykket» næringsutvikling, der en har lyktes innenfor et avgrenset næringsområde, med påfølgende sårbarhet for konjunktursvingninger.

Dette er det viktig å være oppmerksomme på i en omstillingsprosess. Ofte må mulighetene til å lykkes med å bygge på kompetanse og næringsliv som finnes, vurderes opp mot mulighetene til å stimulere til etablerervirksomhet innen andre områder. En må kort og godt sørge for at lokalsamfunnet har flere føtter å stå på.

#### 3.1.2 Attraktivitet

Steder kan vokse fram av i hvert fall tre ulike årsaker, og sentralt i alle disse står mennesker. Telemarksforskning har utviklet en modell hvor de sorterer den stedlige veksten og utvikling i tre attraktivitetsdimensjoner:

---

<sup>1</sup> Kobro, Vareide og Hatling: Suksessrike distriktskommuner. En studie av kjennetegn ved 15 norske distriktskommuner, s 9. TF-rapport nr. 303, Telemarksforskning 2012

- Attraktivitet som bosted
- Attraktivitet som besøkssted
- Attraktivitet som bedriftssted

Summen av disse tre attraktivitetsdimensjonene definerer nivået på et steds evne til utvikling og vekst.

### 3.2 Sør-Varangers omstillingsbehov

Den primære bakgrunnen for omstilling i Sør-Varanger er nedleggelsen av Sydvaranger gruve AS i november 2015. Som følge av denne nedleggelsen mistet 422 jobben. Det totale sysselsettingstapet som følge av nedleggelsene, inkludert ringvirkninger fra lokale underleverandører og andre lokale bedrifter, er i konsekvensanalysen estimert til å være 650 sysselsatte for Sør-Varanger kommune eller 720 for Øst-Finnmark som region. Dette tilsvarer i overkant av 11% av den totale sysselsettingen i Sør-Varanger på konkurstidspunktet.

Historisk har utviklingen til Sør-Varanger vært tett knyttet opp til gruvedriften. I år 1900 hadde Sør-Varanger 1912 innbyggere. Gruveselskapet ble stiftet i 1906, og den første jernmalmen ble sendt ut i 1910. Da hadde innbyggertallet økt med 85%, til 3570. (Konsekvensanalyse s. 15). På toppnivået i 1939 var det over 1800 ansatte i gruveselskapene.

Gruveselskapet gikk gjennom en styrt avvikling i 1996. Den gang var den norske staten eier av selskapet og staten tok et betydelig ansvar for omstillingsarbeidet i etterkant. Denne gangen er situasjonen noe mer annerledes, siden Sydvaranger Gruve AS var et selskap registrert på børsen i Perth, Australia, med en bred eiersammensetning. Arbeidet som må gjøres i et omstillingsarbeid

I etterkant har konkursboet blitt kjøpt opp. Det langsiktige målet er å starte opp igjen gruvedrift, men kjøper har selv uttalt at dette ligger mange år frem i tid. Det vurderes derfor dithen at omstillingsbehovet er like stort selv om konkursboet er kjøpt opp. Det er likevel en fordel for sørvarangersamfunnet å ha en enkeltaktør som gruveeier å forholde seg til når man skal planlegge samfunnsutviklingen fremover.

I tillegg til gruvenedleggelsen, som er den utløsende årsaken til at Sør-Varanger kommune søker om omstillingsmidler, er det flere andre faktorer som har påvirket i negativ retning for Sør-Varanger.

Handelsnæringen i Sør-Varanger har i mange år tjent godt på en stor handelstrafikk fra Russland til Norge. De siste årene har en generell nedgang i russisk økonomi gjort at denne trafikken har stagnert. Dette slår uheldig ut for handelsnæringen i Sør-Varanger. Konsekvensanalysen estimerer ringvirkningene av dette til å være på 12-14 sysselsatte i kommunen. Det er noe treghet i handelsnæringen, som gjør at sysselsettingseffektene kommer etter etterspørselsnedgangene, og vil ramme Sør-Varanger i tiden fremover. På lengre sikt kan de reelle sysselsettingseffektene derfor være større enn Norconsult har estimert.

Nedgangen i oljepris og påfølgende aktivitetsnedgang i petroleumsnæringen rammer også Sør-Varanger. Barentshavet er sentralt plassert for transport av olje og gass til og fra Russland, og det skjer omlasting i regionen. Dette har så langt ikke skapt mange direkte arbeidsplasser i oljenæringen i Sør-Varanger i motsetning til for eksempel i Hammerfest, men nedgangen i aktivitet vil begrense Sør-Varangers utviklingsmuligheter i sektoren og føre til ytterligere sårbarhet.

Sør-Varangers beliggenhet gjør kommunen ekstra sårbar. Fordi det er få reelle dagpendlemuligheter til og fra Sør-Varanger, kan kommunen sees på som en egen bo- og arbeidsmarkedsregion. Dette gjør

at alternativene for de som mistet jobben i praksis enten vil være ledighet eller flytting. Dersom man ikke lykkes med å skape nye arbeidsplasser, vil man se en kombinasjon av disse to løsningene.

### 3.3 Omstilling i Sør-Varanger – mål og ambisjoner

Målet med omstillingsarbeidet er å skape 300 nye, lønnsomme arbeidsplasser i det private næringslivet i Sør-Varanger i løpet av omstillingsperioden. Ut fra arbeidet med den strategiske utviklingsanalysen og det vekstpotensialet man ser at Sør-Varanger har, vurderes dette som ambisiøst, men oppnåelig. Ut fra Sør-Varangers innbyggertall og eksisterende næringsliv relativt til andre omstillingskommuner, fremstår også 300 som et fornuftig mål.

Konsekvensanalysen peker på at den direkte sysselsettingseffekten av gruvedleggingen var på 422 arbeidsplasser. Målet til omstillingsarbeidet vil derfor ikke fullt ut erstatte dette tapet. På grunn av ringvirkningene de nye arbeidsplassene vil gi og at man i omstillingsarbeidet forsøker å få et mer variert næringsliv, tror vi likevel at å skape 300 arbeidsplasser vil være et vellykket omstillingsarbeid for Sør-Varanger.

For å nå målet Sør-Varanger har satt seg er det viktig med en målrettet innsats og god organisering. Det er Sør-Varanger kommune som eier og har ansvaret for omstillingsarbeidet. Samtidig skal omstillingsarbeidet komme det lokale næringslivet til gode og det er viktig å organisere arbeidet på en slik måte at næringslivet står i førersetet og har en reell hånd på rattet når innsatsen og midlene skal prioriteres.

Sør-Varanger kommune har gått offentlig ut med ambisjonene sine. Dette skaper forventninger i et lokalsamfunn. Det er viktig å ha en balanse mellom å skape realisme og optimisme i arbeidet fremover og denne balansegangen fordrer en bevisst holdning til kommunikasjonsarbeidet også i det videre omstillingsarbeidet.

## 4. Sør-Varanger i et regionalt perspektiv

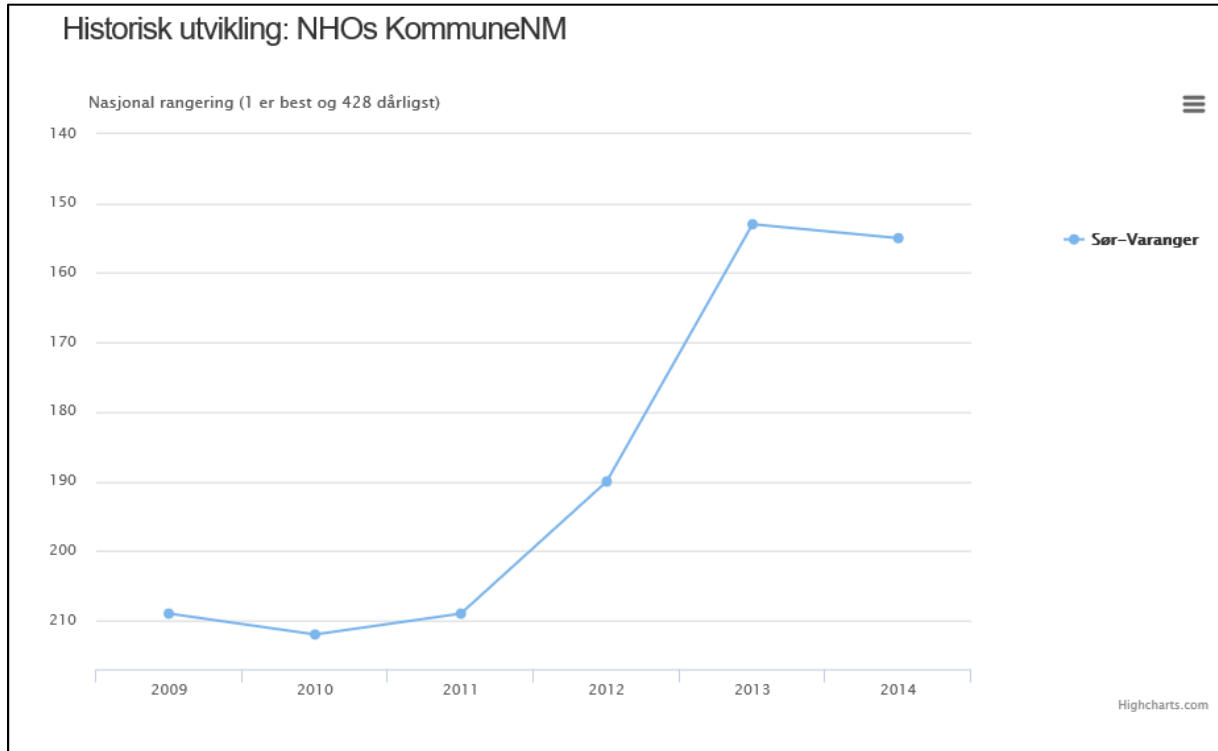
### 4.1 Næringsutvikling, attraktivitet og vekstkraft

I dette kapitlet ser vi på Sør-Varanger i et regionalt og nasjonalt perspektiv, med utgangspunkt i offisielle statistikker og målbare faktorer.

For at utviklingsanalysen skal kunne leses som et selvstendig dokument, ønsker vi å synliggjøre de mest sentrale utviklingsstatistikkene for Sør-Varanger. Konsekvensanalysen beskriver bakgrunnsstatistikk for Sør-Varanger svært godt, så vi ønsker å henvise til konsekvensanalysen og Statistisk Sentralbyrå for videre lesing og fordyping i statistikker.



#### 4.1.1 Kommune-NM



NHO gjør i sitt kommune-NM en årlig en kåring av norske kommuners attraktivitet. For NM 2015 ble det gjort vurderinger i kategoriene næringsliv, arbeidsmarked, demografi, kompetanse og kommunal økonomi. Dette er basert på bedriftstall fra 2014 og offentlige tall fra 2015

I 2015 ble Sør-Varanger nr. 155 i Norge og nr. 3 i Finnmark fylke. Kommunen scorer relativt sett veldig bra på demografi (57), kompetanse (129) og kommunal økonomi (142), men svakere på næringsliv (313) og arbeidsmarked (330).

Dette er bare en enkelt kåring, men den gir likevel en indikasjon om en kommunes vekstkraft og attraktivitet. I årene 2009,2010 og 2011 lå Sør-Varanger på om lag 200.-plass, men man har de siste årene vært rangert som om lag nr. 150. Gruvedleggingen vil trolig slå negativt ut for rangeringen i 2016.

At kommunen scorer relativt sett dårligst i kategoriene næringsliv og arbeidsmarked, forsterker argumentasjonen om at det er behov for et omstillingsarbeid i Sør-Varanger. I kategorien næringsliv inngår blant annet faktorer som verdiskaping og etablererfrekvens, faktorer som typisk er lave for kommuner med omstillingsbehov.

For nærmere forklaring av hva de ulike kategoriene består av og hvordan Sør-Varanger har gjort det, se vedlegg.

#### 4.1.2 Kommunebarometeret

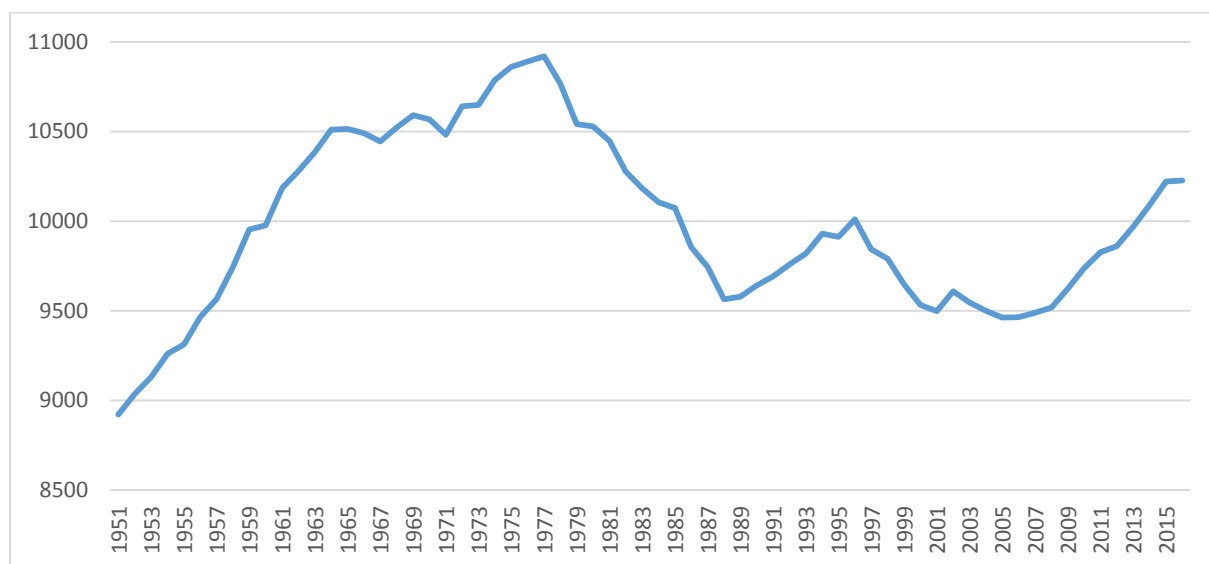
Kommunebarometeret er en årlig kåring utført av Kommunal Rapport. Der NHO-kåringen først og fremst fokuserer på næringslivet og en kommunes vekstkraft, fokuserer Kommunebarometeret i større grad på det lovpålagte kommunale tilbudet. Å se disse to kåringene i sammenheng kan være hensiktsmessig for å få et helhetsperspektiv.

Knr ▲	Kommune ▲	Fylke ▲	Gruppe ▲	Foreløpig 2016 ▲
2030	Sør-Varanger	Finnmark	G12	416

I Kommunebarometeret 2016 kommer Sør-Varanger ut som nr. 416 av 428. Dette er en foreløpig vurdering per 11.april 2016, og den kan endre seg noe når enkelte, oppdaterte KOSTRA-tall blir tilgjengelige. Kommunen scorer relativt sett best innenfor sosialsektoren, med en 6.-plass på nasjonalt nivå. På samme måte som med NHO-kåringen gir dette bare en indikator, og Kommunal Rapport selv påpeker at det er relativt små forskjeller mellom kommunene.

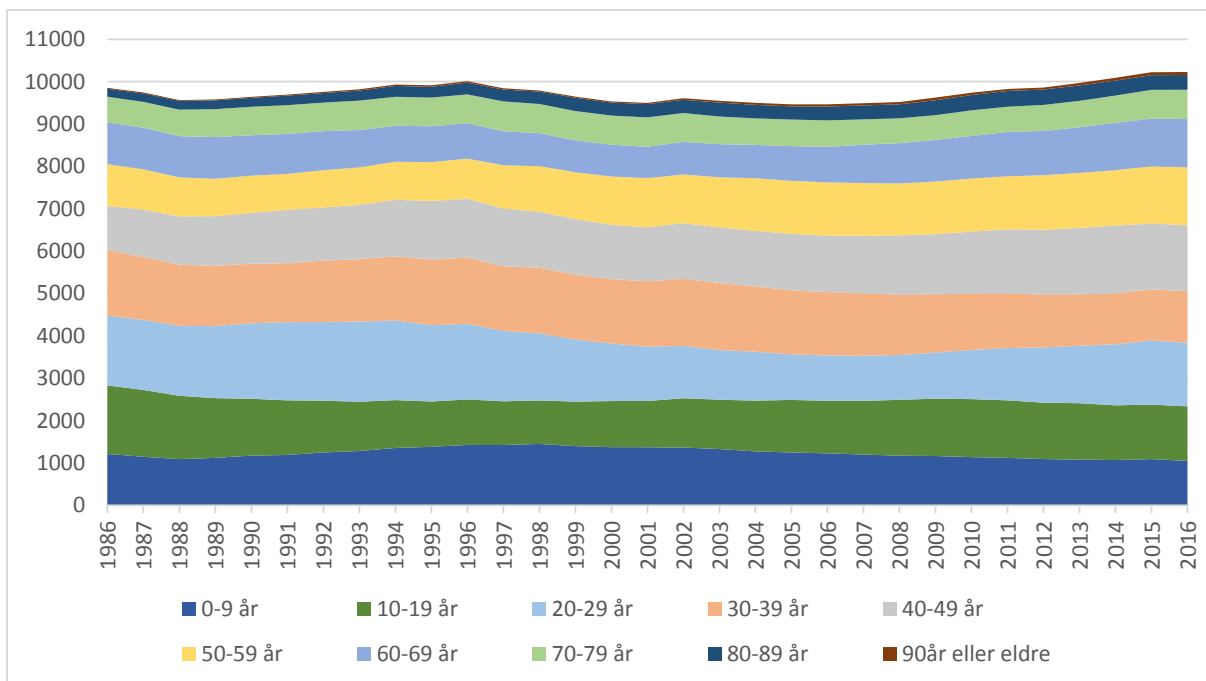
## 4.2 Befolkningsutvikling

Historisk har befolkningsutviklingen i Sør-Varanger vært sterkt sammenfallende med aktiviteten i Sydvaranger Gruve AS. I henhold til konsekvensanalysen fikk kommunen begynte innbyggertallet å vokse kraftig da gruveselskapet ble startet opp i 1906. Fra et innbyggertall på 1912 i 1900, var det økt det til om lag 9 896 i 1940.



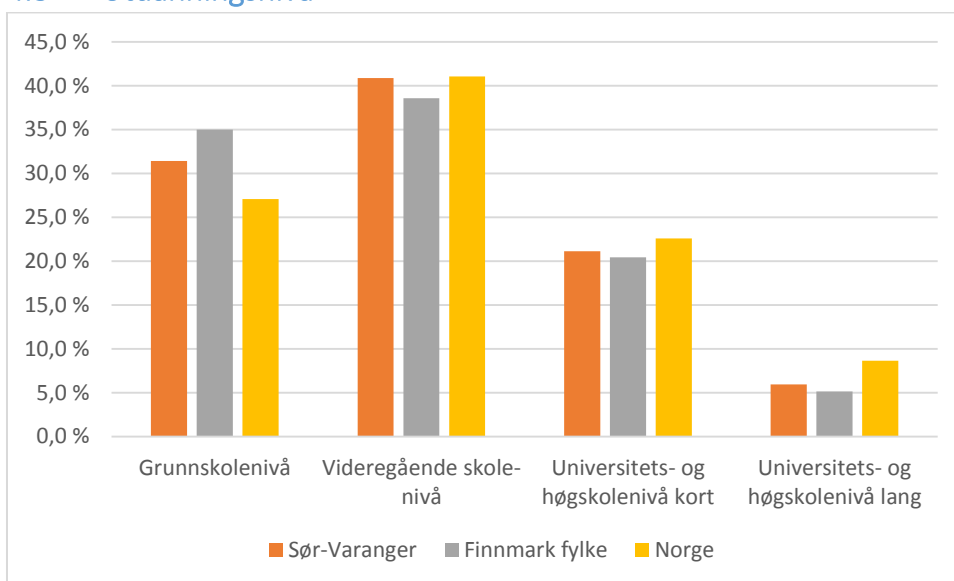
Figuren viser folketallsutviklingen i Sør-Varanger fra 1. januar 1951 til 1. januar 2016. Innbyggertallet hadde en foreløpig topp midt på 1970-tallet, med et innbyggertall på i underkant av 11 000. Det foreløpige bunnivået nådde Sør-Varanger for 10 år siden, med under 9500 innbyggere. Dette var i forrige periode gruva var lagt ned, og etter at gruve driftet startet opp igjen i 2009 har innbyggertallet økt. De siste årene har innbyggertallet stabilisert seg på om lag 10 200 innbyggere.

Dette illustrerer Sør-Varangers historiske avhengighet av gruve driftet og bekrefter omstillingsbehovet i kommunen. Forrige gang gruva var ute av drift, gikk innbyggertallet kraftig ned. Med utgangspunkt i at mange av de ledige, erfaringsmessig vurderer å flytte ut av kommunen dersom jobbmarkedet ikke bedrer seg, vil dette skje også denne gangen.



Den demografiske utviklingen har også vært negativ de siste 30 årene. Andelen over 70 år har økt fra 8% i 1986 til 11% i 2016. Andelen i alderen 30-39 år har gått ned fra 16% til 12%. Den demografiske utviklingen er ikke vesentlig forskjellig fra hva vi ser i andre, sammenlignbare distriktskommuner. Samtidig vil den demografiske utviklingen potensielt kunne skape utfordringer på lang sikt.

### 4.3 Utdanningsnivå



Figuren viser andelen med henholdsvis fullført grunnskole, videregående opplæring, universitets- og høyskolenivå kort (under 4 år) og universitets- og høyskolenivå lang (over 4 år) for alle innbyggere over 16 år. På samme måte som i Finnmark totalt sett, har en lavere andel av befolkningen i Sør-Varanger høyere utdanning. Særlig stor er forskjellen på lengre, høyere utdanninger. Sør-Varanger har likevel en høyere gjennomsnittlig utdanningsgrad enn Finnmark som helhet. Å ha et lavt utdanningsnivå er ikke i seg selv et problem, og det er relativt vanlig at en stor andel ikke har høyere utdanning i et industrisamfunn. Erfaring viser likevel at dette gjør et samfunn mer sårbart enn samfunn med generelt høyere utdanningsnivå.

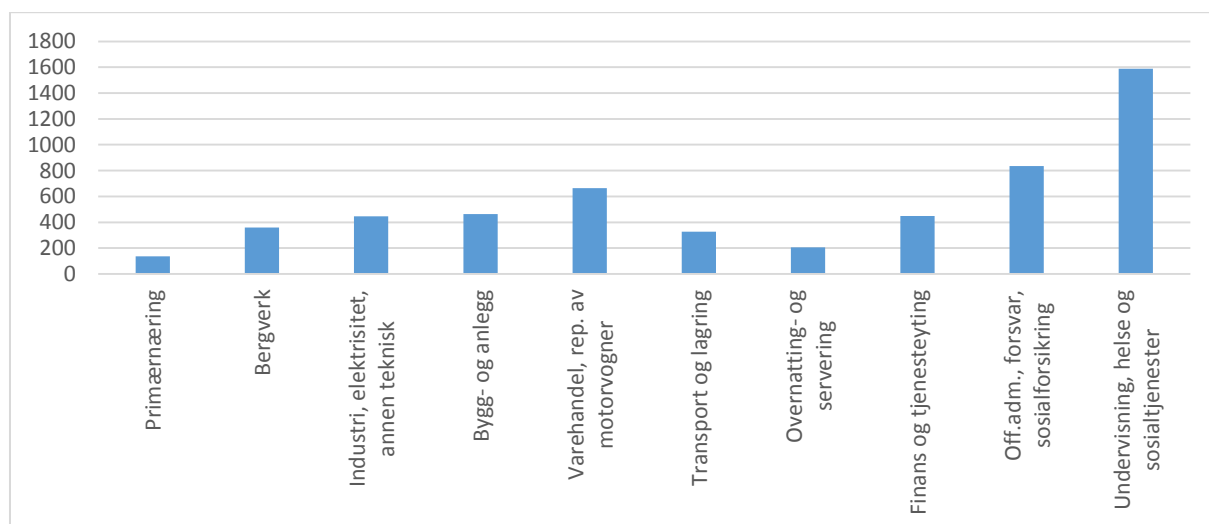
Som konsekvensanalysen viser, er andelen med høyere utdanning enda lavere dersom man ser isolert på de som mistet jobbet da gruvene ble lagt ned. I 2013 ble de gjort en registrering av de ansattes utdanningsnivå, med 346 kartlagte. Her hadde 12 ansatte, tilsvarende 3,5%, høyere utdanning lang, mens 25, tilsvarende 7,2%, hadde høyere utdanning kort. 142 hadde fullført grunnskole som høyeste utdanningsnivå, tilsvarende 41%. Dette er ikke nødvendigvis problematisk, dette viser først og fremst at de ansatte på gruvene hadde en praktisk rettet utdanning. Likevel fører det til en større sårbarhet for de som er blitt ledige.

Av opplæringstilbud i Sør-Varanger, finnes det en videregående skole, Kirkenes videregående skole. Denne skolen har 9 ordinære linjetilbud; bygg- og anleggsteknikk, elektrofag, restaurant- og matfag, international baccalaureate, anleggsmaskin, design og håndverk, helse- og oppvekstfag og teknikk og industriell produksjon. Det brede tilbudet gjør at de aller fleste elevene i Sør-Varanger tar videregående opplæring i egen kommune.

I tillegg har UiT Norges arktiske universitet campus i Kirkenes. Per nå tilbys det primært voksenopplæringskurs og videreutdanning her, særlig innenfor helse- og omsorgssektoren. Det er ingen heltids studietilbud lokalisert til Kirkenes per i dag. Fraværet av utdanningstilbud på universitets- og høyskolenivå gjør at man må flytte ut av kommunen for å kunne studere videre etter videregående opplæring. På politisk nivå jobbes det for å få på plass permanente heltidstilbud i Kirkenes.

#### 4.4 Sysselsetting, næringsstruktur og arbeidsledighet

Arbeidsledigheten var i årene etter gjenoppstarten av Sydvaranger Gruve AS i praksis null, med en registrert ledighet på om lag 1,5%. Etter konkursen har denne økt, den registrerte ledigheten i Sør-Varanger var på 5,5% i februar 2016.



Denne figuren viser hvilke sektorer sysselsettingen i Sør-Varanger fordeler seg på. Denne statistikken tar utgangspunkt i de som er bostedsregistrert i Sør-Varanger, uavhengig av hvor arbeidsplassen er lokalisert. Den tar heller ikke hensyn til om personene er heltids- eller deltidsansatt. Den kan derfor gi et noe skjevt bilde i de sektorene der det er forholdsvis mange deltidsansatte.

Som i de fleste andre kommuner, jobber det mange innenfor undervisning, helse- og omsorg og offentlig administrasjon. Sør-Varanger har også en relativt høy andel forsvarsansatte, som bidrar til denne statistikken. Også innenfor industri- og bergverkssektorene har Sør-Varanger relativt mange

sysselsatte. Andelen kvinner er vesentlig høyere innenfor undervisning og helse- og sosial, men tilsvarende lavere innenfor de private sektorene.

#### 4.5 Regionalt samarbeid

Det er generelt store avstander i Finnmark. Øst-Finnmark og Sør-Varanger er ikke noe unntak fra dette. Fra Kirkenes til nærmeste andre kommunesenter, Varangerbotn i Nesseby, er det 12 mil. I henhold til By- og regionforskningsinstituttet, NIBR, sin inndeling i bo- og arbeidsregioner kan Sør-Varanger defineres som en egen bo- og arbeidsmarkedsregion. Dette gjenspeiler seg også i pendlestatistikken, de finnes praktisk talt ikke dagpendling inn og ut av Sør-Varanger.

Formelt er Sør-Varanger en del av Øst-Finnmark regionråd, sammen med kommunene Lebesby, Gamvik, Tana, Berlevåg, Båtsfjord, Vardø, Vadsø, Tana og Nesseby. Det er likevel vanskelig å se på dette som en funksjonell bo- og arbeidsmarkedsregion.

Selv om Sør-Varanger vanskelig kan defineres som en egen bo- og arbeidsmarkedsregion, er Sør-Varanger viktig for utviklingen i Øst-Finnmark. Særlig flytilbud, men også handelsnæringen i Sør-Varanger er viktig for Øst-Finnmark som helhet. På grunn av de store avstandene, er likevel ikke den regionale integreringen så stor som den ville vært i andre deler av landet. Mange av intervjuobjektene peker på at Sør-Varanger i stor grad har vært et eget, indre marked, der bedriftene er bygd opp på å levere tjenester og produkter til hverandre. Så lenge gruvene har vært i drift har man hatt stor nok lokal etterspørsel til å dekke lokale bedrifters etterspørselsbehov, men det har også gjort næringslivet noe sårbart.

Mange av intervjuobjektene anser seg selv for å være en del av en internasjonal Barents-region sammen med de nærliggende områdene i Finland og Russland. De mener dette for næringslivet er en mer naturlig region enn Øst-Finnmark. Reisetiden til Oslo er også kortere enn til mange andre kommuner i Øst-Finnmark.

#### 4.6 Vurdering

På grunn av Sør-Varangers beliggenhet, har mange av innbyggerne og næringslivet generelt fokuset rettet mer mot Russland og Oslo enn mot resten av Finnmark. At avstandene er såpass store, gjør også at man er vant til å først og fremst samarbeide internt i kommunen og for mange bedrifter har også primærmarkedet vært internt i kommunen.

Befolkningsutviklingen i Sør-Varanger har vært god de siste årene, men tilnærmet null dersom man ser perioden fra 1980 til i dag under ett. Siden gjenoppstarten av gruvene i 2009, har innbyggertallet økt jevnt og trutt, til dagens nivå på 10 200. Denne trenden vil snu og befolkningsutviklingen blir negativ dersom man ikke får skapt nye arbeidsplasser i Sør-Varanger relativt raskt. Den demografiske utviklingen i kommunen har i tillegg vært negativt de siste tiårene, og kommunen står foran utfordringer når etterkrigsgenerasjonen blir pensjonister.

Utdanningsnivået er også noe lavere enn gjennomsnittet. Sør-Varanger har likevel et høyere utdanningsnivå enn Finnmark som helhet. Særlig utfordrende er det at hos de som har mistet jobben som følge av gruvnedleggelsen, er skjevfordelingen enda større. Store, statlige sysselsettere som forsvaret, Kirkenes sykehus, NIBIO og Statens innkrevingssentral bidrar til kompetansearbeidsplasser i kommunen og drar trolig opp det gjennomsnittlige utdanningsnivået i kommunen.

På enkelte områder har man et fellesskap med nabokommuner i Russland og Finland, på andre områder har man et naturlig fellesskap med andre kommuner i Øst-Finnmark. På grunn av avstander fremstår likevel Sør-Varanger i det daglige som en egen region. Som den mest folkerike kommunen i Øst-Finnmark, bør Sør-Varanger likevel ta rollen som en utviklingsmotor denne delen av Finnmark.

For å få til dette er man både avhengig av å skape vekst i egen kommune, samtidig som man er rause nok til at dette gagnar naboene.

Faktorene nevnt i dette kapitlet peker i retning av et mer sårbart samfunn som står foran utfordringer. Et omstillingsarbeid bør søke å påvirke disse i positiv retning. Man er avhengig av å få flere i arbeidsfør alder for å møte pensjonssituasjonen i samfunnet i årene fremover. Man er også ekstra sårbar fordi utdanningsnivået hos de som har mistet jobben er lavere enn landsgjennomsnittet.

## 5. Komparative fortrinn for næringsutvikling i Sør-Varanger

### 5.1 Næringsmiljø i Sør-Varanger

Næringsmiljøet i Sør-Varanger er preget av 110 år med nesten kontinuerlig gruvedrift. Tradisjonell industri står fremdeles sterkt i Sør-Varanger og flere av de viktigste private sysselsetterne i kommunen tilhører industrinæringer.

#### 5.1.1 Industri

Industritradisjonene er sterke i Sør-Varanger. Helt siden gruen ble vedtatt startet opp i 1906, har industriutviklingen vært helt sentral for lokalsamfunnet. Mange av dagens ledede industribedrifter i Sør-Varanger har sitt utspring i perioden etter nedleggelsen av gruvedriften i 1996.

Selv om industrien i Sør-Varanger i stor grad er bygd på tradisjonelle produkter og tjenester, oppleves industrimiljøet som offensivt og fremoverlent. Det ligger mye kompetanse og erfaring fra gruvearbeidet man kan utnytte i andre næringer. Store, lokale aktører som har vært etablert i lokalmiljøet i mange år er blant annet skipsverftet Kimek og elektronikkprodusenten Barel.

Der industriutvikling tidligere ble basert på fysiske fortrinn, eksempelvis nærhet til produksjonsfaktorer som elektrisitet og råstoff, er suksessen til dagens industriklynger i større grad basert på kompetanse og utviklingsevne. Det varierte og levende industrimiljø, anser vi som det viktigste komparative fortrinnet for industriutvikling. Dette miljøet har Sør-Varanger som et av relativt få gjenværende industrisamfunn i Norge.

Den industrikompetansen man har opparbeidet seg gjennom over 100 års sammenhengende industridrift, vil være det kanskje største komparative fortrinnet til Sør-Varanger i omstillingsarbeidet.

#### 5.1.2 Handel og tjenesteytende næringer

Det er Kirkenes som er handelssenteret i Sør-Varanger og det meste av varehandelen i kommunen er lokalisert til Kirkenes. Det er to kjøpesentre i kommunen, Amfi Kirkenes og Kirkenes handelspark. I tillegg finnes det flere uavhengige butikker og serveringssteder.

I forhold til innbyggertallet i kommunen, fremstår handelsnæringen i Sør-Varanger, særlig konsentrert til Kirkenes, som variert. Handelstrafikken fra Russland har gjennom mange år vært betydelig og en sterk bidragsyter. I 2014 var den estimerte russlandsbaserte omsetningen i lokal handelsnæring på om lag 750 millioner kroner. På grunn av makroøkonomiske faktorer som sterkt svekket rubel og generell nedgang i russisk økonomi, har denne handelen avtatt betydelig de siste årene. Kompetansen på grenseoverskridende handel er likevel stor i Sør-Varanger og et fortrinn verdt å bygge videre på.

I tillegg til handel, finnes det flere tjenesteytende bedrifter i Kirkenes. IT-næringen er særlig representert ved miljøet rundt firmaet Norsk Test AS. Tjenesteytende næringer kan i stor grad etableres hvor som helst, også i Sør-Varanger. Sør-Varanger, med sin nærhet til industrimiljø og varierte næringsliv, bør være en attraktiv kommune å etablere en tjenesteytende bedrift i. Kommunikasjonslinjene til Oslo er forholdsvis gode og dette gjør det også enkelt å reise videre utover i resten av verden. En slik kommunikasjonslinje er noe mange norske distriktskommuner ikke har og

som, sammen med blant annet et spennende næringsliv og gunstige skatte- og avgiftsordninger, bør gjøre Sør-Varanger attraktivt for flere tjenesteytende næringer.

Ut fra Sør-Varanger geografiske beliggenhet og lange erfaring med samhandling mot Russland, bør denne unike erfaringen også kunne oppkapitaliseres i flere tjenesteytende bedrifter som jobber med Russlands-relaterte problemstillinger for norske bedrifter. Russland er et stort marked for norske bedrifter i flere sektorer, blant annet olje- og gass, men russisk kulturforståelse og språkkompetanse pekes på som en mangelvare i norsk næringsliv. Her har miljøene i Sør-Varanger et komparativt fortrinn som bør kunne brukes til ytterligere verdiskaping.

### 5.1.3 Reiseliv og opplevelsesbaserte næringer

Reiseliv er lokalt en stor og viktig næringsvei. Kirkenes har en betydelig reiselivsbransje med mange internasjonale og nasjonale turister innom i løpet av et år.

Hurtigrutens anløp ligger i Kirkenes og dette medfører mye trafikk. Samtidig er det en kontinuerlig påvirkningsjobb som gjøres for å bevare Kirkenes som endestopp, dette er viktig for reiselivsaktiviteten. 150 000 turister er årlig innom Kirkenes som følge av Hurtigrutens endestopp.

På grunn av sin beliggenhet helt nordøst i Norge fremstår Sør-Varanger som et eksotisk reisemål. Regionen har en spesiell historie og at Sør-Varanger er den eneste norske kommunen med grense til Russland gjør kommunen til en attraksjon i seg selv. Også naturmessig har Sør-Varanger mange interessante aspekter å spille på, med stor spennvidde

Det finnes flere store hoteller i Sør-Varanger, kjedene Scandic og Thon har hotell i Kirkenes. I tillegg har Kirkenes Snowhotel etablert seg som en viktig aktør i lokalmiljøet. Mange intervjuobjekter påpeker også at samarbeidet internt i reiselivsbransjen i Sør-Varanger har bedret seg de siste årene og reiselivet fremstår i større grad som en samlet aktør. Det er blitt laget en masterplan for reiseliv i Sør-Varanger det er felles enighet om skal ligge til grunn for den samlede utviklingen av næringen i kommunen.

Mange peker på reiseliv som den enkeltbransjen med størst utnyttet potensial i kommunen. Særlig turisme knyttet til naturen i Sør-Varanger og beliggenheten opp mot Russland blir pekt på som interessante utviklingsmuligheter. Av naturbaserte reiselivssatsinger blir det nevnt fugleturisme, fiske- og krabbeturisme og snøscooterturisme vinterstid.

I tillegg til reiselivsnæringa, fremstår kultur næringa i Sør-Varanger som sterk, med flere sentrale aktører som det vil være hensiktsmessig å bygge videre på. Den kanskje fremste representanten for det lokale kulturlivet er Samovarteateret, som er et profesjonelt teater som setter opp stykker med utspring i regionale temaer knyttet til grenseområdet Norge, Finland og Russland. Også aktører som Pikene på broen og Grenseløsfestivalen blir pekt på som viktige i lokalmiljøet. Et aktivt kulturliv er viktig både for å ha et bredt tilbud til turistene som kommer til Sør-Varanger, men kanskje aller viktigst for å sikre attraktivitet for Sør-Varanger som bo-samfunn.

Opplevelsesbaserte næringer, både kulturproduksjon og reiseliv, står sterkt i Sør-Varanger. Dette er en sektor der erfaring og kompetanse er viktig og de erfaringene miljøene i Sør-Varanger har vil bli viktige fortrinn å utnytte i omstillingsarbeidet.

### 5.1.4 Primærnæringer

Kongekrabbe er en krabbart som opprinnelig finnes på østkysten av Russland, men som ble satt ut i Murmansk-området på 1960-tallet. Denne har etter hvert vandret til Norge, og selv om den er svartelistet i Norge, er den en viktig økonomisk ressurs for lokale fiskere i Sør-Varanger. Man har



lykkes med å både skape en vesentlig eksportressurs og en turistattraksjon ut fra kongekrabbefisket og kongekrabbefiskerne har vært i stand til å ta ut en god pris på produktet.

Det viktigste komparative fortrinnet innenfor eksisterende næringsmiljø i primærnæringene er den erfaringen man har bygd opp rundt produktutvikling og salg av kongekrabbe, også eksport av levende krabbe. Dette er markedskunnskap som bør overføres også til andre produktet innenfor primærnæringene.

### 5.1.5 Offentlige aktører

I tillegg til det private næringslivet i Sør-Varanger, finnes det flere store offentlige arbeidsgivere som er viktige for Sør-Varanger. I tillegg til kommunale tjenester, som utgjør en stor del av den lokale sysselsettingen, finnes det flere viktige statlige aktører i Sør-Varanger. Disse aktørene bidrar med litt andre typer kompetansearbeidsplasser enn det lokale næringslivet kan tilby og er derfor viktige både for å sikre mangfoldet og gi en større sannsynlighet for at et ektepar som vurderer å flytte til Sør-Varanger kan skaffe seg "jobb nummer to".

Nye Kirkenes sykehus er under bygging og blir ferdigstilt i 2017. Dette innebærer en flytting av dagens sykehusdrift i Kirkenes til helt nye lokaler. Sykehuset er en av de viktigste arbeidsplassene i kommunen og bidrar både med direkte sysselsetting og indirekte via kjøp av tjenester. Sykehuset fremstår som en attraktiv arbeidsplass som bidrar til å rekruttere mange med høy utdanning til kommunen.

Statens innkrevingsentral, et forvaltningsorgan underlagt Finansdepartementet, har også en avdeling i Sør-Varanger. Denne avdelingen ble etablert i etterkant av forrige gruvednedleggelse og var et resultat av en bevisst satsing på akkvisisjon av statlige arbeidsplasser til kommunen.

Forsvaret har sin nordligste bataljon lokalisert i Sør-Varanger. Her er det over 100 ansatte og 500 vernepliktige til enhver tid. Denne bataljonen er viktig både for sysselsetting og lokal aktivitet og for å opprettholde gode kommunikasjonslinjer inn og ut av kommunen. I intervjuene var det påfallende få som nevnte forsvaret som en viktig ressurs for Sør-Varanger. Vi mener likevel Forsvarets nærvær er et stort komparativt fortrinn for næringsutvikling, først og fremst i form av å være en stor kompetansearbeidsplass. Med tanke på de internasjonale, politiske trendene, er grunn til å tro at Forsvarets fokus på nordområdene og Sør-Varanger vil kunne øke i årene fremover. Dette vil kunne komme Sør-Varanger til gode.

I Pasvikdalen har NIBIO, tidligere Bioforsk, en forskningsavdeling lokalisert på Svanhovd. NIBIOs nettsider opplyser om at fokuset til denne avdelingen er blant annet nordlige plantearter, fenologi og klimaforandringer og verneområder. Dette er spisskompetanse som også er viktig å ta vare på og bevare i Sør-Varanger. Å ha en slik forskningsstasjon i lokalmiljøet, bør også være et komparativt fortrinn for landbruket i kommunen.

Disse statlige arbeidsplassene bidrar først og fremst med kompetansearbeidsplasser innenfor andre sektorer enn de private, men det er også mye kompetanse utledet fra disse institusjonene som bør være attraktive også for private bedrifter i Sør-Varanger, eksempelvis innenfor IT-sektoren.

## 5.2 Produksjonsfaktorer

### 5.2.1 Råstoff og naturressurser

Sør-Varanger fremstår som en kommune som er rik på råstoff og naturressurser.

Gruvedriften i Bjørnevatn ble i sin tid bygd opp på bakgrunn av store jernmalmressurser. Selv om man over mange år med kontinuerlig drift har tatt ut mye, er det fremdeles jernmalm igjen med økonomisk potensial i. I tillegg er det store mengder av gråberg igjen i gruvene som på kort sikt kan være interessante å ta ut.

Selv om konkursboet etter Sydvaranger Gruve AS nå er solgt til en enkeltaktør, er det lite sannsynlig at gruva kommer i drift igjen i løpet av de nærmeste årene. Om jernmalmpriene stiger igjen, og basert på disse prisenes historiske svingninger, er det rimelig å anta at de vil gjøre det, kommer gruva trolig til å komme i drift igjen. Omfanget av en slik eventuell satsing er fremdeles usikkert.

Med sin beliggenhet mot Barentshavet har Sør-Varanger en strategisk plassering for verdiskaping. Barentshavet i seg selv har store ressurser knyttet til sjømat som blir utnyttet i dag, og som det trolig er potensial for å utnytte enda bedre. Etter å i mange år ha blitt sett på som en stor trussel fra sentrale fiskerimyndigheter, har i dag eksport av kongekrabbe blitt en stor næring lokalt i Sør-Varanger. Denne ressursen blir primært brukt til kommersielt fiske og eksport, men fangst av kongekrabbe er også et sentralt tilbud i markedsføringen av Sør-Varanger som reiselivsdestinasjon.

De lokale fjordene er relativt frie for oppdrettsanlegg, dette kan det ligge et uutnyttet potensial som kan gi stor lokal verdiskaping. Lerøy Seafood har konsesjoner i Varanger som ennå ikke er utnyttet. Vi ser at andre kommuner som har ledige arealer til sjøs og får på plass tilstedeværelse fra havbruksnæringen, opplever en stor lokal verdiskaping og sysselsetting. Sør-Varangers store kystlinje er et komparativt fortrinn for næringsutvikling innenfor havbruk.

I Sør-Varanger, særlig i Pasvikdalen, ligger det også jord- og skogbruksareal som kan nydyrkes og utnyttes for videre verdiskaping i primærnæringene.

Naturen i Sør-Varanger er en forutsetning for mye av det lokale reiselivet og et stort fortrinn også for opplevelsesnæringene i kommunen. Sør-Varanger har en natur med stort spenn, fra frodige Pasvikdalen til værharde kystområder. Dette påvirker også dyre- og planteliv, som er variert. Naturbaserte aktiviteter som rafting og fiske er også viktige for det lokale reiselivet, og påvirker også rammene for kulturnæringen i kommunen. Vinterklimaet i Sør-Varanger er stabilt, noe som blir stadig mindre vanlig. Dette er også et konkurransefortrinn som kan videreutvikles fra dagens situasjon. Naturen og klimaet i Sør-Varanger fremstår altså som et konkurransefortrinn for de opplevelsesbaserte næringene i kommunen.

### 5.2.2 Menneskelige ressurser og arbeidskraft

Selv om det formelle utdanningsnivået i Sør-Varanger er under landsgjennomsnittet, er det rimelig å anta at lokalmiljøet, og særlig de som mistet jobben i gruvene, har mye realkompetanse som vil være anvendbare også utover gruedrift. Arbeiderne fra gruva oppleves som attraktive arbeidstakere også i andre sektorer, og denne ledige arbeidskraften kan være et fortrinn som får bedrifter til å etablere seg i Sør-Varanger.

Arbeidskraften i Sør-Varanger fremstår som praktisk anlagt og vant til å ta i et tak, kvaliteter som trolig blir viktige å bygge videre på også i årene fremover. Dette bekreftes av at innbyggerne i Sør-Varanger beskriver seg selv som «doere». I et norsk samfunn som er blitt mer teoretisk utdannet, begynner denne praktiske kompetansen å bli mer ettertraktet.

Mye ledig arbeidskraft kan være et fortrinn i seg selv. For større bedrifter som ønsker å etablere seg, vil rask, god tilgang på relevant arbeidskraft være et konkurransefortrinn. Om strategien er å tiltrekke seg større bedrifter utenfra, særlig innen industri og bergverk, vil denne ledige arbeidskraften kunne brukes som et lokaliseringfortrinn.

I likhet med resten av Finnmark har Sør-Varanger gunstige skatte- og avgiftsvilkår både for bedrifter og privatpersoner. Arbeidsgiveravgiften i kommunen er null for alle sektorer. Dette er et stort konkurransefortrinn sammenlignet med kommuner utenfor Finnmark. Som i resten av Finnmark og Nord-Troms får i tillegg arbeidstakere som flytter til Sør-Varanger nedskrevet studielån og høyere skattefradrag, noe som også er et komparativt fortrinn i kampen om arbeidstakerne.

### 5.2.3 Teknologi og kompetanse

Fortrinnene Sør-Varanger har på teknologi og kompetanse, kan innenfor det private næringslivet primært knyttes opp mot industri. Industrikompetansen i Sør-Varanger er mangfoldig og sterk og bør trolig kunne anvendes på flere områder enn bare tradisjonell gruvedrift i fremtiden.

Selv om Sør-Varanger som samfunn har sin primærbasis i industrien, finnes det andre kompetanseressurser som er viktige å bygge videre på. De store offentlige arbeidsplassene i Sør-Varanger fører til lokale kompetansearbeidsplasser. Forsvaret, NIBIO, Kirkenes sykehus og Statens innkrevingsentral har sørget for at det finnes variert kompetanse som også bør kunne utnyttes i det private næringslivet. Disse bransjene får et stadig større innslag av spisskompetanse, blant annet innenfor ledelse, IT og annen teknologi.

Sør-Varanger har også mye kompetanse innenfor opplevelsesnæringer, primært reiseliv og kulturarrangement. Dette er praktisk kompetanse som det tar tid å bygge opp. Vi anser det som en stor styrke for Sør-Varanger at det lokalt finnes et spekter av personer og bedrifter som har kompetanse innenfor disse næringene.

Forholdet til Russland, nærmere beskrevet i 5.2.5 er også en spisskompetanse Sør-Varanger har. Ingen andre norske samfunn og lokale næringsliv er så vant til å håndtere et russisk marked, som i Sør-Varanger. Dette er en kompetanse som med dagens spente verdenspolitiske situasjon kan bli enda mer viktig i årene som kommer og som bør kunne åpne opp nye forretningsmuligheter for lokalt næringsliv. Russlands-kompetansen er i stor grad praktisk forankret. Nettverket personer og bedrifter fra Sør-Varanger har i Russland, er i svært stor grad basert på personlige relasjoner. Russisk forretningskultur handler i mye større grad enn norsk forretningskultur om forbindelser og personlig kontakt. Disse erfaringene er en kunnskap som lokale bedrifter har skaffet seg over mange år og som ikke nødvendigvis lar seg kopiere for andre er kanskje Sør-Varangers mest unike konkurransefortrinn.

### 5.2.4 Kapitaltilgang

Kapitaltilgangen blir av mange intervjuobjekter pekt på som en utfordring. Lokal tilstedeværelse av banker er ofte en viktig forutsetning for å sikre tilfredsstillende finansiering, særlig for SMB-bedrifter. Etter at DNB la ned sitt Kirkenes-kontor i 2015, er i dag bare SpareBank1 Nord-Norge som har lokal tilstedeværelse i Sør-Varanger. Dette gir en sårbarhet for næringslivet i lokalmiljøet.

Det finnes også få i lokalmiljøet med vesentlig investorkapital. Fraværet av kapital kan delvis skyldes den generelle mangelen på kapital man ofte ser i norske distriktskommuner, samtidig har en statlig eid hjørnesteinsbedrift med relativt få lokale leverandører gjort at man heller ikke har klart å bygge opp kapital i det lokale næringslivet.

Det store kapitalfortrinnet til Sør-Varanger er at området har vist seg å være attraktivt for både nasjonale og internasjonale investorer. Slik blant annet det nylige oppkjøpet av konkursboet etter Sydvaranger Gruve og den store etterspørselen etter å få bygget kaianlegg i kommunen viser, finnes det oppmerksomhet om mulighetene i Sør-Varanger blant utenforstående, kapitalsterke investorer. Også sammenlignet med andre kommuner av tilsvarende størrelse får Sør-Varanger større

oppmerksomhet fra eksterne investorer som ser Sør-Varanger som interessant, særlig på grunn av beliggenhet.

Prosjekter med stort nok inntjeningspotensial vil kunne klare å dra til seg nødvendig investeringskapital, uavhengig av lokalmiljø og beliggenhet. Dette fordrer likevel langsiktig jobbing og en profesjonell og seriøs tilnærming til investorene.

Den mangelfulle lokale investeringskapitalen er en åpenbar svakhet, særlig for mindre prosjekter med lokalt verdiskapingspotensial. Om omstillingsarbeidet kan bidra til at lokale idehavere får utarbeidet gode investeringsprospekt og trening i å presentere ideer for nasjonale og internasjonale investorer, vil det kunne veie opp for noe av ulempene med mangelfull lokal kapital.

#### 5.2.5 Nærhet til markedet

Sør-Varangers beliggenhet er på mange måter veldig spesiell, og gir både utfordringer og muligheter for videre utvikling i næringslivet. Vi tror likevel at beliggenheten er såpass unik at den gir Sør-Varanger muligheter som kanskje ingen andre kommuner i Norge har.

Flytilbudet i Sør-Varanger fremstår som relativt bra. Både Norwegian og SAS har direkteruter til Gardermoen. Flytiden fra Kirkenes til Gardermoen er om lag 2 timer. I tillegg går det flyruter til Alta, Lakselv, Tromsø, Vadsø og Vardø. Det er viktig for det lokale næringslivet og lokalsamfunnet forøvrig at disse flyrutene som et minimum opprettholdes på dagens nivå.

Hurtigruten har endeanløp i Sør-Varanger, og ligger til kai i Kirkenes i x timer før returen mot Bergen. Bare på grunn av dette får Kirkenes en årlig tilstrømming på 150 000 turister per år,

Nærheten til Russland og Finland blir av mange intervjuobjekter pekt på som en av Sør-Varangers aller største fortrinn. Det er ca. 15 km fra Kirkenes sentrum til Storskog, grensestasjonen mot Russland. Fra Kirkenes til Murmansk, en by med om lag 300 000 innbyggere, er det om lag 23 mil. Om man reiser sjøveien, er Sør-Varanger en av de siste «vestlige utposter» før man kommer til kysten av Russland.

Flere lokale bedrifter har opprettet gode forhold til næringslivet på russisk side, særlig i Murmansk. Et eksempel er elektronikkprodusenten Barel, som har produksjonslokalene sine i Murmansk. Handelsnæringen i Kirkenes er også avhengig av russisk grensetrafikk, da mange russere tradisjonelt har reist til Norge for å handle varer man ikke får tak i i Russland.

Det foregår flere store petroleumsprosjekter i nordvest-Russland som genererer og vil generere aktivitet leverandører fra Sør-Varanger burde kunne posisjonere seg for å ta nytte av. Et eksempel er Yamal LNG, et naturgassanlegg som har oppstart i 2017, og som har forventet kapasitet på 16,5 millioner tonn gass per år. I tillegg til olje- og gassaktiviteten i Russland, har det i 23. konsesjonsrunde nylig blitt tildelt 10 utvinningstillatelser i Barentshavet på norsk side. Sør-Varanger bør være sentralt plassert for å kunne skape lokal aktivitet i forbindelse med disse, dette bør gi muligheter også for Sør-Varanger.

Det har i flere år foregått omlasting av petroleum i havet utenfor Sør-Varanger. Samtidig forventes det at det blir bygd et nytt stort kaianlegg i kommunen i løpet de kommende årene. Selv om nedgangen i oljeprisen har gjort at havneaktiviteten i Sør-Varanger ikke blir så stor som tidligere forventet, vil dette gi store muligheter for å posisjonere Sør-Varanger som et logistikknutepunkt for trafikken mellom vest og øst. Rapporten Knutepunkt Kirkenes estimerer antall potensielle anløp i Sør-Varanger i 2020 knyttet til bulk og offshore til å være om lag 500 og i 2030 til å være om lag 850. Rapporten viser at i 2015 var det i overkant av 250 slike anløp ved Kirkenes Havn. Denne økningen

kommer primært med bakgrunn i økt aktivitet innenfor olje og gass og kull i Russland. Sør-Varanger er godt posisjonert rent geografisk for å kunne håndtere denne lasten dersom man gjør de rette strategiske grepene og beliggenheten er i denne sammenhengen et åpenbart komparativt fortrinn for Sør-Varanger.

### 5.3 SWOT-analyse

Under følger de viktigste momentene fra SWOT-analysen som er blitt gjort blant intervjuobjektene, og fra en SWOT-analyse Kirkenes Næringshage gjorde med utvalgte næringslivsledere i mars 2016.

#### 5.3.1 Styrker

Sammenlignet med mange andre norske distriktskommuner, fremstår næringslivet i Sør-Varanger som variert og med god utviklingskompetanse. Landbasert industri er den sektoren som står sterkest i Sør-Varanger og der næringslivet har sitt kanskje sterkeste konkurransefortrinn. Den industrien som er bygd opp, bevart og utviklet i Sør-Varanger fremstår som svært sterk i norsk målestokk og bør gjøre Sør-Varanger posisjonert til å utvikle mer industriell verdiskaping også i årene fremover.

Sør-Varanger har vært gjennom en tilsvarende omstillingsperiode tidligere, etter nedleggelsen i 1996. Den gangen var samfunnet enda mer et ensrettet industrisamfunn enn i dag. Sentrale personer fra forrige omstillingsarbeid, er fremdeles aktive i lokalmiljøet i Sør-Varanger. Omstillingsarbeidet i forrige periode ble betegnet som en suksess og det å kunne dra veksler de erfaringene til de personene som var aktive i omstillingsarbeidet den gangen, er en stor styrke.

#### 5.3.2 Svakheter

Enkelte av intervjuobjektene peker på samarbeidet mellom næringsliv og kommune som utilfredsstillende per i dag. Det er et dårlig samarbeidsklima mellom mange næringsaktører og kommunen, dette må løses for å få til et vellykket omstillingsarbeid. I tillegg ligger det et potensial i å få lokale næringsaktører til å samarbeide mer på konkrete prosjekt. Dette mener mange det gjøres for lite av per i dag. Reiselivsbransjen i Sør-Varanger er en bransje mange peker på som har vært dårlige på samarbeid, men som har tatt tak og bør kunne være et forbilde for resten av det lokale næringslivet.

Ut fra intervjuene kan det virke som om janteloven fremdeles står for sterkt i kommunen. Dersom personer opplever dette som et hinder for mer gründerånd og næringsutvikling, er dette et hinder

#### 5.3.3 Muligheter

Sør-Varangers beliggenhet er en stor mulighet for næringsutvikling. Både forholdet til Russland, med handel på tvers av grensene, og Sør-Varanger som logistikknutepunkt fremstår som store utviklingsmuligheter. Rapporten «Knutepunkt Kirkenes» peker på at det ligger muligheter til mer havneomlastning i Kirkenes fra russisk olje- og gassnæring og russiske mineraluttak. Dette fordrer smart strategisk jobbing også på politisk nivå. Også 23. konsesjonsrunde i Norge gir muligheter for Sør-Varanger som knutepunkt.

Det er allerede stor handel på tvers av grensene, både med norske bedrifter som har kontor i Russland og russere som handler i Sør-Varanger. Å legge ressurser i å utvikle dette samarbeidet videre, kan peke mange på som en stor mulighet for Sør-Varanger. Trafikk mellom øst og vest, særlig transport av petroleum, er Sør-Varanger geografisk godt posisjonert for å håndtere. Å få på plass en ny storhavn i Sør-Varanger, som gjør at man kan ta del i en del av den verdiskapingen som skjer i nord-Russland er også en åpenbar mulighet mange peker på.

Barentshavet, utover det rent logistikkmessige, er også en mulighet for Sør-Varanger. Bioøkonomi er høyt på agendaen i det offentlige rom i dag, og å utnytte Barentshavet til enda mer sjømatproduksjon og –utnyttelse, fremstår som en måte Sør-Varanger kan posisjonere seg inn i det nye fokuset på bioøkonomi.

#### 5.3.4 Trusler

Ut fra en-til-en-intervjuene gjort i prosessen med å lage dette dokumentet, har det blitt avdekket at krisestemningen i Sør-Varanger fremstår påfallende lav hos de lokale næringslivslederne. I utgangspunktet er det positivt at næringslivet er optimistiske og ser positivt på fremtida. Samtidig viser konsekvensanalysen at gruvekonkursen kan få potensielt svært store negative konsekvenser for Sør-Varanger. Å ta den situasjonen man er i, på alvor, er erfaringsmessig viktig for å få nok tempo og momentum i næringsutviklingsarbeidet. Det er derfor viktig at næringslivets optimisme, som i utgangspunktet er en mulighet og styrke, må ikke bli en sovepute og en potensiell trussel for Sør-Varangers omstillingsarbeid.

Storpolitiske beslutninger om norsk utenrikspolitikk, angår samfunnet i Sør-Varanger mer enn i kanskje noen andre lokalsamfunn. I Sør-Varanger har man et tettere og vesentlig mer positivt forhold til Russland enn i resten av landet, samtidig som mye av næringslivet er avhengig av å ha et fremdeles godt forhold til nabolandet i øst. Politiske beslutninger på nasjonalt og internasjonalt nivå som forverrer forholdet mellom Norge og Russland, eksempelvis ved strengere grensekontroller, er en trussel som det lokale næringslivet må leve med, og som potensielt kan ha skadelige konsekvenser for verdiskapingen i Sør-Varanger. Dette fremstår som en trussel man i liten grad kan påvirke lokalt.

Også makroøkonomiske forhold som påvirker Russland og russisk økonomi, kan ha store konsekvenser for Sør-Varanger. Vi har sett at nedgangen i russisk økonomi allerede har rammet handelsnæringen i Kirkenes hardt, med en estimert nedgang i omsetning på om lag 250 MNOK. Dette, sammen med en usikker fremtid for russisk politikk på den internasjonale arena, er en trussel man må ta på alvor.

Det er også en trussel at man ikke får på plass en fullverdig havneløsning tidsnok til å møte den forventede etterspørselsveksten fra Russland. Dagens anlegg er ikke egnet for den trafikken man antar vil komme i fremtiden og rapporten Knutepunkt Kirkenes peker på at det derfor må bygges et nytt kaiområde. Per i dag ligger det flere motstridende forslag til løsning på bordet og man har ikke fått på plass et endelig byggevedtak. Dersom dette drar unødvendig ut i tid, kan man se for seg at de mulighetene man har som logistikknutepunkt forsvinner og at godstransportørene finner andre løsninger for lagring og omlasting enn Sør-Varanger.

## 6. Utviklingsmuligheter rundt eksisterende næringsliv

### 6.1 Lokale næringsmiljøer

#### 6.1.1 Industri

Aktivitet avler aktivitet. Det at Sør-Varanger allerede har et oppegående og variert industrimiljø, viser seg erfaringsmessig å i seg selv gi utviklingsmuligheter. Det finnes mye kompetent industriarbeidskraft i kommunen som ble ledig ved gruvedleggingen og som nå bør kunne utnyttes til andre industrisektorer.

Utviklingsmulighetene i industrien i Sør-Varanger går både på å utvide og utvikle de veletablerte bedriftene som finnes fra før, jobbe for å få flere spinoff-bedrifter fra eksisterende næringsliv og å få helt nye industrietableringer. Ved forrige omstillingsperiode på 90-tallet, ble det etablert flere nye industribedrifter som i dag er viktige i det lokale næringsmiljøet. Mulighetene for å få til dette er tilstede også i dag og representerer en stor utviklingsmulighet. Å utnytte nærheten til Russland, både som potensiell lokalisering for underleverandører og som kunde, særlig i forbindelse med olje- og gassaktivitet, bør også gi utviklingsmuligheter for den lokale industrien.

Kompetansen man har opparbeidet seg gjennom over 100 år med gruvedrift i Sør-Varanger, tror vi gir store utviklingsmuligheter også utenfor gruveområdet. Dette er kompetanse man bør kunne anvende også i andre industrielle sektorer og som bør kunne gi grobunn for nye, eksportrettede bedrifter i Sør-Varanger. Et eksempel her kan være mer spesialiserte anleggsbedrifter, som kan rette seg inn mot sprengnings- og tunnelmarkedene.

Selv om de nye eierne av konkursboet etter Sydvaranger Gruve AS er forsiktige med å love gjenoppstart av gruvedriften i nærmeste fremtid, og heller ikke på lang sikt ser for seg gruvedrift i samme skala som tidligere, tror vi at mineralutvinning har store utviklingsmuligheter i Sør-Varanger. Mineralforekomstene både i det gamle gruveområdet og andre steder (kilde) har et stort økonomisk potensial og kan gi stor lokal verdiskaping. Vi vet likevel at å få på plass nye anlegg og bedrifter innenfor mineralutvinning er prosesser som i praksis krever lang tid og mye planlegging. Utviklingsmulighetene innenfor mineralutvinning må derfor sees i et enda lengre perspektiv enn bare omstillingsarbeidet isolert.

#### 6.1.2 Handel og tjenesteytende næringer

Handelsnæringen i en kommune blir naturlig avgrenset av befolkningstallet i kommunen og omlandet. I Sør-Varanger har trafikken fra Russland bidratt til en forholdsvis stor og aktiv handelsnæring. Selv om det største potensialet i omstillingsarbeidet ikke nødvendigvis ligger i den lokale handelsnæringen, er det viktig å bygge oppunder de handelsbedriftene som allerede finnes i kommunen for å hindre ytterligere nedgang i arbeidsplasser.

Øvrige tjenesteytende næringer i Sør-Varanger har et stort potensial. De bedriftene som opererer innenfor slike bransjer, eksempelvis IT og konsulentfirma, opplever at det er forholdsvis enkelt å rekruttere kompetent arbeidskraft til bedriftene, særlig i perioder der gruvegården går dårlig. Dette viser at behovet for flere, og mer varierte arbeidsplasser innenfor tjenesteytende næringer er tilstede. Slike bedrifter er i mindre grad enn tidligere stedbundne i etableringen sin, dette gjør at distriktskommuner som Sør-Varanger bør kunne konkurrere om arbeidsplassene på lik linje med andre kommuner. For å få til et bredere spekter av bedrifter innenfor tjenesteytende næringer, må det gjøres en jobb for å flere slike bedrifter til å etablere seg i kommunen.

Tidligere er Sør-Varangers kompetanse på Russland nevnt som et stort komparativt fortrinn. Utviklingsmulighetene for å skape tjenesteytende bedrifter basert på denne kompetansen og erfaringen med samhandling mot Russland bør være tilstede. Ut fra et inntrykk av at russlandskompetanse er mangelvare i norsk næringsliv, bør denne kompetansen være salgbar.

### 6.1.3 Opplevelsesbaserte næringer

Reiselivsnæringen er stor og viktig i Sør-Varanger, men svært mange intervjuobjekter peker på at dette er den enkeltnæringen i kommunen som har størst utviklingspotensial.

Selv om reiselivet er variert, er man fremdeles avhengig av den trafikken som kommer via Hurtigruten. I tillegg er det en forutsetning å bevare et flytilbud minimum på dagens nivå. En videreutvikling av reiselivet i Sør-Varanger trolig først og fremst i å skape flere aktiviteter og tilbud til turistene.

Både Sør-Varangers beliggenhet mot Russland og naturen i området gir noen muligheter for aktivitetsbasert turisme som kan videreutvikles. Eksempelvis har flere intervjuobjekter nevnt at med den nye snøscooterpolitikken som tillater bruk av rekreasjonsløyper, kan snøscooterturisme bli en næringsvei som gir stor lokal verdiskaping. Dette er en nisje som er stor både i Sverige og Finland, og det er trolig bare spørsmål om tid før også norske destinasjoner griper de mulighetene dette gir.

Det har blitt vedtatt en ny strategisk plan for å utvikle reiselivet i kommunen, «Masterplan – Sør-Varanger mot 2025». Denne har status som sektorplan i Sør-Varanger kommune. De sentrale aktørene i det lokale reiselivet bidrog i utarbeidelsen av denne planen og den peker på flere utviklingsmuligheter og –tiltak som vil kunne bidra til å løfte næringen enda et hakk.

Sentrum i Kirkenes fremstår med utviklingspotensial. Hurtigruten har anløp et stykke utenfor sentrum og ved å få anløpet mer sentralt plassert vil dette generere mer trafikk. Å gjøre Kirkenes sentrum og omkringliggende områder mer attraktivt og tilrettelagt for turister, tror vi vil føre til økt verdiskaping.

Kulturnæringen og opplevelsesbaserte næringer utover de som retter seg mot turister, har også et stort potensial. Det finnes flere profesjonelle kulturaktører og kulturlivet fremstår som sterkere enn i mange sammenlignbare kommuner. Dette gir grobunn for videre utvikling også innen kulturnæringen. Vi ser at en aktiv lokal opplevelses- og kulturnæring er svært viktig for å skape lokal attraktivitet og bolyst, i tillegg til den direkte verdiskapingen det gir.

### 6.1.4 Primærnæringer

Det er fangst og oppdrett av sjømat som fremstår med størst utviklingspotensial innenfor primærnæringene. Verdiskapingen av sjømat er stor allerede i dag og vi tror det vil være mulig å få til enda mer verdiskaping. Havbruk blir pekt på som en i dag lite utnyttet mulighet i kommunen. Det kan synes som om det ligger et stort potensial i å få havbruksnæringen til å etablere seg i Sør-Varanger. Det er viktig at slike etableringer ikke går på bekostning av den eksisterende sjømatfangsten i kommunen.

De som er aktive i fiskerinæringen i Sør-Varanger, peker på at det er en generasjonsutfordring i bransjen. For mange fiskere nærmer seg pensjonsalder og det er for lite rekruttering til bransjen. Dette pekes på som en stor utfordring for å ta ut verdiskapingspotensialet som ligger i nærmiljøet. Å stimulere til rekruttering ved økte eksempelvis bedrede etableringstilskudd, pekes på som et viktig bransjerettet virkemiddel. Den nasjonale kvotepolitikken er også viktig for å få til utvikling.



Det finnes også jordbruk med utviklingspotensial i Sør-Varanger. Fra næringen selv opplyses det om et stort, uutnyttet potensial for nydyrking. Selv om relativt få i kommunen har sitt hovedvirke innenfor landbruket i dag, vil det være viktig at man ikke får noen vesentlig avgang i næringen. Et omstillingsarbeid skal ikke gripe inn i eller komme i konkurranse med landbrukets ordinære virkemidler, men forsøke å understøtte satsinger der det er mulig.

Sør-Varanger, med en levende turistnæring, bør også ha et uutnyttet potensial innenfor produksjon og salg av småskalaproduisert mat. Forholdene bør ligge godt til rette for dette i Sør-Varanger, med god råvaretilgang, et eksisterende landbruksmiljø, stort nærmarked for omsetning av lokalmat og et generelt fokus på naturopplevelser og lokale attraksjoner.

## 6.2 Vurderinger

Selv om Sør-Varanger har et omstillingsbehov, er det lokalt et mangfoldig næringsliv med store utviklingsmuligheter innenfor flere sektorer som man bør forsøke å utnytte i omstillingsarbeidet. Disse mulighetene kommer både av naturgitte forhold i Sør-Varanger, Sør-Varangers beliggenhet og kompetansen i næringslivet.

Den viktigste forutsetningen for et vellykket omstillingsarbeid, er at man lykkes i å involvere det lokale næringslivet på en positiv måte og at næringslivet griper den ekstraordinære muligheten til å skape utvikling. Vi opplever at næringslivet i Sør-Varanger er fremoverlent i tilstrekkelig grad og bedriftene har i praksis vært gjennom en kontinuerlig omstilling de siste tiårene for å holde seg levedyktige. Det finnes mye bedrifter, bedriftsledere og fagkompetanse i kommunen som vil være helt sentralt å bygge videre på i omstillingsarbeidet.

Etter vår vurdering er den landbaserte industrien den enkeltsektoren i Sør-Varanger som har størst verdiskapingspotensial i omstillingsarbeidet. Det å ha en industriklynge å bygge videre på, med den kompetansen og de erfaringene dette gir, er et fortrinn Sør-Varanger bør utnytte godt i årene fremover. Vi tror at industrimiljøet er så sterkt at det kan og må være en motor i det videre utviklingsarbeidet lokalt.

Også reiseliv og kulturnæringen blir av flere pekt på som sektorer med et uutnyttet potensial man kan ta ut i løpet av omstillingsperioden. Dette er med utgangspunkt i at Sør-Varanger har en eksotisk beliggenhet, også for mange nordmenn, at man har naturgitte forutsetninger man ikke har utnyttet godt nok og at reiselivet fremstår som kompetent og utviklingsorientert. Det er veldig mye enklere å bygge videre på en næring som allerede er sterkt tilstede i en kommune enn å skulle bygge opp noe helt fra grunnen av. Dermed har Sør-Varanger et stort konkurransefortrinn innenfor reiseliv sammenlignet med mange andre norske kommuner.

Sør-Varangers beliggenhet gir også store muligheter. Både nærheten til Russland nevnt tidligere og Barentshavet som ressurs i seg selv gir Sør-Varanger muligheter for ytterligere verdiskaping. Sør-Varanger, og Øst-Finnmark for øvrig, har bygd opp et rykte som et hovedsete for fangst av den forholdsvis eksklusive kongekrabbe. Også fangst og foredling av villfisk tror vi har et utviklingspotensial for Sør-Varanger.

Bioøkonomi er stadig mer aktuelt i den offentlige debatten. Bruk av naturressurser og nye metoder for å produsere mat og andre produkter av fornybare ressurser kommer til å bli viktigere i en verden som vil oppleve knapphet på enkelte råvarer. Å ha en ressurs som Barentshavet i umiddelbar nærhet, som med sin lave temperatur og store volum vil kunne gi potensial for bioøkonomisk vekst, tror vi gir Sør-Varanger utviklingsmuligheter. Hvilke produkter og markedsområder det er snakk om, vet man

ikke nødvendigvis i dag, men at Barentshavet er en ressurs som gir utviklingsmuligheter, er vi overbevist om. Et helt konkret eksempel på et produkt som ser ut til å komme fort, er at produksjon av alger viser seg å ha stadig flere praktiske anvendelsesområder, og ha økonomiske anvendelsesområder.

Formelt er det ingen næringsforening i Sør-Varanger, men Kirkenes Næringshage fungerer i praksis som et samlingspunkt og næringsliv, med jevnlig næringslivsarrangementer og som næringslivets talerør opp mot Sør-Varanger kommune og andre relevante myndigheter. Selv om de formelle samarbeidsstrukturene er svake i Sør-Varanger, foregår det mye diskusjon og samarbeid innad i næringslivet. Mange aktører har vært en del av det lokale næringslivet i mange år, og dette gjør at man har opprettet uformelle samarbeidsformer på tvers av bedriftene. Å få på plass en mer strukturert tilnærming til det lokale næringssamarbeidet vil kunne være nyttig i omstillingsarbeidet.

Vi tror også det ligger et utviklingspotensial i å få på plass mer bedriftsrettet FoU-aktivitet i Sør-Varanger. Støtteordninger som Skattefunn og VRI blir av intervjuobjekter påpekt som underutnyttet lokalt. Også de Innovasjon Norge-administrerte ordningene mener enkelte har blitt underprioritert i Sør-Varanger. Dette gir store muligheter for å kunne bidra til utvikling utover de ordningene omstillingsarbeidet har til rådighet. FoU blir pekt på som stadig viktigere for å skape bedriftsutvikling. Å utnytte forskningsmulighetene som ligger i blant annet Skattefunn og VRI, og bruke omstillingsorganisasjonen til å promotere disse og koble næringsliv og FoU-aktører, mener vi vil gi næringslivet i Sør-Varanger store og i dag uante utviklingsmuligheter.

Å få landet havnediskusjonen og få en endelig beslutning på havnelokalisering og bygging, slik at Sør-Varanger kan bli et logistikknutepunkt for blant annet olje- og gassnæringen, er kanskje den utviklingsmuligheten som kan bidra størst til sysselsettingsvekst på kort sikt. Utfordringen for et omstillingsarbeid er at dette er et så stort arbeid, både med tanke på kostnader og at det kreves mye politisk strategi for å få ting på plass, at det å sørge for byggingen ikke nødvendigvis naturlig hører inn under omstillingsarbeidet. Å gjøre det lokale næringslivet være i stand utnytte de mulighetene en havneutvikling kan gi, er likevel et viktig arbeid for et omstillingsprogram.

## 7. Sør-Varanger kommunes rolle som tilrettelegger

### 7.1 Utviklingsbehov i det kommunale servicetilbudet

Som vist i kapittel 4.1.3, får Sør-Varanger kommune en relativt dårlig totalscore på Kommunal Rapports Kommunebarometer. Det er ingen enkeltfaktorer som bidrar særskilt negativt til denne totalscoren. Dette er en indikator på at det kommunale servicetilbudet har et forbedringspotensial, uten at det tilfaller denne analysen å peke på hverken konkrete områder som må forbedres eller konkrete forslag til tiltak.

Et godt kommunalt tilbud er generelt viktig for lokalsamfunnets attraktivitet. Derfor er det å sikre et godt tjenestetilbud viktig for å støtte opp under næringsarbeidet som skal gjøres i omstillingsperioden.

### 7.2 Kommunal næringservice, næringsbygg og næringsarealer

Sør-Varanger kommune selv sier at policyen på næringsutvikling har først og fremst vært å ta vare på de kommunale basisoppgavene og slik sett fungere som en tilrettelegger, men la næringslivet i kommunen få utvikle seg selv. Kommunen har siden 2002 ikke hatt en egen, dedikert nærings sjef. Næringsarbeidet har blitt ledet av plan- og utviklingssjefen. Næringslivet selv etterspør en egen dedikert ressurs til næringsarbeid, og det er nok en fordel om kommunen oppretter en slik stilling uavhengig av hvilken organisering man velger for omstillingsarbeidet.

Ledige, sentralt plasserte næringsareal er en mangelvare i mange kommuner. Også i Sør-Varanger blir dette pekt på som en utfordring. Enkelte lokale aktører mener at kommunen prioriterer næringsarealer for å få innflytting av større bedrifter utenfra, og at dette er en strategi som har hemmet det lokale næringsarbeidet i kommunen. Uavhengig av strategi, er tilstrekkelig tilgang på hensiktsmessig næringsareal viktig i omstillingsarbeidet Sør-Varanger nå skal inn i.

Kommunen ønsker å sette i gang programmet Næringsvennlig kommune fra høsten 2016. Dette er et program finansiert av Innovasjon Norge, der man ved å dybdeintervjue kommunal ledelse og næringsliv om kommunen som tilrettelegger, skal kunne komme frem til noen tiltak som skal gjøre kommunen mer næringslivsvennlig. Dette er ikke en obligatorisk del av omstillingsarbeidet i seg selv, men det er helt sentralt at kommunen som prosjekteier er sitt ansvar i omstillingsarbeidet bevisst og prioriterer arbeidet med å bli en enda bedre tilrettelegger for næringslivet.

### 7.3 Utvikling av senterstruktur og kommunikasjoner

Kirkenes er det klart definerte senteret i Sør-Varanger. Dette er det unison enighet om, og Sør-Varanger fremstår som en kommune med relativt lite strid mellom sentrum og de ulike bygdene rundt.

Kirkenes lufthavn Høybuktmoen er det viktigste kommunikasjonsknutepunktet i for transport ut av kommunen. Dette er et anlegg Avinor bestemmer over, og slik sett har ikke kommunen noen direkte myndighet der, men det er viktig at kommunen bruker sin rolle som tilrettelegger og pådriver også for å sikre et godt tilbud her i fremtiden.

En av de pågående diskusjonene i dag er hvor i Sør-Varanger det skal bygges ny havn. Her har ulike aktører og interessenter ulike forslag til løsning. Alle intervjuobjekter har uavhengig av ståsted pekt på at det er viktig å få et endelig vedtak i denne saken kjapt, slik at Sør-Varanger ikke havner bakpå i konkurransen om trafikk mellom Russland og «Vesten». Det skal også bygges en ny, offentlig stamnetthavn i Finnmark. Det er et krav om at en stamnetthavn skal være kommunal/offentlig eid, slik at kommunen må stå i førersetet for denne utbyggingen.

## 7.4 Utvikling av en lokal entreprenørskapskultur

Intervjuobjektene var noe uenige om hvor sterk eller svak den lokale gründerkulturen i Sør-Varanger er, men de fleste pekte på at det skjedde en holdningsendring da gruven ble lagt ned forrige gang, i 1996.

Frem til da hadde samfunnet levd godt med å ha en stor, statlig bedrift som hjørnestein, og det var aldri sett på som noe reelt behov for å bygge opp en gründerkultur. Mange av dagens ledende bedrifter i Sør-Varanger ble startet opp i denne perioden. Mange av intervjuobjektene pekte også på at da gruva ble startet opp igjen i 2009, førte det til en negativ påvirkning på den lokale gründerkulturen. Sysselsettingen i kommunen ble igjen høy, arbeidsledigheten null, og folk hadde i lenger behov for å starte for seg selv. Denne holdningen må man i dette omstillingsarbeidet i størst mulig grad forsøke å få en varig endring på.

Kommunen kan ikke selv skape en gründerkultur, men kommunen har en svært viktig rolle i å skape positivitet rundt det å være lokal gründer. Dette kan helt konkret gjøres ved å prioritere gründere i det kommunale næringsfondet. Kanskje minst like viktig er likevel signalene kommunen sender ut i sin kommunikasjon. I en kommune som Sør-Varanger må det være lov å prøve seg som gründer, det må være lov å lykkes og det må være lov å feile. Mange intervjuobjekter peker på at janteloven fremdeles er sterk i kommunen, og at dette er et hinder for å utvikle en bedre og mer variert gründerkultur.

Det er også viktig at man klarer å få til et større mangfold av sektorer som etablerer seg i kommunen. Selv om Sør-Varanger har et konkurransefortrinn i en sterk industritilhørighet, må man jobbe aktivt for å tiltrekke seg bedrifter og gründere også innenfor andre bransjer.

## 7.5 Kommunalt omdømme, renommé, merkevare

Sør-Varanger kommunes omdømme, renommé og merkevare må forklares ut fra to ulike perspektiver, intern i lokalmiljøet og ut mot resten av Norge og verden.

Sør-Varanger, og kanskje særlig Kirkenes, har en sterk merkevare i resten av Norge, og også i mange internasjonale miljøer. Sør-Varanger har hatt et nasjonalt søkelys på seg nærmest kontinuerlig siden andre verdenskrig, i tillegg til at mange har fått oppleve kommunen gjennom førstegangstjenesten eller som turist på Hurtigruten. Pasvikdalen er også en nasjonal merkevare som det kan være verdt å bygge videre på.

Svært mange har også vært bosatt i Sør-Varanger i forbindelse med avtjening av førstegangstjeneste, eller som yrkesmilitær. Dette er også med på å gi Sør-Varanger et større omdømme på nasjonalt nivå. Å ta vare på dette omdømmet og bruke de vernepliktige som fremtidige ambassadører for kommunen, vil være viktig også i fremtiden.

At Sør-Varanger har steder som er etablert som nasjonale merkevarer, er en styrke som man må bygge videre på i omstillingsarbeidet. Det er enklere å skape oppmerksomhet om kommunen når man har noe å bygge på, i stedet for å måtte starte helt fra grunnen av.

Omdømmet kommunen og kommunens tidligere arbeid har innad i Sør-Varangers næringsliv, er derimot av noe mer varierende art. Mange i næringslivet peker på at kommunen har hatt en altfor passiv holdning til næringsarbeid. Dette gjør at omdømmet til Sør-Varanger kommune er dårligere enn det bør være i det lokale næringslivet. For å få til et vellykket omstillingsarbeid er man helt avhengig av at kommuneadministrasjon, politisk ledelse, lokalt næringsliv og andre lokale interessenter drar i samme retning. Mye av disse uenighetene bør bli forsøkt løst ved å legge gamle

problemer bak seg, at alle parter utviser nødvendig romslighet og at kommunen fokuserer på sitt kommunikasjonsarbeid mot det lokale næringslivet.

## 8. Innsatsområder – anbefalinger og prioriteringer

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.

Vi vet at et vellykket omstillingsarbeid må være fundert på strategisk, langsiktig tenking. Samtidig vet vi at mange forutsetninger for næringsutvikling kan endre seg dramatisk bare på få år. Det er derfor viktig at man har en omstillingsorganisasjon som er i stand til å ta nødvendige beslutninger underveis i prosessen, samtidig som man ha et langsiktig fokus.

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 denne utviklingsanalysen, ser vi at de opprinnelige prioriteringene står seg godt, med enkelte spissinger og konkretiseringer. Vi har likevel valgt å ha en bred tilnærming i intervjuene med nøkkelpersoner, slik at de har kunnet komme med frie innspill til innsatsområdene.

Industri anser vi som det viktigste innsatsområdet. Det finnes mange solide og veldrevne bedrifter i kommunen som vi tror det går an å bygge videre og å skape nye arbeidsplasser ut fra. Av mer spissede satsingsområder foreslår vi Opplevelsesnæring i verdensklasse, Barentshavet som utviklingsressurs og Økt verdiskaping i grenseområdet Norge-Russland-Finland.

Entreprenørskapskultur og attraktivitet er et annet bransjeuavhengig satsingsområde vi mener Sør-Varanger bør sette i gang med. Dette er kanskje det innsatsområdet som gir minst uttelling på kort sikt, men som kan være det viktigste om man ser Sør-Varanger i et langsiktig perspektiv.

Disse innsatsområdene, og bevilgningene til de ulike innsatsområdene og konkrete prosjektene, 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.

### Innsatsområde 1 – Industri og bergverk

Arbeidet med å lage utviklingsanalysen for Sør-Varanger har vist at til tross for konkursen i Sydvaranger Gruve AS, med påfølgende konsekvenser, har kommunen fremdeles en levende, oppegående og ressurssterkt industri. Sør-Varanger er et av få gjenlevende industrisamfunn i Norge og det er et fortrinn som i seg gir et potensial for verdiskaping.

Vi tror at å satse på å realisere utviklingspotensialet vi mener ligger i de eksisterende industribedriftene, vil være viktig for å nå målene Sør-Varanger har satt seg for omstillingsarbeidet. Næringslivslederne vi har intervjuet har vist vesentlig vilje til videre satsing og vekst i eksisterende bedrifter. Dette i kombinasjon med naturgitte fortrinn og internasjonale trender gir grunnlag for et betydelig utviklingspotensial.

Det et omstillingsarbeid kan bidra med for slike bedrifter, er blant annet å kunne økonomisk bidra til å få realisert nye utviklingsprosjekter i en tidlig fase som ellers ikke ville blitt gjennomført. Dette kan være prosjekter som har et stort potensial, men der det ligger såpass stor risiko eller er såpass tidkrevende at bedriftene ikke har mulighet til å realisere de uten ekstern støtte.

Målet med innsatsområdet er å skape ny vekst ved å gjøre eksisterende bedrifter bedre i stand til å utvikle bedre lønnsomhet og økt bærekraft. Bedriftenes vekstpotensial vil bli viet betydelig oppmerksomhet og omstillingsarbeidet må prioritere de bedrifter og satsinger som vurderer å ha størst potensial. Kvalifisert rådgiving, oppfølging og arbeid i nettverk/klynger vil være blant bærebjelkene i innsatsområdet.

Innenfor dette innsatsområdet, bør det også prioriteres midler til eventuelle fremtidige mineralutnyttelser, på grunn av Sør-Varangers lange historie, store kompetanse og naturmessige fortrinn innenfor denne sektoren. Sør-Varanger har store mineralforekomster, fortrinnsvis innen jernmalm, men det er også påvist interessante forekomster av kvartsitt og edle metaller. Det vil etter vår mening være feil å legge mineral som eget innsatsområde, men mulighetene for nyetableringer i denne sektoren må nevnes og holdes åpne i en omstillingsprosess.

Utnyttelse av mineralforekomster, også utover gruen i Bjørnevatn, er et område med svært stort potensial. Samtidig vet vi at dette er prosesser som tar lang tid og som er kostbare. Skal omstillingsarbeidet prioritere midler til denne næringen, vil det derfor være mest konstruktive trolig å gi midler til helt innledende forundersøkelser. Rammene for omstillingsarbeidet vil uansett ikke bli store nok til å få en ny gruve/brudd oppe og gå i seg selv og vi mener midlene bør prioriteres på konkrete prosjekter som kan realiseres

## **Innsatsområde 2 – En opplevelsesnæring i verdensklasse**

Hurtigrutas liggetid i Kirkenes har dannet grunnlag for å bygge opp en sterk opplevelsesnæring, der krav til kvalitet og profesjonalitet i alle ledd har vært påkrevd. Det har ikke vært noen formell organisering av den lokale reiselivsnæringa de siste 7-8 årene, og en mangler både destinasjonsselskap og turistinformasjon. Ved en bedre tilrettelegging vil næringa ha et stort utviklingspotensial.

Mange av intervjuobjektene peker også på at en for liten andel av hurtigruteturistene kommer innom Kirkenes sentrum og legger igjen penger der. Et lokalsamfunn vil alltid ønske at de tilreisende legger igjen enda mer midler i lokalsamfunnet, men vi tror det uutnyttede potensialet i Kirkenes kan være større enn de fleste andre steder dersom man får til enda bedre tilrettelegging.

I juni 2015 ble en sektorplan for reiselivsutvikling vedtatt i kommunestyret. Dette er en plan hele næringa står samla bak. Reiselivsnæringa i Sør-Varanger skal løftes ved en bedre organisering, utvikling av nye reiselivstilbud og -produkt, få frem en tilpasset infrastruktur, bedre markedsføring og et samlet kompetanseløft. Denne planen, som hele reiselivsnæringa i kommunen har vært med på å lage og har stilt seg bak, bør ligge til grunn for satsingen på reiseliv i omstillingsarbeidet.

Når man snakker om opplevelsesnæringer, er det veldig lett å tenke bare på reiseliv. En av de tingene som kjennetegner næringslivet i Sør-Varanger, er også at man har en oppegående kulturnæring, med flere profesjonelle aktører. Disse aktørene bidrar ikke nødvendigvis med mange arbeidsplasser isolert sett, men de er svært viktige for å støtte opp satsingen i kommunen ellers. Både for å gi tilreisende aktiviteter som holder de lenger i kommunen, men kanskje særlig for å bygge kommunens attraktivitet for de fastboende, vil det være viktig å støtte opp kulturnæringene som en del av omstillingsarbeidet.

Vi mener opplevelsesnæringene i Sør-Varanger er den enkeltsektoren som har det største utviklingspotensialet det er mulig å utvikle via et omstillingsarbeid og anbefaler derfor at opplevelsesnæringer vies særlig fokus i arbeidet. Arbeidsplasspotensialet estimerer vi til ...

### **Innsatsområde 3 – Barentshavet som utviklingsressurs**

Kommunens beliggenhet i det norsk-russiske grenseområdet i Barentshavet gir store muligheter for næringsutvikling.

Aktivitet innen offshoreaktivitet og logistikk har vært og vil være viktig også fremover. Kirkenes har gjennom de tre siste årene vært en viktig logistikkhavn for seismikk og surveyaktivitet i norsk og russisk del av Barentshavet. Åpningen av 23. konsesjonsrunde styrker mulighetene. Det er likevel et spørsmål om hvor mye ressurser man bør bruke av omstillingsarbeidet på disse sektorene. Dette er typisk svært store investeringer og beslutningene blir tatt på et nasjonalt/internasjonalt nivå. Politisk jobbing vil derfor etter vårt syn være minst like viktig for å få aktivitet fra disse sektorene som de rene omstillingsmidlene. Det bør likevel åpnes for at omstillingsmidlene kan brukes til lokale forstudier og forprosjekt som kan understøtte satsinger på Sør-Varanger som et logistikknutepunkt for transport mellom øst og vest.

De lokale fjordene er dype, relativt isfrie, og er godt skjermet for vær og vind. Disse gir store muligheter for logistikk, transitt og omlasting. Det foregår i dag omlasting av kondensater i området, og nærhet til olje- og gassressurser gjør at denne aktiviteten har utviklingsmuligheter. Pågående og økt aktivitet kan danne grunnlag for beredskapstjenester for regionen, både i Øst-Finnmark og i forhold til de russiske områdene.

Sør-Varanger er allerede en leverandør av sjømat med høy kvalitet. Kaldt, rent klima med langsom vekst er viktige komparative faktorer for lokal sjømat. Lokal kongekrabbe og røye oppdrettet på land har vunnet priser i nasjonale konkurranser. Det arbeides med løsninger hvor man utvider eksisterende kompetanse fra salg av levende kongekrabbe til Asia, til også å omfatte salg av annen levende sjømat. I tillegg foregår det fangst av tradisjonell hvitfisk. Her er det et uutnyttet eksportpotensial, og i tillegg kan det være bioøkonomisk potensial for høsting og foredling også av andre marine naturressurser.

En av de store utfordringene er rekrutteringen til fiskeribransjen lokalt. Gjennomsnittsalderen blant lokale aktører er økende, noe dagens aktører ser på med stor bekymring. Samtidig peker de selv på at det er mulig å utnytte kystressursene enda bedre og skape vesentlig flere lokale arbeidsplasser.

Det foregår noe oppdrett av laks som slaktes lokalt. Flere havbruksanlegg i havet utenfor Sør-Varanger vil gi både økt lokal aktivitet, verdiskaping og flere arbeidsplasser i Sør-Varanger. Samtidig vil det være en avveining opp mot det konvensjonelle fisket og fangsten av skalldyr i kommunen. Enkelte er bekymret for at en økt satsing på havbruksnæringen vil kunne fortrenge de eksisterende sjømatarbeidsplassene i kommunen og at nettogevinsten av en slik satsing derfor blir lav. Dette er en beslutning man må gjøre på et politisk nivå. Potensialet av havbruksnæringen er trolig stort, og så vil det være en politisk beslutning å avveie dette opp mot risikoene en slik satsing gir.

### **Innsatsområde 4 – Økt verdiskaping i grenseområdet Norge-Russland-Finland**

Kirkenes har utviklet seg til å være det største kompetansesenteret på Nordvest-Russland i Norge. Selv om de fleste formelle utdanningstilbudene som gir russlandskompetanse ligger i Tromsø, har Sør-Varangers nærhet til Russland og lange historie med samhandling østover gitt en unik kompetanse. Forretningsforbindelser i Russland er i større grad enn i Norge basert på personlige relasjoner, den lange historien innbyggerne i Sør-Varanger har med Russland vil derfor være et ikke-kopierbart konkurransefortrinn for næringsutvikling i omstillingsarbeidet.

Helt siden liberaliseringen av grensehandelen og grensepasseringen mellom Norge og Russland på 1990-tallet, har russisk handel i Sør-Varanger hatt stor betydning. Men vestlige sanksjoner, lav oljepris og en svak rubel har svekket denne kontakten betydelig. Med komparative fortrinn som nærhet til et marked på 1 million mennesker og en solid russlandskompetanse i lokalt næringsliv, er tiden inne til å gjenreise det næringsmessige samarbeidet med Nordvest-Russland.

Selv om en svekket russisk økonomi har vært negativ for den lokale handelsnæringen, er det andre indikatorer som peker i positiv retning for dette innsatsområdet. Den svekkede rubelen gjør også at det blir mer attraktivt å importere varer og tjenester fra Russland og det vil være økonomisk mer gunstig å ha russiske underleverandører. Det er også satset stort på olje- og gassproduksjon i Nordvest-Russland, blant annet prosjektet Yamal LNG. Dette åpner opp nye markeder og prosjekter som man i Sør-Varanger hittil ikke har utnyttet godt nok.

Solid russlandserfaring i kombinasjon med evnen til å ta inn over seg de endringer som har funnet sted i det russiske samfunnet i løpet av de siste årene, må ligge til grunn for denne satsingen. Evnen til å finne de riktige samarbeidspartnerne på russisk side vil være avgjørende. Samarbeid med nabokommunen Petchenga og Murmanskregionen er det mest nærliggende å prioritere i dette arbeidet.

Sør-Varanger har også en nærhet til Finland. Denne er ikke så mye offentlig diskutert og så godt kjent i nasjonal offentlighet som nærheten til Russland. På grunn av store avstander og få tettbygde strøk i Nord-Finland, er ikke samarbeidspotensialet nødvendigvis like stort som mot den russiske grensen, men det er likevel viktig å se de mulighetene som ligger i den finske grensa. Det opplyses om at det er mye turisme i Nord-Finland, blant annet knyttet til snøscooterkjøring, som det vil kunne være mulig å utnytte til økt verdiskaping også på norsk side. Det storpolitiske forholdet til Finland er også uproblematisk, slik at man ikke har det usikkerhetsmomentet i samarbeidet den veien.

Kirkenes ligger i en akse mellom finsk og russisk jernbane. En tilknytning til en eller begge av disse jernbanene vil bidra til å utvikle Kirkenes som logistikk-knutepunkt. I denne sammenhengen er det viktig å peke på mulighetene som ligger i å videreutvikle den nordlige sjørute via russisk territorier. En kommersiell trafikk via den nordlige sjøruten vil være viktig ikke bare i et norsk perspektiv, men også i forhold til nordiske og EU-interesser.

Dette innsatsområdet utnytter Sør-Varangers kanskje aller mest unike konkurransefortrinn, den praktiske russlandskompetansen. Potensialet i en slik satsing er udiskutabelt og ved en langsiktig, strategisk tenking kan man få til svært mye. Samtidig er det knyttet betydelig usikkerhet til dette innsatsområdet. Rammebetingelsene for satsingsområdet er i stor grad knyttet til makroøkonomiske og storpolitiske beslutninger. På det politiske plan kan og bør det jobbes opp mot de norske myndighetene for å påvirke forholdet til Russland, men utover dette har man lokalt liten påvirkningskraft på det som skjer. Forholdet mellom Russland og de vestlige landene, inkludert Norge, ser på et storpolitisk nivå ut til å ha forverret seg de siste årene. Fortsetter denne trenden kan det få konsekvenser for dette innsatsområdet, men på grunn av innsatsområdets potensial og Sør-Varangers unike posisjon, anbefaler vi likevel det som et prioritert område.

### **Støtteområde – Entreprenørskapskultur og attraktivitet**

En gjennomgående tilbakemelding fra intervjuobjektene, har vært at Sør-Varanger ikke har hatt en god nok kultur for nyetableringer. Dette har historiske årsaker ved at samfunnet tradisjonelt har vært et samfunn med en stor hjørnesteinsbedrift tilknyttet gruvevirksomhet.



Flere intervjuobjekter peker på at kulturen har bedret seg vesentlig siden gruvene ble avviklet på 90-tallet. Mange av dagens sentrale bedrifter i Sør-Varanger ble startet opp i denne perioden og det kan virke som om avviklingen på 90-tallet, med påfølgende omstillingsarbeid, gav et løft i gründeraktiviteten i kommunen. Det kan virke som om fokuset på gründere forsvant da gruva ble vedtatt startet opp igjen i 2009 og antallet nyetablerte bedrifter har det siste tiåret vært lavt. Dette blir forklart med at i etterkant av oppstarten var arbeidsledigheten igjen null og man hadde ikke behov for å starte for seg selv og skape en egen arbeidsplass.

Vi anbefaler at det gjøres en ekstraordinær innsats for å få en enda sterkere gründerkultur i Sør-Varanger enn i dag. Aktører som Kirkenes Næringshage og nyetablerte Tivoli North gjør allerede en jobb for å bidra til dette, men vi tror et omstillingsarbeid har et særlig ansvar for å løfte dette fram ytterligere. Dette må gjøres både for å få til en kulturendring i Sør-Varanger, det skal være lov å prøve for seg selv, samtidig som vi tror dette vil kunne bidra til å få lokale bedrifter innen flere sektorer enn i dag. IT-sektoren peker seg ut som en sektor som er underrepresentert i kommunen, med noen få unntak.

Vi vet at å satse på gründere ofte ikke gir umiddelbart stor effekt på verdiskapingen og sysselsettingstallene, effektene kommer typisk etter noen år. For måloppnåelsen til omstillingsarbeidet isolert, vil dette innsatsområdet derfor trolig ikke gi det viktigste bidraget. For fremtiden til Sør-Varanger som samfunn, mener vi likevel det er helt nødvendig at omstillingsarbeidet tar dette innsatsområdet på alvor.

Parallelt med det å skape en lokal gründerkultur, må det gjøres en tilsvarende jobb på attraktivitet. Dette kan sees i fra to perspektiver: attraktivitet for Sør-Varanger som bosted og attraktivitet for Sør-Varanger som sted å lokalisere en bedrift. Kampen om kompetent arbeidskraft og spennende bedrifter vil bare øke i årene som kommer. Undersøkelser viser at Sør-Varanger eksporterer ung arbeidskraft ut av kommunen, noe som også vises igjen i den demografiske utviklingen. Å jobbe for å øke og å synliggjøre Sør-Varangers attraktivitet vil være viktig i omstillingsarbeidet.

## Litteraturliste

De viktigste dokumentene vi har brukt som bakgrunnsinfo i utviklingsanalysen er listet opp nedenfor:

### **Kommunalt planverk og prosessdokumenter**

Masterplan reiseliv – Sør-Varanger mot 2025

Sluttrapport «Pendelen skal svinge andre veien – Bolystprosjekt Kirkenes Næringshage»

Landbruksplan for Sør-Varanger 2015-2018

Kommuneplanens samfunnsdel 2014-2026

### **Forskningslitteratur og rapporter**

Knutepunkt Kirkenes – Utviklingen innenfor internasjonal godstransport og offshorevirksomhet i Barentshavet og i russisk del av Arktis, sett i et vekstperspektiv for Kirkenes havn

Analyse kortsiktige omstillingstiltak for næringslivet i Sør-Varanger – Kirkenes Næringshage

Konsekvensanalyse – Konkurs ved Sydvaranger Gruve AS

## Vedlegg

### Sør-Varanger i Kommune-NM

Indikator	Forklaring	Resultat Sør-Varanger 2015	
		Fylket	Landet
Næringsliv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdiskaping</li> <li>• Nyetableringer</li> <li>• Inntektsnivå</li> <li>• Privat sysselsetting</li> <li>• Privat sysselsettingsvekst</li> </ul>	7	313
Arbeidsmarkedet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sysselsettingsandel</li> <li>• Sykefravær</li> <li>• Uføre</li> <li>• Arbeidsledige</li> <li>• Arbeidsmarkedsintegrasjon</li> </ul>	4	330
Demografi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befolkningsvekst</li> <li>• Yngre vs eldre i arbeidsstyrken</li> <li>• Netto innflytting</li> <li>• Aldring</li> </ul>	3	57
Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andel med minst 4 års høyere utdanning</li> <li>• Andel sysselsatte med bestått fagutdanning</li> <li>• Andel sysselsatte med teknisk og naturvitenskapelig utdanning (opptil 4 år)</li> </ul>	4	129
Kommunal økonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunale administrasjonsutgifter</li> <li>• Eiendomsskatt fra næringseiendom i gjennomsnitt per sysselsatt</li> <li>• Kommuneinntekter i forhold til utgifter</li> <li>• Kommunens kjøp av private tjenester som andel av driftsutgifter</li> <li>• Kommunal betalingsevne</li> </ul>	2	142