

## **STRATEGISK NÆRINGSPLAN FOR LILLEHAMMER-REGIONEN 2021-2031**

### **Vedlegg:**

1. Planforslag strategisk næringsplan for Lillehammer-regionen
2. Planprogram
3. 6 temarapporter
4. Spørreundersøkelse i næringslivet
5. Oppsummering fra felles kommunestyremøte og innledning til regional formannskapskonferanse
6. Oppsummering fra regional formannskapskonferanse

### **Andre saksdokumenter (ikke vedlagt):**

Ingen

### **Sammendrag:**

I dette saksfremlegget begrunnes forslaget til strategisk næringsplan for Lillehammer-regionen, og det anbefales at Lillehammer kommune sammen med Øyer og Gausdal kommuner legger planforslaget ut til offentlig ettersyn og sender det på høring.

### **Saksutredning:**

#### **Bakgrunn:**

Interkommunalt politisk råd (IPR) for Lillehammer-regionen vedtok 31. januar 2020 å sende planprogrammet for strategiske næringsplan for Lillehammer-regionen 2020-2030 ut på høring. Planprogrammet ble den gang sendt ut på høring med en forventning om at et komplett planforslag skulle foreligge sommeren 2020, med behandling i kommunestyrene høsten 2020. Kommunestyrene skulle sende planen ut på høring. IPR har i etterkant vedtatt en utsettelse av planarbeidet.

Gjeldende regional næringsplan for Lillehammer-regionen ble første gang vedtatt i 2014. Planen pekte ut 6 bransjer som særlig skulle satses på, og hadde i tillegg fire tverrgående satsingsområder som gjaldt uavhengig av bransjer. En av bransjene ble tatt ut i en av de to-årlige revisjonene, men hovedtrekkene i planen har ellers ligget fast.

Planprogrammet var i sin tid ute på en åpen høring. I selve planarbeidet har det vært jobbet for bred involvering. Koronasituasjonen har lagt sine begrensninger på de store møtearenaene, og disse har vært erstattet med spørreundersøkelser og mindre møter med styrene i næringsorganisasjonene. Det har vært gjennomført politiske møter både i form av felles kommunestyremøte og felles formannskapskonferanse, og jevnlig drøftinger i IPR. I sum har dette gitt et bredt tilfang av innspill som grunnlag for planen.

Planprogrammet tok opp seks hovedproblemstillinger som er jobbet med i planarbeidet. Disse seks er:

- Bærekraftig business som konkurransefortrinn
- Fremtidens næringsliv
- Kommunenes rolle som tilrettelegger og utviklingsaktør
- Kompetanse og samarbeid
- Lillehammer-regionen som nasjonalt sentrum for fritidsboliger
- Regional utvikling

Problemstillingene går ikke direkte igjen i planforslaget, men den kunnskapen som har kommet til gjennom arbeidet med temarapporter knyttet til de seks problemstillingene utgjør grunnlaget for planen.

Planforslaget ble behandlet i Interkommunalt Politisk Råd for Lillehammer-regionen 4. desember, og de gjorde følgende vedtak:

1. Interkommunalt Politisk Råd innstiller på at forslaget til strategisk næringsplan for Lillehammer-regionen legges ut på høring
2. Planforslaget sendes til kommunene for endelig behandling om utsendelse på høring

**Fakta:**

I planprogrammet kan vi blant annet lese: «Næringsplanen skal svare opp næringslivets behov og forventinger. En strategisk næringsplan blir derfor en plan for hva det kommunene kan gjøre for å tilrettelegge for god næringsutvikling i regionen. Ny næringsplan må derfor, i dialog med næringslivet, avdekke hvilke forventninger næringslivet har til kommunen som tilrettelegger for næringsutvikling.»

Videre står det om medvirkning: «Selv om det endelige planforslaget skal ut på en åpen høring, er innspillene som kommer underveis minst like viktige for hvordan den endelige planen blir. Det legges her opp til et bredt spekter av innspillarenaer, herunder spørreundersøkelse til medlemmer av næringsforeningene, bedriftsbesøk, motivasjons- og innspillseminarer og selvfølgelig muligheten til å komme med skriftlige innspill.» Grunnet koronasituasjonen ble de store seminarne kuttet ut og erstattet av mindre møter med styrene i næringsorganisasjonene. Det har vært gjennomført møter med Visit Lillehammer, Lillehammer Sentrum Drift, Lillehammer Industriforening, Øyer Næringsråd og Lillehammer Næringsforening. Organisasjonene ga i disse møtene sine synspunkter på et tidlig utkast til plandokument. Gausdal Næringsforum takket nei til å gjennomføre et slikt møte.

Politisk har eierskapet til planarbeidet ligget hos Interkommunalt Politisk Råd, og planarbeidet har vært tema på alle møter i rådet siden planprogrammet ble vedtatt. Det ble i november gjennomført et eget arbeidsmøte i rådet med strategisk næringsplan som tema. For å involvere politikerne i kommunene bredt, har det vært gjennomført seanser i både felles kommunestyremøte og felles formannskapskonferanse.

I felles kommunestyremøte i februar var det en bred idémyldring knyttet til de seks problemstillingene i planprogrammet. Dette var før koronapandemien traff Norge, slik at kommunestyremedlemmene var samlet fysisk. Politikerne ble inndelt i 12 grupper, og alle gruppene var innom de seks problemstillingene i planprogrammet.

I felles formannskapskonferanse ble politikerne presentert for spissede problemstillinger knyttet til noen deler av planarbeidet. Gruppene fikk to temaer som var obligatorisk for alle gruppene: fritidsboliger og anskaffelser. I tillegg kunne de velge ett av tre valgfrie temaer: næringsareal, E6 og samarbeid for ønsket utvikling. Temaområdene var valgt ut av Interkommunalt Politisk Råd.

En strategisk næringsplan er en temaplan, og ikke en kommunedelplan. Strategisk næringsplan forholder seg uansett til andre planer, både regionale og kommunale. De viktigste er:

- Innlandsstrategien
- Regional plan for verdiskaping i Oppland (ikke erstattet ennå i Innlandet)
- Arealplaner i de tre kommunene
- Kommuneplanens samfunnsdel i de tre kommunene. Når det gjelder samfunnsdelene er revisjonene der på helt ulike stadier i de tre kommunene, men det er tatt hensyn til den kunnskapen som foreligger om planene
- Strategi for interkommunalt samarbeid

Strategisk næringsplan skal være det strategiske verktøyet som ligger til grunn for tiltaksplanene. Tiltaksplanene vil være for 1+3 år, der år 1 også inkluderer budsjettmessige disposisjoner. For alle tiltak utarbeides det egne resultat- og effektmål. Tiltaksplanen vedtas normalt som en del av IPR sin årlige Budsjett- og tiltaksplan, men for året 2021 blir den behandlet separat siden strategisk næringsplan ikke blir vedtatt i tide for ordinær behandling.

#### **Vurdering:**

Strategisk næringsplan skal bidra til å realisere noen overordnede mål. Målsetningene må være relativt brede, samtidig som det er ønskelig med minst en målsetning som kan fungere som en ledende indikator. Det foreslås en målsetning som knyttes til lønnsomhet og sysselsetting i bedriftene. Målsetningen er valgt fordi dette er kjernen i hva næringsutvikling handler om: et lønnsomt næringsliv som skaper arbeidsplasser. Videre foreslås det at vi årlig måler hvor modne bedriftene er når det gjelder å legge bærekraft og digitalisering til grunn for virksomheten. Dette anses som en ledende indikator, siden en positiv utvikling på dette området forventes å gi bedre lønnsomhet og flere arbeidsplasser over tid. Siste målsetning som foreslås er knyttet til befolkningsvekst.

Forslaget til strategisk næringsplan er noe utradisjonelt vet at det tidlig ble lagt til grunn for arbeidet at den nye, strategiske næringsplanen ikke skulle bygges opp rundt bransjer – slik

som den gjeldende – men heller ta utgangspunkt i arbeidsformer. Bakgrunnen for dette er tredelt:

- Ved å velge ut noen bransjer kommer raskt spørsmålet opp om øvrige bransjer ikke er viktig nok til å bli nevnt
- Hvilke bransjer en region bør satse på kan over en tiårsperiode endre seg, enten på grunn av påvirkning fra eksterne forhold eller at næringsstrukturen endrer seg
- Når tiltak skal iverksettes bør dette i størst mulig grad skje i tett samarbeid med næringslivet. Det er ikke nødvendigvis slik at bransjer som pekes ut i en næringsplan har aktører som ønsker å samarbeide om slike tiltak

I stedet for bransjer har valget vært å vektlegge virkemidler. Hvilke virkemidler har vi som region å spille på for å få næringsutvikling til å skje? Viktig i valg av virkemidler er å ikke kun ta utgangspunkt i hva vi gjør i dag, men derimot et ønsket framtidsbilde. Derfor snakker vi om å ha ambisjoner for regionen som innebærer at vi skal være ledende på bruk av noen virkemidler.

I planen skilles det mellom strategiske virkemidler og grunnleggende aktiviteter. De grunnleggende aktivitetene er virkemidler vi bruker kontinuerlig og som ikke er gjenstand for en årlig vurdering av hvordan vi skal prioritere. Slike virkemidler bruker vi på tvers av alle bransjer. Samtidig er det ikke for de grunnleggende aktivitetene vi uttrykker store ambisjoner. Det er ikke disse virkemidlene vi skal satse stort på og der vi har ambisjoner om å bli ledende.

Forslaget om å velge ut noen strategiske virkemidler for å oppnå målsetningene i planen, innebærer at det gjøres noen valg om hvilken arbeidsform som skal prioriteres. Valget påvirker Lillehammer-regionen Vekst, som kommunenes næringsavdeling, men det påvirker også andre deler av kommuneorganisasjonen. Derfor er koblingen mot øvrige planer, og da særlig kommuneplanens samfunnsdel helt avgjørende.

I spørreundersøkelsen gjort blant næringslivet, stilte vi spørsmålet «*Hvilke virkemidler bør vi som kommuner/region satse på for å sikre vekst i eksisterende næringsliv (velg inntil 3)?*» Komplette fordeling av svarene er tilgjengelig i vedlegget «*Spørreundersøkelse i næringslivet*», og her inkluderer vi de svaralternativene som flest valgte:

- ✓ Ha klarere visjoner for fremtiden i regionen (44%)
- ✓ Øke innsatsen for å markedsføre regionen som bo- og arbeidsregion (40%)
- ✓ Jobbe sterkere for med å koble næringsaktører sammen (36%)
- ✓ Flere utviklingsprosjekter innen utvalgte næringer (28%)

Alternativet som flest pekte på er altså å ha klarere visjoner for fremtiden i regionen. Det å peke ut en retning for regionen er også noe som har vært etterspurt i flere av møtepunktene med næringslivet. I planarbeidet har det vært vurdert om regionen trenger en visjon koblet til næringsutvikling. Utfordringen er å finne en samlende visjon for et såpass fragmentert næringsliv. Samtidig er erfaringen fra andre steder at forsøket på å lage en visjon fort ender opp i intetsigende slagord.

I planforslaget som nå foreligger er derfor visjoner blitt erstattet med ambisjoner. En definisjon av ordet ambisjon er en forventning om å nå et ønsket mål. I dette tilfellet har vi en forventning om å være spesielt gode på å anvende visse virkemidler. Når vi disse ambisjonene, vil det igjen ha positiv innvirkning på våre overordnede målsetninger.

Det foreslås fire strategiske virkemidler som løftes fram og tas med også i vår eksternkommunikasjon. De fire er valgt med følgende begrunnelse:

<b>Strategisk virkemiddel</b>	<b>Begrunnelse</b>
<b><i>Bidra til økt kompetanse om og bruk av bærekraftige og digitale forretningsmodeller i næringslivet i regionen</i></b>	Vi mener bedrifter som tar utgangspunkt i bærekraft og digitale løsninger vil stå best rustet i årene fremover. Det er derfor vår jobb som region å gjøre det vi kan for at bedriftene forstår hva dette innebærer og hvilken praktisk betydning det har for bedriftens utvikling. Understøttes av spørreundersøkelsen gjort mot næringslivet. Spesielt bærekraftperspektivet har vært løftet fram politisk som viktig.
<b><i>Utvikle og styrke utvalgte klynger</i></b>	Lillehammer-regionen har i dag flere nettverk av bedrifter som jobber sammen, men vi har ingen bedriftsklynger som står på det nasjonale klyngekartet. Det bør vår region ha. Vi ønsker å jobbe målbevisst med utvikling av bedriftsnettverk og klynger, slik at potensialet utnyttes best mulig. Klynger og bedriftsnettverk har vært løftet fram av politikerne som er viktig satsingsområde, og det fremheves også som viktig fra deler av næringslivet.
<b><i>Bruke innbyggerinvolvering, samarbeid og teknologi for å utvikle samfunnet og næringslivet</i></b>	Kommunene må fremover jobbe på nye måter for å løse sine ansvarsområder, gjennom å involvere innbyggerne i større grad, finne gode samarbeidsløsninger og anvende teknologi. Nye samarbeidsformer med næringslivet gir muligheter, og det krever at vi som region bidrar til at næringslivet tilpasser seg og klarer å være konkurransedyktig. Måten å tenke på kalles ofte Kommune 3.0, og forventes å være sentralt i hvordan kommunene løser sine oppgaver i de kommende årene.
<b><i>Jobbe kontinuerlig med å forbedre hvordan kommuneorganisasjonene bidrar til å realisere utvikling av næringslivet.</i></b>	Mange ledd i kommuneorganisasjonene er avgjørende for hvor enkelt næringslivet opplever det å utvikle seg i en kommune. Ved å jobbe kontinuerlig med å forbedre hvordan kommuneorganisasjonene er gode tilretteleggere, forventes det å ha en positiv effekt på utvikling av næringslivet. De tre kommunene i regionen står overfor ulike problemstillinger når det gjelder dette punktet, og det er derfor avgjørende at den enkelte kommune tar tak i egne problemstillinger for å oppnå best mulig resultater.

I tillegg er det valgt ut to strategiske virkemidler som handler om hvordan vi jobber internt og som vi ikke kommer til å bruke i vår eksternkommunikasjon:

<p><b>Jobbe smartere og mer proaktivt med store, strategiske saker</b></p>	<p>Lillehammer-regionen har til enhver tid et sett med store, strategiske saker som er særlig viktig for utviklingen av regionen. Dette kan være saker som pågår over mange år, slik som Intercity og sykehussaken, eller det kan være saker som må tas stilling til en gang iblant, slik som struktur i videregående skole. Uansett kreves det at vi jobber best mulig med disse sakene, og særlig at samspillet mellom administrasjonen (som saksbehandler) og politikerne (som talerør) er optimalt.</p>
<p><b>Synliggjøre og demonstrere klare ambisjoner for regionen</b></p>	<p>Strategisk næringsplan er et resultat av dette virkemiddelet, men det er avgjørende at dette er med både kommuneadministrasjon og politikere i hverdagen. I tillegg til ordene som skrives, må vi demonstrere i handling at vi ønsker å gå den veien ambisjonene peker.</p>

Selv om den strategiske næringsplanen ikke tar for seg bransjer, så vil den årlige tiltaksplanen bygges opp med konkrete tiltak rettet mot spesifikke bransjer. Når tiltakene fastsettes blir det med utgangspunkt i regionens fortrinn og muligheter, hvilke bransjer som er åpne for og villige til å være med på en satsing og hvor regionen kan gjøre en forskjell. Tiltakene vil prioriteres årlig, men det er ønskelig at satsingene holdes fast ved over litt lenger tid enn bare ett år.

I næringsplanen er det foreslått 7 grunnleggende aktiviteter. Dette er virkemidler som er viktige for oss som region, og som vi har med oss hver dag hele året. Vi bruker disse virkemidlene uavhengig av årlige prioriteringer, og vi gjør som utgangspunkt ikke noen prioriteringer mellom bransjer. Eksempelvis er Lillehammer-regionen Vekst første kontaktpunkt for gründere som ønsker bistand, uansett om det er et enkeltpersonforetak eller en ambisjon om stor bedrift, og uansett hvilken bransje det er snakk om.

Når vi foreslår et skille mellom de grunnleggende aktivitetene og de strategiske virkemidlene, sier det samtidig noe om en prioritering. De grunnleggende aktivitetene skal vi gjøre, men vil ikke sees på som en særlig prioritering. Særlig det ene punktet krever en noe dypere forklaring.

Næringsarealer er av både næringslivet og politikerne pekt på som vår regions største utfordring. Likevel er det ikke foreslått som et strategisk virkemiddel; et virkemiddel der vi har ambisjoner om å være virkelig gode. Bakgrunnen for dette er at realiteten i vår region er at vi ikke har grunnlag for at dette skal være et konkurransefortrinn. Felles for alle tre kommunene er at de har svært begrenset med attraktivt næringsareal. Selv om klargjøring av trasé for E6 trolig vil bedre på situasjonen i Øyer og Lillehammer, er det liten grunn til å tro at næringsarealer blir et stort konkurransefortrinn. Dermed er det heller ikke grunnlag for å ha store ambisjoner på dette feltet. Derimot er det helt avgjørende at vi har et Lillehammer-regionen Vekst som er svært godt oppdatert på hvilke muligheter som finnes for både næringsarealer og -lokaler. Det foreslås at innsatsen på dette området, primært retter seg inn mot å hjelpe regionens egne bedrifter som trenger areal til å utvikle seg.

Forslaget til strategisk næringsplan er uten prioritering av bransjer, men peker likevel ut en klar retning. Ambisjonene som foreslås er ikke gjort over natten å realisere, snarere er det en kjensgjerning at det krever stor innsats og en langsiktig satsing. En satsing som også krever at vi gjør klare prioriteringer rundt hvordan vi jobber.

**Konklusjon:**

Det foreslås at forslaget til strategisk næringsplan for Lillehammer-regionen legges ut til offentlig ettersyn og sendes på høring.

**Kommunedirektørens forslag til innstilling:**

1. Forslag til strategisk næringsplan for Lillehammer-regionen legges ut til offentlig ettersyn og sendes på høring.
2. Høringsfristen settes til 26. februar 2021.

Ådne Bakke  
Kommunedirektør

Eirik Haagensen  
Næringssjef