

Sør-Varanger
kommune

OMSTILLINGSPLAN 2018–2022

Sør-Varanger kommune

Justert januar 2018



INNHALDSFORTEGNELSE

1 Innledning	3
2 Sør-Varanger i omstilling	4
2.1 Bakgrunn for omstillingsstatusen	4
2.2 utfordringer og muligheter	5
2.3 Avgrensninger	6
3 Visjon, mål og strategi	7
3.1 Visjon for omstillingsarbeidet	7
3.2 Hovedmål	7
3.3 Strategi	7
3.4 Infrastruktur for innovasjon	10
4 Organisering av omstillingsarbeidet	12
5 Ressursinnsats og finansiering	13



1 INNLEDNING

«Omstillingsplanen for 2018-2022» er en revisjon av «Omstillingsplan 2016–2022 Sør-Varanger kommune» (15. juni 2016). Omstillingsplanen begrunner og prioriterer bruken av de ekstraordinære midler som kanaliseres gjennom omstillingsstatusen. Basert på erfaringene fra oppstartsperioden er det naturlig å justere de strategiske dokumentene til de utfordringer og muligheter som en nå ser. Denne justerte omstillingsplanen bygger på «Samfunnsmessig konsekvensanalyse» (23. mars 2016), «Utviklingsanalyse Sør-Varanger kommune 2016» (25. mai 2016), og «Omstillingsplan 2016–2022 Sør-Varanger kommune» (15. juni 2016).

Basert på Omstillingsplanen utarbeides det årlige handlingsplaner med rammebudsjett som vedtas av kommunestyret.



2 SØR-VARANGER I OMSTILLING

2.1 Bakgrunn for omstillingsstatusen

I november 2015 ble Sydvaranger Gruve AS slått konkurs, og 422 arbeidsplasser gikk tapt. Sydvaranger Gruve AS var den viktigste private sysselsetteren i Sør-Varanger. I tillegg opplevde Sør-Varanger en situasjon der handel og kjøp av tjenester fra Russland gikk drastisk ned i 2015 og 2016, samtidig som internasjonale sanksjoner mot Russland legger begrensninger på handel med varer til olje- og gassnæring.

Samfunnsmessig konsekvensanalyse (23. mars 2016) estimerer det potensielle tapet av arbeidsplasser, inkludert ringvirkningene, til å være om lag 730 arbeidsplasser i Sør-Varanger kommune og en sysselsettingsmessig reduksjon på 12,9%. I tillegg kommer effekter som følge av nedgang i handelstrafikken fra Russland og redusert aktivitet innen petroleumsnæringen.

2.2 utfordringer og muligheter

«Strategisk utviklingsanalyse Sør-Varanger kommune 2016» (25. mai 2016) beskriver Sør-Varanger kommune i et regionalt perspektiv, komparative fortrinn for næringsutvikling i kommunen, utviklingsmuligheter rundt eksisterende næringsliv og kommunens rolle som tilrettelegger. Denne analysen, supplert med omstillingsarbeidserfaring fram til januar 2018, danner grunnlaget for følgende utfordrings- og mulighetsbilde:

2.2.1 utfordringer

- *Egen bo- og arbeidsmarkedsregion med om lag 5 000 sysselsatt (Kommune NM 2017)*
Arbeidsmarkedet i Sør-Varanger består av ca 51% offentlig ansatte fordelt over noen store tunge aktører, der kommuneorganisasjonen er den desidert største arbeidsgiveren. De resterende 49% i privat sektor preges i stor grad av små aktører, med innslag av mellomstore bedrifter.
- *Avhengigheten av et ensidig næringsgrunnlag gir sårbarhet*
Det er behov for et noe større mangfold av bedrifter, samt en økning i bedrifter som eksporterer tjenester ut av kommunen.
- *Kulturendringer*
Når et samfunn skal omstilles fra å ha en markert hjørnesteinsbedrift til et mer mangfoldig næringsliv, kreves det endring av holdninger og kultur. Dette er forsknings- og erfaringsmessig krevende prosesser.
- *Demografi*
Den demografiske sammensetningen i kommunen og regionen er preget av stadig færre unge. I Sør-Varanger er det en trendkurve som viser betydelig færre barn i barnehage og skolepliktig alder, aldersgruppen mellom 20 og 45 år er også underrepresentert.
- *Kompetanse*
Formalkompetanse og omstillings- og innovasjonsevne henger i stor grad sammen. Som generelt i Finnmark, har en lavere andel av befolkningen i Sør-Varanger høyere utdanning; spesielt det som omtales som lengere høyere utdanning. Det private næringslivet besitter om lag 25% av de med høyere utdanning.
- *Få tilgjengelige innovasjonsressurser (tid og kapital) lokalt*
Bedriftene i Sør-Varanger preges av å være små, med begrensede ressurser til å bedrive innovasjonsarbeid. Dette vises spesielt i form av antall ansatte i organisasjonene og bedriftenes lave egenkapital.
- *Kommuneorganisasjon i stor omstilling*
Sør-Varanger kommune må tilpasse driften sin til lavere inntekter og overføringer, noe som gir et betydelig omstillingsbehov. Organisasjonen er også igjennom et stort planarbeid, der de fleste kommunale planer oppdateres i de kommende årene.

2.2.2 Muligheter

- *Naturgitte fordeler*
 - Barentshavet
 - Reiseliv
 - Logistikk-knutepunkt
 - Grenseområdet
- *Digitalisering og teknologi*

Det er et stort fokus på digitalisering og teknologiske løsninger generelt i samfunnet. Sør-Varanger har en genuin mulighet til å være med å sette retning på dette.
- *Industrierfaring og industriell kompetanse*

Den omfattende industrielle erfaringen og kompetansen kan videreutvikles innenfor en rekke områder. De største bedriftene i Sør-Varanger tilhører industrisektoren, og disse tiltrekker seg kompetanse, kapital og kunder.
- *Et levende næringsliv med utviklingspotensial*

Det er et visst mangfold i næringslivet som kan videreutvikles. Her er det et poeng å trekke fram Kirkenes Næringshage (KNH) som er en del av virkemiddelapparatet til SIVA. KNH har over 80 lokale medlemsbedrifter, og har også et faglig sterkt utviklingsmiljø.
- *Regionforstørring, sammenslåing av Troms og Finnmark*

Hvordan regionen endelig vil se ut er vanskelig å forutsi når denne planen skrives, men det er utvilsomt at en ny region også åpner for nye muligheter.
- *Internasjonalt samarbeid*

Det er et stort potensial i å samarbeide på kryss av grensene, der særlig Russland har hatt og fortjener stort fokus. Samtidig ser en at Finland stadig har flere interessante arenaer og programmer som er aktuelle for våre næringsaktører. Selv om Asia ikke er en del av våre nærmeste grenser, ser vi også stadig økende interesse fra asiatiske aktører i vår region. Sør-Varanger kommune har også underskrevet en vennskapsavtale med byen Harbin i Kina.

2.3 Avgrensninger

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

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

Omstillingsarbeidet er et ekstraordinært næringsutviklingsarbeid, og de forventede resultater av prosjekter og tiltak som støttes av omstillingsmidlene skal materialiseres i form av arbeidsplasser og en mer robust næringsstruktur. Det betyr igjen at prosjekter med annen målsetting enn arbeidsplasser og økt robusthet vanskelig kan prioriteres.

3 VISJON, MÅL OG STRATEGI

3.1 Visjon for omstillingsarbeidet

Et attraktivt lokalsamfunn med vekstkraft

Et slikt samfunn kjennetegnes av:

- a) *Det er attraktivt å etablere og drifte virksomheter og institusjoner.*
- b) *Høy kompetanse, utdanning og utviklingsevner.*
- c) *Samarbeid og inkludering.*
- d) *Et attraktivt bosted for barn, ungdom og voksne.*

Verdigrunnlag

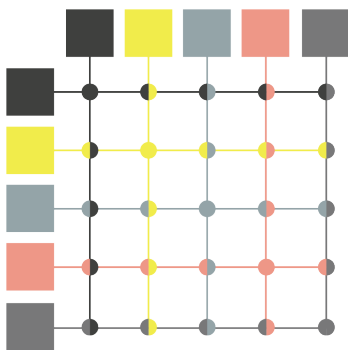
- *Kompetansedrevet*
- *Samhandlende*
- *Langsiktig*
- *Utviklende*

Omstillingsarbeidet skal gjennomføres i tråd med visjon og verdigrunnlag, og sørge for at igangsatte prosjekter ivaretar disse.

3.2 Hovedmål

Omstillingsarbeidet har to bestillinger:

- *Bidra til å utvikle og sikre 300 arbeidsplasser i Sør-Varanger i løpet av 6 år.*
- *Bidra til økt robusthet i næringslivet.*

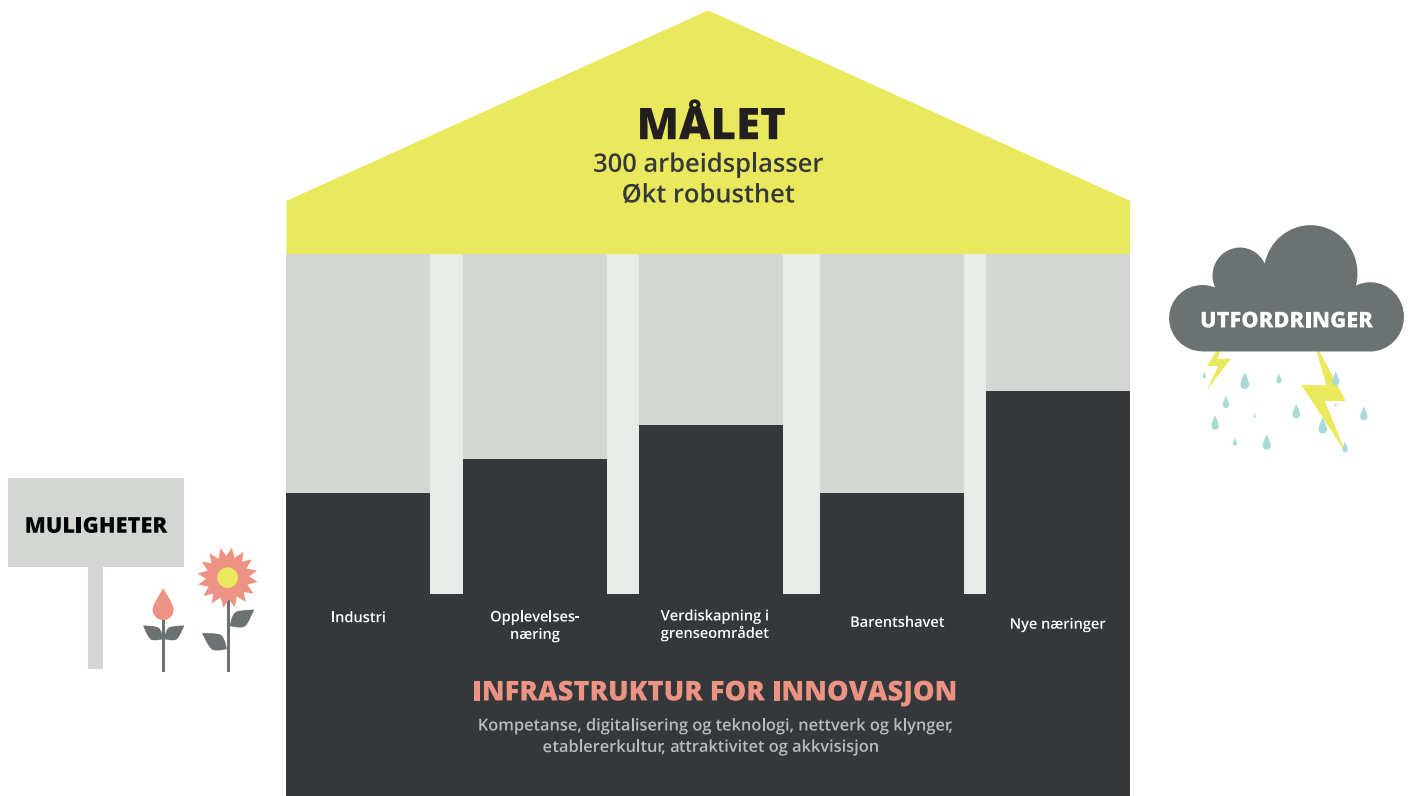


Samhandling mellom aktørene er sentralt for å sikre robusthet og utvikling av arbeidsplasser

3.3 Strategi

Varig suksess av omstillingsarbeid krever bred forankring med tillitsfullt samarbeid mellom privat og offentlig sektor, samt sivilsamfunnet der det er naturlig. Et viktig suksesskriterium er derfor at omstillingsarbeidet bidrar til å skape samhandlingskompetanse og samarbeidsarenaer som varer utover omstillingsperioden. Dette for å skape større variasjon i næringslivet, samt stimulere til høyere innovasjonsevne blant aktørene. Omstillingsarbeidet skal forholde seg til relevante planverk og samarbeidsavtaler fra kommune, fylke og stat.

Modell for omstillingsarbeidet



Modellen for omstillingsarbeidet med fem strategiske innsatsområder (Industri, Opplevelsesnæring, Verdiskapning i grenseområdet, Barentshavet og Nye næringer) og en grunnmur for infrastruktur og innovasjon. SVU representerer det mørkegrå feltet i modellen.

Modellen illustrerer at omstillingsarbeidet gjennomføres via fem strategiske innsatsområder (Industri, Opplevelsesnæringer, Barentshavet, Verdiskapning i grenseområdet, og Nye næringer), samt en gjennomgående grunnmur: «Infrastruktur for innovasjon». Her utvikles: kompetanse, digitalisering og teknologi, nettverk og klynger, etablererkultur, samt attraktivitet og akkvisisjon. Arbeidet i sin helhet styres mot de to hovedmålene med 300 arbeidsplasser og robusthet i næringslivet.

3.3.1 Robusthet

Et robust næringsliv og samfunn er tilpasningsdyktig og tar lite skade av enkelthendelser. Et robust næringsliv karakteriseres av: høy grad av samhandling, riktig kompetanse, høy innovasjonsevne, balansert demografisk sammensetning og godt økonomisk handlingsrom.

For å bidra til et robust næringsliv og samfunn skal omstillingsarbeidet etablere en infrastruktur for innovasjon gjennom proaktivt arbeid. Omstillingsarbeidet må også fokusere på å vedlikeholde og tiltrekke seg nye arbeidstakere.



For å generere flere bedriftseide prosjekter vil omstillingsorganisasjonen bedrive høyere grad av proaktivt arbeid for å etablere en grunnmur for innovasjon og samhandling i en tidlig fase.

Omstillingsprogrammet vil prioritere følgende for å skape en infrastruktur for innovasjon:

- **Kompetanse.** Bistå bedrifter i å avdekke behov og etterspørre kunnskap. Initiert og gjennomføring av kompetansehevede tiltak. Utvikling av kurs og kompetanseprogrammer.
- **Digitalisering og teknologi.** Bidra til å avdekke behov for digitaliseringsprosjekter, koble sammen aktører, initiere og støtte gjennomføring av prosjekter.
- **Nettverk og klynger.** Bidra til å utvikle arenaer for samhandling og kompetansedeling. Etablering av relevante nettverk med eksterne nærings- og kompetansemiljø. Legge til rette for mer samhandling mellom lokale skole- og utdanningsmiljøer, næringslivet og andre relevante miljøer.
- **Etablererkultur.** Motivere til entreprenørskap og innovasjon gjennom hele oppvekstløpet.
- **Attraktivitet.** Bidra til å øke kommunens attraktivitet for å drive næring, arbeide og bo.
- **Akkvisisjon.** Arbeide for at flere bedrifter vurderer Sør-Varanger som lokasjon og som vil komplementere eksisterende næringsliv.

3.3.2 Arbeidsplasser

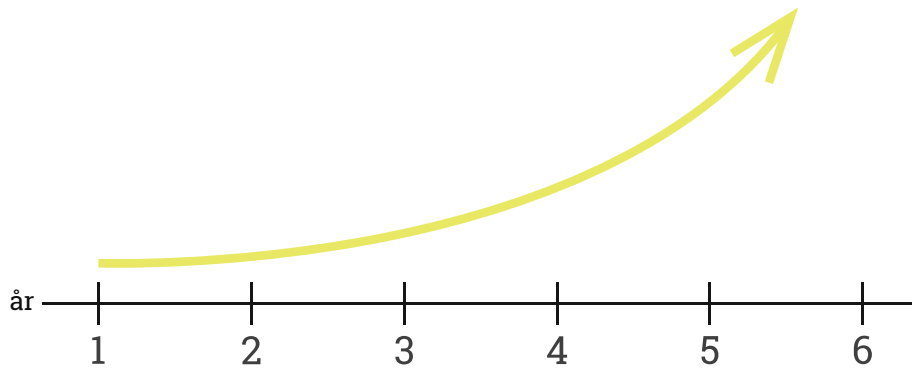
Fordelt på innsatsområder er målet:

- | | |
|--|-----|
| • Industri | 125 |
| • Opplevelsesnæring i verdensklasse | 75 |
| • Barentshavet som utviklingsressurs | 50 |
| • Økt verdiskapning i grenseområdet Norge-Russland-Finland | 30 |
| • Nye næringer | 20 |

Omstillingsarbeidet bygger på langsiktig innsats, der en ser for seg at arbeidsplassene periodiseres slik:

Periodisert tabell for realisering av arbeidsplasser for 2018-2022

År	2017-18	2019	2020	2021	2022
Arbeidsplasser	20	50	80	100	50



En forventer at arbeidsplassene vil periodiseres utover perioden, der synergiene av de ulike tiltakene gir stadig større effekt.

3.3.3 Måling av resultater:

Omstillingsprogrammet vil gjennom offentlig statistikk overvåke generiske indikatorer som:

- Befolkningsutvikling og demografi.
- Arbeidsplassutvikling, samt endringer i omsetning og lønnsomhet.
- Etablererfrekvens.

I tillegg skal det løpet av 2018 etableres relevante kvantitative og kvalitative måleparametre for å dokumentere og validere effekten av omstillingsprogrammets prosjektresultater:

- Økning og sikring av arbeidsplasser, lønnsomhet og forbedret konkurranseevne grunnet omstillingssekskapets aktivitet.
- Deltakelse på arrangementer, prosjekter, programmer og lignende med måling av tilfredshet, måloppnåelse/prosjektresultat mm. Det er særlig disse målingene som vil danne grunnlag for forståelsen av robusthetsoppnåelsen.

3.4 Innsatsområder

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

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

3.4.1 Industri

Mål: 125 nye arbeidsplasser

Omstillingsprogrammet vil prioritere:

- **Bedriftsrettede tiltak** med utgangspunkt i ideer fra næringen, og som er i tråd med omstillingsplanens ambisjoner.
- **Proaktivt arbeid** mot næringen for å høyne ambisjoner, avdekke utviklingspotensial, mulige knoppskyttinger, samt identifisere utviklingsprosjekter.

3.4.2 Opplevelsesnæring i verdensklasse

Mål: 75 nye arbeidsplasser

Omstillingsprogrammet vil prioritere:

- **Bedriftsrettede tiltak** med utgangspunkt i ideer fra næringen, og som er i tråd med omstillingsplanens ambisjoner.
 - Omstillingsprogrammet vil oppmuntre og støtte samarbeidsprosjekter som:
 - Styrker Sør-Varangers posisjon som internasjonalt reisemål.
 - Bedrer reisemålets tilgjengelighet og som øker kapasiteten.
 - Styrker sentrum som opplevelsesarena.
 - Utvikler opplevelsesprodukter og prosjekter som utvikler kunst- og kulturproduksjon.
- **Proaktivt arbeid** mot næringen for å høyne ambisjoner, avdekke utviklingspotensial, mulige knoppskytinger, samt identifisere utviklingsprosjekter.

3.4.3 Barentshavet som utviklingsressurs

Mål: 50 nye arbeidsplasser

Omstillingsprogrammet vil prioritere

- **Bedriftsrettede tiltak** med utgangspunkt i ideer fra næringen, og som er i tråd med omstillingsplanens ambisjoner.
 - Omstillingsprogrammet vil oppmuntre og støtte samarbeidsprosjekter som:
 - Støtter arbeidet med rekruttering til fiskerinæringen.
 - Bidrar til å øke andelen lokale leverandører til aktivitet i og i tilknytning til Barentshavet.
 - Utnytter mulighetene for næringsutvikling ifm. petroleumsvirksomhet.
- **Proaktivt arbeid** mot næringen for å høyne ambisjoner, avdekke utviklingspotensial, mulige knoppskytinger, samt identifisere utviklingsprosjekter.

3.4.4 Økt verdiskaping i grenseområdet Norge-Russland-Finland

Mål: 30 nye arbeidsplasser

Omstillingsprogrammet vil prioritere

- **Bedriftsrettede tiltak** med utgangspunkt i ideer fra næringen, og som er i tråd med omstillingsplanens ambisjoner og som bidrar til å utnytte beliggenheten til Russland og Finland.
- **Proaktivt arbeid** mot næringen for å høyne ambisjoner, avdekke utviklingspotensial, mulige knoppskytinger, samt identifisere utviklingsprosjekter.

3.4.5 Nye næringer

Mål: 20 nye arbeidsplasser

Omstillingsprogrammet vil prioritere

- **Innovasjonsprosjekter.** Støtte opp under nyskapende utviklingsprosjekter fra gründere, eksisterende bedrifter og nyetablerere – uavhengig av bransje, som er i tråd med omstillingsplanens ambisjoner.
- **Proaktivt arbeid** mot målgruppen for å høyne ambisjoner, avdekke utviklingspotensial, mulige knoppskytinger samt, identifisere utviklingsprosjekter.

4 ORGANISERING AV OMSTILLINGSARBEIDET

Sør-Varanger kommune

Mottaker av omstillingsmidlene og er øverste ansvarlig for omstillingsprogrammet.

- Vedtar omstillingsplan og årlige handlingsplaner og utøver med dette eierstyring av Sør-Varanger Utvikling as.
- Mottar årlig rapport på framdrift og resultater.
- Mottar ellers informasjon etter fastsatt plan.
- Kommunen er 100% eier av omstillingsorganisasjonen Sør-Varanger Utvikling as.
- Oppnevner styret for Sør-Varanger Utvikling as.
- Generalforsamling er Sør-Varanger kommune ved ordfører.

Sør-Varanger Utvikling as (SVU)

Forvalter av omstillingsmidlene på vegne av eier, i tråd med vedtatt omstillingsplan og tilhørende handlingsplaner.

- Utarbeider forslag til eventuelle justeringer av omstillingsplan og lager forslag til årlige handlingsplaner.
- Omstillingsorganisasjonen initierer, tilrettelegger og opptre som samarbeidspartner med næringslivet og andre aktører for å realisere omstillingsarbeidets mål.
- Omstillingsorganisasjonen bidrar til finansiering av forstudier og forprosjekter i bedrifter og kan selv initiere forstudier og forprosjekt, men bør ikke stå som eier av hovedprosjekt.
- Styreleder rapporterer til eieren ved ordfører etter fastsatt plan.
- Styret har 5-7 medlemmer.
Observatører i styret er ordfører og rådmann i Sør-Varanger kommune, Innovasjon Norge og Finnmark fylkeskommune.
- Styret ansetter daglig leder.

Daglig leder av SVU

Operativt ansvarlig for daglig ledelse, drift og gjennomføring av selskapets drift i hht vedtatte rammer.

- Rapporterer til styret.
- Er sekretariat for styret.
- Forestår operativ samhandling med Sør-Varanger kommunes administrasjon i saker der det er hensiktsmessig.



5 RESSURSINNSATS OG FINANSIERING

5.1 Overordnet finansiering

Finansieringsplanen bygger på regjeringens vedtak om 40 millioner i omstillingsmidler til Sør-Varanger, framlagt i revidert statsbudsjett 11. mai 2016. Revidert statsbudsjett ble vedtatt av Stortinget 17. juni 2017. Finansieringsplanen bygger på regjeringens vedtak om 40 millioner i omstillingsmidler til Sør-Varanger, framlagt i revidert statsbudsjett 11. mai 2016. Revidert statsbudsjett ble vedtatt av Stortinget 17. juni 2017. Tidligere var forvaltning av omstillingsmidlene regulert kun av Forskrift for de distrikts- og regionalpolitiske virkemidlene over statsbudsjettets kapittel 551 post 60 Tilskudd til fylkeskommuner for regional utvikling, disse er nå spesifisert slik at tildelingene også er regulert av Forskrift for de distrikts- og regionalpolitiske virkemidlene over statsbudsjettets kapittel 553 post 65 Tilskudd til fylkeskommuner for regional utvikling.

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

Sør-Varanger kommune og Finnmark fylkeskommune har gitt tilsagn om henholdsvis 10 millioner og 6 millioner, til sammen 16 millioner, slik at total ramme blir 60,2 millioner.

Omstillingsprogrammet legger opp til følgende budsjetterammer og totalbudsjett. Den endelige ressursallokering bestemmes av den årlige handlingsplanen.

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

- Sør-Varanger Kommunes oppstartskostnader på 2,0 MNOK ble tatt av de midlene (4,2 MNOK) som ble bevilget i forkant av omstillingsprosessen. Resterende beløp, 2,2 MNOK, gikk inn i de andre postene i budsjettet i 2016/2017.
- Omstillingsorganisasjonen forutsettes å forvalte 58,2 MNOK i omstillingsperioden.
- Det er budsjettert med et halvt års drift i 2022.
- Prosjekteiernes egenfinansiering samt eventuell annen finansiering i prosjektene kommer i tillegg.
- Det er et uttalt mål at omstillingsmidlene skal bidra til å utløse annen finansiering, herunder virkemidler 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.
- Prosjektlederprosessen (PLP) skal brukes i alle prosjekter. PLP er en prosjektstyringsmetode og et begrepsapparat, utviklet av Innovasjon Norge. PLP opererer med faseinndelt prosjektgjennomføring, fast organisering og faste roller, tydelig beslutningsprosess og rutiner for oppfølging og kvalitetssikring. PLP legger vekt på personlig ansvar, forpliktende samarbeid og resultat.
- Det er utarbeidet egen kommunikasjonsplan for omstillingsarbeidet. Kommunikasjonsplanen skal bidra til å nå omstillingsarbeidets mål.