

SAMSKAP

Omstillingsplan 2018 - 2023



Forslag fra styret i Samskap til
behandling i formannskap og
kommunestyre.

INNHold

1. INNLEDNING OG BAKGRUNN FOR OMSTILLINGSARBEIDET	3
1.1 Innledning	3
1.2 Bakgrunn for omstillingsstatusen.....	3
1.3 Oppsummering av strategisk utviklingsanalyse	4
2. VISJON OG MÅL FOR OMSTILLINGSARBEIDET	6
2.1 Visjon.....	6
2.2 Hovedmål.....	7
2.3 Effektmål og langsiktige resultater	7
3. INNSATSOMRÅDER	8
3.1 Andøy som verdiskaper	9
3.2 Andøy som opplevelsesdestinasjon	11
3.3 Andøy som arena for fremtidsrettet teknologi.....	12
3.4 Andøy som attraktivt bosted for unge	13
3.5 Andøy som et attraktivt etableringssted.....	14
3.6 Oppsummert - mål for innsatsområdene.....	15
Oppsummert - periodiserte mål for innsatsområdene:	15
4. ORGANISERING AV OMSTILLINGSARBEIDET	16
4.1 Kort om ansvar og oppgaver	16
4.2 Om valg av organisasjonsform	16
4.3 Beskrivelse av omstillingsorganisasjonen.....	17
5. RESSURSINNSATS OG FINANSIERING	18
5.1 Overordnet budsjett pr år med finansiering.....	18
5.2 Ressurser fordelt på innsatsområder pr år	18
VEDLEGG.....	19
1. KOMMUNIKASJONSSTRATEGI.....	19

1. INNLEDNING OG BAKGRUNN FOR OMSTILLINGSARBEIDET

1.1 Innledning

Våren 2017 ble det avklart at Andøy kommune får status som omstillingsområde, noe som bl.a. er forankret i regjeringens behandling av revidert nasjonalbudsjett den 15.05.17. Det er i skrivende stund ikke avklart endelig størrelsen på tilsagnet. Denne planen tar derfor utgangspunkt i omstillingssøknaden på kr. 150 mill., og at omstillingsperioden varer i 6 år slik som er normalt for slike utviklingsprogram. Det er Andøy kommune som mottar bevillingen, og omstillingsmidlene skal brukes innenfor satsinger som fremgår i denne omstillingsplanen.

1.2 Bakgrunn for omstillingsstatusen

I forbindelse med Stortingets behandling av Langtidsplanen for forsvarssektoren (Prop. 151 S (2015-2016)), ble det 15. november 2016 vedtatt at Andøya flystasjon skal legges ned når nye overvåkningsfly er fasett inn på Evenes i 2023. Andøy kommune ligger i Vesterålen og er den nordligste kommunen i Nordland fylke. Det bodde 4908 innbyggere i Andøy per 01.01.2017, hvorav administrasjonssenteret Andenes hadde omkring 2700 innbyggere. De sysselsatte på Andøya flystasjon fordeler seg på avdelingene 133 Luftving, FLO, Forsvarsbygg, Cyberforsvaret og E-tjenesten. Stortingets vedtak vil medføre en reduksjon av 272 sysselsatte ved Andøya flystasjon.

Andøy kommune har historisk sett opplevd jevn befolkningsnedgang. Siden 1970-tallet har befolkningen blitt redusert fra ca. 8000 innbyggere til dagens nivå på 4908, hvilket tilsvarer en nedgang på om lag 40 %. Siden 2008 har Andøy-samfunnet vært preget av stadig færre barn og unge, samt økning i antall eldre. Per fjerde kvartal 2015 var det 2058 registrerte sysselsatte i Andøy kommune. Kommunal og statlig tjenesteyting utgjør den største næringen i kommunen med 49 % av de sysselsatte. Arbeidsmarkedet klareres med en netto utpendling på 190 sysselsatte.

Det har av Nordlandsfylkeskommune i samarbeid med Nordlandsforskning blitt utarbeidet en Situasjons- og konsekvensanalyse ifm nedleggelse av Andøya flystasjon. Rapporten presenterer den historiske utviklingen som har vært i Andøy og belyser konsekvensene ved nedleggelsen. Analysene er gjennomført ved bruk av plan- og analyseverktøyet PANDA og den nyutviklede Omstillingsmodulen, utviklet av SINTEF på oppdrag fra Innovasjon Norge og Pandagruppen.

Konsekvensene ved en nedleggelse av Andøya flystasjon er beregnet til 339 sysselsatte. Dette inkluderer direkte og indirekte virkninger, og utgjør et bortfall av 16,47 % av den totale sysselsettingen sammenlignet med tall for fjerde kvartal 2015. Denne beregningen er gjort med basis i at alle de berørte sysselsatte flytter ut av kommunen, da det forutsettes at alle sysselsatte på flystasjonen flytter med til ny base på Evenes, samt at de indirekte berørte også flytter. Nedgangen i befolkningen er med samme forutsetninger beregnet til å utgjøre 677 personer 10 år etter nedleggelsen. Sammenlignet med folketallet i 2016, vil dette utgjøre en nedgang på om lag 14 %. Spesielt negativt for Andøy kommune vil den store nedgangen i aldersgruppene 0-15 år og 20-66 år være. Dette kan tolkes som at barnefamilier flytter fra Andøy, da arbeidsføre voksne tar med seg familie og flytter. Dette er en befolkningsgruppe som normalt sett bidrar positivt økonomisk og gjennom annen verdiskaping til samfunnet.

Med bakgrunn i dette startet Andøy kommune, sammen med Nordland fylkeskommune, en prosess mot et statlig omstillingsprogram. Som en del av forankrings- og strategifasen og som grunnlag for kommunens søknad til Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) om å få status som omstillingskommune, ble det i perioden februar/mars 2017 utarbeidet en strategisk utviklingsanalyse etter mal fra Innovasjon Norge. I dette arbeidet ble Nordland fylkeskommunes situasjons- og konsekvensanalyse supplert med en kvalitativ analyse der kommunens konkurransefortrinn og utviklingsmuligheter ble identifisert. Analysen baserer seg på dialog og intervju med lokale nærings- og samfunnsaktører i Andøy kommune. Herunder et åpent næringslivsmøte med ca 100 deltakere, intervju med 48 virksomheter og et arbeidsseminar med lokalt næringsliv. I tillegg har det vært to møter med interimsstyret for omstillingsarbeidet i perioden. Det ble lagt opp til en samhandlingsprosess for å komme fram til, og omforenes om, de sentrale innsatsområdene i omstillingsarbeidet og forankre utviklingsretningen i forvaltning, næringsliv og befolkning i Andøy kommune. Dette har bidratt til en god og informativ kartlegging av potensialet, samt stort tilfang på gode prosjektideer og nytenking/utviklingsfokus hos næringslivet.

1.3 Oppsummering av strategisk utviklingsanalyse

Den strategiske utviklingsanalysen gir en bred oversikt over næringsmessige konkurransefortrinn og utviklingspotensialet i Andøy kommune. Samt kartlegger andre sentrale forhold som bør vektlegges når kommunen skal legge en langsiktig næringsstrategi som kan kompensere for tap av arbeidsplasser og lokal verdiskaping som følge av vedtatt flytting av flystasjonen.

Målet for den strategiske utviklingsanalysen har vært å:

- Utarbeide grunnlag for mål, satsinger og strategier for å nå omstillingsmålet.
- Herunder kartlegge og forankre potensial, bistå i prioriteringer og veivalg.

Det fremkommer at de største mulighetene for realisering av vekst i kommunen er:

- Beliggenhet og naturgitte ressurser som gir et betydelig potensial for videre utvikling av opplevelser, fiskeri, mat og havbruk. Et viktig fortrinn er nærhet mellom havn og storflyplass.
- Et unikt nasjonalt kompetansemiljø innen romteknologi.
- Menneskene, med kompetanse, samhold og engasjement.

Det fremkommer at de største utfordringene for vekst i kommunen synes å være:

- Befolkningsutviklingen generelt, med færre unge og en aldrende befolkning.
- Fiskekvoter som selges ut av kommunen, og høy etablerings terskel for unge som vil inn i både fiskeri og landbruk. Tilgang på lokal risikokapital.
- Mangel på høyere utdanningstilbud og læringeplasser, og overføring av realkompetanse.
- Tilrettelegging, planverk, støtte og veiledning i kommunal administrasjon.

Lokalt næringsliv har i prosessen vist både optimisme og stort engasjement for å bidra til at Andøy kan kompensere for konsekvensene av flyttingen av flystasjonen. De områdene som anses å ha best forutsetninger for fremtidig vekst er fiskeri, havbruk, landbruk, reiseliv og knoppskyting basert på Andøya Space Center med deres virksomheter. Samtidig synes Andøy å stå foran et par sentrale samfunnsutfordringer: At unge bosetter seg i kommunen, og utvikling av større infrastrukturprosjekt som havn og etterbruk av flyplassen.

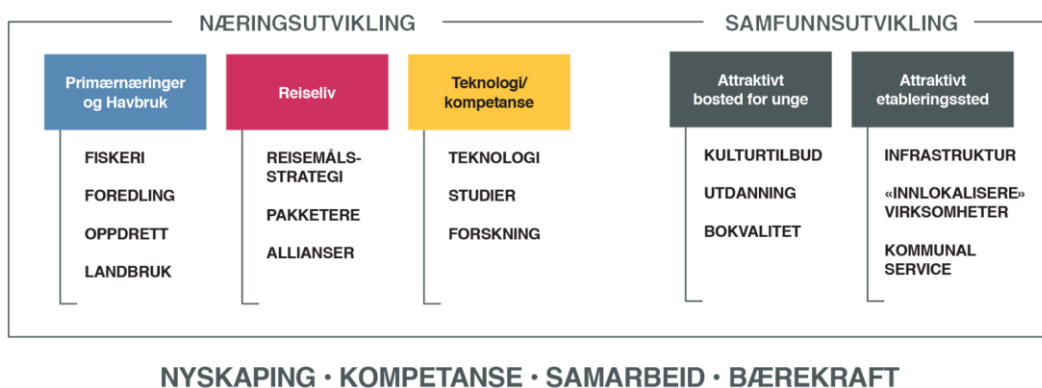
Det anbefales derfor disse satsingsområdene for å skape vekst gjennom omstillingsarbeidet:

For å bidra til næringsutvikling:

1. *Andøy som verdiskaper – satsing på primærnæringer og havbruk.*
2. *Andøy som opplevelsesdestinasjon – satsing på bærekraftig reiseliv og opplevelsesnæringer.*
3. *Andøy som arena for fremtidsrettet teknologi – satsing på romteknologi og kompetanse.*

For å understøtte næringsutvikling – og bidra til samfunnsutvikling:

4. *Andøy som attraktivt bosted for unge – satsing på kultur, utdanning og bostedskvalitet.*
5. *Andøy som attraktivt etableringssted – satsing på infrastruktur og næringsvennlig kommune.*



Innsatsområdene har fire fellesnevnerer som er å anse som strategier som går på tvers av områdene. Dette er *nyskaping, kompetanseutvikling, samarbeid og bærekraft*.

Omstillingsprogrammet vil derfor, gjennomgående og innenfor alle innsatsområder, arbeide for å utvikle møteplasser med fokus på kompetanseutveksling, stimulere til økt samarbeid, vurdere bærekraftselementer i de ulike prosjektene og strategier som velges, samt være diskusjonspartner og pådriver for et innovativt og nytenkende næringsliv.

På bakgrunn av de strategiene og utviklingsretningene som fremkommer i strategi- og forankringsarbeidet, skal det utarbeides et handlingsprogram for omstillingsarbeidet i perioden som definerer konkrete aktiviteter og prosjekter for å gjennomføre strategien.

2. VISJON OG MÅL FOR OMSTILLINGSARBEIDET

Omstillingsplanen er det sentrale styringsdokumentet i omstillingsarbeidet, og har et tidsperspektiv fra 2018 fram til 2023. Omstillingsplanen skal svare på utfordringene som ble avdekket i analysearbeidet gjennomført i strategi- og forankringsfasen. Planen beskriver situasjonen forut for omstillingssøknaden og bakgrunnen for omstillingsbehovet, målene for omstillingsarbeidet og de prioriterte innsatsområder. Innsatsområdene gir uttrykk for prioriteringer og/eller veivalg for å nå målsettingene. Formålet med omstillingsplanen er å utvikle et plangrunnlag som begrunner og prioriterer bruken av de ekstraordinære midler som kanaliseres gjennom omstillingsstatusen. Strategiene for omstillingsarbeidet vil i hovedsak ligge fast, men vil underlegges årlige vurderinger og justeringer.

Omstillingsplanen skal altså definere:

1. Visjon og mål for omstillingsarbeidet. Målene skal være målbare og periodiserte.
2. Områdets prioriterte innsatsområder
3. Beskrivelse av organisering av omstillingsarbeidet
3. Mål og økonomiske rammer for hvert innsatsområde

Erfaring fra andre omstillingsområder viser at følgende punkter er viktig:

- Næringslivet og kommunen må samarbeide tett. Roller og ansvar må være avklart mellom aktørgruppene politikere, administrasjon og næringsliv. Det må etableres arenaer for kommunikasjon og drøfting av behov, tiltak og organisering for gjennomføring. Det må være akseptert at partene må legge inn en betydelig innsats for å kunne lykkes.
- Hard prioritering og målrettet samarbeid. Det viktigste er å arbeide med de områder som gir størst gevinst, og ikke søke å gi «litt til alt og alle». Omstillingsressursene skal brukes tidlig i utviklingsprosessene og kunne vise til mulige resultat/forretningsplaner. Disse skal være så gjennomarbeidet at det ordinære virkemiddelapparat kan bidra i den videre utvikling.

Det er gjennom arbeidet med omstillingsplanen utviklet en overordnet visjon og fastsatt mål for omstillingsarbeidet i Andøy kommune, som beskriver hvordan vi skal nå et ønsket fremtidsbilde når omstillingsperioden på 6 år er ferdig. Visjon og mål er vedtatt av omstillingsstyret og godkjent av kommunestyret.

2.1 Visjon

Lokalt næringsliv har gjennom prosessen med strategisk utviklingsanalyse vist et meget stort engasjement og tro på framtiden i Andøy.

Sammen skaper vi framtid i Andøy

Framtida kommer uansett hva vi gjør, men det å skape seg ei framtid betyr noe mer. Det å skape ei framtid for Andøy betyr at Andøy blir et godt sted både å bo og å jobbe også i framtida. De viktigste ordene i denne visjonen er likevel det første og det tredje: «Sammen» og «vi». Det forteller noe om at den framtida vi ønsker å skape i Andøy er avhengig av hvem som skaper den.

Det at den skapes av innbyggerne – sammen gjør den enda mer verdifull. Det sier noe om den prosessen Andøy kommune har ønsket seg, i omstillingsarbeidet fra starten av: Deltagelse og engasjement fra flest mulig andværingar.

De to første ordene i visjonen minner oss om hvorfor ungdomsrådet i Andøy ga omstillingsprogrammet i kommunen navnet **SAMSKAP**.

2.2 Hovedmål

«Det er vedtatt et hovedmål om at omstillingsarbeidet i perioden 2018-2023 skal bidra til en økning på 350 sysselsatte i Andøy kommune, samt bidra til en positiv befolkningsutvikling over tid.»

Vekstmål for sysselsetting er bruttotall, og måles ut fra status pr 4. kvartal 2015.

2.3 Effektmål og langsiktige resultater

Målet for omstillingsarbeidet skal være å stimulere til og understøtte realistiske vekstideer. Dette vil bidra til å styrke og understøtte et robust og variert næringsliv som kan sikre og skape nye arbeidsplasser i Andøy kommune. Andøy kommune ønsker videre å være en attraktiv bostedskommune med et særlig fokus på de unge – noe som vil understøtte en positiv befolkningsutvikling og gi fremtidshåp!

Den *direkte* effekten av omstillingsarbeidet vil være realiseringen av hovedmålet på 350 nye sysselsatte i Andøy kommune i perioden 2018-2023. *Indirekte* vil dette legge grunnlaget for ny vekst og optimisme, det vil føre til kompetanseheving og økt bolyst. Andøysamfunnet vil bli mer attraktivt for de unge og for etablering av nye bedrifter, noe som i sin tur vil legge grunnlaget for en positiv befolkningsutvikling.

For å se på hvordan Andøysamfunnet utvikler seg legges det opp til å følge utviklingen innen utvalgte målbare områder:

Generelle mål:

- Omstillingsprogrammet skal bidra til en positiv befolkningsutvikling over tid.
- Vekst i andelen unge mellom 16 og 35 år.

Konkrete mål:

- 350 nye arbeidsplasser i hele perioden (brutto sysselsatte, helårsarbeidsplasser)
- 10 nyetableringer pr år, totalt 60 nye bedrifter.
- Økt konkurransekraft i form av økt omsetning og lønnsomhet i lokalt næringsliv.

Målene skal vurderes årlig ved å innhente data fra blant annet SSB sin Statistikkbank med hensyn på befolkningsutvikling, demografi og utvikling i antall sysselsatte for eksisterende og nyetablerte bedrifter i Andøy kommune. Statistikken komplementeres med informasjon /rapportering fra prosjekter som mottar omstillingsmidler. Andøy kommune vil samarbeide med Nordland Fylkeskommune omkring utvalgt statistikkgrunnlag.

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

Basert på kartlagt informasjon og synspunkter fra Andøysamfunnet og lokalt næringsliv, samt vurderinger av lokale vekstmuligheter og fortrinn, vil man i omstillingsarbeidet prioritere følgende innsatsområder:

For å bidra til næringsutvikling:

1. *Andøy som verdiskaper – satsing på primærnæringer og havbruk.*
2. *Andøy som opplevelsesdestinasjon – satsing på bærekraftig reiseliv og opplevelsesnæringer.*
3. *Andøy som arena for fremtidsrettet teknologi – satsing på romteknologi og kompetanse.*

For å utløse næringsutvikling – og bidra til samfunnsutvikling:

4. *Andøy som attraktivt bosted for unge – satsing på kultur, utdanning og bostedskvalitet.*
5. *Andøy som et attraktivt etableringssted – satsing på infrastruktur og næringsvennlig kommune.*

Innsatsområde 1-3: er de bransjene som peker seg ut som de områdene med størst potensial for fremtidig vekst i sysselsetting og verdiskaping i Andøy. Det vil kreves betydelig nytenking, samarbeid og utviklingsarbeid for å realisere dette vekstpotensialet. Det bør være et hovedfokus for omstillingsprogrammet å stimulere og utfordre eksisterende næringsliv og gründere på dette.

Innsatsområde 4-5: er områder som betyr mye for utvikling av et fremtidsrettet lokalsamfunn. Trenden med stor utflytting av unge må forebygges, og Andøy må bli mer attraktiv både som bosted og etableringssted. Sistnevnte omfattes også kritisk infrastruktur som kan være utløsende som tilrettelegging for næringsutvikling, spesielt havneprosjekter og sivil utnyttelse av flyplassområdet. Her vil det være særlig viktig at Andøy kommune fremstår som en aktiv tilrettelegger for næringsutvikling. Dette arbeidet kan skje via politisk påvirkning, masterplaner og god samhandling med næringslivet. Det vil ikke være naturlig å bruke eventuelle omstillingsmidler til investering i større infrastruktur, men til tidligfaseprosjekter for å legge strategier for slik tilrettelegging.

Under hvert enkelt innsatsområde er det angitt delstrategier, benevnt med bokstav A, B, C osv. Forslag til enkelttiltak/prosjekter for hvert innsatsområde med delstrategier beskrives i årlige handlingsplaner.

3.1 Andøy som verdiskaper – satsing på primærnæringer og havbruk.

Bakgrunn for valg av innsatsområde:

I fiskermanntallet pr 2015 viser at det 173 som har fiske som hoved- og binæring i Andøy kommune. I vintersesongen er det også et betydelig antall fremmedbåter som leverer til mottakene på øya. Næringen selv er opptatt av å satse på økt videreføring, både for et lokalt, nasjonalt og internasjonalt marked. Samtidig er det et dilemma at det pr i dag er høyere lønnsomhet på å levere fisken som råvare enn bearbeidet. Det påpekes derfor at føring må skje med fokus på nisje- og kvalitetsprodukter, samt utnyttelse av biprodukter fra fisk. Pr 2015 viser tall fra SSB at det var 27 sysselsatte i fiskeriføring i kommunen.

Sjømatnæringen er en nasjonal vekstnæring i Norge, og også en prioritert næring i Nordland fylke. Andøy har pr i dag ingen/liten aktivitet innen oppdrett, men har naturgitte forutsetninger for at dette kan bli en voksende næring, både innen rødfisk og andre/nye marine arter. Viktig forutsetninger for å lykkes med ambisjon om økt råvaretilgang og lokal verdiskaping innenfor fiskeri og havbruk, er infrastruktur som moderne havner og muligheten knyttet til rask transport via lokal flyplass. Landbruk er en annen del av primærnæringene i Andøy kommune som har lange tradisjoner. I følge SSB er det 43 sysselsatte pr 2015 i næringen, og det anslås ca 45-50 bruk med produksjon av melke (ku- og geitemelk), kjøttproduksjon (fe, sau, gris) og egg. Det anses å være et begrenset potensial for sysselsettingsvekst i næringen, men landbruk er viktig for å beholde spredt bosetting og kulturlandskap. Det er kritisk at unge rekrutteres til næringen, og at det legges til rette slik at de kan ha økonomiske forutsetninger for nødvendige investeringer og kvotekjøp. Næringen har potensial til å satse på økt produksjon via effektivisering og samarbeid, samt lokal mat og andre gårdsprodukter. Både landbruk og fiskeri, har betydning for kulturhistorie og opplevelser som kan videreutvikles i samarbeid med reiseliv.

Effekt mål:

«Å forsterke Andøy sin posisjon som en av de sterkeste fiskerikommunene i Nordland, med en lønnsom og fremtidsrettet primærnæring.»

Resultatmål:

«Øke sysselsettingen med 50 helårs arbeidsplasser innen 2023.»

Periodisert vil målet se slik ut:

Primærnæringer og havbruk	2018	2019	2020	2021	2022	2023	SUM
Antall arbeidsplasser	5	5	5	10	10	15	50

Delstrategier for å oppnå målsettingen:

- **A:** Legge til rette for levering av mer hvitfisk i Andøy.
- **B:** Arbeide for å beholde/øke kvoter i kommunen.
- **C:** Økt fokus på kvalitet og bærekraft i råvarebehandling for å oppnå økt verdiskaping.
- **D:** Utvikle foredlingsindustri og nisjeprodukter basert på marine råstoffer.
- **E:** Utrede og utvikle oppdrettsmuligheter for rødfisk og andre/nye marine arter.
- **F:** Utrede og legge til rette for direkte flyeksport av fisk/fiskeprodukter fra Andenes.
- **G:** Stimulere til klyngesamarbeid og kompetanseoverføring.
- **H:** Legge til rette for rekruttering av flere unge til primærnæring og havbruk, samt «framsnaking» av næringene.
- **I:** Bidra til økt verdiskaping innenfor landbruk, samarbeid i og mellom næringer, samt generasjonsskifte som sikrer et fremtidsrettet landbruk i kommunen.

3.2 Andøy som opplevelsesdestinasjon – satsing på bærekraftig reiseliv og opplevelsesnæringer

Bakgrunn for valg av innsatsområde:

Andøy har tatt en nasjonal posisjon innenfor hvalsafari, har et unikt opplevelsessenter med romskipet Aurora, samt andre muligheter som daglig anløp av Hurtigruten, nasjonal turistvei, levende bygdesamfunn og ulike aktivitetstilbud. Lokalt er det påpekt at det er kapasitetsmangel for overnatting, kurs- og konferansefasiliteter og bespisningstilbud. Andre påpeker at selv om det er fullt på Andenes, er det ledig kapasitet i andre deler av kommunen. Overnattingsstatistikk viser at det er betydelig ledig kapasitet året sett under ett. Kommunen har pr i dag 58 sysselsatt innen overnatting- og serveringssteder/reiselivsvirksomhet (og 157 innenfor detaljhandel). Andøy Reiseliv SA har en viktig fellesfunksjon for å koordinere næringen. Aktørene ser store muligheter ved å ta hele kommunen i bruk, og ønsker seg økt kompetanse og felles utvikling av Andøy som reiselivsmål.

Effekt mål:

«Å utvikle Andøy til en attraktiv helårs reiselivsdestinasjon.»

Resultatmål:

«Øke sysselsettingen med 100 helårs arbeidsplasser innen 2023.»

Periodisert vil målet se slik ut:

Reiseliv og opplevelser	2018	2019	2020	2021	2022	2023	SUM
Antall arbeidsplasser	10	10	30	15	15	20	100

Delstrategier for å oppnå målsettingen:

- **A:** Utvikle en reiselivsstrategi for Andøy kommune.
- **B:** Utvikle attraktive og fremtidsrettede opplevelsespakker (pakketering).
- **C:** Stimulere til nettverk og samarbeid mellom lokale bedrifter, og opplevelser i skjæringspunktet reiseliv og unike opplevelser.
- **D:** Stimulere til nyetablering med tilvekst av komplementære tilbud som markedet etterspør.
- **E:** Styrke Andøy Reiseliv SA og deres arbeid med bl.a. felles markedskommunikasjon og kompetanseutvikling i næringen, samt samarbeid med Vesterålen Reiseliv.

3.3 Andøy som arena for fremtidsrettet teknologi – satsing på romteknologi og kompetanse

Bakgrunn for valg av innsatsområde:

Andøya Space Center (ASC) med underliggende selskaper er en unik nasjonal virksomhet, med spisskompetanse innenfor en fremtidsrettet teknologi. Bedriften planlegger vekst, og de kan gjennom knoppskyting og samarbeid bidra til utvikling av lokale leverandører og kunnskapsmiljø. F.eks. vekst i studieplasser og linjer ved Andøy videregående skole innenfor rom- og droneteknologi, samt andre forsknings- og utdanningsmuligheter. Omstillingsstrategien skal ikke omfatte realisering av store hovedprosjekter hos ASC, men bidra til økt knoppskyting og ringvirkninger av deres kompetanse og satsing. Forsvaret i Andøy har også viktig kompetanse som, gitt at de blir i kommunen, kan innebære muligheter for ny næringsvirksomhet innen områder som f.eks. tekniske tjenester og beredskap. For å understøtte service ovenfor fiskeflåten, er det påpekt behov for vekst i virksomheter som tilbyr f.eks. elektro, rør og mekaniske tjenester. ASC med datterselskaper har 78 sysselsatte pr 2015, mens sysselsettingen innenfor forretningsmessig tjenesteyting er 137 totalt sett.

Effekt mål:

«Å posisjonere Andøy som nasjonalt senter for romteknologi og forskning.»

Resultat mål:

«Øke sysselsettingen med 200 innen 2023.»

Periodisert vil målet se slik ut:

Teknologi og kompetanse	2018	2019	2020	2021	2022	2023	SUM
Antall arbeidsplasser	15	30	35	40	40	40	200

Delstrategier for å oppnå målsettingen:

- **A:** Understøtte utvikling og knoppskyting av Andøy Space Center med underliggende selskaper, Andøya Test Center og NAROM.
- **B:** Styrke Andøy videregående skole sine nasjonale tilbud innenfor teknologi.
- **C:** Utrede mulig lokalisering av forskningsmiljø og høyere studier i Andøy
- **D:** Styrke utvikling av kompetansebedrifter som viktige underleverandører til romteknologi og andre fokusnæringer.
- **E:** Understøtte arbeidet med utvikling og etablering av senter for droneteknologi.

3.4 Andøy som attraktivt bosted for unge – satsing på kultur, utdanning og bostedskvalitet

Bakgrunn for valg av innsatsområde:

Det er ungdommen som er fremtiden, og Andøy kommune har behov for å kompensere for befolkningsnedgangen blant unge og sikre at de har relevante tilbud og muligheter lokalt. Det finnes i dag et bredt kulturtilbud, men de unge savner f.eks. transportløsninger som gjør at de kan bruke disse.

Andøy fremstår som dyktig mht. entreprenørskap i skolene. Dette kan videreutvikles, gjerne også ved at gode forretningsideer og ungdomsbedrifter videreføres etter studiet. Andøy har derfor merket seg utfordringen mht. mangel på lokale lærlingeplasser og studietilbud etter VK1, noe som tvinger unge ut av kommunen og på hybel i ung alder.

Attraktivitet handler også om handels- og sentrumsutvikling, gode tilbud innen skole og barnehage og er derfor også viktig for bosetting. Andøy skal være attraktiv for alle, selv om innsatsen er spisset mot en demografisk målgruppe på 16-35 år.

Tilgang på attraktive tomter og boliger anses som en utfordring for at unge skal bosette seg i Andøy. Dette er en kompleks sak, hvor essensen synes å være at unge som vurderer å flytte til/bosette seg primært ønsker en attraktiv tomt med sjøutsikt. Andøy kommune og lokale utbyggere kan samarbeide om tilrettelegging og utvikling av attraktive boområder.

Denne satsingen må være et samarbeidsprosjekt hvor Andøy kommune spiller en sentral rolle.

Effekt mål:

«At unge bosetter seg i Andøy, og at de opplever å ha gode utviklingsmuligheter lokalt.»

Resultat mål:

«Vekst i andel unge mellom 16-35 år i perioden 2018 - 2023.»

Delstrategier for å oppnå målsettingen:

- **A:** Øke tilretteleggingen for et bredt og åpent kulturtilbud for unge
- **B:** Styrke lærlingebedriftsordninger for å unngå at de unge må reise bort under utdanning lokalt
- **C:** Styrke samarbeidet med elevbedriftsordningen i grunnskole og ungt entreprenørskap i videregående skole
- **D:** Arbeide for å utvikle lokale utdanningstilbud, både i fagopplæring, videregående og høyskole
- **E:** Arbeide for gode og attraktive botilbud, både på leie- og eie markedet
- **F:** Styrke omdømme som bokommune, spisset mot unge og småbarnsfamilier.

3.5 Andøy som et attraktivt etableringssted – satsing på infrastruktur og næringsvennlig kommune

Bakgrunn for valg av innsatsområde:

Det er særlig to store infrastrukturtiltak som kan være utløsende, eller til hinder, for vekst innen både fiskeri/havbruk, reiseliv og teknologi. Dette omfatter primært Andenes havn og tilgang til næringsområdene rundt flyplassen. I tillegg er modernisering og tilstrekkelige dybdeforhold ved andre havner og kai i kommunen viktig, samt oppdragering av internett og mobildekning i hele kommunen. Omstillingsstrategien skal ikke omfatte bygging av slik infrastruktur, men vurderinger og strategiske planer som sikrer involvering og riktig innretning på disse. Dette vil også bidra til å gjøre Andøy enda mer attraktiv for bedrifter og offentlig virksomhet som kan etableres/flyttes inn til kommunen. Det ligger et potensial i å markedsføre kommunen som lokaliseringssted. Andøy kommune ser at de kan bli en enda bedre samarbeidspart for lokale bedrifter i sitt tilretteleggende arbeid for næringsutvikling. De ønsker å yte økt service, ha oppdaterte og gode planer, riktig kompetanse og kapasitet for å gi næringsvennlig bistand og råd. Kommune bør ha hovedansvar for dette satsingsområdet, siden mye av arbeidet vil måtte gjøres av politisk og administrativ ledelse.

Effekt mål:

«At Andøy kommune fremstår som en av de mest attraktive steder for etablering av arbeidsplasser inn områder hvor kommunen har spesielle fortrinn.»

Resultat mål:

«Moderne havnefasiliteter og sivil utnyttelse av infrastruktur på flyplassen er realisert, og Andøy Kommune oppfattes som en god samarbeidspartner og næringsvennlig kommune innen 2023.»

Delstrategier for å oppnå målsettingen:

- **A:** Masterplan og tilrettelegging for (steds)utvikling av Andenes Nye Havn og nærliggende område.
- **B:** Tilrettelegging for utvikling av andre viktige kaier/havner i kommunen for å sikre fiskeleveranser og transport av gods over kai.
- **C:** Planer for tilfredsstillende bredbånd og mobildekning i hele kommunen.
- **D:** Arbeide for positiv avklaring og plan for sivil og næringsmessig bruk av Andøya Lufthavn med rullebane og annen infrastruktur etter flytting av Andøya Flystasjon.
- **E:** Markedsføring av Andøy som etableringssted for privat og offentlig virksomhet utenfra.
- **F:** Videreutvikle Andøy kommune som en kompetent og profesjonell utviklingspartner for næringslivet.

3.6 Oppsummert - mål for innsatsområdene

Under hvert enkelt innsatsområde er det altså angitt delstrategier A, B, C etc. Strategiene finnes igjen i handlingsplaner som utarbeides for hvert år. Forslag til enkelttiltak/prosjekter for hvert innsatsområde og tilhørende strategi beskrives i disse årlige handlingsplanene.

Oppsummert - periodiserte mål for innsatsområdene:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	MÅL
Primærnæringer og havbruk	5	5	5	10	10	15	50
Reiseliv og opplevelser	10	10	30	15	15	20	100
Teknologi og kompetanse	15	30	35	40	40	40	200
Attraktiv bostedskommune	Vekst i andel unge mellom 16-35 år i perioden 2018 - 2023.						
Attraktivt etableringssted	Moderne havnefasiliteter etablert, sivil utnyttelse av infrastruktur på flyplassen realisert og Andøy kommune oppfattes som en god samarbeidspartner og næringsvennlig kommune innen 2023.						
Fellestiltak på tvers av innsatsområder	Understøtte de øvrige målene gjennom nyskaping, kompetanseutvikling, samarbeid og bærekraft.						
						SUM	350 nye arbeidsplasser

4. ORGANISERING AV OMSTILLINGSARBEIDET

4.1 Kort om ansvar og oppgaver

Nyskappings- og utviklingsarbeid er avhengig av en felles innsats for å lykkes. Det er også viktig at de enkelte instanser forstår sin rolle og tar ansvar for sine oppgaver.

Kommunen:

- Har et overordnet ansvar for omstillingsbevilgningen. Kommunen delegerer myndighet til omstillingsorganisasjonen for å forvalte og gjennomføre omstillingsarbeidet.
- Kommunen skal godkjenne omstillingsplanen (strategiplanen for omstilling), vurdere prosessen, rapportere fremdrift, søke midler for kommende år og sikre at omstillingsarbeidet gjennomføres i samsvar med handlingsplan.
- Skal bidra med egenfinansiering.

Omstillingsorganisasjonen:

- Utarbeider forslag til strategi for omstillingsarbeidet/omstillingsplan
- Utarbeider årlige handlingsplaner for omstillingsarbeidet basert på strategi
- Sørger for gjennomføring av omstillingsprosessen i henhold til vedtatt omstillingsplan, herunder behandle og vedta tildeling av tilskudd fra omstillingsbevilling.
- En viktig oppgave blir å mobilisere og involvere næringslivet og andre relevante aktører.
- Være et serviceorgan for næringslivet, informere om omstillingsprogrammet, koordinere aktiviteter og bidra til møteplasser og samarbeidskultur
- Styret for omstillingsorganisasjonen skal være eiernes strategiske verktøy for gjennomføring.
- Programleder skal sammen med styret profilere omstillingsarbeidet utad.

Bedrifter/gründere/lokalsamfunn:

- Delta aktivt i omstillingsarbeidet med ideer og prosjektforslag
- Bidra med gode holdninger og samhandling

Nordland fylkeskommune og Innovasjon Norge vil bidra som rådgivere for omstillingsarbeidet og bruk av omstillingsmidlene.

4.2 Om valg av organisasjonsform

Andøy kommune har vedtatt å organisere sitt omstillingsarbeid som en programorganisasjon. Dette er basert på erfaringer fra kommunens tidligere omstillingsstatus, og et ønske om å bygge varig omstillings- og utviklingskompetanse i kommuneadministrasjonen. Organisasjonsformen er godt egnet for å sikre politisk forankring av omstillingsarbeidet i Andøy og for å supplere eksisterende næringsutviklingsarbeid i kommunen. Organisasjonsformen er enkel å etablere og bidrar til å rendyrke omstillingsarbeidet.

Programorganisasjonen hører juridisk til Andøy kommune som har oppfølgingsansvar iht. mål og handlingsplaner. Dagens næringssjef Brita Erlandsen vil være programleder av omstillingsarbeidet.

4.3 Beskrivelse av omstillingsorganisasjonen

For gjennomføringsfasen er det etablert et styre sammensatt av representanter fra ulike deler av næringslivet, politikere, og administrasjon. Styreleder vil være Odd Roger Enoksen. Styret består av ressurspersoner som har sagt seg villig til å engasjere seg i arbeidet og prioritere dette. Omstillingsstyret skal ta hånd om den daglige driften av omstillingsprogrammet og iverksetting av tiltak jfr. vedtatte planer.

I arbeidet med sammensetning av omstillingsstyret er det lagt vekt på følgende prinsipper:

- Styret er sammensatt ut fra kompetanse.
- Likevel er det viktig å ha med personer som samlet har bra kjennskap til de satsingsområdene som er utpekt, samt har evne til å tenke forretningsmessig og forstår prosjekter.
- Politisk nivå er representert.
- Det er representasjon fra aktører utenfor kommunen.
- Viktig at styret ser helhet, er nytenkende, og tør i si nei til prosjekter som ikke har livets rett, samt behandler habilitet på en profesjonell måte.

Det er lagt opp til at omstillingsorganisasjonen er utadrettet og at det skal være en lav terskel for at bedrifter og gründere kan komme innom for en uformell dialog. Næringssjef Brita Erlandsen i Andøy kommune vil fungere både som næringssjef og programleder. I den forbindelse blir det viktig å skille på kommunale «driftsoppgaver» underlagt næringsavdelingen, og utviklingsarbeidet i omstillingsprogrammet. Hun vil rapportere til rådmann og næringsstyret for arbeid i næringsavdelingen, og til programstyret for arbeidet innenfor mandatet til omstillingsprogrammet.

Omstillingsorganisasjonen vil lokaliseres utenfor rådhuset, og bygges opp ila 2017 til å bestå av programleder og to prosjektkonsulenter.

Næringslivet har gitt innspill på at det i en omstillingsfase er viktig at kommune har tilstrekkelig ressurser og kapasitet til å arbeide med næringsutvikling. Andøy kommune har forsterket sin næringsavdeling og opprettet en prosjektstilling innenfor ordinært næringsarbeid i omstillingsperioden. Samtidig har kommunen også økt sin kapasitet på teknisk etat og ansatt en arealplanlegger.

Arbeidsdeling gjennom omstillingsprogrammet vil være at næringsutvikling primært tillegges omstillingsorganisasjonen, mens Andøy kommune tar et særskilt ansvar for samfunnsutvikling. Det presiseres at omstillingsprogrammet skal arbeide både for økt antall arbeidsplasser og økt folketall i kommunen. I daglig drift vil omstillingsorganisasjonen imidlertid ha størst fokus på næringsutvikling, da tilgangen på arbeidsplasser erfaringsmessig er en avgjørende faktor for befolkningsutvikling. Omstillingsprogrammet vil ut over dette fokusere på omdømme og kommunikasjon, kompetanseheving, samarbeidsarenaer og bærekraft som viktige faktorer for bostedsutvikling og befolkningsvekst.

I omstillingsstyret skal Nordland fylkeskommune og Innovasjon Norge være representert med en observatør hver.

5. RESSURSINNSATS OG FINANSIERING

5.1 Overordnet budsjett pr år med finansiering

Total disponibel ramme for omstillingsarbeidet i perioden 2017-2023 forutsettes å være 150 mill. kroner. Omstillingsprogrammet legger opp til følgende årlige budsjettammer og finansiering:

Finansiering (mill. kr)	Andel %	2017-2018	2019	2020	2021	2022-2023	Total ramme
KMD	xx %	35	x	x	x	x	x
Nordland Fylkeskommune	xx %	x	x	x	x	x	x
Andøy kommune	xx %	x	x	x	x	x	x
SUM	100 %	41 mill.	39 mill.	35 mill.	17 mill.	18 mill.	150 mill.

5.2 Ressurser fordelt på innsatsområder pr år

Innsatsområde	2017-18	2019	2020	2021	2022-23	Total ramme
Primærnæringer og havbruk	9	8	5	2	2	26
Reiseliv og opplevelser	6	8	10	3	3	30
Teknologi og kompetanse	5	10	8	2	2	27
Attraktiv bostedskommune	5	3	3	2	1	14
Attraktivt etableringssted	4	3	3	2	1	13
Fellestiltak på tvers av innsatsområder	3	2	1	1	2	9
Oppstartskostnader 2017	4					4
Drift SAMSKAP*	5	5	5	5	7	27
Disponible midler SUM	41 mill.	39 mill.	35 mill.	17 mill.	18 mill.	150 mill.

*I dette ligger også finansiering a prosjektstilling i enhet for tekniske tjenester

Innsatsområde	Total ramme	Andel av ramme	Andel av sysselsettingsmål
Primærnæringer og havbruk	26	17 %	14 %
Reiseliv og opplevelser	30	20 %	29 %
Teknologi og kompetanse	27	18 %	57 %
Attraktiv bostedskommune	14	9 %	-
Attraktivt etableringssted	13	9 %	-
Fellestiltak på tvers av innsatsområder	9	6 %	-
Oppstartskostnader 2017	4	3 %	-
Drift SAMSKAP	27	18 %	-
Disponible midler 2018-2023 SUM	150 mill.	100 %	100 %

VEDLEGG

1. KOMMUNIKASJONSSTRATEGI

Bakgrunn

Stortingets vedtok 15.11.16 nedleggelse av Andøya flystasjon. Med bakgrunn i dette har Andøy kommune fått status som omstillingskommune. Strategisk utviklingsanalyse er gjennomført og hovedsatsningene for arbeidet er definert. Navnet på prosjektet er utarbeidet av ungdomsrådet i kommunen og navnet er SAMSKAP. Kommunikasjon med interne og eksterne målgrupper i SAMSKAP er en kritisk suksessfaktor for å oppnå involvering og eierskap i lokalsamfunnet.

Det forventes et direkte og indirekte tap av arbeidsplasser på rundt 20% når flystasjonen legges ned i 2023. Det er dramatisk både for de som blir direkte berørt og for samfunnet for øvrig. I denne situasjonen er informasjonsbehovet stort, og styret skal ha en strategi på kommunikasjonen i prosjektet. Omstillingen berører mange parter og krever samhandling mellom mange aktører for å lykkes. Det er derfor viktig å nå bredt ut og skape forståelse og engasjement for omstillingsarbeidet.

Omstillingsmidlene er offentlige midler. Det gjør at omstillingen omfattes av Offentlighetsloven. Andøy kommune og Samskap må legge til rette for innsyn og praktisere meroffentlighet.

Omstillingsstyret er et folkevalgt organ, og omfattes av Kommuneloven. Møter i folkevalgte organer skal holdes for åpne dører hvis ikke annet følger av lovbestemt taushetsplikt eller vedtak etter Kommunelovens § 31 (åpne eller lukkede dører).

Navn

Ungdomsrådet i kommunen har på oppdrag fra kommunen utarbeidet et navn på prosjektet. Navnet er SAMSKAP og betyr samhold, å skape, solidaritet, vennskap og tro på fremtiden.

Hovedmål

Hovedmålet med kommunikasjonsstrategien er å skape forståelse, forankring og engasjement hos ulike målgrupper. SAMSKAP har mange målgrupper med ulike behov, og krever ulikt budskap i ulike kanaler for å nå frem. Samtidig er det viktig å skape dialog med målgruppene for å oppnå gode utviklingsprosesser.

Mål

SAMSKAP skal ha god kommunikasjon internt i prosjektgruppa, styrings- og referansegruppa, observatører og kommunal ledelse.

SAMSKAP er forankret internt i kommuneorganisasjonen som et viktig nærings- og samfunnsutviklingsprosjekt.

SAMSKAP skal ha en identitet som skaper fremtidstro og optimisme blant næringsliv og befolkning i kommunen.

Målgrupper

Internt i programstyret

Medlemmer, varamedlemmer og observatører

Interne

- Programstyre SAMSKAP
 - Ordfører
 - Rådmann
 - Publikumssenter
 - Ledergruppa
 - Ungdomsrådet
 - Ansatte i Andøy kommune
 - NFK
 - IN
 - NAV
 - Fagforeningene
- } Delvis ivaretatt av observatørrollen i programstyret

Eksterne

- Innbyggere
- Potensielle ansatte
- Lokalt næringsliv
- Regionalt næringsliv
- Lokale interesseorganisasjoner
- Frivillige organisasjoner
- Bygdelag i kommunen
- Uformelle prosjektgrupper/initiativtakere
- Media (journalister)
- Konsulentbyråer
- BDO (KPS)
- Forsvaret
- Studentnettverk
- Lokalpolitikere
- Regional- og rikspolitikere

Kommunikasjonsrådgiver

Det er budsjettert med en 50% ressurs til kommunikasjonsarbeid i SAMKAP som skal jobbe med å implementere strategien for kommunikasjon med følgende arbeidsoppgaver.

- Målgruppedefinering
- Kanalvalg
- Budskapsutforming
- Innholdsproduksjon
- Arrangementer/konferanser med kommunikasjonsformål

En mer detaljert tiltaksplan vil utarbeides i løpet av høsten 2017.

Kanaler for kommunikasjon

- Egen hjemmeside
- Kommunens hjemmeside
- Sosiale medier
- Andre medier; redaksjonell omtale
- Andre medier; annonseplass
- Brosjyremateriell
- Rapportert
- Møter med innbyggere og næringsliv
- Møter med andre samarbeidspartnere
- Nettverk

Profilering

Det skal også utarbeides en visuell profil (logo, fonter, fargevalg o.l.) som skal ende opp i en profilhåndbok. Andøy kommune har innbydd til begrenset anbudskonkurranse i forbindelse med kjøp av visuell profil og informasjonsmaterieil til omstillingsprosjektet SAMSKAP. Målet er å inngå en rammeavtale for dette oppdraget som vil ha en varighet på 4 år.

Verdien på oppdraget er beregnet til 200.000,- pr år eller 800.000,- i hele avtaleperioden. Volumet på oppdraget er kun retningsgivende og forplikter ikke oppdragsgiver. Det kan komme endringer i forhold til det reelle behovet.