



## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>Mål og rammer</b> .....	<b>3</b>
1.1	Bakgrunn.....	3
1.2	Kunnskapsgrunnlag .....	4
1.3	Oppsummert kunnskapsgrunnlag og anbefaling .....	13
1.4	Langsiktige effekter.....	14
1.5	Resultatmål for prosjektet.....	14
1.6	Rammer og avgrensning .....	15
<b>2</b>	<b>Prosjektorganisering</b> .....	<b>15</b>
2.1	Prosjekteier - prosjektledelse .....	15
2.2	Øvrige roller og bemanning .....	16
<b>3</b>	<b>Prosjektoppfølgning</b> .....	<b>16</b>
3.1	Beslutningspunkt .....	16
3.2	Statusrapportering .....	17
<b>4</b>	<b>Kommunikasjonsstrategi</b> .....	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>Risikovurdering og kvalitetssikring</b> .....	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Gjennomføring</b> .....	<b>18</b>
6.1	Innsatsområder/hovedaktiviteter.....	18
6.1.1	HA 1: Opplevelsesnæring inkl. småskala matproduksjon.....	18
6.1.2	HA 2: Øvrig/eksisterende næringsliv .....	19
6.1.3	HA 3: Attraktivitet som bo- og besøkssted.....	21
6.1.3	HA 4: Attraktivitet for næringsliv.....	21
<b>7</b>	<b>Økonomi</b> .....	<b>23</b>
7.1	Overordnet finansiering.....	23
7.2	Fordeling av kostnader.....	24
<b>8</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>25</b>
8.1	Kommunikasjonsstrategi .....	25

*Ordsky på framside er Lavangens viktigste konkurransefortrinn - fra web-undersøkelse*

# 1 Mål og rammer

## 1.1 Bakgrunn

Kommuneledelsen i Lavangen kommune tok høsten 2021 kontakt med næringsavdelinga i Troms og Finnmark fylkeskommune med bakgrunn i utfordringer med kommuneøkonomi og nedgang i sysselsetting over tid.

En rekke møter ble gjennomført mellom kommuneledelsen og fylkeskommunens næringsavdeling, og fylkeskommunen utarbeidet en samfunnsmessig konsekvensanalyse for å dokumentere situasjonen for næringsliv og sysselsetting. Analysen for Lavangen kommune konkluderer med at Lavangen kommune bør prioriteres innenfor et omstillings-program. Kommunen har et næringsliv som er svært begrenset i omfang, og som vurderes å være meget sårbart. I tillegg opplever kommunen en kraftig befolkningsnedgang og uheldig demografisk utvikling, samtidig som kommuneøkonomien er inne i en negativ trend.

5. april 2022 vedtok Fylkesrådet å gi Lavangen kommune omstillingsstatus for inntil 3 år for perioden 2023-2025, under forutsetning av at Kommunal- og distrikts departementet (KDD) innvilger omstillingsmidler. Fylkesrådet bevilget i samme vedtak kr 300 000 til å gjennomføre fase 2 – strategi- og forankringsfasen - i omstillingsprosjektet. Arbeidet er i tillegg finansiert av Innovasjon Norge og med egeninnsats fra Lavangen kommune.

Formålet med strategi- og forankringsfasen er å utvikle et strategisk plangrunnlag som begrunner og prioriterer bruken av ekstraordinære midler til næringsutvikling i Lavangen gjennom å vurdere potensialet for vekst i næringslivet, utviklings- og omstillingsbehovet, samt identifisere konkurransefortrinn og utfordringer. Arbeidet med strategi- og forankringsfasen har fulgt Innovasjon Norges anbefalte arbeidsmetode for omstillingsarbeid i strategi- og forankringsfasen.

Arbeidet ble startet opp i september, med Proneo AS som prosjektleder. Det ble da gjennomført en web-undersøkelse, Utviklingsanalyse i Panda og dialogmøter med nøkkelaktører (se kap. 1.2 Kunnskapsgrunnlag).

Etter at forslag til statsbudsjett ble lagt fram 6. oktober ble det klart at Lavangen kommune ikke får midler til å gjennomføre det planlagte omstillingsprosjektet fra 2023. Lavangen kommune besluttet i oktober (formannskapsmøte 31.10.22) at strategi- og forankringsfasen i stor grad skal

gjennomføres som planlagt, men med noen unntak: Det skal ikke lages omstillingsplan eller handlingsplan. I stedet vil Proneo lage en prosjektplan som skal brukes i det videre arbeidet med næringsutvikling i Lavangen.

Denne prosjektplanen skal legges til grunn for en søknad fra Lavangen kommune til fylkeskommunen om støtte til gjennomføring av et tre-årig næringsutviklingsprosjekt. Lavangen kommune vil i tillegg gå inn med egenandel og egenfinansiering.

Prosjektplanen beskriver og drøfter situasjonen i næringslivet i kommunen, vurderer potensiale for vekst, næringslivets utviklings- og omstillingsbehov, målene for arbeidet og prioriterte innsatsområder/hovedaktiviteter.

## 1.2 Kunnskapsgrunnlag

### **Utviklingsanalyse i Panda**

Utviklingsanalyse i PANDA, datert 18. oktober 2022, er utarbeidet av Proneo AS. Utviklingsanalysen er basert på tilgjengeliggjorte modeller fra Panda analyse samt offentlig statistikk.

Utviklingsanalyse PANDA benytter følgende indikatorer: sysselsetting fordelt på næring sammenlignet med fylket og nasjonen, andel lavinntektshusholdninger og median husholdningsinntekt, næringsstruktur, sysselsetting i de fire største næringene, sysselsettingsandel, andelen sysselsetting i industrien, bedriftenes størrelses-fordeling, arbeidsinnvandring og innvilget tilskudd fra Innovasjon Norge.

Formålet med utviklingsanalysen er å gi et overordnet og analytisk perspektiv på hvilke utviklingsmuligheter Lavangen har. Utviklingsanalysen skal fungere som et bakteppe for mer dyptgående vurderinger utført i dialog med lokalt næringsliv. De anbefalinger utviklingsanalysen kommer med er dermed i ingen forstand noen endelig konklusjon, men snarere begynnelsen på en prosess som leder frem til konkrete tiltak i Lavangen.

#### **Sentrale funn:**

- Høy offentlig sysselsetting
- Få sterke næringer
- Svært begrenset næringsliv
- Ensidig – lite variert næringsliv
- Bygge- og anleggsnæring har vært fremtredende, men er noe redusert de siste årene
- Nedgang i arbeidsplasser, og underdekning - stor utpendling, godt integrert i det regionale arbeidsmarkedet
- Svært lav sysselsetting i industrien – med små muligheter til å utvikle lokal leverandør- og servicenæring
- Stor andel med lav utdanning og lav inntekt

## Utviklingsanalysens oppsummering og forslag til tiltak

Lavangen har et ensidig næringsliv med få private arbeidsplasser, som det også har blitt færre av de siste årene. En svært stor del av de sysselsatte er ansatt i offentlig sektor. Det er svært få industriarbeidsplasser i kommunen. En stor andel av arbeidstakerne er sysselsatt innenfor få bransjer, noe som gjør næringslivet sårbart. Bygge- og anleggsnæringen har stått sterkt i kommunen, og er en av de største næringer som det pendles ut til. Denne næringen er utsatt for konjunktorene ellers i samfunnet. For de nærmeste årene signaliseres det redusert aktivitet innenfor denne bransjen. Den næringen som har hatt vekst de siste årene i antall ansatte er omsetning og drift av eiendom, samt tjenester til eiendomsdrift. Det antas at dette skyldes bruk av bransjekoder knyttet til eiendomsdrift innen enkelte reiselivsbedrifter.

I kommunen er det mange som er ansatt i små bedrifter, og det er et lavt utdanningsnivå blant de sysselsatte. Det er også en overvekt av eldre arbeidstakere i forhold til yngre, og det er en lav sysselsettingsgrad i kommunen. Kommunen har også en høy grad av utpendling av arbeidstakere med ca. 27 % av de sysselsatte i 2021.

Av dette ser vi at Lavangen har en svak næringsstruktur med bedrifter innenfor få bransjer og med få private arbeidsplasser. Utdanningsnivået er lavt, og det er få som har høyere utdanning. Det er positivt at andelen av faglært arbeidskraft er rimelig god, og som det kan bygges videre på. Det er positivt at flere av bedriftene er solide økonomisk mht. tryggheten i arbeidsplasser og muligheter for å kunne vokse.

Analysene viser at Lavangen er godt integrert i det regionale arbeidsmarkedet. Det er relativt korte avstander til sentra i flere av nabokommunen, samt at større byer som Narvik og Harstad ligger innenfor mulig pendleravstand. I nabokommunene Bardu, Målselv og Narvik er det større forsvarsanlegg som også har sivile arbeidsplasser. Størst utpendling foregår til Salangen som har større innslag av industri og arbeidsplasser for faglært personell, noe som gir muligheter for arbeidsplasser uten høyere utdanning. Næringslivet og arbeidsplassene i bo- og arbeidsmarkedsregionen rundt Lavangen vil være svært viktig for veksten og utviklingen i kommunen. Med stadig lavere folketall og et integrert arbeidsmarked mellom flere kommuner, vil befolkningen ofte se verdien av et tettere samarbeid mellom kommunene og i mindre grad være opptatt av kommunegrensene.

Lavangen har en rik natur, og ønsker å utnytte naturressursene i større grad fremover. Kombinasjonen naturbasert reiseliv og lokalmatproduksjon kan gi gode synergier og muligheter for økt sysselsetting. Det er svært positivt at de etablerte bedrifter innenfor reiseliv og turisme er solide, og med det har muligheter for å kunne vokse. Flere besøkende vil også

bidra til å styrke handelsnæringen og andre tjenestetilbud i kommunen. Spesielt innenfor turist- og opplevelsesnæringen er det nyttig med et godt og tett samarbeid. Mulige bedriftsnettverk innenfor dette næringssegmentet kan være et tiltak som kan bidra til å styrke og utvikle bedriftene.

Rundt en tredjedel av de som pendler ut av kommunen arbeider innenfor bygg- og anleggsnæringen. Av andre fremtredende næringer er det handel, transport og ulike tjenestenæringer som det pendles til. Med en aldrende befolkning og fødselsunderskudd, vil det være mindre behov for nybygging av boliger. Potensialet kan heller være bygging av flere fritidsboliger som kan bidra til å styrke den eksisterende bygge- og anleggsnæringen samt bidra til å redusere utpendlingen fra kommunen innenfor denne næringen. Så også vil flere tjenestetilbud som serveringssteder og en større opplevelsesnæring, kunne bidra til flere arbeidsplasser i kommunen og dermed mindre behov for utpendling. Det er en risiko for at arbeidstakere som pendler ut av kommunen heller velger å bosette seg nærmere sitt arbeidssted. Egne arbeidsplasser både trygger eksisterende og bidrar til ny bosetting. På den andre siden vil en ha muligheter for at de som pendler inn til kommunen, bosetter seg her, om en finner tilbudene attraktive nok.

Lavangen har stor andel innbyggere med lav inntekt og en stor andel med bare grunnskole som høyeste utdanning. Det kan synes som om det er et potensiale for å få flere ufaglærte inn i arbeidslivet. Her bør en vurdere muligheter for opplæringstiltak, og gjerne muligheter for å kunne ta fagbrev ute på arbeidsplassene.

Den lave andelen av søknader til og tildelinger av tilskudd fra virkemiddelapparat for utvikling, viser at det er et potensiale for å øke utviklingsevnen gjennom å øke næringslivets bevissthet om innovasjons- og utviklingsarbeid og kjennskap til de ulike offentlige støtteordningene.

For Lavangen vil det være svært viktig å legge til rette for tiltak som kan øke attraktiviteten for kommunen. Gode og attraktive fritids- og aktivitetstilbud for barn, unge og voksne, og ha tilgang på boliger og boligområder. Dette vil også være positivt for de eksisterende bedrifter og innbyggere i kommunen, for å unngå ytterligere fraflytting og færre arbeidsplasser. For bedrifter som ønsker å etablere seg er tilgang på næringsareal og faglært arbeidskraft viktige faktorer.

### **Spørreundersøkelse**

E-postbasert spørreundersøkelse i Microsoft Forms. Utsendt 29. september med svarfrist 7 oktober, samt utlagt på kommunens hjemmeside samme dato. Utsendt av Proneo basert på mailadresselister mottatt fra kommunen (antall i parentes): Næringsliv (43), lag og foreninger



## **Dialogmøter**

Det ble totalt gjennomført 15 intervjuer av ca. 1 times varighet hver. 13 av disse ble gjennomført i kommunens lokaler den 8. – 9. november, og de resterende to som teams-intervju i ettertid. Deltagerne i intervjuene ble valgt ut av kommunen, og framstår som en representativ gruppe for områdene næringsliv, frivillighet og ildsjeler, kommunal administrasjon og politisk sektor.

Totalt sett ser vi at intervjuene underbygde og forsterket signalene og inntrykkene fra spørreundersøkelsen. I tillegg avdekket intervjuene en god del konkrete prosjektideer. Flere av disse ble nok nevnt kort i spørreundersøkelsen, men intervjuet ga hver enkelt bedre anledning til å utdype idéen sammen med intervjuer.

Her er en kort oppsummering av de viktigste innspill som kom opp under hovedpunktene i intervjuene, og noen anbefalinger basert på disse:

### **Lavangens komparative fortrinn – og muligheter disse kan gi:**

Naturen blir av mange trukket fram som et viktig fortrinn – og kan ses på som et potensial for næringsutvikling innen opplevelsesnæring, som delvis er utnyttet, i tidlig fase.

Midnattssoltrappa nevnes av mange som et viktig og positivt prosjekt, som kan bety mye for opplevelsesnæring og attraktivitet, både for næringsliv og som et element for bostedsattraktivitet. Mange legger også stor vekt på mulighetene for videreutvikling av prosjektet i form av en reiselivsdestinasjon hvor Via Ferrata sammen med trappa kan gi kommunen en større attraksjon som kan selges som et reiselivsprodukt, både som et enkeltstående produkt med guiding og muligheter for tilleggssalg i form av servering og annet, og som en del av et større tilbud hvor servering og salg av lokalmat, fisketurisme og overnatting kan inngå i en helhet.

Kommunen har sterkt innslag av samisk og kvensk kultur og tradisjon som bør løftes fram.

Videre framstår håndverk, bygg og anlegg og entreprenørnæringen som et ganske sjeldent kraftsenter i kommunen, og nevnes av mange, også utenfor bransjen, som en god plattform for videre vekst både innen næringsutvikling og befolkningstall. Et godt resultat fra tidligere prosjektarbeid er Lavangen Entreprenør AS, som i dag framstår som en dynamisk og offensiv aktør i regional sammenheng.

Beliggenheten til kommunen – mellom tre byer, med to flyplasser i rimelig nærhet, og E6 lett tilgjengelig - framheves av mange som et faktum som gjør det naturlig å utvikle



opplevelsesnæringen. Dette gir også gode muligheter for arbeidspendling, som kan bidra til økt bostedsattraktivitet i kommunen.

Kommunen har en sterk frivillig sektor som ble omtalt av mange. De fleste er engasjert i flere frivillige lag og foreninger. Mange store løft innen arrangement og opplevelser av stor verdi blir gjennomført i denne sektoren, og frivilligheten og dugnadsånden betyr mye for bolyst og attraktivitet i Lavangen.

### **Styrker, svakheter, muligheter og trusler**

Styrker og muligheter ble for en stor del også omtalt under andre deler av intervjuet. Vi tar derfor opp noen momenter innen svakheter og trusler her.

Negativ befolkningsutvikling og et fragmentert og svakt næringsliv ble tatt opp av mange som de største svakheter i kommunen. En kommuneadministrasjon som er tynt bemannet og med liten evne til stå opp og ta de vanskelige diskusjonene og omkampene med statlige myndigheter og andre premissgivere oppleves også som en svakhet, sett fra næringslivets side.

En annen svakhet som ble mye omtalt, er mangelen på muligheter for å bygge seg en ny enebolig på en attraktiv tomt i eller nær kommunesenteret. Kommunens nåværende tilbud til familier i etableringsfasen og potensielle innflyttere oppleves av de vi snakket med som for dårlig og lite attraktivt – for eksempel i forhold til tilbudet i nabokommunen Salangen. Dette fører i praksis til at flere barnefamilier i de siste årene har valgt å etablere seg i Salangen, etter å ha vurdert mulighetene i Lavangen.

Næringsareal er et annet felt som ble tatt opp av næringslivet. Dagens industriområde oppfattes som beliggende i et område som ikke er optimalt hverken for eksisterende aktører eller for ny næringsutvikling, og det framkommer at det ikke er muligheter for næringsetablering på andre attraktive steder i kommunen. Mangel på arealplan og manglende tilgang til kommersiell kai framheves også av flere næringsaktører.

Det pekes også på en del eksterne trusler. Blant disse er manglende kollektivtilbud ut av kommunen og til andre kommunesentra, som gjør det vanskelig for ungdom og pendlere som ikke bruker egen bil å utnytte muligheter og tilbud i regionen. utfordringer med rekruttering i konkurranse med større kommuner og næringsliv i regionsentra framheves både av kommunal administrasjon og av næringslivet.

## **Utviklingsmuligheter**

Mange mener at tilrettelegging for utbygging av nye sentrale eneboliger/boenheter er en forutsetning for videre næringsutvikling og befolkningsvekst. Her er kommunens samarbeid med Husbanken en positiv faktor, som bør utnyttes maksimalt.

Utbygging av energi er en annen grunnleggende forutsetning, og i seg selv en mulighet, om enn i mindre målestokk. Større energikrevende industrietableringer vil kreve utbygging av sentralnett i kommunen/regionen. Det nevnes også mulige utbygginger av vannkraft i kommunen, i form av småkraftverk som kan gi tilgang til mer energi lokalt.

Opplevelsesnæring er den enkeltstående sektor som framheves av flest når det gjelder potensial for næringsutvikling. Det finnes flere oppegående aktører i kommunen, som er i gang med å etablere et samarbeid som kan styrke aktørene både i form av felles markedsføring og samkjøring av aktiviteter og opplevelser. Samtidig framheves det at det er rom for ytterligere styrking av sektoren, både i form av utvidet samarbeid og vekst hos etablerte aktører, styrking av aktivitetstilbudet og ved etablering av nye reiselivsbedrifter og ved destinasjonsutvikling.

Lavangen har sterke tradisjoner innen jordbruk, og klimatiske forhold gjør det mulig å få til vekster som normalt trives best lenger sør. Det er flere aktører innen landbruk og reiseliv som ønsker å utvikle dette potensialet for styrking av egen virksomhet og for utvikling i samarbeid.

Det er betydelig aktivitet innen reindrift i kommunen. Denne aktiviteten kan gjøre det utfordrende for utvikling av andre arealkrevende næringer, men kan også oppfattes som en mulighet til ny næringsutvikling i kommunen. Under våre intervjuer kom det fram flere innspill fra næringen som bør videre behandles i utviklingsprosjektet.

Nabokommunene har betydelig tilstedeværelse av oppdrettsnæring og forsvar. Dette kan by på muligheter også i Lavangen.

Det ble understreket fra flere aktører, særlig innen næringslivet, at etablering av nye varige arbeidsplasser vanligvis er enklere i etablerte bedrifter.

## **Kommunen som utviklingsaktør**

Hovedintrykket vi sitter igjen med etter intervjurunden er at Lavangen kommune sin innsats innen næringsutvikling oppfattes som å være i endring til det bedre, sett fra næringslivets side. Næringsfondet blir beskrevet som en positiv faktor, men for lite. I utviklingsperioden vil dette fondet få mer tyngde, og flere aktører nevnte at det bør fokuseres på de potensielt mest utviklingsorienterte næringer i utlysninger fra næringsfondet gjennom utviklingsperioden.

Fra reiselivsbransjen kom det innspill på kommunens deltakelse i Visit Narvik. Denne satsingen er det uenighet om blant aktørene. Alternativ bruk av midlene som ble nevnt var styrking av kommunens attraktivitet som reisemål gjennom å bruke midlene til konkrete tiltak i sentrumsområdet i Lavangen.

Videre forstår vi at det har vært arbeidet mye med mulighetene for etablering av drift på Gabbro-forekomst i Spansdalen. Vårt inntrykk er at kommunen har snudd de fleste steiner i denne saken – bokstavelig talt. Det er likevel et nærmest unisont signal fra næringslivet at dette prosjektet ble «oppgitt for lett og for tidlig», og at det bør tas opp igjen med de nye krefter man får tilført gjennom næringsutviklingsprosjektet.

Ellers oppfatter vi at det er positivt holdning fra næringslivet når det gjelder forholdet til kommunens næringsutvikler, og at man har tro på at et utviklingsprosjekt vil gi nye muligheter for utvikling innen næringslivet.

### **Informasjons- og forankringsmøter**

Det ble gjennomført næringslivsmøter den 24. oktober (Fjellkysten) og 29. november (Lappaugen).

På møtet på Fjellkysten møtte det i overkant av 10 personer. Ordfører Hege Rollmoen og næringsutvikler Trude Berg orienterte om at Lavangen ikke ble tildelt omstillingsmidler i statsbudsjettet, men at strategi- og forankringsfasen skal gjennomføres med tanke på å utarbeide en prosjektplan for et flerårig næringsutviklingsprosjekt finansielt støttet av fylkeskommunen.

I møtet presenterte Proneo resultatene fra spørreundersøkelsen. Kommunal tilrettelegging for boligbygging ble særlig diskutert. Videre ble rekruttering tatt opp som tema. Som respons på dette skal kommunen forsøke å få i stand et tettere samarbeid mellom skole og næringsliv i den hensikt å få ut bedre informasjon til elevene om hvilke yrkesmuligheter som finnes lokalt.

Kommunen ba videre om innspill på hvordan de kan bli bedre på informasjonsarbeid framover.

På møtet på Lappaugen ble utkastet til prosjektplan for næringsutviklingsprosjektet presentert for de 12 frammøtte.

Hovedlinjene i prosjektplanen, blant annet innsatsområder, ble oppfattet som fornuftige.

Foruten innspill og forslag knyttet til konkrete aktiviteter ble varigheten på prosjektet og målsettingen diskutert. Næringslivet har ingen klar oppfatning av om varigheten bør være to eller tre år, men viktigheten av at en klarer å skape skikkelig trykk i arbeidet framheves. Det kan tale for at to år er det beste. Målet på 15 arbeidsplasser signaliserer et godt ambisjonsnivå, og synes riktig.

Næringslivet er tydelige på viktigheten av et godt og aktivt kommunalt eierskap og engasjement fra kommunens politiske og administrative ledelse.

### **Øvrig kunnskapsgrunnlag**

Prosjektledelsen har hatt tilgang til og brukt kommunale langtidsplaner og strategidokumenter, blant annet Kommuneplanens samfunnsdel 2022-2033. Videre har vi hatt god tilgang til kunnskap og kompetanse hos næringsutvikler Trude Berg, og fått gode innspill fra møter med prosjektets styringsgruppe.

Telemarksforskning har på oppdrag fra Kommunal- og Distriktsdepartementet, gjennomført en evaluering av ordningen for regional omstilling (Telemarksforskning 2022, Knut Vareide med flere – «Evaluering av ordningen med regional omstilling»). I rapporten gis nye innspill til hva som virker og hva som er mindre treffsikkert.

Styrket utviklingsevne er trukket fram som det viktigste målet for omstilling, særlig på lang sikt. Selv om Lavangen ikke er omstillingskommune er problemstillingene sammenlignbare.

Rapporten framhever at følgende forhold kan ses i sammenheng med styrket utviklingsevne:

- Bedrifters holdning til utvikling, innovasjon og vekst
- Bedriftenes kompetanse
- Samarbeid mellom bedrifter i kommunen
- Samarbeid mellom bedriftene i kommunen med bedrifter i andre kommuner
- Bedrifters kobling til forsknings- og innovasjonsmiljø
- Arenaer og samarbeidsorgan i kommunen, som for eksempel næringsforening
- Samarbeid og tillit mellom næringslivet og kommune, herunder forståelse for hverandres roller
- Faste møtepunkt mellom næringsliv og kommune
- Et kommunestyre som er opptatt av og har kompetanse når det gjelder næringsutvikling
- Høyt fokus på næringsutvikling i kommunens ledelse, (direktør og ordfører)

- Kommunen har ansatte som arbeider dedikert med og har kompetanse på næringsutvikling
- Kommunen har gode planverk for utvikling, samfunnsplan, næringsplan og gode arealplaner

Disse forhold er forsøkt hensyntatt i valg og beskrivelse av prioriterte innsatsområder.

## 1.3 Oppsummert kunnskapsgrunnlag og anbefaling

### Muligheter

- God tilgang til natur (kyst, fjord, fjell) og naturressurser
- Gunstig beliggenhet i en kompakt arbeidsmarkedsregion - korte avstander
- Betydelig potensial innenfor opplevelsesnæring/turisme. Flere etablerte aktører, delvis også store
- Primærbruksnæring med potensiale ifht småskala foredling/matproduksjon
- Kompetanseutvikling og samarbeid vil sannsynlig kunne utløse potensiale i næringslivet
- Høy bostedsattraktivitet – sentral beliggenhet, gode muligheter for friluftsliv, godt kommunalt tilbud, lave bokostnader

### Utfordringer

- Begrenset næringsliv – ensidig, lite variert
- Liten sysselsetting i industrien
- Underdekning på arbeidsplasser, stor netto utpendling
- Lav innovasjonstakt i næringslivet, lite bruk av de muligheter i virkemiddelapparatet gir
- Negativ befolkningsutvikling og uheldig demografisk sammensetting
- Lavt utdanningsnivå, lavt inntektsnivå
- Manglende muligheter for boligbygging på attraktive tomter

### Forslag til prioriterte innsatsområder/hovedaktiviteter

Basert på et samlet kunnskapsgrunnlag, foreslås et næringsutviklingsprosjekt med to innsatsområder/hovedaktiviteter:

- 1. Opplevelsesnæring inkl. småskala matproduksjon**
- 2. Øvrig/eksisterende næringsliv**

Gjennomgående strategi:

- Proaktivt arbeid for å avdekke utviklingspotensial og mulige utviklingsprosjekter
- Utvikle innovasjons- og entreprenørskapskultur
- Stimulere til samarbeid og samhandling
- Kompetanseutvikling

I tillegg foreslås to støtteområder:

3. Attraktivitet som bo- og besøkssted
4. Attraktivitet for næringsliv

## 1.4 Langsiktige effekter

Hovedmålet vil være å skape nye og sikre eksisterende arbeidsplasser, et styrket næringsgrunnlag, slik at Lavangen kommune framstår som mer robust og med mer variert næringsstruktur, samt styrket utviklingsevne hos næringsliv og kommune.

## 1.5 Resultatmål for prosjektet

Næringsutviklingsarbeidet i Lavangen skal gjennom fokusert og målretta arbeid innenfor innsatsområdene bidra til å sikre og utvikle **15 arbeidsplasser**.

I tillegg skal næringsutviklingsarbeidet bidra til et styrket næringsgrunnlag, slik at kommunen og regionen framstår mer robust og med en mer variert næringsstruktur, samt styrke utviklingsevnen.

Arbeidsplasser skal regnes som bruttoarbeidsplasser. Arbeidsplasser som etableres, men som i løpet av perioden faller fra, skal altså inngå. I rapporteringen er det arbeidsplasser som kan henføres til næringsutviklingsarbeidet gjennom støtte til enkeltprosjekter som skal medregnes.

Delmål - aktivitetsmål:

- 2 prosjekter knyttet til samarbeid og samhandling gjennomført
- 2 prosjekter knyttet til kompetanseutvikling gjennomført
- 2 prosjekter knyttet til utvikling innovasjons- og entreprenørskapskultur gjennomført
- 2 nye bedrifter etablert eller er under etablering
- 5 bedriftsutviklingsprosjekter med utgangspunkt i eksisterende bedrifter gjennomført
- 4 prosjekter knyttet til attraktivitet gjennomført – 2 knyttet til bosteds- og besøksattraktivitet og 2 knyttet til næringsattraktivitet

## 1.6 Rammer og avgrensning

Prosjektet skal gjennomføres innenfor en prosjektperiode på tre år, med oppstart 1. mars 2023 og prosjektavslutning 31. desember 2025.

Prosjektet skal gjennomføres i tett samhandling med kommunens ordinære næringsutviklingsarbeid, og næringsutvikler skal være prosjektleder.

# 2 Prosjektorganisering

## 2.1 Prosjekteier - prosjektledelse

Prosjekteier er Lavangen kommune ved kommunestyret.

Prosjektansvarlig (PA) er kommunedirektør Erling Hanssen. Prosjektansvarlig er den som har:

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

Prosjektleder (PL) er næringsutvikler Trude Berg.

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

## 2.2 Øvrige roller og bemanning

Tabell 1. Rolle, eierskap, organisasjon og ansvarsområder

Rolle	Eierskap	Organisasjon/Person	Hovedansvarsområde
Prosjekteier	A	Lavangen kommune ved kommunestyret	
	B	Troms og Finnmark fylkeskommune	
	B	Innovasjon Norge Arktis	
Oppdragsgiver		Lavangen kommune	
Prosjektdeltakere		Trude Berg	Prosjektleder
		NN – ansatt prosjektressurs	Prosjektmedarbeider
Styringsgruppe		Erling Hanssen, kommunedirektør	Prosjektansvarlig
		Hege Rollmoen, ordfører	Styringsgruppemedlem
		NN, næringsliv	Styringsgruppemedlem
		NN, næringsliv	Styringsgruppemedlem
		NN, næringsliv	Styringsgruppemedlem
		NN, næringsliv	Varamedlem
		NN. politiker	Varamedlem
		NN, fylkeskommunen	Observatør – oppnevnes av fylkeskommunen dersom de ønsker observatør

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

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

*C-eier: Deltar med moralsk støtte og som ikke stiller krav i prosjektet*

Styringsgruppe og varamedlemmer oppnevnes av kommunestyret.

## 3 Prosjektoppfølgning

### 3.1 Beslutningspunkt

Tabell 2. Oversikt over beslutningspunkt

BP nr.	Dato	Tema	Dokumentasjon
1	1. mars 2023	Oppstart	Prosjektet finansiert og prosjektplan godkjent av prosjektansvarlig.
2	31. desember 2025	Avslutning	Sluttrapport godkjent av prosjektansvarlig



## 3.2 Statusrapportering

Det gjennomføres kvartalsvise statusmøter mellom PA og PL. Formannskapet/kommunestyret orienteres en gang pr halvår.

## 4 Kommunikasjonsstrategi

Før prosjektstart skal det utvikles egen kommunikasjonsstrategi. Denne legges inn som vedlegg til prosjektplanen (vedlegg 1).

## 5 Risikovurdering og kvalitetssikring

Tabell 3: Kritiske faktorer

Nr.	Usikkerhetsfaktorer	S	K	Risiko-faktor	Mulige tiltak/Ansvarlig
1	Prosjektilfang innenfor regelverk og mulighetsrom for støtte	3	5	15	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jobbe godt med informasjon og forankring.</li><li>• Proaktivt arbeid ut mot næringsliv for å identifisere utviklingsprosjekter</li></ul> Ansvarlig: PL, PA og styringsgruppe
2	Prosjektlederrolle vs. næringsutviklerrolle – kapasitets utfordringer	2	5	10	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klar rollefordeling</li><li>• Prosjektleder må gis rom og frihet til å gjøre egne prioriteringer</li></ul> Ansvarlig: Kommunedirektør
3	Aktiv støtte til prosjektet fra kommuneadministrasjonen	2	5	10	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skape forståelse i ledergruppa for prosjektet</li></ul> Ansvarlig: Kommunedirektør
4	Rekruttering av prosjektansatt medarbeider	2	4	8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sikre seg at en finner riktig person gjennom god rekrutteringsprosess</li></ul> Ansvarlig: Prosjektleder

S – Sannsynlighet. Hvor sannsynlig vil det være at dette inntreffer Skala 1- 5 (5 er mest sannsynlig)

K – Kritisk. Hvor kritisk vil dette være hvis det inntreffer. Skala 1-5 (5 er mest kritisk)

RF – Risikofaktor (S \* K). 15 eller høyere vil måtte utløse en aksjon innen en gitt dato.

## 6 Gjennomføring

### 6.1 Innsatsområder/hovedaktiviteter

Hovedaktivitetene skal oppfattes som prioriterte innsatsområder i prosjektet.

#### 6.1.1 HA 1: Opplevelsesnæring inkl. småskala matproduksjon

Innsatsområdet omfatter reiselivsnæring og opplevelser knyttet til mat/matkultur, natur, kultur og arrangement. Næringa selv, også lokalt, er opptatt av bærekraftig utvikling, og dette må gjennomsyre innsatsområdet.

Innsatsområdet blir av svært mange pekt på som en potensiell vekstnæring i Lavangen, og vil utnytte det svært mange peker på som Lavangens fremste konkurransefortrinn – naturen.

Den lokale reiselivsnæringen framstår som relativt godt utviklet, og det er flere etablerte aktører. Arbeidet har avdekt at økt samarbeid vil kunne bidra til å ta ut potensiale, men erfaringsmessig vil dette ta tid. Samtidig må man evne å henge seg på, og forsterke det som allerede er av satsing på reiselivsnæring i omkringliggende regioner.

Utvikling av opplevelsesnæring og Lavangen som opplevelsesarena vil bidra til å utvikle attraktivitet for Lavangen som bo- og arbeidssted.

Det antas også at reindriftsnæringen og samisk kultur og tradisjon har potensial. Enten ved gjennomføring av egne prosjekt og/eller ved samarbeid med andre aktører.

Erfaringer fra andre kommuner viser at økt grad av lokal matforedling vil understøtte det lokale reiselivet, og gi kommunen flere attraksjoner å spille på.

Innsatsområdet kan også dekke bistand til gründere og etablerere som vil starte egen virksomhet innenfor innsatsområdet.

##### 6.1.1.1 Mål og delmål

Innsatsområdet skal bidra til 5 nye/sikrede arbeidsplasser.

Delmål:

- 1 prosjekt knyttet til samarbeid og samhandling gjennomført
- 1 prosjekt knyttet til kompetanseutvikling gjennomført
- 1 prosjekt knyttet til utvikling innovasjons- og entreprenørskapskultur gjennomført
- 1 ny bedrift etablert eller er under etablering

- 2 bedriftsutviklingsprosjekter med utgangspunkt i eksisterende bedrifter gjennomført

### 6.1.1.2 Strategi – viktige oppgaver og aksjoner

- Proaktivt arbeid for å avdekke utviklingspotensial og mulige utviklingsprosjekter
  - Oppsøkende virksomhet i den hensikt å identifisere utviklingsprosjekter som kan støttes økonomisk av prosjektet
  - Gjennomføre forstudie og forprosjekt SMB-utvikling
- Utvikle innovasjons- og entreprenørskapskultur
  - Bidra til å utvikle entreprenørskap og innovasjon gjennom hele oppvekstløpet
  - Utvikle entreprenørielle ferdigheter gjennom å initiere, legge til rette for og gjennomføre ulike kompetansehevende tiltak, f.eks. etablererkurs
- Stimulere til samarbeid og samhandling
  - Bidra til å utvikle og beholde fungerende samhandlingsarenaer, f.eks. frokostmøter for næringsliv og ulike næringstreff
  - Identifisere, tilrettelegge for og støtte ulike samarbeidstiltak
- Kompetanseutvikling
  - Identifisere, tilrettelegge for og støtte kompetansehevende tiltak
  - Stimulere til økt satsing på FOU i bedriftene
  - Etablere relevant nettverk med eksterne nærings- og kompetansemiljø.

### 6.1.2 HA 2: Øvrig/eksisterende næringsliv

Det er viktig å skape positiv utvikling av de bedrifter som allerede finnes i kommunen. Erfaringer og analyser gjort i strategi- og forankringsfasen viser det er potensial for vekst og utvikling i øvrig næringsliv. Med øvrig må forstås eksisterende næringsliv i Lavangen med unntak av opplevelsesnæring.

Erfaringene fra andre kommuner viser at eksisterende bedrifter, med god bistand og hjelp, relativt raskt kan bidra til utvikling av sysselsetting og verdiskaping lokalt. Dette kan komme i form av knoppskytinger, nye forretningsområder i eksisterende bedrifter eller forbedringsarbeid for økt lønnsomhet.

Innsatsområdet omfatter tilleggsnæring til landbruk, men ikke tradisjonelt landbruk.

Næringsutviklingsarbeidet må jobbe aktivt opp mot eksisterende næringsliv for å avdekke utviklingspotensial og støtte ulike bedriftsrettede tiltak med utgangspunkt i de ideene og planene bedriftene har.

Innsatsområdet kan også dekke bistand til gründere og etablerere som vil starte egen virksomhet, uavhengig av bransje.

Innsatsområdet er bransjeuavhengig.

### 6.1.2.1 Mål og delmål

Innsatsområdet skal bidra til 10 nye/sikrede arbeidsplasser.

Delmål:

- 1 prosjekt knyttet til samarbeid og samhandling gjennomført
- 1 prosjekt knyttet til kompetanseutvikling gjennomført
- 1 prosjekt knyttet til utvikling innovasjons- og entreprenørskapskultur gjennomført
- 1 ny bedrift etablert eller er under etablering
- 2 bedriftsutviklingsprosjekter med utgangspunkt i eksisterende bedrifter gjennomført

### 6.1.2.2 Strategi – viktige oppgaver og aksjoner

- Proaktivt arbeid for å avdekke utviklingspotensial og mulige utviklingsprosjekter
  - Oppsøkende virksomhet i den hensikt å identifisere utviklingsprosjekter som kan støttes økonomisk av prosjektet
  - Gjennomføre forstudie og forprosjekt SMB-utvikling
- Utvikle innovasjons- og entreprenørskapskultur
  - Bidra til å utvikle entreprenørskap og innovasjon gjennom hele oppvekstløpet
  - Utvikle entreprenørielle ferdigheter gjennom å initiere, legge til rette for og gjennomføre ulike kompetansehevende tiltak, f.eks. etablererkurs
- Stimulere til samarbeid og samhandling
  - Bidra til å utvikle og beholde fungerende samhandlingsarenaer, f.eks. frokostmøter for næringsliv og ulike næringstreff
  - Identifisere, tilrettelegge for og støtte ulike samarbeidstiltak
- Kompetanseutvikling
  - Identifisere, tilrettelegge for og støtte kompetansehevende tiltak
  - Stimulere til økt satsing på FOU i bedriftene
  - Etablere relevant nettverk med eksterne nærings- og kompetansemiljø

### **6.1.3 HA 3: Attraktivitet som bo- og besøkssted**

Lavangens utfordringsbilde tilsier at næringsutviklingsprosjekt må innrettes mot mer enn bare arbeidsplassvekst. Forhold som befolkningsnedgang, aldrende befolkning, skjev kjønnsfordeling, mangel på arbeidskraft, og boliger, lite varierte fritidstilbud og dårlig utbygd offentlig kommunikasjon, skaper utfordringer for lokalsamfunnet.

Selv om det å skape en attraktiv bokommune er et langsiktig arbeid, må næringsutviklingsarbeidet engasjere seg i dette. I kommuneplanens samfunnsdel er samarbeid og dugnad trukket fram som viktige kvaliteter i Lavangen, og det samiske og kvenske er en del av vår identitet.

Innsatsområdet dekker tilrettelegging for og utvikling av tiltak som vil utvikle attraktivitet og bolyst.

Innsatsområdet skal bidra til å forsterke og støtte opp under eksisterende og planlagte prosjekter og initiativ, eksempelvis Elveparken, ulike naturbaserte tiltak som Midnattsoltrappa og gode ferdselsårer, og frivillige lag og foreningers satsing på tilbud på fritida, spesielt rettet mot ungdom.

Innsatsområdet vil også ha betydning for utvikling av besøksattraktivitet for reiselivsnæring. Innsatsområdet vil ikke ha arbeidsplasser som målsetting. Prosjektets rolle vil i hovedsak være knyttet til å øke kunnskapsgrunnlag, påpeke behov og initiere prosesser overfor kommunen.

Innsatsområdet er svært viktig for at folk skal ønske å komme hit, og være stolt av å bo i Lavangen.

#### **6.1.3.1 Mål og delmål**

Lavangen skal være en attraktiv kommune for

- innbyggerne å bo i
- gjester å besøke

Delmål:

- 2 prosjekt knyttet til attraktivitet som bo- og besøkssted gjennomført

#### **6.1.3.2 Strategi – viktige oppgaver og aksjoner**

Bidra til å sette i gang og drive prosesser som utvikler Lavangens bosteds- og besøksattraktivitet.

### **6.1.3 HA 4: Attraktivitet for næringsliv**

Utvikling av kommunen er nødvendig, både politisk og administrativt, for å forsterke næringsvennligheten, markedsføre kommunen som næringskommune og aktivt arbeide for å tiltrekke seg bedrifter.

Mangel på gründere og entreprenørskapskultur er påpekt som en av de største utfordringer for utvikling og vekst i Lavangen, og næringsutviklingsprosjektet må engasjere seg i arbeidet med tilrettelegging for og utvikling av en sterk innovasjons- og etablererkultur.

Innsatsområdet vil ikke ha arbeidsplasser som målsetting. Prosjektets rolle vil være knyttet til å arbeide med «kulturelle forhold», som har med holdninger, tillit og samarbeid å gjøre. Dels er det spørsmål om kompetanse, dels handler det om å skape arenaer, møtepunkter og organisering.

Tiltak og aktiviteter som styrker utviklingsevne skal løftes fram og prioriteres, også på flere områder i lokalsamfunnet enn kommune og næringsliv, som for eksempel frivillig sektor, besøkende, befolkningen, nabokommuner og eksterne aktører. Kommunens rolle som utvikler vil stå sentralt, og tiltak og aktiviteter som utvikler kompetanse på næringsutvikling i kommunen, fokus på næringsutvikling fra kommunens politiske og administrative ledelse, utvikling av møtepunkter mellom kommune og næringsliv og utvikling av kommunalt planverk bør prioriteres.

Eventuelle satsinger på infrastrukturtiltak som bedrer næringsattraktivitet vil kunne ligge innenfor innsatsområdet.

### 6.1.3.1 Mål og delmål

Lavangen skal styrke sin utviklingsevne, og være en attraktiv kommune for næringslivet å etablere, drive og utvikle bedrift i.

Delmål:

- 2 prosjekt knyttet til kommunens utviklerrolle, attraktivitet for næringsliv og styrket utviklingsevne gjennomført.

### 6.1.3.2 Strategi – viktige oppgaver og aksjoner

Bidra til å sette i gang og drive prosesser som utvikler Lavangens utviklingsevne og næringsattraktivitet.

Innovasjon Norges verktøy Næringsvennlig kommune, og implementering forbedringspunkter i kommunen i den hensikt å bli en bedre tilrettelegger og samarbeidspartner for lokalt næringsliv gjennom å avdekke behov og avklare roller og forventninger, bør vurderes.

## 7 Økonomi

### 7.1 Overordnet finansiering

Næringsutviklingsprosjektets ambisjonsnivå, budsjett og finansieringsplan, bygger på signaler gitt fra fylkeskommunen om en mulig finansiering i størrelsesorden 5 millioner kroner, inkludert medfinansiering næringsfond.

I tillegg kommer kommunens egen finansiering, i størrelsesorden 1,8 millioner kroner, samt verdien av varer og tjenester kommunen legger inn i prosjektet knyttet til prosjektledelse og kontorleie. Dette er anslått til 950.000.

Ut over dette er det gitt signaler fra Innovasjon Norge om at de kan delfinansiere forstudie og forprosjekt SMB-utvikling med inntil kr 275.000 totalt, selv om Lavangen formelt ikke er omstillingskommune.

Overordnet finansieringsplan kan dermed se slik ut:

Tabell 4: Overordnet finansieringsplan

<b>Finansieringskilde</b>	<b>Beløp</b>	<b>Andel</b>
Troms og Finnmark fylkeskommune	5 000 000	62 %
Lavangen kommune, egne midler	1 800 000	22 %
Lavangen kommune, egeninnsats	950 000	13 %
Innovasjon Norge	275 000	3 %
<b>SUM</b>	<b>8 025 000</b>	<b>100 %</b>

## 7.2 Fordeling av kostnader

Kostnader fordelt på årene 2023, 2024 og 2025 (tre-årig prosjekt med start 01.03.23 og avslutning 31.12.25):

Tabell 5: Kostnadsbudsjett

Type kostnad	2023	2024	2025	Beløp
Omsøkbare midler <sup>1)</sup>	905 000	905 000	905 000	2 715 000
Prosjektleder, 50 % stilling <sup>2)</sup>	450 000	450 000	450 000	1 350 000
Ansatt prosjektmedarbeider, 80-100 % stilling	700 000	700 000	700 000	2 100 000
Kontorleie, reisekost, styringsgruppe, div. adm. kostnader	120 000	120 000	120 000	360 000
Diverse tiltak: SMB-utvikling, etablererkurs, frokostmøter, kompetansehevende tiltak, kurs mm	500 000	500 000	500 000	1 500 000
<b>SUM</b>	<b>2 675 000</b>	<b>2 675 000</b>	<b>2 675 000</b>	<b>8 025 000</b>

1) Omsøkbare midler – næringslivet kan søke om støtte til utviklingsprosjekter, vanligvis forstudier og forprosjekter. Normal støtteandel er 50 %. Prosjekteiernes egenfinansiering samt eventuell annen finansiering i prosjektene kommer i tillegg. Det er et utfalt mål at midlene skal bidra til å utløse andre midler.

2) Prosjektleder – anslagsvis 50 % av næringsrådgivers stilling.

Det forutsettes at både prosjektleder og prosjektmedarbeider skal jobbe med initialt arbeid, prosjektutvikling, prosjektledelse og oppfølging av prosjekter.

Alle prosjekter skal systematisk vurderes i henhold til i hvilken grad de understøttet FNs bærekraftsmål.

For å forsterke Prosjektets innsatsområder bør Innovasjon Norge tidlig involveres i de prosjekter som kan tenkes å kvalifisere for Innovasjon Norges virkemidler.



## **8 Vedlegg**

### 8.1 Kommunikasjonsstrategi