

SATS PÅ HALLINGDAL

Utviklingsplan 2022-2024



Versjon 3.0 - 10. januar 2022

Behandlet av styringsgruppa: 10. januar 2022

Vedtatt av kommunestyrene:

Flå - XX.XXXXX.2022	Nesbyen - XX.XXXXX.2022	Gol - XX.XXXXX.2022
Hemsedal - XX.XXXXX.2022	Ål - XX.XXXXX.2022	Hol - XX.XXXXX.2022

Innholdsfortegnelse

1. Bakgrunn og prosess	3
1.1 Bakgrunn for strategi- og forankringsfasen.....	3
1.2 Strategi- og forankringsfasen - samlet kunnskapsgrunnlag og anbefaling	4
1.2.1 Utviklingsanalyse i PANDA.....	4
1.2.2 Regionrådet for Hallingdal – notat til utviklingsanalyse	5
1.2.3 Mobilisering og innspillsprosjektet.....	6
1.2.4 Oppsummert kunnskapsgrunnlag og anbefaling.....	11
1.3 Planprosessen	13
1.4 Plandokumentet.....	14
1.5 Bruk av omstillingsmidlene	14
2. Visjon og mål for utviklingsarbeidet.....	16
2.1 Visjon for utviklingsarbeidet	16
2.2 Hovedmål	16
2.3 Effektmål.....	17
3. Tematiske innsatsområder.....	18
3.1 Strategier	19
3.2 Delmål.....	20
4. Organisering av utviklingsarbeidet.....	21
5. Ressursinnsats og finansiering	22
5.1 Overordnet finansiering	22
5.2 Ressurser fordelt på tematiske innsatsområder	23
Vedlegg	24

Ordsky på framside er utviklingsmuligheter i Hallingdal fra web-undersøkelse.

1. Bakgrunn og prosess

Et omstillingsarbeid er en ekstraordinær innsats for næringsutvikling i kommuner eller regioner som opplever forvitring av det lokale næringslivet, eller at bedrifter forsvinner og mange arbeidsplasser går tapt. Omstillingsarbeidet kommer til tillegg til kommunens ordinære næringsutviklingsarbeid.

Formålet med omstillingsplanen* er å utvikle et strategisk plangrunnlag som begrunner og prioriterer bruken av ekstraordinære midler til næringsutvikling i Hallingdal. Omstillingsplanen beskriver og drøfter situasjonen i næringslivet i regionen, omstillingsbehovet, målene for omstillingsarbeidet og de prioriterte innsatsområder.

*I Hallingdal brukes begrepet Utviklingsplan – se kap 1.2.3, beslutning fattet på Hallingtinget 28. oktober 2021.

1.1 Bakgrunn for strategi- og forankringsfasen

Hallingdal er hardt rammet av koronapandemien, med stor arbeidsledighet og press på arbeidsplasser og bedrifter. Ringvirkningsanalyse og forankringsmøter gjennomført i regionen avdekker at fraværet av internasjonale gjester har vært svært merkbart. Selv om det antas at internasjonal turisme gradvis vil ta seg opp igjen, har pandemien synliggjort Hallingdals ensidige avhengighet av reiselivet, både direkte og indirekte. Hallingdalsregionen er med andre ord sårbar, og regionen ønsker å skape et bredere og mer robust næringsgrunnlag. Hallingdalsregionen søkte på bakgrunn av dette Viken fylkeskommune om omstillingsstatus.

Viken fylkeskommune vedtok i møte i fylkesrådet den 25. mars 2021 å gi 3-årig omstillingsstatus for Hallingdal. Omstillingsstatus gis med bakgrunn i næringsbortfall, markedsendringer og sesongproblematikk samt behovet for å brede ut næringsgrunnlaget i regionen.

For 2022 stilles det 2 millioner kroner til disposisjon fra fylkeskommunen. Finansiering for 2023 og 2024 skal innarbeides i budsjettprosessen. Fylkeskommunen forutsetter kommunal medfinansiering. Dette er vedtatt i av kommunene, i størrelsesorden kr 100.000 pr kommune pr år, altså til sammen kr 600.000 pr år.

I forslaget til statsbudsjett for 2022 er fylkeskommunen tilgodesett med midler til omstilling, og Fylkeskommunen har på bakgrunn av dette signalisert at Hallingdal kan stilles til utsikt ytterligere ca. 2 millioner kroner for 2022. Endelig beslutning om dette forventes ikke å foreligge før i januar/februar 2022.

Regionrådet for Hallingdal vil følge anbefalt arbeidsmetode for omstillingsarbeid, jfr. Innovasjon Norge.

Regionrådet for Hallingdal har vært prosjekteier, og arbeidet er gjennomført i nært samarbeid med Innovasjon Norge og Viken fylkeskommune. Arbeidet har hatt bred involvering av næringsliv og befolkning.

Prosjektledelse for gjennomføring av strategi og forankringsfasen, og dermed mobiliserings- og innspills prosjektet, ble lagt ut på anbud. Hallingdal regionråd besluttet den 31. juli 2021 at Proneo skal levere prosjektledelse for strategi- og forankringsfasen for omstillingsprogrammet i Hallingdal.

Målet med strategi- og forankringsfasen var å vurdere potensialet for vekst i næringslivet, identifisere konkurransefortrinn og foreslå prioriterte innsatsområder samt omfanget av omstillingsarbeidet i Hallingdal.

Resultatet av strategi- og forankringsfasen var utviklingsanalyse i PANDA som grunnlag for utarbeidelse av omstillingsplan og forslag til handlingsplan for første gjennomføringsår. Utviklingsanalyse i PANDA ble utført av fylkeskommunen.

Strategi- og forankringsfasen er gjennomført i perioden 26. august til 14. januar 2022.

1.2 Strategi- og forankringsfasen - samlet kunnskapsgrunnlag og anbefaling

1.2.1 Utviklingsanalyse i PANDA

Utviklingsanalyse i PANDA, datert 13. oktober 2021, er utarbeidet av Viken fylkeskommune. 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 størrelsesfordeling, arbeidsinnvandring og innvilget tilskudd fra Innovasjon Norge.

Formålet med utviklingsanalysen er å gi et overordnet og analytisk perspektiv på hvilke utviklingsmuligheter Hallingdal 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 Hallingdal.

Sentrale funn – næringsfordelte indikatorer:

- Offentlig sektor, bygg og anlegg og detaljhandel er Hallingdals største næringer målt i antall ansatte
- Kulturnæringen vokser, sees særlig i sammenheng med hyttefolket
- Sterke næringer (høyere sysselsetting enn fylket/nasjonen) finner vi hovedsakelig Innenfor reiseliv, jordbruk, jakt og fiske, samt gummi og plast
- Andel sysselsettingen i industrien er lav i hele regionen og trenden er fallende

Sentrale funn - folketallsutvikling, demografi og pendling:

- Hallingdal har i ett 30-års perspektiv hatt befolkningsvekst. De siste årene har (fra 2017 til 2021) har det vært svak økning. Ål, Hol, Nesbyen og Flå har i denne perioden hatt svak negativ utvikling, mens Gol og Hemsedal har hatt vekst. Veksten er særlig kraftig i Hemsedal.
- Veksten er knyttet til nettoinnvandring. Fødselsoverskuddet er negativt
- Hemsedal og til dels Hol har en yngre befolkning enn resten av Norge, de andre noe eldre.
- Relativt lav andel pendling. Mest pendling inn til Gol, fra Nesbyen, Hemsedal og Ål.

Sentrale funn - robusthet

- Andelen sysselsatte innenfor industrinæringer sier noe om muligheten for utvikling av tjenesteytende næringer:
 - Kun Nesbyen har høyere sysselsetting i industrien enn landet/fylket, men trenden er fallende (2019-tall). Det er den også for Hallingdal sett under ett, men noe stigende i Gol, Hol og Ål
- Ensidedighet i næringsstrukturen sier noe om sårbarheten:
 - Indeksen indikerer en god spredning av virksomheter og en lite ensidig næringsstruktur
- Andelen personer i husholdninger med lavinntekt. Med mange med lavinntekt vil det være lav lokal etterspørsel. Det er også en indikasjon på at det ikke finnes ressurser til utdanning, ferdigheter og boligformue til å skaffe seg inntekt lokalt, ved og pendle eller ved å flytte:
 - Hallingdal har relativt liten andel personer i husholdninger med lav inntekt
 - Ål, Nesbyen og Flå ha en lav andel personer i husholdninger med lavinntekt.
 - I Hemsedal er andel personer i husholdninger med lavinntekt stigende og over gjennomsnittet i Viken og i Norge
 - Gol har også en høyere andel personer med lavinntekt, men trenden er synkende
- Andelen innvandrere fra Europa. Her får man innsikt i om man klarer å være attraktiv for arbeidskraft utenfra, og om Hallingdal er åpen for impulser utenfra:
 - Hallingdal har lav attraktivitet for arbeidsinnvandrere
 - Med unntak av Gol og Nesbyen er det en relativt lav andel arbeidsinnvandrere i regionen sammenlignet med resten av fylket og landet.
 - Statistikken fanger ikke opp sesongarbeidere som jobber deltid eller er ansatt på korte kontrakter under et år

Utviklingsanalysen har følgende konklusjoner og forslag til tiltak:

- Reiseliv og turisme står sterkt i Hallingdal – bør utvikles videre
- Stor (størst) verdiskapning innen bygg og anlegg
- Noe verdiskapning innen jordbruk, jakt og viltstell - bør utvikles videre
- Kulturnæringen bør fortsatt utvikles -> kan fornye regionen
- Det bør utredes muligheter for etablering av utdanningsinstitusjoner fordi tilgangen på kompetanse bidrar til lokalisering av kunnskapsbedrifter
- Industrien er i vekst, men veksten er knyttet til noen få enkeltbedrifter. Dette er sårbart, og vi ser samtidig utfordringer for annen industri
- Markedet for tjenesteytende næringer tilknyttet hytte- og hotellmarkeder er stort, og med satsning mot opplevelses-tilbydere vil markedet fortsette å øke sin attraktivitet.

1.2.2 Regionrådet for Hallingdal – notat til utviklingsanalyse

Som et supplement til Utviklingsanalyse PANDA Hallingdal /Viken Fylkeskommune har Regionrådet for Hallingdal ved seniorrådgiver Knut Arne Gurigard utarbeidet ett notat datert 9.1.2022. Notatet inngår i samlet kunnskapsgrunnlag. Utdrag fra notatet:

Arbeidsplassene og yrkesbefolkningen i en region er hovedfundamentet for å sikre framtidig bosetting, og for å skape verdier som gir inntekter for kommunene.

For at en region som Hallingdal skal ha ei positiv utvikling må følgende tre faktorer være på plass, i ei grov forenkling:

- Arbeidskraft
- Arbeidsplasser
- Et næringsliv som «tener peng»

Hallingdal er i liten grad integrert i andre regioner, først og fremst p.g.a. for stor reiseavstand for dagpendling. Dette vil med andre ord si at Hallingdal i stor grad har måttet stole på egne krefter både i forhold til arbeidsplasser og arbeidskraft. Hallingdal hadde i 2011 egendekning i forhold til arbeidsplasser på ca. 94 %. Med Ringeriksbanen, E16 og opprusting av Rv7 vil disse forholdene kunne endres radikalt, for store deler av Hallingdal. Hallingdal som en litt «isolert» arbeidsmarkedsregion vil bli endret når vi kommer i dagpendleravstand til et større arbeidsmarked. Noe av hensikten med Ringeriksbanen er avlastning av Osloregionen, både i forhold til arbeidsplasser og befolkning. Dette vil og deler av Hallingdal kunne nyte godt av.

Hallingdal har gjennom flere år hatt en viss befolkningsøkning, og folketallet i Hallingdal har aldri vært høyere. Samtidig er det viktig å se på alderssammensetning og utvikling over tid. En av de store utfordringene for distrikta er framtidig arbeidskraft, dette vil også gjelde for Hallingdal. Dersom en benytter SSB si framskriving mot 2050 (alt. MMMM), vil det i Hallingdal være ca. 300 færre i aldersgruppa 0 -19 år, 1000 færre i gruppa 20 -64 år og 2600 flere i gruppa 65 år og eldre. Omsorgsbyrden vil med andre ord øke, og det er langt færre yrkesaktive. Et fødselsoverskudd vil i en slik sammenheng ha lite å si på kort sikt. For å sikre nødvendig framtidig arbeidskraft er Hallingdal avhengig av bedre balanse utflytting – innflytting. De siste 20 åra har Hallingdal i snitt hatt ei netto utflytting på ca. 200 pr. år, men for første gang på svært lenge har Hallingdal i 2020 og 2021 opplevd en liten netto innflytting. For å sikre framtidig arbeidskraft må Hallingdal øke netto innflytting og en vil være avhengig av arbeidsinnvandring. I denne sammenhengen er det også verdt å nevne at Hallingdal tradisjonelt har svært lav arbeidsledighet og høy yrkesdeltakelse (sysselsetter over 70% av befolkninga).

Hallingdal skårer i ulike undersøkelser høyt på bostedsattraktivitet, blant annet i Telemarksforskning, Regional analyse Buskerud 2018.

Hallingdal har en svak nedgang av arbeidsplasser i privat næringsliv og en økning innen offentlig sektor. I denne sammenheng er det grunn til å peke på at Hallingdal har en relativt stor andel arbeidsplasser i privat næringsliv (ca. 70 %). En av utfordringene for Hallingdal er å øke næringsattraktiviteten. Samtidig er det viktig å bredde ut tilbudet på arbeidsplasser som krever høyere utdanning, blant annet for å kunne være attraktive i framtidig rekruttering av arbeidskraft.

Her må Hallingdal klare å ta del i de «nye næringene» og det må bygges opp en sterkere innovasjonskultur.

1.2.3 Mobilisering og innspillsprosjektet

I strategi- og forankringsfasen er det gjennomført følgende aktiviteter knyttet til mobilisering og innspill:

Nettbasert spørreundersøkelse

- Gjennomført i Microsoft Forms
- Utsendt på mail 31. august, med svarfrist 10. september. Antall svar mottatt 128, en svarprosent på i overkant av 10 %.

I tillegg til spørsmål knyttet til konkurransefortrinn, utviklingsmuligheter og kommunen som tilrettelegger, ble spørreundersøkelsen benyttet til å få innspill på mulig målsetting for omstillingsarbeidet, hvilke bransjer/næringer som har størst potensial for nye arbeidsplasser, hvilke næringer respondenten ville etablert i Hallingdal samt konkrete innspill på prosjekter med kontaktinformasjon for prosjekteierne. Det ble dessuten spurt om innspill på nøkkelpersoner som må engasjeres i omstillingsarbeidet samt om andre innspill til regionrådet, kommunene eller Proneo.

Dialogmøter

Det ble gjennomført 35 møter med til sammen 40 personer fra næringsliv, administrativ ledelse og politisk ledelse i kommunene samt utvalgte ressurspersoner fra organisasjons- og samfunnsliv den 29. og 30. september. I tillegg ble det gjennomført ett intervju på Teams. Respondentene ble plukket ut av regionrådet.

Det ble benyttet egen intervjumal. I tillegg til å benytte anledningen til å skape forståelse for situasjonen og forankre det kommende omstillingsarbeidet, ble intervjuobjektene spurt om Hallingdals komparative fortrinn for næringsutvikling, knyttet til lokale produksjonsfaktorer, samt hvilke lokale utviklingsmuligheter som best kan utnytte disse produksjonsfaktorene.

De ble videre spurt om Hallingdals styrker, svakheter, muligheter og trusler, hvilke utviklingsmuligheter som finnes rundt eksisterende næringsliv med utgangspunkt i lokale næringsmiljøer og lokalt næringssamarbeid, spesielle produkt-, prosjekt- eller forretningsideer som kan tas tak i, samt at de ble bedt om å navngi ressurspersoner som kan bidra i omstillingsarbeidet. Avslutningsvis ble de bedt om å uttale seg om hvordan kommunene fungerer som utviklingsaktør i dag, og hva som kan gjøres bedre.

Innspillsmøter

Det ble gjennomført to parallelle innspillsmøter den 18. oktober, ett i Nesbyen og ett i Ål. Totalt møtte det 55 personer, 25 i Nesbyen og 30 i Ål. Innspillsmøtene var åpne for alle. På innspillsmøtet ble deltakerne informert om den prosessen kommunene og regionrådet legger opp til knyttet til de utfordringer Hallingdal har foran seg. Videre ble deltagerne presentert Utviklingsanalyse samt foreløpig kunnskapsgrunnlag inkludert resultatene fra spørreundersøkelsen og dialogmøtene.

Deltakerne ble utfordret på å jobbe i grupper med mulig supplering av kunnskapsgrunnlag, hvilke innsatsområder som vil være de viktigste, hvilke mulige prosjekter og tiltak som kan være aktuelle, samt hva målet med omstillingsarbeidet kan være.

Hallingtinget

Hallingtinget består av fem politikere fra hver kommune. I tillegg møter kommunedirektører og Viken fylkeskommune. Hallingtinget ble den 28. oktober presentert funn fra webundersøkelse og dialogmøter, utviklingsanalyse og skisse til Omstillingsplan.

Deltakerne ble utfordret på å jobbe i grupper med innspill til omstillingsplanen med tanke på planens innretning, målsetting, innsatsområder og strategier.

Oppsummering av mobiliserings- og innspillsarbeidet – nettbasert undersøkelse, dialogmøter og innspillsmøter:

Når det gjelder **konkurransefortrinn** fremheves særlig natur, fjell, snø og beliggenhet.

sannsynligvis være det i framtida også. Det er derfor viktig at næringa fornyer seg og driver aktivt innovasjonsarbeid samtidig som fokus på bærekraft må bli ennå tydeligere. I tillegg må det jobbes aktivt for å utvikle arbeidsplasser innen andre næringer for å redusere sårbarheten.

Det grønne skiftet må gjelde alle næringer: bygg og anlegg, landbruk, teknologi, energi, industri og transport.

Største **utfordring for utvikling og vekst** er folketallsutvikling og rekruttering, altså tilgang på kvalifisert arbeidskraft. Mange påpeker at flere helårs-arbeidsplasser er viktig for å lykkes med rekrutteringsarbeidet og for å få økt tilflytting til regionen. Også arbeidsplasser som krever høyere utdanning trekkes fram for å tiltrekke seg yngre arbeidstakere.

I tillegg er boligmangel og dårlige kommunikasjoner trukket fram som utfordringsområder.

De viktigste **styrkene** er blant annet en velfungerende bo- og arbeidsmarkedsregion med komplementære kommuner, at en er god på vertskap og reiseliv, at gründerånden står sterkt og at merkevaren Hallingdal står sterkt. De viktigste **svakhetene** er lav formalkompetanse og kompetansemangel på mange viktige områder, og for få kompetansearbeidsplasser. Videre er det en svakhet at arbeidsinnvandrere i alt for liten grad slår rot i regionen, at kommunene er for små og at en i for liten grad tenker på tvers av kommunegrensene.

De viktigste **mulighetene** er i stor grad knyttet til utdanning og kompetanseutvikling, særlig knyttet til de viktigste næringene i regionen, og bærekraft - den grønne dalen. Det framheves at det er store muligheter i videre utvikling av reiselivsnæringa. Viktigste **trusler** er ny pandemi samt vanskeligheter med å rekruttere riktig kompetanse til næringsliv og offentlig sektor.

Når det gjelder **utviklingsmulighetene rundt eksisterende næringsliv** framheves særlig reiseliv, bygg og anlegg, landbruk og industri som lokale næringsmiljø med betydelige utviklingsmuligheter. Når det gjelder næringssamarbeid framheves særlig reiseliv. Det påpekes at bygg- og anleggsnæringa har mange lokale og svært dyktige aktører som har stort potensial i økt samarbeid.

På spørsmål om hvordan **kommunene fungerer som utviklingsaktører** svarer de aller fleste at kommunene fungerer bra. Kommunene oppfattes som åpne, velvillige og lette å komme i kontakt med, og alle er «på ballen» i forhold til næringsutvikling, om enn i litt forskjellig grad.

Kommunene selv opplever ressursmangel i forhold til forventninger som kritisk.

Veldig mange er opptatt av at en må tenke regionalt i næringsutviklingsarbeidet, og ikke kommunalt, med felles planverk og regional næringsplan. Man må tenke større, mer helhetlig, og tilføre større forutsigbarhet. Samtidig må kommunenes fortrinn og særegenheter dyrkes. Felles næringsenhet framheves av svært mange som en mulighet til å bygge større, mer kompetente fagmiljø og muligheter for spesialisering.

Når det gjelder innspill på **målsetting** for omstillingsarbeidet spriker tilbakemeldingene, alt fra 100 til 1000 nye arbeidsplasser. Økt innbyggertall og større regional tenkning framheves viktige mål. Det er også uttalt at bærekraft må være like viktig som vekst.

Når Hallingtinget ble utfordret på målsetting er utfallsrommet litt smalere – mellom 270 og 500 nye arbeidsplasser. Det påpekes betydningen av varierte arbeidsplasser og flere helårsarbeidsplasser. I tillegg trekkes økt innovasjonskultur og Norges mest innovative region, der 4 av 10 gründere lykkes, fram som mulig ambisjonsnivå.

Omstillingsplanenes form og innhold – diskutert på Hallingtinget

Kommunikasjonsmessig oppleves begrepet omstillingsplan som problematisk i Hallingdal. Det er derfor et uttrykt ønske fra Hallingtinget at planen skal omtales som en utviklingsplan – ikke omstillingsplan. Planen skal altså benevnes Utviklingsplan for Hallingdal 2022-2024.

Normalt vil en omstillingsplan ha bransjevis innsatsområder, med tilhørende strategier.

I Hallingdals tilfelle snakker vi om en omstillingsplan som skal dekke 6 kommuner, med ulikt næringsliv. Det kan bety at det blir utfordrende å spisse innsatsen mot noen få bransjer.

I tillegg er det i grunnlagsarbeidet avdekket flere tema som det er stor enighet om må jobbes med for å kunne løfte regionens næringsliv. Delvis er dette arbeidet også kommet i gang, og omstillingsprogrammet kan forsterke dette arbeidet betydelig.

I forhold til regionens størrelse er omstillingsprogrammet i Hallingdal lite i omfang, med en varighet på 3 år og med en økonomisk ramme på ca. 2,6 mill (ev. 4,6 mill) pr år. Det kan derfor være grunnlag for å tenke litt annerledes, med en prioritert satsing på et fåtall tema som er relevante for næringslivet i hele dalføret.

Hallingtinget jobbet med dette spørsmålet i gruppearbeidet, og signalene er entydige: De vil ha en temabasert plan. Dette gir en bredere tilnærming, som lettere kan forankres i alle kommuner. Det må forutsettes at de aktuelle tema favner de viktigste næringene i Hallingdal.

Hallingtinget foreslår at følgende tema kan være prioriterte innsatsområder i utviklingsplanen:

- Kompetanse og rekruttering
- Forskning og utvikling
- Innovasjonskultur, satsing på nyskaping og gründere
- Kommunikasjoner og samferdsel, inkl transport/logistikk
- Bærekraft – klima, miljø, grønt skifte
- Samling og styrking av næringsapparatet
- Bostedsattraktivitet

Innspillene harmonerer godt med tilbakemeldinger gitt både i webundersøkelse, dialogmøtene og innspillsmøtet.

Den grønne dalen, som er et prosjekt under oppseiling i regi av Regionrådet for Hallingdal, ble på Hallingtinget diskutert som et mulig «overskrift» på utviklingsplanen. Hallingtinget

anbefaler ikke å bruke den grønne dalen som overskrift, men er enig i at den bærekraftstenkning som ligger i dette må gjennomsyre planen.

Utviklingsplanens mål – flere arbeidsplasser i regionen – må knyttes til Hallingdals sterke næringer, særlig reiselivsnæring og bygg og anlegg. Industri bør også løftes fram, idet dette er ei betydelig næring, med til dels stort potensiale, i flere av kommunene. I tillegg bør øvrig næringsliv løftes, for å underbygge det mangfold av næringer dalføret har å by på.

Konkretisert spenner målsetting som diskutert på Hallingtinget mellom 270 arbeidsplasser (15 i hver kommune pr år) og 500. I tillegg er Hallingtinget opptatt av at en må fremme nyetableringer og utvikle innovasjonskultur («Norges mest innovative region – der 4 av 10 gründere lykkes»), variert næringsliv, flere helårsarbeidsplasser, attraktivitet som bostedsregion og styrke interkommunalt samarbeid. Grønn utvikling og bærekraft løftes fram som en grunnleggende forutsetning for all arbeidsplassutvikling.

Fullstendig dokumentasjon av kunnskapsgrunnlaget som er utviklet i strategi- og forankringsfasen, er vedlagt i eget dokument – vedlegg 1: Omstilling Hallingdal - Samlet Kunnskapsgrunnlag, datert 10. januar 2022.

1.2.4 Oppsummert kunnskapsgrunnlag og anbefaling

Muligheter

- Beliggenhet og natur største konkurransefortrinn – merkevaren Hallingdal står sterkt
- Reiselivsnæringa har et betydelig vekstpotensial, og det påpekes utviklingsmuligheter også innen landbruk, IKT og industri. Reiselivsnæringa er svært viktig for bygg- og anleggsnæring og servicenæring
- Næringslivet i Hallingdal er lite ensidig, med god spredning på bransjer. De **tre største næringene** er offentlig sektor, bygge- og anleggsvirksomhet og detaljhandel.
- **Hallingdals sterke næringer** er først og fremst reiselivsvirksomhet, bergverksdrift og kraftproduksjon
- God lønnsomhet i næringslivet med unntak av enkelte hotell og skianlegg
- Relativt lite pendling både inn/ut av regionen og internt i regionen
- Det grønne skiftet må gjelde alle næringer – den grønne dalen er relevant for alle

Utfordringer

- Tilgang til kompetent arbeidskraft største utfordring for utvikling og vekst
- Kommunene får bra skussmål i sin tilretteleggende rolle for næringsutvikling, men det mangler regional tenkning. En region som står samlet utad, men med interne samarbeidsutfordringer.
- Sysselsetting i industrien er relativt beskjedent, og trenden er fallende
- Regionen sliter med at arbeidsinnvandrere i for liten grad slår rot

Basert på et samlet kunnskapsgrunnlag, der innspill mottatt på Hallingtinget vektlegges i betydelig grad, foreslås en utviklingsplan med seks tematiske innsatsområder:

1. Kompetanse og rekruttering
 - Begrunnelse: en flaskehals for videre utvikling av næringslivet
2. Innovasjonskultur og satsing på nyetablerere og gründere
 - Begrunnelse: vekst og utvikling vil være avhengig av nyetableringer og at flere er opptatt av innovasjon
3. Kommunikasjoner og samferdsel inkl. transport og logistikk
 - Begrunnelse: en velfungerende bo- og arbeidsmarkedsregion er en forutsetning for å lykkes med utviklingsarbeidet
4. Bærekraft - det grønne skiftet
 - Begrunnelse: utvikle konkurransefortrinn for våre viktigste næringer

Forskning og utviklingsarbeid (FoU) inngår i temaområdet Innovasjonskultur.

Måltall for arbeidsplasser skal knyttes til de næringer som er de største, og dermed de viktigste, næringene i Hallingdal: *opplevelsesnæring, bygg og anlegg og industri*.

Opplevelsesnæring er også definert som en sterk næring i Hallingdal, med høy sysselsetting sammenlignet med Viken og Norge.

For å ivareta utvikling innen andre næringer, for eksempel knoppskytinger, nye forretningsområder i eksisterende bedrifter eller forbedringsarbeid for økt lønnsomhet, vil arbeidsplassområdet *øvrige næringsliv* også løftes fram, med måltall for arbeidsplassmål. Bistand til gründere og etablerere, uavhengig av bransje, dekkes opp av dette arbeidsplassområdet.

Det påpekes at arbeidsplassområdet *øvrige næringsliv* også kan inkludere utvikling av tilleggsnæring til landbruksnæring, samt handel og service. Sistnevnte er viktig både for utvikling av Hallingdal sitt tilbud til besøkende turister og for bostedsattraktivitet.

Øvrige næringsliv dekker også utvikling av nye næringer. Dette er viktig for å styrke robusthet og variasjon i næringslivet i Hallingdal og dermed bidra til å gjøre regionen mindre sårbar og bedre rustet for framtiden.

Begrepet *reiselivsnæring* er erstattet av *opplevelsesnæring*. Dette omfatter reiselivsnæring og opplevelser knyttet til natur, mat/matkultur, kultur og arrangement.

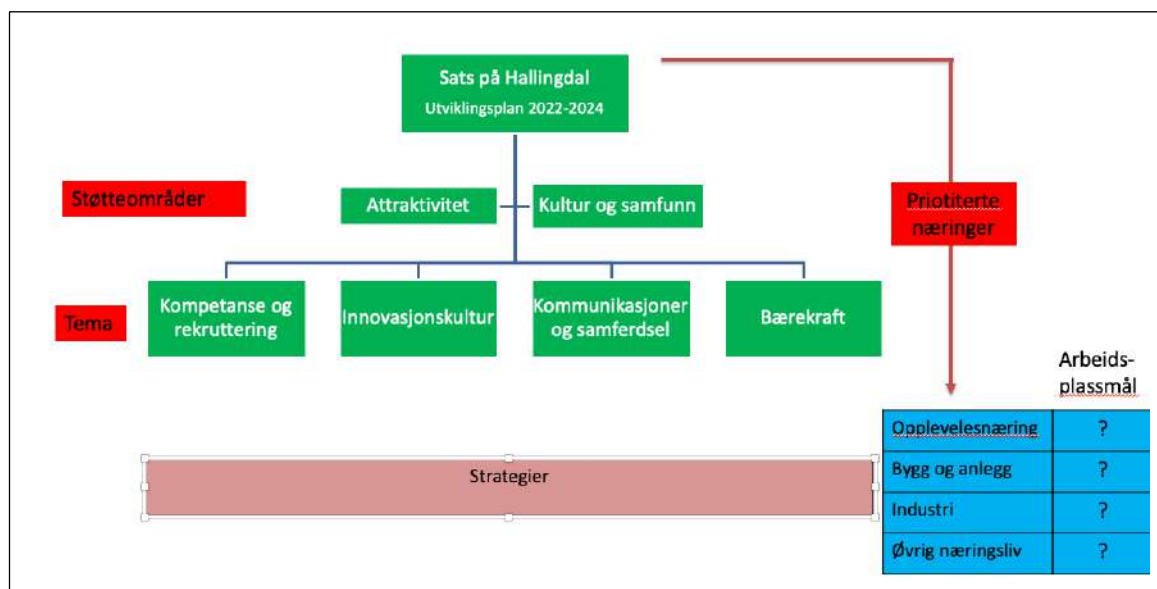
I tillegg foreslås det to tematiske innsatsområder som skal sikre den helhetlige tilnærmingen mellom næringsliv, region og kommunene. Dette er områdene:

5. Attraktivitet for næringsliv
 - Begrunnelse: vil kunne bidra til å løse rekrutteringsutfordringer samt tiltrekke seg nye bedrifter
6. Kultur og samfunn
 - Begrunnelse: det er avgjørende at vi er attraktive både for de som bor her og de som besøker oss

Attraktivitet for næringsliv omfatter utvikling av kommuneorganisasjonene til å bli mer næringsvennlig, herunder samling og styrking av næringsapparatet, samt markedsføring av kommunene som næringskommuner og tilrettelegging for næringsaktivitet.

Kultur og samfunn omfatter tilrettelegging for og utvikling av kultur- og fritidstilbud, en sterk innovasjons- og etablererkultur, ungdomssatsing samt andre tiltak som vil utvikle bostedsattraktivitet.

Skjematisk kan utviklingsplanen med temaområder og arbeidsplassområder framstilles slik:



Figur 3. Utviklingsplan – skjematisk framstilling

Basert på erfaringstall, potensiale avdekt i regionalt næringsliv, utviklingsarbeidets økonomiske rammer og innspill innhentet i prosessen foreslås følgende arbeidsplassmålsetting:

200 nye arbeidsplasser

Omstillingsarbeid tar tid, krever holdningsskapende arbeid og setter krav til utvikling av samarbeidskultur. Dette må man ha forståelse for, samtidig som et omstillingsarbeid i praksis er nødt til å levere resultater fra dag en for å sikre nødvendig legitimitet. Denne balansegangen må også være en sentral del av kommunikasjonen i omstillingsarbeidet. Som vedlegg til omstillingsplanen følger forslag til kommunikasjonsstrategi som ivaretar dette behovet – se vedlegg 3.

1.3 Planprosessen

Regionrådet for Hallingdal har vedtatt følgende organisering for gjennomføring av strategi- og forankringsfasen:

- Oppdragsgiver: Regionrådet for Hallingdal
- Prosjektansvarlig (PA): Jan Olav Helling, daglig leder i Regionrådet
- Prosjektleder: Knut Baglo, Proneo AS
- Styringsgruppe: Regionrådet for Hallingdal, samt representanter fra næringslivet i regionen. Innovasjon Norge og fylkeskommunen deltar som observatører

Prosjektledelse for gjennomføring av strategi og forankringsfasen – mobiliserings- og innspillprosjektet, er utført av Proneo AS på oppdrag fra Regionrådet for Hallingdal. Knut Baglo har vært prosjektleder.

Oppstartsmøte mellom styringsgruppen og Proneo ble gjennomført 25. august 2021. Arbeidet avsluttes med styringsgruppas behandling av Utviklingsplan 2022-2024 og Handlingsplan for 2022 den 14. januar 2022.

1.4 Plandokumentet

Formålet med utviklingsplanen er å utvikle et strategisk plangrunnlag som begrunner og prioriterer bruken av de ekstraordinære midler næringsutvikling i Hallingdal.

Utviklingsplanen har et tidsperspektiv på knappe 3 år, fra 1.2.2022 til 31.12.2024.

Utviklingsplanen beskriver og drøfter situasjonen for næringslivet i Hallingdal, utviklingsbehovet, målene for utviklingsarbeidet og de prioriterte, tematiske innsatsområder.

Utviklingsplanens ambisjonsnivå, målsetting og omfang gjenspeiler det potensiale som strategi- og forankringsfasen har avdekket.

Endelig vedtak i kommunestyrene forventes å bli i løpet av februar 2022.

Det skal utarbeides årlige handlingsplaner, som også skal vedtas av kommunestyrene. Handlingsplan for 2022 skal vedtas av kommunestyrene sammen med utviklingsplanen.

1.5 Bruk av omstillingsmidlene

Forvaltning av og bruk omstillingsmidlene reguleres av Forskrift for distrikts- og regionalpolitiske virkemidler forvaltet av fylkeskommunene, sist endret fra 1.1.17, med tilhørende retningslinjer. Forskriften regulerer forvaltning og bruken av de distrikts- og regionalpolitiske virkemidlene over kap. 550 Omstillingsdyktig næringsliv og lokalsamfunn i distriktene og kap. 553 Omstillingsdyktige regioner. Omstillingsarbeid ligger under kap. 553 post 65 Omstillingsprogram ved akutte endringer i arbeidsmarkedet.

Omstillingsmidlene kan brukes til hovedsakelig forstudier og forprosjekter. Eksempelvis kan følgende prosjekter støttes:

- Kompetanseutvikling
- Etablering av ny virksomhet/utvikling av eksisterende bedrifter
- Nettverksbygging mellom bedrifter
- Konkretisering av krav til infrastruktur for næringsvirksomhet
- Mobilisering/tiltaksarbeid
- Administrasjon av omstillingsorganisasjonen

Ifølge retningslinjene kan det ikke gis støtte til drift av næringsvirksomhet eller organisasjoner, direkte eller indirekte støtte til investeringer i bedrifter, støtte til investeringer eller støtte til utførelse statlige, fylkeskommunale eller kommunale oppgaver, støtte til prosjekter med andre mål enn arbeidsplasser, mer robust næringsliv og styrket utviklingsevne. Det kan ikke gis støtte til prosjekter som kan støttes av det ordinære

virkemiddelapparatet, herunder prosjekter innenfor tradisjonell jord- og skogbruksdrift som kan tildeles støtte av det ordinære virkemiddelapparatet med midler fra jordbruksavtalen.

Omstillingsarbeidet er et ekstraordinært næringsutviklingsarbeid, og de forventede resultater av prosjekter og tiltak som støttes av omstillingsmidlene skal materialiseres i form av arbeidsplasser, mer robust næringsliv og styrket utviklingsevne i næringslivet og kommunene.

Det er et uttalt mål at utviklingsmidlene skal bidra til å utløse andre midler.

Omstillingsmidlene skal gis som bagatellmessig støtte. Regionrådet for Hallingdal trenger da ikke notifikere og få godkjent støtteordningen av EFTAs Overvåkingsorgan (ESA). Tilskudd må følge regelverket. I hovedsak vil dette si at maksimalt støttebeløp pr. foretaksnummer er 200.000 euro fordelt over tre år, samt at støtten må være transparent. Det vil si at støttegiver må kunne beregne nøyaktig støttegrad i forkant av tildeling og uten risikovurdering av enkelttiltak.

Det vil i etterkant av kommunenes behandling av utviklingsplanen utarbeides en forkortet versjon av planen, der særlig kapittel 1.2 Samlet kunnskapsgrunnlag og anbefaling vil forenkles.

2. Visjon og mål for utviklingsarbeidet

Utviklingsarbeidet skal tilrettelegge for vekst og utvikling i eksisterende og nytt næringsliv i Hallingdal, et mer robust næringsliv og styrket utviklingsevne i næringslivet og kommunene. Analysearbeidet i strategi- og forankringsfasen avdekker lokalt vekstpotensial. Utviklingsplanen beskriver hvordan dette potensialet kan realiseres.

2.1 Visjon for utviklingsarbeidet

Sats på Hallingdal

2.2 Hovedmål

Utviklingsarbeidet i Hallingdal skal gjennom fokusert og målretta arbeid innenfor de seks temaområdene bidra til å utvikle

200 nye arbeidsplasser

i løpet av tre år. I tillegg skal utviklingsarbeidet bidra til økt robusthet og større variasjon i næringslivet gjennom målrettet arbeid med utvikling av nye næringer, samt økt utviklingsevne i næringslivet og kommunene.

Arbeidsplassmålet er fordelt på prioriterte næringer, altså Hallingdals sterkeste og største næringer.

Periodisert og fordelt på næringer vil målet se slik ut:

Prioriterte næringer/år:	2022	2023	2024	Sum
1. Opplevelsesnæring	5	10	15	30
2. Bygg og anlegg	10	15	25	50
3. Industri	10	15	25	50
4. Øvrig næringsliv	15	20	35	70
Sum arbeidsplasser pr år og totalt	40	60	100	200

Arbeidsplasser skal regnes som bruttoarbeidsplasser. Arbeidsplasser som etableres, men som i løpet av perioden faller fra, skal altså inngå.

Arbeidsplassene skal måles via innrapportering fra enkeltprosjekter ved hjelp av prosjektlederrapporten. I rapporteringen er det arbeidsplasser som kan henføres til omstillingsarbeidet gjennom støtte til enkeltprosjekter som skal medregnes.

De seks tematiske innsatsområdene er:

1. Kompetanse og rekruttering
2. Innovasjonskultur og satsing på nyetablerere og gründere
3. Kommunikasjoner og samferdsel inkl. transport og logistikk
4. Bærekraft - det grønne skiftet
5. Attraktivitet for næringsliv
6. Kultur og samfunn

2.3 Effektmål

Den direkte effekten av utviklingsarbeidet vil være realiseringen av 200 nye arbeidsplasser i Hallingdal.

Dette vil gi langsiktige effekter i form av et mer robust og bærekraftig næringsliv, større variasjon i næringslivet, og mer attraktive lokalsamfunn.

For å måle disse effektene foreslås følgende årlige måleindikatorer:

- Sysselsettingsutvikling I form av arbeidsplassvekst
- Nyetableringer - etableringsfrekvens
- Befolkningsutvikling og demografisk sammensetting
- Kommune NM
- Panda i samarbeid med Viken fylkeskommune og Innovasjon Norge

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

3. Tematiske innsatsområder

Utviklingsplanen har fire tematiske innsatsområder som to støtteområder. Innenfor hvert enkelt innsatsområde er det beskrevet strategier.



Figur 4. Tematiske innsatsområder

Målet om 200 arbeidsplasser vil være resultatet av de konkrete utviklingsprosjekter som støttes med utgangspunkt i de tematiske innsatsområdene og tilhørende strategier.

Utviklingsarbeidet vil gjennomgående og innenfor alle innsatsområder, arbeide for å utvikle møteplasser, stimulere til økt samarbeid og være diskusjonspartner og pådriver for næringslivet i Hallingdal.

Det legges til grunn at utviklingsarbeidet i stor grad vil prioritere større, regionale fellesprosjekter innenfor de tematiske innsatsområdene.

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

Et vellykket utviklingsarbeid 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 ser og fatter nødvendige beslutninger underveis, samtidig som man har et langsiktig fokus.

3.1 Strategier

	Innsatsområde	Strategi
Tematiske innsatsområder med arbeidsplassmål	1. Kompetanse og rekruttering	A. Rekruttering. Sikre næringslivet tilgang til kompetent arbeidskraft gjennom å utvikle og sette i gang fellestiltak
		B. Kompetanse. Økt konkurransekraft gjennom kompetanseutvikling som strategisk verktøy. Avdekke kompetansebehov og bidra til at behov dekkes gjennom ulike tiltak
	2. Innovasjonskultur	C. Proaktivt arbeid. Proaktivt arbeid mot eksisterende bedrifter for å avdekke utviklingspotensial og mulige knoppskytinger samt identifisere utviklingsprosjekter
		D. Nettverk og klynger. Økt konkurransekraft gjennom å etablere relevant nettverk og samarbeid med eksterne nærings- og kompetansemiljø
		E. Gründere og nyetablerere. Støtte opp under konkrete bedriftsutviklingsprosjekter fra gründere og nyetablerere – uavhengig av bransje
		F. Bedriftsrettede tiltak. Støtte ulike bedriftsrettede tiltak med utgangspunkt i ideer fra bedriftene
	3. Kommunikasjon og samferdsel	G. Mobilitet. Legge til rette for prosesser og tiltak som øker mobiliteten i regionen og inn/ut av regionen
		H. Logistikk. Legge til rette for prosesser og tiltak som bedrer forutsetningene for effektiv varetransport i og til/fra regionen
	4. Bærekraft	I. Grønn kompetanse. Bygge kompetanse, dele erfaringer og jobbe i nettverk
		J. Grønn konkurransekraft. Utvikle grønn konkurransekraft i næringslivet i Hallingdal
Støtteområder	5. Attraktivitet for næringsliv	K. Arbeid for å tiltrekke seg bedrifter. Godt og profesjonelt informasjonsarbeid for å tiltrekke seg bedrifter/institusjoner som vil etablere seg eller etablere aktivitet i Hallingdal
		L. Næringsattraktivitet. Bidra til å sette i gang og drive prosesser som utvikler attraktivitet for næringslivet, herunder også samling og styrking av næringsapparatet
	6. Kultur og samfunn	M. Bostedsattraktivitet. Bidra til å sette i gang og drive prosesser som utvikler bosteds- og besøksattraktivitet

3.2 Delmål

Innenfor hvert av de seks tematiske innsatsområdene er det satt opp delmål. Delvis er dette konkrete målsettinger, delvis er det aktivitetsmål, altså et uttrykk for ønskelig aktivitet nødvendig for å nå det overordnede arbeidsplassmålet.

1. Delmål Kompetanse og rekruttering

- 6 prosjekter på kompetanse gjennomført i planperioden
- 6 prosjekter på rekruttering gjennomført i planperioden
- 30 bedrifter involvert i prosjekter knyttet til kompetanse og rekruttering gjennomført i planperioden

Delmålet skal gi næringslivet bedre tilgang til kompetent og konkurransekraftig arbeidskraft, og større kapasitet og evne til vekst.

2. Delmål Innovasjonskultur

- 10 nye bedrifter i planperioden
- 15 bedriftsutviklingsprosjekter i planperioden, hvorav minst 5 er regionale samarbeidsprosjekt

Delmålet skal heve generelt innovasjonsnivå og styrke næringslivet evne og mulighet til knoppskyting og FoU-arbeid.

3. Delmål Kommunikasjon og samferdsel

- 10 prosjekter på kommunikasjon og samferdsel gjennomført i planperioden

Delmålet skal utvikle og styrke næringslivets konkurransekraft gjennom arbeid med forbedring av regionale og nasjonale kommunikasjons- og samferdselsmuligheter.

4. Delmål Bærekraft

- 10 prosjekter på bærekraft og grønn omstilling gjennomført i planperioden
- 20 bedrifter involvert i prosjekter knyttet til bærekraft gjennomført i planperioden

Delmålet skal heve generell bevissthet og kompetanse på bærekraftig innovasjon og forretningsutvikling, og initiere og etablere konkrete utviklingsprosjekt med bærekraftsprofil.

5. Delmål Attraktivitet for næringslivet

- Minst 5 gjennomførte tiltak/prosjekter i planperioden som bidrar til å øke Hallingdals næringsattraktivitet

Delmålet skal sikre at regionen er klar for aksjon ved muligheter for større, konkurranseutsatte næringsmessige eller offentlige nyetableringer eller relokasjoner, gjennom samkjørt og proaktivt næringsapparat og politisk administrasjon.

6. Delmål Kultur og samfunn

- 5 gjennomførte tiltak/prosjekter i planperioden som bidrar til å øke Hallingdals attraktivitet

Delmålet skal sikre at regionen utvikler og styrker sin synlighet og attraktivitet for potensielle innflyttere og brukere av tilbud innen opplevelsesnæring.

4. Organisering av utviklingsarbeidet

Regionrådet for Hallingdal har i strategi- og forankringsfasen jobbet aktivt med å finne en optimal organisering av gjennomføringsfasen.

Det ble relativt tidlig i prosessen besluttet at utviklingsprogrammet skal organiseres som et prosjekt, med Regionrådet for Hallingdal som prosjekteier på vegne av kommunene. Stilling som prosjektleder (programleder) for utviklingsprogrammet ble utlyst høsten 2021, med Regionrådet for Hallingdal som arbeidsgiver. Kontorsted er fleksibelt, innenfor Hallingdal sine grenser.

Fra utlysningsteksten:

Programleiar har det overordna ansvaret for innhald og framdrift i omstillingsprogrammet slik det er iht. politisk vedtekne styringsdokument og gjeldande regelverk.

Ei sentral oppgåve vil vera å utvikle omstillingsprogrammet i Hallingdal til eit strategisk verktøy for næringsutvikling.

Gjennom di leiing skal omstillingsprogrammet «SATS PÅ HALLINGDAL» også vera bindeledd mellom næringsliv, kunnskapsmiljø og det offentlege, gjennom nettverksbygging, kompetanseutvikling og samarbeid.

Programleder er ansatt, med oppstart 1. februar 2022.

Når det gjelder oppnevning og sammensetting av styret for utviklingsarbeidet anbefaler styringsgruppa følgende:

- Styret må formelt oppnevnes av Regionrådet for Hallingdal.
- Styret bør bestå av fem til sju personer. Næringsliv bør ha flertall.
- Daglig leder i Regionrådet for Hallingdal bør lede omstillingsstyret.
- Hallingdal Næringshage og Hallingdal næringsforum gis observatørstatus i styret, sammen med Innovasjon Norge og Viken fylkeskommune
- Styringsgruppa anbefaler videre å utarbeide instruks for styret og for programleder samt delegasjonsreglement for programleder.

5. Ressursinnsats og finansiering

5.1 Overordnet finansiering

Utviklingsplanens ambisjonsnivå, og dermed også budsjett og finansieringsplan, bygger på Viken fylkeskommunes vedtak om å bidra med kr 2.000.000 pr år. Videre har kommunene vedtatt medfinansiering i størrelsesorden kr 600.000 pr år.

I forslaget til statsbudsjett for 2022 er Viken fylkeskommunen tilgodesett med midler til omstilling, og fylkeskommunen har på bakgrunn av dette signalisert at Hallingdal kan stilles til utsikt ytterligere kr 2.000.000 for 2022. Endelig beslutning om dette forventes ikke å foreligge før i januar/februar 2022. Om denne finansieringsmodellen også gjøres gjeldende for årene 2023 og 2024 er ikke klart.

Utviklingsplanen er, selv om fylkeskommunens finansiering er uklar, lagt opp med en årlig ressurstilgang på kr 4.600.000 pr år og en totalramme for 3 år på 13.800.000.

Overordnet finansieringsplan med fordeling på finansieringskilder ser dermed slik ut:

Finansieringskilde	Beløp	Andel
Viken fylkeskommune	12,0 mill	87 %
Kommunene	1,8 mill	13 %
SUM	13,8 mill	100 %

Omstillingsprogrammet årlige budsjetttrammer, finansieringsplan og totalbudsjett ser dermed slik ut (tall i millioner):

Finansieringskil de	Andel	2022	2023	2024	Sum
Viken fylkeskommune	87 %	4,0 ¹⁾	4,0	4,0	12,0
kommunene	13 %	0,6 ¹⁾	0,6 ¹⁾	0,6 ¹⁾	1,8
SUM	100 %	4,6	4,6	4,6	13,8

1) Midler forbrukt i strategi- og forankringsfasen kommer til fradrag

5.2 Ressurser fordelt på tematiske innsatsområder

Årlige rammer og totalbudsjett (tall i millioner):

Tematisk Innsatsområde	2022	2023	2024	Sum	andel av budsjett ⁴⁾
1. Kompetanse og rekruttering	0,8	0,8	0,8	2,4	17,4 %
2. Innovasjonskultur	1,2	1,2	1,2	3,6	26,1 %
3. Kommunikasjon og samferdsel	0,4	0,4	0,4	1,2	8,7 %
4. Bærekraft	0,8	0,8	0,8	2,4	17,4 %
5. Attraktivitet for næringsliv	0,2	0,2	0,2	0,6	4,3 %
6. Kultur og samfunn	0,2	0,2	0,2	0,6	4,3 %
Sum innsatsområder	3,6	3,6	3,6	10,8	-
Prosjektarbeid ¹⁾	0,5	0,5	0,5	1,5	10,9 %
Administrasjon ²⁾	0,5	0,5	0,5	1,5	10,9 %
Sum prosjektarbeid og administrasjon	1,0	1,0	1,0	3,0	-
SUM	4,6	4,6	4,6	13,8	100 %

1) Prosjektrettet arbeid fra programleder – initielt arbeid, prosjektutvikling og oppfølging av prosjekter.

2) Administrasjonskostnad anslått til ca 11 % av ramme. Dekker drift og ledelse av programorganisasjonen, styrearbeid, rapportering, husleie og andre driftskostnader.

Avsatte midler til programledelse (prosjektarbeid og administrasjon) forutsettes dekt opp innenfor ca. 1 årsverk til en kostnad av kr 1.000.000.

Avsatte midler på det enkelte tematiske innsatsområde delvis anses som midler til større, regionale fellesprosjekter og delvis som søkbare midler, fortrinnsvis til forstudier og forprosjekter.

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

Bevilgningene til konkrete prosjekter bør forsøke å samhandle med de eksisterende virkemidlene som blant annet Innovasjon Norge disponerer. Dette betyr i praksis at bevilgningene i størst mulig grad bør gå til prosjekter og satsinger som ikke faller inn under virkemiddelapparatets ordinære tilskuddsordninger.

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

Det legges til grunn at PLP skal brukes i alle prosjekter. PLP er en prosjektstyringsmetode og et begrepsapparat, utviklet av Innovasjon Norge. PLP opererer med faseinndelt prosjektgjennomføring, fast organisering og faste roller, tydelig beslutningsprosess og gode

rutiner for oppfølging og kvalitetssikring. PLP legger vekt på personlig ansvar, forpliktende samarbeid og resultat. Se mer på www.regionalomstilling.no.

Vedlegg

1. Omstilling Hallingdal - Samlet Kunnskapsgrunnlag, datert 10. januar 2022
2. Kommunikasjonsstrategi