Sel kommune

Omstillingsplan 2021–2026

Behandlet av styringsgruppa: 11. november 2020

Sluttbehandles i kommunestyret 16.12.20

Innholdsfortegnelse

1. Bakgrunn og prosess 3
1.1 Bakgrunn for strategi- og forankringsfasen 3
1.2 Samlet kunnskapsgrunnlag og anbefaling 4
1.2.1 Mobilisering og innspill 4
1.2.2 Rapporten «Utviklingstrekk i Nord-Gudbrandsdalen» 9
1.2.3 Regionalt perspektiv 10
1.2.4 Oppsummert kunnskapsgrunnlag og anbefaling 10
1.3 Planprosessen 12
1.4 Plandokumentet 13
1.5 Bruk av omstillingsmidlene 13

2. Visjon og mål for omstillingsarbeidet 15
2.1 Visjon for omstillingsarbeidet 15
2.2 Hovedmål 15
2.3 Effektmål 16

3. Innsatsområder 17
3.1 Eksisterende næringsliv 18
3.1.1 Mål 18
3.1.2 Strategi 19
3.2 Industri 20
3.2.1 Mål 20
3.2 .2 Strategi 20
3.3 Opplevelsesnæring 22
3.3.1 Mål 22
3.3.2 Strategi 23
3.4 Forretningsmessig tjenesteyting 24
3.4.1 Mål 24
3.4.2 Strategi 24
3.5 Attraktivitet for næringsliv 25
3.5.1 Mål 25
3.5.2 Strategi 25
3.6 Kultur og samfunn 26
3.6.1 Mål 26
3.6.2 Strategi 26

4. Organisering av omstillingsarbeidet 28

5. Ressursinnsats og finansiering 30
5.1 Overordnet finansiering 30
5.2 Ressurser fordelt på innsatsområder 30

Vedlegg ..... Feil! Bokmerke er ikke definert.

Ordsky på framside er utviklingsmuligheter i Sel 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 Sel. Omstillingsplanen beskriver og drøfter situasjonen i næringslivet i Sel, omstillingsbehovet, målene for omstillingsarbeidet og de prioriterte innsatsområder.

1.1 Bakgrunn for strategi- og forankringsfasen

En av de største industriarbeidsplassene i Sel kommune ble avviklet 1. halvår 2020 etter at Nortura SA den 5.12.2019 vedtok å legge ned anlegget på Otta. Nortura Otta sysselsatte ca. 80 medarbeidere totalt.

En ringvirkningsanalyse utført av daværende Oppland fylkeskommune på oppdrag fra Regionrådet i Nord-Gudbrandsdal viser et indirekte bortfall av 46 arbeidsplasser i Sel knyttet til nedleggelsen av slakteriet, i tillegg til det direkte bortfallet av 80 arbeidsplasser. Hvis man tar med nabokommunene vil antallet arbeidsplasser som rammes indirekte nærme seg 55.

I tillegg til situasjonen ved Nortura har flere virksomheter i kommunen varslet at de legger ned eller flytter sin virksomhet ut fra kommunen. Disse hendelsene berører ca. 20 arbeidsplasser direkte. Hendelsene er i seg selv ikke av en slik størrelse at de normalt vil kvalifisere for omstillingsstatus, men sammen med de underliggende faktorer knyttet til nedgang i sysselsetting og folketall som allerede har medført negativ utvikling, vil disse føre til en stadig vanskeligere situasjon for kommunen og regionen.

På bakgrunn av at flere store og sentrale bedrifter i kommunen var i prosess med å redusere eller legge ned sin virksomhet, vedtok kommunestyret i Sel den 12.12.19 som del av sitt budsjettvedtak i sak 117/19 at kommunen snarest skulle igangsette forberedende arbeid med å søke status som omstillingskommune. Nærings- og sysselsettingsmessige ringvirkninger av korona-krisen forsterker utfordringene ytterligere.

Med bakgrunn i kommunestyrets vedtak har det vært gjennomført flere møter mellom Sel kommune ved politisk og administrativ ledelse, Innlandet fylkeskommune og Innovasjon Norge.

Kommunestyret i Sel vedtok 11.5.20 prosjektmandat for strategi- og forankringsfasen. Mandatet legges til grunn for å utarbeide en prosjektplan for gjennomføring av nevnte fase. I strategi- og forankringsfasen skal det gjennomføres analyser og aktiviteter for å vurdere

behovet og omfanget av et ekstraordinært arbeid for næringsutvikling. Målet med fasen er å vurdere potensialet for vekst i næringslivet og prioritere innsatsområder for næringsarbeidet.

Fylkeskommunen har ansvar for å overvåke situasjonen i kommunene, og har utarbeidet rapporten «Utviklingstrekk i Nord-Gudbrandsdalen», datert 8. september 2020. Rapporten er en statistisk analyse og et kunnskapsgrunnlag om status og utviklingstrekk i Sel og Nord-Gudbrandsdalen innenfor viktige samfunnsområder, spesielt knyttet til befolknings- og næringsutvikling. Hensikten med notatet var å se nærmere på potensielle sårbarheter i samfunnet og belyse potensielle utviklingsmuligheter for kommunen. Notatet skal fungere som bakteppe for mer dyptgående vurderinger i dialog med lokalt næringsliv i strategi- og forankringsfasen.

Målet med strategi- og forankringsfasen var å vurdere potensialet for vekst i næringslivet, identifisere konkurransefortrinn og foreslå prioriterte innsatsområder for næringsarbeidet samt omfanget. Arbeidet har hatt bred involvering av næringsliv og befolkning.

Arbeidet i strategi- og forankringsfasen er gjort i nært samarbeid mellom kommunen, fylkeskommunen og Innovasjon Norge.

Prosjektledelse for gjennomføring av strategi og forankringsfasen, og dermed Mobiliserings- og innspillsprosjektet, ble lagt ut på anbud. Det ble den 23. juni inngått avtale med Proneo AS om prosjektledelse for gjennomføring av strategi og forankringsfasen for Sel kommune.

Omstillingsplan skal sammen med handlingsplan for det første året utgjøre grunnlaget i søknad til Innlandet fylkeskommune om ekstra midler til å gjennomføre et omstillingsarbeid i Sel.

1.2 Samlet kunnskapsgrunnlag og anbefaling

1.2.1 Mobilisering og innspill

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

Nettbasert spørreundersøkelse

- Gjennomført i Microsoft Forms
- Utsendt via sms (Varsling24) den 10. august 2020, med svarfrist 17. august 2020. Antall mottakere ca. 7300.
- Mottatt 585 svar – svarprosent ca. 8, hvorav innbyggere 9 og deltidsinnbyggere 7. Det vurderes som bra når utvalget er såpass bredt som i dette tilfellet.

- Egen webundersøkelse ungdom. Gjennomført på 9. og 10. trinn i uke 41. Totalt 65 svar av potensielt ca. 120 (6 klasser). Ungdommene fikk samme spørsmål som i hovedundersøkelsen.

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 Sel 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 Sel kommune eller Proneo.

Dialogmøter
Det ble gjennomført 25 møter med personer fra næringsliv, kommunal administrativ ledelse og politisk ledelse samt utvalgte ressurspersoner fra organisasjons- og samfunnsliv den 19. og 20. august. I tillegg ble det gjennomført 3 intervju på telefon den 24. august. Respondentene ble plukket ut av Sel kommune.

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 Sels komparative fortrinn for næringsutvikling, knyttet til lokale produksjonsfaktorer, samt hvilke lokale utviklingsmuligheter som best kan utnytte disse produksjonsfaktorene. De ble videre spurt om Sels 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 kommunen fungerer som utviklingsaktør i dag, og hva som kan gjøres bedre.

Innspillsmøter
Det første innspillsmøtet ble gjennomført den 8. september, på to ulike steder i parallell: ett møte på Otta og ett i Heidal. Det møtte til sammen 40 personer, hhv 30 på Otta og 10 i Heidal.

På innspillsmøtet ble deltakerne informert om den prosessen kommunen legger opp til knyttet til de utfordringer Sel har foran seg ved ordfører/varaordfører, fylkeskommunens rapport «Utviklingstrekk i Nord-Gudbrandsdalen» og omstillingsløpet ved Innovasjon Norge. Videre ble deltagerne presentert foreløpig kunnskapsgrunnlag inkludert resultatene fra spørreundersøkelsen og dialogmøtene.

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

Det andre innspillsmøtet ble gjennomført den 12. oktober. Også denne gangen ble det gjennomført parallelle møter i Heidal og på Otta. Det møtte til sammen 50 personer, hhv 31 på Otta og 19 i Heidal.

På møtet ble deltagerne presentert webundersøkelse ungdom samt utkast til omstillingsplan som ble presentert til styringsgruppen samme dag.

Deltakerne ble utfordret på å jobbe i grupper med innspill til omstillingsplanen med tanke på målsetting, innsatsområder, strategier, prosjekter/tiltak og organisering/programledelse.

Oppsummering av kunnskapsgrunnlag fra mobiliserings- og innspillsarbeidet:
Sel kommune har over lengre tid hatt negativ folketallsutvikling. Kommunen har de senere åra opplevd redusert sysselsetting i industrien og i jordbruk/skogbruk. Denne er kompensert for med vekst i handel, reiseliv og helse. Det er betydelig innpendling til Sel, og dette er med å befeste kommunens posisjon som regionsenter.

Sel klarer altså å holde sysselsettinga oppe, men folketallet går ned. Kommunen har i dag i underkant av 5700 innbyggere, det er høy gjennomsnittsalder, og man har betydelig ubalanse i kjønnsfordelingen i den yngre del av befolkningen. Særlig kritisk er den lave kvinneandelen i aldergruppen 20 til 29 år.

Nord-Gudbrandsdal har mange av de samme demografiske utfordringer, og folketalls-utviklinga er svakest av alle regioner i Innlandet.

Figur 1. Svar fra webundersøkelse - Hva er Sels viktigste konkurransefortrinn?

Når det gjelder **konkurransefortrinn** framheves naturen – nærhet til natur, fjell, elver, fjellområder og nasjonalparkene Rondane, Jotunheimen og Dovrefjell.

Videre framheves beliggenhet, som delvis handler om geografisk beliggenhet og Otta som knutepunkt og regionsenter i Norddalen, men også om nærhet til natur og fjell/fjellområder. Knutepunkt er også fremhevet, og også dette handler om beliggenhet - Otta som trafikknutepunkt for trafikk nord, sør og vest, med vei og jernbane.

Ei oppegående, veldrevet og attraktiv reiselivsnæring trekkes fram som konkurransefortrinn, forsterket av rike historie- og kulturtradisjoner, betydelig lokal handel- og servicenæring og gunstig geografisk beliggenhet og gode kommunikasjonsforhold.

Utviklingsmuligheter er fokusert omkring reiseliv, primærnæring, handel, industri og eksisterende næringsliv.

Figur 2. Svar fra webundersøkelse - Hva er Sels største utfordringer for å få til utvikling og vekst?

Største **utfordring for utvikling og vekst** er mangel på arbeidsplasser - lønnsomme heltids- og helårsarbeidsplasser med ulike krav til kompetanse, alder med mer – og folketallsutvikling. Risikoviljen vurderes som lav, og det mangler næringsareal. Ellers påpekes det at det er mangel på identitet og for lite optimisme. En tenderer å snakke seg selv og Sel ned, og en er for konservativ, mangler tro på seg selv og for lite endringsvillig – mye henger fast i det gamle. Privat kapital er en mangelvare, og evne og vilje til samhandling – med andre kommuner/regionalt, mellom politikere, mellom politikk og administrasjon og mellom kommune og næringsliv – er mangelfull.

De viktigste **styrkene** er blant annet beliggenhet/knutepunkt, tilgang på arbeidskraft, et mangfoldig næringsliv og kulturlandskap og kulturarv. De viktigste **svakhetene** er mangel på arbeidsplasser, lav endringsvilje, manglende gjennomføringsevne og uheldig demografisk sammensetting.

De viktigste **mulighetene** er i stor grad knyttet til reiselivsnæring og Otta som regionsenter, og de viktigste **truslene** er knyttet til lav/sårbar humankapital, forgubbing, tap av arbeidsplasser, befolkningsnedgang og sentralisering.

Når det gjelder **utviklingsmulighetene rundt eksisterende næringsliv** framheves reiseliv, primærnæring og matproduksjon, industri inkludert mineralnæring, logistikk/kommunikasjoner og eksisterende næringsliv. Sistnevnte gruppe er det stort fokus på, og det vurderes å være betydelig potensiale for vekst, særlig innen håndtverkstjenester og bygg og anlegg.

Det er absolutt gode eksempler på samarbeid i næringslivet, særlig innenfor reiseliv og landbruk, men potensiale i økt samarbeid er betydelig. Handel- og næringsforening trekkes fram som noe som fungerer bra.

Kommunen som utviklingsaktør får jevnt over gode skussmål, selv om spennet er betydelig, fra «*bra, utviklingsorientert, positiv og serviceinnstilt*» til «*dårlig, lite utviklingsorientert, mangler gjennomføringsevne og tenker ikke langsiktig*». Teknisk, landbruk og næring fremheves positivt, mens kommunen får kritikk for å være litt utydelig og usynlige, er vanskelig å komme i dialog med og at kommunen ikke står opp for næringslivet sitt.

Kommunen må være pådriver for samarbeid, ikke brems, de må tørre å satse litt, være mer offensive. Og de må få større tydelighet og synlighet, kommunisere en tydeligere rolle og være mer i direkte kontakt med næringslivet.

I arbeidet med innsatsområder på innspillsmøtet ble reiseliv og turisme – opplevelsesnæring, eksisterende næringsliv, handel og service, matproduksjon, helsenæring og kompetansearbeidsplasser framhevet. Det ble også framhevet at omstillingsarbeidet må arbeide med Sels attraktivitet, både som bosted, besøkssted og som sted å drive næring, og med å utvikle etablererkultur og entreprenørskap. Attraktivitet for ungdom ble framhevet som særlig viktig.

Webundersøkelse ungdom

Ungdommene svarer i store trekk det samme som i hovedundersøkelsen. Natur og Rondane trekkes fram som konkurransefortrinn, sammen med beliggenhet. Når det gjelder potensiale for arbeidsplasser trekkes særlig industri og opplevelsesnæring fram, og Sels største utfordringer for vekst er utflytting, mangel på arbeidsplasser og lite attraktivt bysenter.

Men på noen områder skiller svarene seg ut. De er, naturlig nok, veldig opptatte av attraktive fritidstilbud for barn og unge, og av attraktive sentrumstilbud, estetikk i sentrum, butikker og møteplasser. De er veldig opptatt av godt oppvekstmiljø – og ser klart sammenhengen mellom godt oppvekstmiljø, gode skoler og barnehager og Sels attraktivitet som bosted. Ungdommene viser stor forståelse for at utvikling og omstilling er et kollektivt ansvar og at alle må engasjeres

1.2.2 Rapporten «Utviklingstrekk i Nord-Gudbrandsdalen»

Rapporten, utarbeidet av Innlandet fylkeskommune, er en statistisk analyse og et kunnskapsgrunnlag om status og utviklingstrekk i Sel og Nord-Gudbrandsdalen innenfor viktige samfunnsområder, spesielt knyttet til befolknings- og næringsutvikling. Hensikten med notatet var å se nærmere på potensielle sårbarheter i samfunnet og belyse potensielle utviklingsmuligheter for kommunen.

Hovedfunn

- Stabil arbeidsplassutvikling til nå
- Negativ befolkningutvikling, og prognosene ser ikke bra ut
- Stor andel eldre, og lav kvinneandel
- Lavt utdanningsnivå
- Lite robust næringsliv, men bra variasjon

Rapporten har sett på arbeidsplassutvikling, arbeidsplassutvikling fordelt etter næring, befolkningsutvikling og tilpasning i arbeidsmarkedet.

Rapporten er supplert med Sel kommunes arbeid med kommunal planstrategi 2020-2023, budsjett-/økonomiplan 2021-2024, statistikk om næringslivet i Sel utarbeidet av Sparebank 1 Gudbrandsdal og NHOs kommune NM 2020.

Nedbemanning knyttet til slakteriet gjelder 80 arbeidsplasser. Konsekvensberegning av bortfallet av disse arbeidsplassene viser en sysselsettingseffekt for Sel på 126 sysselsatte eller 4,3 % (ringvirkninger inkludert). Befolkningskonsekvens er ikke estimert i PANDA, men det er grunn til å anta at denne reduksjonen i arbeidsplasser vil ha negativ innvirkning på befolkningsutvikling.

Sel har i perioden 2010 til 2018 hatt relativt stabil arbeidsplassutvikling, men folketallet viser i samme periode en nedgang på 215 personer, eller 3,6 %. Nord-Gudbrandsdal samlet har i samme periode hatt nedgang på 4,5 %, svakest av alle regioner i Innlandet. I regionen er det kun Vågå har hatt mindre prosentvis tilbakegang enn Sel (3,5 %). Norge har i samme periode hatt vekst på 8 %, mens Innlandet har hatt en vekst på 2 %.

Innpendlingen til Sel har i samme periode hatt markant økning.

Befolkningsprognosene fra SSB fram mot 2050 viser negativ befolkningsutvikling i Sel uavhengig av hvilket alternativ som legges til grunn. Hovedalternativet viser en reduksjon på 615 personer, tilsvarende 10,7 %.

Statistikkmaterialet fra Sparebank 1 Gudbrandsdal viser at industrien i Sel har lav omsetning pr ansatt, lav resultatgrad og svak egenkapital. Varehandel og bygg & anlegg har de samme utfordringer når det gjelder resultatgrad og egenkapital.

Fullstendig dokumentasjon av kunnskapsgrunnlaget som er utviklet i strategi- og forankringsfasen, inkludert hovedtrekkene fra Rapporten «Utviklingstrekk i Nord-Gudbrandsdalen», er vedlagt i eget dokument – vedlegg 1: Omstilling Sel - Samlet Kunnskapsgrunnlag, datert 13. oktober 2020.

1.2.3 Regionalt perspektiv

Det er Sel kommune som gis omstillingsstatus. Innlandet fylkeskommune og Regionrådet i Nord-Gudbrandsdal svært opptatt av den betydning Sel med kommunesenteret Otta som regionsenter har for regionen.

Det er derfor grunn til å anta at Innlandet fylkeskommune i sitt tilsagn om omstillingsmidler til Sel vil påpeke at omstillingsarbeidet vil måtte ha et regionalt perspektiv, gjeldende for hele Nord-Gudbrandsdal.

For Sels del er det tydelig at utviklingsarbeid i et regionalt perspektiv vil ha større nytteverdi for både Sel og Nord-Gudbrandsdal enn kun fokus på næringslivet i egen kommune.

Det er allerede satt i gang et eget prosjekt - Otta som by- og regionsenter i Nord-Gudbrandsdalen – med utgangspunkt i at et attraktivt regionsenter har positive ringvirkninger for nabokommunene. Omstillingsarbeidet må bidra til å forsterke dette arbeidet, og det er derfor naturlig at et regionalt perspektiv legges til grunn for omstillingsarbeidet i Sel.

1.2.4 Oppsummert kunnskapsgrunnlag og anbefaling

<u>Utfordringer</u>
Selv om det i stor grad er kompensert for bortfall av arbeidsplasser i industrien, gjennom økning i handel og service, reiseliv og helse, fortsetter innbyggertallet å gå nedover. Prognosene er heller ikke positive, og alders- og kjønnsfordeling er uheldig.

Risikoviljen vurderes som lav, og det påpekes at det er for lite optimisme og mangel på identitet. Privat kapital en mangelvare, og evne og vilje til samhandling er mangelfull.

Sels geografiske omland i Nord-Gudbrandsdalen har mange av de samme demografiske og sysselsettingsmessige utfordringer.

Muligheter

Det som i utgangspunktet framstår som de mest interessante mulighetene for Sel er:

- Naturgitte fordeler knyttet til beliggenhet og som knutepunkt, og til naturen og naturressurser, særlig knyttet til reiseliv og opplevelsesnæring
- Stolte industritradisjoner og sterke produksjonsmiljøer
- Muligheter knyttet til det mangfoldige næringslivet i kommunen, særlig bygg- og anleggsnæring og handel og service
- Forretningsmessig tjenesteyting – utvikling av kompetansearbeidsplasser med utgangspunkt i etablerte kompetansemiljø
- Beliggenhet – knutepunkt

Utvikling av Sel må ses i et regionalt perspektiv. Næringslivet i Sel vil over tid ha større effekt av at det utvikles nettverk, samhandling og samarbeidsrelasjoner i næringslivet i regionen. Med regionen forstås særlig Nord-Gudbrandsdal, men også andre regionale samarbeid må utvikles der det er hensiktsmessig. Utviklingsarbeidet må favne bredt og ikke nødvendigvis være bransjespesifikt.

Basert på et samlet kunnskapsgrunnlag foreslås fire prioriterte innsatsområder med måltall for omstillingsarbeidet i Sel. I tillegg legges det inn to innsatsområder som skal sikre den helhetlige tilnærmingen mellom næringsliv, lokalsamfunn og kommuneorganisasjon. Innovasjon, entreprenørskap og oppfølging av gründere skal være gjennomgående, både for de prioriterte innsatsområdene i omstillingsarbeidet og i det generelle næringsarbeidet i Sel kommune. I tillegg vil utviklingsarbeid og nettverkstygging i et regionalt perspektiv, være en gjennomgående strategi for alle innsatsområder.

Prioriterte innsatsområder

- Eksisterende næringsliv
- Industri
- Opplevelsesnæring
- Forretningsmessig tjenesteyting
- Attraktivitet for næringsliv
- Kultur og samfunn

Innsatsområdene er som følger:

- **Eksisterende næringsliv** – skape positiv utvikling i det mangfold av bedrifter som allerede finnes i kommunen. Knoppskytinger, nye forretningsområder i eksisterende bedrifter eller forbedringsarbeid for økt lønnsomhet. Innsatsområdet kan også dekke bistand til gründere og etablerere, uavhengig av bransje
- **Industri –** positiv utvikling i industrien gjennom knoppskytinger, nye forretningsområder eller forbedringsarbeid for økt lønnsomhet
- **Opplevelsesnæring** – omfatter reiselivsnæring og opplevelser knyttet til natur, mat/matkultur, kultur og arrangement

- **Forretningsmessig tjenesteyting –** utvikling av kompetansearbeidsplasser, gjerne knyttet til andre innsatsområder og/eller etablerte kompetansemiljøer innen regnskap, rådgivende ingeniører, bank, eiendom, revisjon, juss mm
- **Attraktivitet for næringsliv -** utvikling av kommuneorganisasjonen til å bli mer næringsvennlig, markedsføring av kommunen som næringskommune og tilrettelegging for næringsaktivitet.
- **Kultur og samfunn** - tilrettelegging for og utvikling av kultur- og fritidstilbud, en sterk innovasjons- og etablererkultur, ungdomssatsing samt andre tiltak som vil utvikle bostedsattraktivitet.

Det framheves at Innsatsområdet eksisterende næringsliv også kan inkludere utvikling av tilleggsnæring til landbruksnæring, samt handel og service. Sistnevnte er viktig både for utvikling av Otta som regionsenter, som tilbud til besøkende turister og for bostedsattraktivitet.

Det er et betydelig potensial for sysselsetting knyttet til både eksisterende, og ny fritidsbebyggelse i Sel. Dette vil få betydning innenfor så vel innsatsområdet Eksisterende næringsliv, knyttet til blant annet bygging, vedlikehold og andre tjenester, som innenfor Opplevelsesnæring, knyttet til utvikling og salg av opplevelsestilbud til denne målgruppen.

De to siste innsatsområdene – **Attraktivitet for næringsliv** og **Kultur og samfunn** - vil ikke ha arbeidsplasser som målsetting, og skal understøtte de fire andre innsatsområdene.

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

Gjennomføring av strategi- og forankringsfasen ble vedtatt av Sel kommunestyre den 11. mai 2020.
Sel kommune har oppnevnt følgende styringsgruppe for strategi- og forankringsfasen:

- Ola Helstad, kommunedirektør i Sel
- Eldri Siem, ordfører i Sel
- Monica Håskjold Eide, medlem formannskapet på vegne av opposisjonen i Sel
- Torfinn Stenersen, næringssjef i Sel
- Per Ivar Kleiven, adm.banksjef Sparebank 1 Gudbrandsdal
- Susann Endrestad, daglig leder Minel
- Ole Erik Bjørnstadhaugen, daglig leder Nasjonalparkriket reiseliv
- Frode Damstuen, Regionsjef Nord-Gudbrandsdal
- Dag Arne Henriksen, Innlandet fylkeskommune
- Anne Helgesen, Innovasjon Norge

Prosjektledelse for gjennomføring av strategi og forankringsfasen inkludert utarbeidelse av omstillingsplan og handlingsplan er utført av Proneo AS på oppdrag fra Sel kommune.

Oppstartsmøte mellom styringsgruppen og Proneo ble gjennomført 23. juni 2020. Arbeidet ble avsluttet med styringsgruppas behandling av omstillingsplan og handlingsplan for 2021 den 11. november 2020.

1.4 Plandokumentet

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

Omstillingsplanen har et tidsperspektiv på 6 år, fra 1.1.2021 til 31.12.2026.

Omstillingsplanen beskriver og drøfter situasjonen for næringslivet i Sel, omstillingsbehovet, målene for omstillingsarbeidet og de prioriterte innsatsområder. Innsatsområdene gir uttrykk for satsingsområder eller veivalg for å nå målsettingene.

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

Endelig vedtak i kommunestyret forventes å bli 16. desember 2020.

Det skal utarbeides årlige handlingsplaner, som også skal vedtas av kommunestyret. Handlingsplan for 2021 skal vedtas av kommunestyret sammen med omstillingsplan.

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
- Administrasjon av omstillingsorganisasjonen
- Konkretisering av krav til infrastruktur for næringsvirksomhet

- Mobilisering/tiltaksarbeid

Ifølge retningslinjene kan det ikke gis støtte til drift av næringsvirksomhet eller organisasjoner, direkte eller indirekte støtte til investeringer i virksomheters egenkapital, støtte til investeringer eller støtte til utførelse statlige, fylkeskommunale eller kommunale lovpålagte oppgaver

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

Det skal ikke brukes omstillingsmidler på prosjekter som kan støttes av det ordinære virkemiddelapparatet.

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 kommunen.

Det vil i etterkant av kommunens behandling av omstillingsplanen den 16. desember 2020 utarbeides en forkortet versjon av omstillingsplanen, der særlig kapittel 1.2 Samlet kunnskapsgrunnlag og anbefaling vil forenkles.

2. Visjon og mål for omstillingsarbeidet

Sel kommune skal tilrettelegge for vekst og utvikling i eksisterende og nytt næringsliv i kommunen, mer robust næringsliv og styrket utviklingsevne i næringslivet og kommunen.

Analysearbeidet i strategi- og forankringsfasen avdekker lokalt vekstpotensial. Omstillingsplanen beskriver områder hvor dette potensialet kan realiseres.

2.1 Visjon for omstillingsarbeidet

En forsterket innsats på næringsutvikling har som hensikt å

styrke Sel med attraktive lokalsamfunn og Otta som regionsenter

2.2 Hovedmål

Omstillingsarbeidet i Sel skal bidra til å utvikle

210 arbeidsplasser

i løpet av omstillingsperioden på 6 år, fordelt på 180 nye arbeidsplasser og 30 sikrede arbeidsplasser. I tillegg skal omstillingsarbeidet bidra til økt robusthet og styrket utviklingsevne i næringslivet og kommunen.

Periodisert og fordelt på innsatsområder vil målet se slik ut:

Prioriterte innsatsområder/år:	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**Sum**
Eksisterende næringsliv	5	10	15	20	20	20	**90**
Industri	5	10	10	15	15	15	**70**
Opplevelsesnæring	2	2	3	4	4	5	**20**
Forretningsmessig tjenesteyting	0	3	5	5	8	9	**30**
Attraktivitet for næringsliv*	-	-	-	-	-	-	**-**
Kultur og samfunn**	-	-	-	-	-	-	**-**
Sum arbeidsplasser pr år og totalt	**12**	**25**	**33**	**44**	**47**	**49**	**210**

* Attraktivitet for næringsliv – innsatsområdet vil ikke ha arbeidsplasser som målsetting, men skal understøtte de andre innsatsområdene

**Kultur og samfunn - innsatsområdet vil ikke ha arbeidsplasser som målsetting, men skal understøtte de andre innsatsområdene.

Arbeidsplasser skal regnes som bruttoarbeidsplasser.

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.

Innenfor hvert enkelt innsatsområde er det beskrevet strategier og delmål.

2.3 Effektmål

Den direkte effekten av omstillingsarbeidet vil være realiseringen av hovedmålet og bidra til å utvikle 210 arbeidsplasser i Sel.

Dette vil legge grunnlaget for et mer robust næringsliv, en levende kommune og et utviklingsorientert samfunn.

For å følge utviklingen foreslås følgende årlige måleindikatorer:

- Sysselsettingsutvikling i form av arbeidsplassvekst
- Nyetableringer - etableringsfrekvens
- Befolkningsutvikling og demografisk sammensetting
- Resultat i Kommune NM
- Måleindikatorer i kommuneplanens samfunnsdel, knyttet til verdiskaping og næringsutvikling
- PANDA i samarbeid med Innlandet 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. Innsatsområder

For hvert enkelt innsatsområde er det angitt strategier, benevnt med bokstav og navn. Disse finnes også igjen under de enkelte innsatsområder i Handlingsplanen, sammen med forslag til enkelttiltak/prosjekter for hvert innsatsområde.

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

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

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

Det legges opp til at det innenfor alle innsatsområder skal det jobbes med utviklingsarbeid og nettverksbygging i et regionalt perspektiv samt innovasjon og entreprenørskap.

3.1 Eksisterende næringsliv

Det er viktig å skape positiv utvikling i det mangfold av bedrifter som allerede finnes i kommunen. Erfaringer og analyser gjort i strategi- og forankringsfasen viser det er potensial for vekst og utvikling i eksisterende næringsliv.

Erfaringene fra andre omstillingskommuner viser at eksisterende bedrifter, med bistand fra omstillingsarbeidet, 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.

Omstillingsarbeidet 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 vil videre ha krav til koordinering med innsatsområdet Opplevelsesnæring knyttet til utvikling av fritidsboligmarkedet. Dette markedet har betydelig potensiale innen blant annet bygging, vedlikehold og andre tjenester.

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

Innsatsområdet er bransjeuavhengig.

3.1.1 Mål

Minimum **90 arbeidsplasser** innenfor Eksisterende næringsliv i Sel innen 2026.

Periodisert vil målet se slik ut:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Sum
Eksisterende næringsliv	5	10	15	20	20	20	**90**

Delmål:

- 15 nye bedrifter i omstillingsperioden
- 20 bedriftsutviklingsprosjekter i omstillingsperioden, hvorav minst 10 er samarbeidsprosjekt hvor regionale aktører er involvert
- 10 prosjekter på kompetanse og samarbeid gjennomført i omstillingsperioden

3.1.2 Strategi

A. **Proaktivt arbeid.** Proaktivt arbeid mot eksisterende næringsliv for å avdekke utviklingspotensial og mulige knoppskytinger, samt identifisere utviklingsprosjekter
B. **Bedriftsrettede tiltak og prosjekter**. Støtte ulike bedriftsrettede tiltak og prosjekter med utgangspunkt i ideer fra bedriftene
C. **Nettverk og klynger.** Økt konkurransekraft gjennom å bidra til å utvikle og beholde fungerende samhandlingsarenaer og næringsnettverk for lokalt næringsliv, samt etablere relevant nettverk med eksterne nærings- og kompetansemiljø
D. **Kompetanse**. Bistå eksisterende næringsliv med å avdekke behov og etterspørre kunnskap og kompetansehevende tiltak samt initiere og gjennomføre ulike tiltak i samarbeid med relevante FoU-miljø
E. **Gründere og nyetablerere.** Støtte opp under tiltak og konkrete bedriftsutviklingsprosjekter fra gründere og nyetablerere – uavhengig av bransje

Strategier Eksisterende næringsliv

- Proaktivt arbeid
- Bedriftsrettede tiltak og prosjekter
- Nettverk og klynger
- Kompetanse
- Gründere og nyetablerere

Regionalt perspektiv skal vektlegges i utviklingsarbeid og nettverksbygging.

Det skal gjennomgående arbeides med utvikling av innovasjons- og entreprenørskapskultur.

3.2 Industri

Sel har stolte industritradisjoner og sterke produksjonsmiljøer. Det er viktig å skape positiv utvikling og vekst i disse bedriftene. Erfaringer og analyser gjort i strategi- og forankringsfasen viser det er potensial for vekst og utvikling i industribedriftene.

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

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

Innsatsområdet dekker også arbeid med tilrettelegging for vekst i eksisterende industrivirksomheter og for å tiltrekke seg nye industrivirksomheter.

3.2.1 Mål

Minimum **70 arbeidsplasser** innenfor Industri i Sel innen 2026.

Periodisert vil målet se slik ut:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Sum
Industri	5	10	10	15	15	15	**70**

Delmål:

- 10 nye bedrifter i omstillingsperioden
- 15 bedriftsutviklingsprosjekter i omstillingsperioden, hvorav minst 5 er samarbeidsprosjekt hvor regionale aktører er involvert
- 10 prosjekter på kompetanse og samarbeid gjennomført i omstillingsperioden

3.2 .2 Strategi

F. **Proaktivt arbeid.** Proaktivt arbeid mot industribedrifter for å avdekke utviklingspotensial og mulige knoppskytinger, samt identifisere utviklingsprosjekter
G. **Bedriftsrettede tiltak og prosjekter**. Støtte ulike bedriftsrettede tiltak og prosjekter med utgangspunkt i ideer fra industribedriftene

Strategier Industri

- Proaktivt arbeid
- Bedriftsrettede tiltak og prosjekter
- Nettverk og klynger
- Kompetanse
- Tilrettelegging

H. **Nettverk og klynger.** Økt konkurransekraft gjennom å bidra til å utvikle og beholde fungerende samhandlingsarenaer og næringsnettverk for lokal/regional industri, samt etablere relevant nettverk med eksterne nærings- og kompetansemiljø
I. **Kompetanse**. Bistå industribedrifter med å avdekke behov og etterspørre kunnskap og kompetansehevende tiltak samt initiere og gjennomføre ulike tiltak i samarbeid med relevante FoU-miljø
J. **Tilrettelegging**. Tilrettelegging for vekst i eksisterende industrivirksomheter og tiltrekke seg nye industrivirksomheter.

Regionalt perspektiv skal vektlegges i utviklingsarbeid og nettverksbygging.

Det skal gjennomgående arbeides med utvikling av innovasjons- og entreprenørskapskultur.

3.3 Opplevelsesnæring

Opplevelsesnæring er en av verdens raskest voksende næringer, både nasjonalt og internasjonalt.

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 Sel, og vil utnytte det svært mange peker på som Sels fremste konkurransefortrinn – naturen.

Den lokale reiselivsnæringen framstår som relativt godt utviklet, med lange tradisjoner. Det er et stort antall etablerte aktører, men de er ofte små. 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.

Sel har vært og er en primærnæringskommune. Å utnytte disse tradisjonene til økt grad av foredling og småskala matproduksjon kan være en fornuftig strategi. Erfaringer fra andre kommuner viser også at økt grad av lokal matforedling vil understøtte det lokale reiselivet, og gi kommunen flere attraksjoner å spille på.

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

Innsatsområdet vil ha krav til koordinering med innsatsområdet Eksisterende næringsliv, knyttet til utvikling av fritidsboligmarkedet. Dette er et svært interessant marked for lokale opplevelsesprodukteiere allerede i dag, og vekst i dette markedet har absolutt potensial innenfor opplevelsesnæring.

3.3.1 Mål

Minimum **20 arbeidsplasser** innenfor Opplevelsesnæring i Sel innen 2026.

Periodisert vil målet se slik ut:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Sum
Opplevelsesnæring	2	2	3	4	4	5	**20**

Delmål:

- 10 nye bedrifter i omstillingsperioden
- 15 bedriftsutviklingsprosjekter i omstillingsperioden

- 12 prosjekter knyttet til kompetanseutvikling og samarbeid gjennomført i omstillingsperioden

3.3.2 Strategi

K. **Opplevelsesproduksjon.** Bedriftsrettede tiltak og prosjekter knyttet til utvikling av nye og videreutvikling av eksisterende opplevelsesprodukter, herunder også matopplevelser.

L. **Kompetanse, samarbeid og nettverksbygging.** Bistå opplevelsesnæring i å avdekke behov og etterspørre kunnskap, kompetanse-hevende tiltak og samarbeidstiltak i regionen, samt initiere og gjennomføre ulike tiltak.

M. **Profilering og markedsføring**. Jobbe med hvordan Sel skal profilere og markedsføre seg, øke synligheten i markedet og gjøre det enklere for den reisende ifht å finne informasjon, bestille og besøke kommunen.

N. **Nettverk og klynger**. Økt konkurransekraft gjennom å bidra til å utvikle og beholde fungerende samhandlingsarenaer for lokal/regional opplevelsesnæring, samt etablere relevant nettverk med eksterne nærings- og kompetansemiljø

Strategier Opplevelsesnæring
- Opplevelsesproduksjon
- Kompetanse, samarbeid og nettverksbygging
- Profilering og markedsføring
- Nettverk og klynger

Regionalt perspektiv skal vektlegges i utviklingsarbeid og nettverksbygging.

Det skal gjennomgående arbeides med utvikling av innovasjons- og entreprenørskapskultur.

3.4 Forretningsmessig tjenesteyting

Forretningsmessig tjenesteyting, også kalt kunnskapsintensiv forretningsmessig tjenesteyting eller kunnskapsbasert verdiskaping, handler om utvikling av kompetanse-arbeidsplasser, gjerne knyttet til andre innsatsområder og/eller etablerte kompetanse-miljøer innen regnskap, rådgivende ingeniører, bank, eiendom, revisjon, juss mm.

Det som kjennetegner disse bedriftene, er at de lever av å selge kunnskap og informasjon til andre virksomheter eller privatpersoner.

Det er i Sel etablerte kompetansemiljø knyttet til blant annet regnskap og rådgivende ingeniører, men også ulike konsulenttjenester, helse, livsstil og velvære med mere. Tilrettelegging for vekst i disse, samt aktivt arbeid for å tiltrekke seg nye virksomheter antas å ha et betydelig potensial.

3.4.1 Mål

Minimum **30 arbeidsplasser** innenfor Forretningsmessig tjenesteyting i Sel innen 2026.

Periodisert vil målet se slik ut:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Sum
Forretningsmessig tjenesteyting	0	3	5	5	8	9	**30**

Delmål:

- 4 nye bedrifter i omstillingsperioden
- 6 bedriftsutviklingsprosjekter bedrifter i omstillingsperioden, hvorav minst 3 er samarbeidsprosjekt hvor regionale aktører er involvert
- 4 prosjekter på kompetanse og samarbeid gjennomført i omstillingsperioden

3.4.2 Strategi

O. **Proaktivt arbeid.** Proaktivt arbeid for å avdekke utviklingspotensial og mulige knoppskytinger samt identifisere utviklingsprosjekter
P. **Bedriftsrettede tiltak og prosjekter**. Støtte ulike bedriftsrettede tiltak og prosjekter med utgangspunkt i ideer fra bedriftene
Q. **Kompetanse.** Bistå i å avdekke behov og etterspørre kunnskap og kompetansehevende tiltak samt initiere og gjennomføre ulike tiltak i samarbeid med relevante FoU-miljø

Strategier forretningsmessig tjenesteyting

- Proaktivt arbeid
- Bedriftsrettede tiltak og prosjekter
- Kompetanse

Regionalt perspektiv skal vektlegges i utviklingsarbeid og nettverksbygging.
Det skal gjennomgående arbeides med utvikling av innovasjons- og entreprenørskapskultur.

3.5 Attraktivitet for næringsliv

Innsatsområdet dekker utvikling av kommuneorganisasjonen til å forsterke næringsvennligheten, markedsføring av kommunen som næringskommune og aktivt arbeid for å tiltrekke seg bedrifter. Eventuelle satsinger på infrastrukturtiltak som bedrer næringsattraktivitet vil ligge innenfor innsatsområdet.

Innsatsområdet vil ikke ha arbeidsplasser som målsetting. Innsatsområdet vil i hovedsak være et kommunalt ansvar. Omstillingsorganisasjonens rolle vil være knyttet til å øke kunnskapsgrunnlag, påpeke behov og initiere prosesser overfor kommunen. Innsatsområdet er svært viktig for å skape en varig endringskultur og positiv utvikling i Sel.

3.5.1 Mål

Sel skal være en attraktiv kommune for næringslivet å etablere, drive og utvikle bedrift i.

Delmål:

- Minst 4 gjennomførte tiltak/prosjekter i omstillingsperioden som bidrar til å øke Sels næringsattraktivitet
- Videreføre arbeidet med implementering av kjennetegn på næringsvennlig kommune i den kommunale organisasjonen, jfr. strategisk næringsplan 2017-2021

3.5.2 Strategi

R. **Næringsattraktivitet.** Bidra til å sette i gang og drive prosesser som utvikler Sels attraktivitet for næringslivet.

S. **Næringsvennlig kommune**. Utvikle kommuneorganisasjonen til å forsterke næringsvennligheten og markedsføre Sel som en kommune som er attraktiv å drive næring i, attraktiv å arbeide i og attraktiv å bo i.

Strategier Attraktivitet for næringsliv

- Næringsattraktivitet
- Næringsvennlig kommune

Regionalt perspektiv skal vektlegges også i arbeidet med attraktivitet for næringslivet.

Det skal gjennomgående arbeides med utvikling av innovasjons- og entreprenørskapskultur.

3.6 Kultur og samfunn

Sel har betydelig utfordringer knyttet til befolkningsnedgang og skjev kjønnsfordeling. Flere har påpekt at den såkalte kveldsøkonomien – altså utvikling av både kommersielle og ikke-kommersielle tilbud på kveld/fritid – må utvikles.

Mangel på gründere og entreprenørskapskultur er påpekt som en av de største utfordringer for utvikling og vekst i Sel. Selv om dette delvis er langsiktig arbeid, må omstillingsarbeidet engasjere seg i utvikling av gründerskap.

Innsatsområdet dekker tilrettelegging for og utvikling av en sterk innovasjons- og etablererkultur, ungdomssatsing samt andre tiltak som vil utvikle bostedsattraktivitet. Innsatsområdet vil ha stor betydning for utvikling av fritidsboligmarkedet og reiselivsnæring forøvrig. Tilreisende turister, uansett om de har hytte i kommunen eller benytter seg av andre tilbud, må synes Sel er en attraktiv kommune å besøke.

Innsatsområdet vil ikke ha arbeidsplasser som målsetting. Innsatsområdet vil i hovedsak være et kommunalt ansvar. Omstillingsorganisasjonens rolle vil være knyttet til å øke kunnskapsgrunnlag, påpeke behov og initiere prosesser overfor kommunen. Innsatsområdet er svært viktig for å skape en varig endringskultur og positiv utvikling i Sel.

3.6.1 Mål

Sel skal være en attraktiv kommune for

- innbyggerne å bo i
- gjester å besøke

Delmål:

- 4 gjennomførte tiltak/prosjekter som bidrar til å øke Sels attraktivitet

3.6.2 Strategi

T. **Bosteds- og besøksattraktivitet.** Bidra til å sette i gang og drive prosesser som utvikler Sels bosteds- og besøksattraktivitet

U. **Etablererkultur og ungdomssatsing.** Bidra til å utvikle entreprenørskap og innovasjon gjennom hele oppvekstløpet. Engasjere og stimulere endringsagenter og kreative miljø. Utvikle entreprenørielle ferdigheter gjennom å initiere, legge til rette for og gjennomføre ulike kompetansehevende tiltak.

Strategier Kultur og samfunn

- Bosteds- og besøksattrakktivitet
- Etablererkultur og ungdomssatsing

Regionalt perspektiv skal vektlegges også i arbeidet med kultur og samfunn.
Det skal gjennomgående arbeides med utvikling av innovasjons- og entreprenørskapskultur.

4. Organisering av omstillingsarbeidet

Sel kommune har i strategi- og forankringsfasen jobbet aktivt med å finne en optimal organisering av gjennomføringsfasen.

Følgende generelle faktorer er vektlagt i dette arbeidet:

- Behovet for å skape engasjement og involvering
- Behovet for at aktørene må ta ansvar for utviklingen
- Bevissthet omkring betydningen av roller og ansvar
- Behovet for å bygge sterke og regionale kompetansemiljøer

I tillegg har Sel kommune selv lagt følgende forutsetninger inn i arbeidet med organisering:

- Omstillingsstyret skal oppnevnes av kommunestyret i Sel kommune
- Kommunen skal oppnevne leder av omstillingsstyret
- Omstillingsstyret skal ha tung næringslivsrepresentasjon – gjerne flertall
- Sel kommune ansetter programleder
- Det er ønskelig med enkel og ressurseffektiv organisering
- Det er ønskelig å utvikle og bygge kompetanse lokalt
- En vil involvere, bygge på og forsterke eksisterende utviklingsressurser og –miljøer dersom det er mulig
- En vil ha en organisering som ivaretar at omstillingsarbeidet må ha et regionalt perspektiv
- Det legges opp til en organisering som ivaretar behovet for tett samarbeid mellom kommunens politiske og administrative ledelse og omstillingsorganisasjonen.

Basert på dette ble fem ulike modeller for organisering vurdert:

1. **Programorganisering**. Programleder tilsatt i Sel kommune, tjenestested sentraladministrasjonen.
2. **Kommunalt foretak – KF**. Det etableres eget KF som ansetter programleder.
3. **Lokalt utviklingsselskap**. Det etableres eget aksjeselskap, heleid av Sel kommune eller sammen med lokalt næringsliv. Programleder tilsettes i selskapet.
4. **Regionalt utviklingsselskap**. Sel kommune etablerer sammen med en eller flere kommuner i regionen, eventuelt også sammen med regionalt næringsliv, et regionalt utviklingsselskap, organisert som aksjeselskap. Programledelse leveres av selskapet. Det må forutsettes at programledelsesressurs er tilgjengelig i Sel.
5. **Innleie**. Omstillingstjenester kjøpes/leies fra andre. Må stilles krav om tilstedeværelse lokalt.

De ulike modellene ble utredet av prosjektorganisasjonen i et eget notat datert 30. september 2020. Notatet ble behandlet i styringsgruppemøte 12. oktober.

Anbefaling fra prosjektledelsen
Lokalt utviklingsselskap og regionalt utviklingsselskap vurderes som lite hensiktsmessig organisering, blant annet knyttet til Lov om offentlige anskaffelser. Innleie vurderes heller ikke som aktuelt, fordi dette vil ikke bidra til å utvikle kompetanse lokalt. De to mulighetene som da gjenstår er programorganisering og kommunalt foretak (KF). Disse er ganske like med hensyn på fordeler og ulemper. Forskjellen er at det med et KF kan være enklere å skille mellom omstillingsarbeidet og ordinær kommunal aktivitet. Denne fordelen er imidlertid ikke så stor at den oppveier merarbeidet med å etablere og drive et KF.

Programorganisering framstår dermed som det beste alternativet for omstillingsarbeidet i Sel.

Styringsgruppas anbefaling
Styringsgruppa besluttet i møte den 12. oktober at omstillingsarbeidet i Sel organiseres som et program, med programleder ansatt i Sel kommune.

For å bygge et miljø rundt programleder anbefaler vi at vedkommende organisatorisk, og gjerne fysisk, plasseres tett på næringssjef.

Styringsgruppa anbefaler videre:

- Sel kommune må formelt oppnevne omstillingsstyre for Sel. Dette bør bestå av 5 personer. Næringsliv bør ha flertall. Opposisjonsleder skal delta i styret.
- Ordfører bør lede omstillingsstyret
- Kommunedirektør og næringssjef må gis observatørstatus i omstillingsstyretstyret, i tillegg til Innovasjon Norge og Innlandet fylkeskommune
- Det anbefales å utarbeide instruks for omstillingsstyret og for programleder, samt delegasjonsreglement for programleder.

5. Ressursinnsats og finansiering

5.1 Overordnet finansiering

Omstillingsplanens ambisjonsnivå, og dermed også budsjett og finansieringsplan, bygger på Innlandet fylkeskommunes signal om å bidra med 2,5 MNOK pr år. Fylkeskommunen vil sannsynligvis stille krav om at Sel kommune stiller opp med samme beløp. Samla årlig ramme vil dermed bli på 5 MNOK.

Omstillingsprogrammet årlige budsjettrammer, finansieringsplan og totalbudsjett ser dermed slik ut:

Finansieringskilde	**Andel**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**SUM**
Innlandet fylkeskommune	50 %*	2,5 MNOK	2,5 MNOK	2,5 MNOK	2,5 MNOK	2,5 MNOK	2,5 MNOK	15,0 MNOK
Sel kommune	50 %*	2,5 MNOK	2,5 MNOK	2,5 MNOK	2,5 MNOK	2,5 MNOK	2,5 MNOK	15,0 MNOK
SUM	100 %	5,0 MNOK	5,0 MNOK	5,0 MNOK	5,0 MNOK	5,0 MNOK	5,0 MNOK	30,0 MNOK

*Det er en samlet ramme på kr. 5 mill årlig. Endelig andel mellom Innlandet fylkeskommune og Sel kommune avklares nærmere i forhold til perioden.

5.2 Ressurser fordelt på innsatsområder

Årlige rammer og totalbudsjett:

Innsatsområde	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**SUM**	andel av budsjett	andel av mål
1. Eksisterende næringsliv	800 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	5 800 000	19,3 %	43 %
2. Industri	700 000	800 000	800 000	1 000 000	800 000	800 000	4 900 000	16,3 %	33 %
3. Opplevelsesnæring	500 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	5 500 000	18,3 %	10 %
4. Forretningsmessig tjenesteyting	500 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	4 500 000	15,0 %	14 %
5. Attraktivitet for næringsliv	200 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 700 000	5,7 %	-
6. Kultur og samfunn	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 800 000	6,0 %	-
Sum innsatsområder	**3 000 000**	**4 200 000**	**4 200 000**	**4 400 000**	**4 200 000**	**4 200 000**	**24 300 000**	-	-
Prosjektarbeid*	400 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	4 400 000	14,7 %	-
Administrasjon**	400 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 400 000	4, 7 %	-
Sum prosjektarbeid og administrasjon	800 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	5 800 000	-	-
SUM	3 800 000	5 200 000	5 200 000	5.400 000	5 200 000	5 200 000	30 000 000	100 %	100 %

*Prosjektrettet arbeid fra omstillingsorganisasjonen – initielt arbeid, prosjektutvikling og oppfølging av prosjekter.

**Administrasjonskostnad anslått til ca 5 % 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 1 MNOK.

Avsatte midler på det enkelte innsatsområde oppfattes som søkbare midler, fortrinnsvis til forstudier og forprosjekter.

Prosjekteiernes egenfinansiering samt eventuell annen finansiering i prosjektene kommer i tillegg. Det er et uttalt mål av omstillingsmidlene 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.