

2013 -2018

# OMSTILLINGSPROSJEKT GRATANGEN KOMMUNE



Linda Flaaten-Stokkan  
Gratangen kommune  
2013 -2018

## Innhold

1	Sammendrag.....	3
2	Status som omstillingskommune (strategisk utviklingsanalyse).....	4
3	Resultater fra forprosjekt.....	5
3.1	Mål for forprosjekt.....	5
3.2	Involverte.....	5
3.3	Prosess .....	6
3.4	SWOT.....	7
3.5	Hovedmål og delmål.....	7
3.5.1	Fokusområde 1: Blå sektor som utviklingsfaktor .....	8
3.5.2	Fokusområde 2: Kystkultur og kulturarv som utviklingsfaktor .....	9
3.5.3	Fokusområde 3: Gratangen som bokommune.....	9
3.5.4	Fokusområde 4: Nyskapende kommunikasjon og samarbeid .....	9
3.6	Organisering .....	10
3.6.1	Prosjektorganisasjon.....	10
3.6.2	Prosjektets myndighetsstruktur .....	12
3.6.3	Prosjekteier.....	12
3.6.4	Prosjektstyre .....	12
3.6.5	Prosjektleder.....	13
3.6.6	Arbeidsgrupper.....	13
3.6.7	Referansegruppe.....	13
3.6.8	Nøkkelaktører.....	13
4	Hovedprosjekt .....	13
4.1	Prosjektskisse.....	14
4.1.1	Fokusområde 1: Blå sektor som utviklingsfaktor .....	15
4.1.2	Fokusområde 2: Kystkultur og kulturarv som utviklingsfaktor .....	15
4.1.3	Fokusområde 3 Gratangen som bokommune.....	16
4.1.4	Fokusområde 4 Nyskapende kommunikasjon og samarbeid .....	16
4.2	Framdrift.....	16
5	Kritiske suksessfaktorer .....	17
6	Kostnadsberegning og finansiering.....	17
6.1	Budsjett.....	18
6.2	Finansiering .....	19
7	Avslutning .....	19

## 1 Sammendrag

Gratangen kommune ønsker å få status som omstillingskommune og gjennomføre et seksårig omstillingsprosjekt som skal bidra til å skape vekst i antall arbeidsplasser og folketall. Dette gjennom å fokusere på de allerede eksisterende historiske og naturgitte fortrinn, videreutvikling av eksisterende næringsliv, og tilrettelegging for nyetableringer.

Gratangen er en av kommunene i Troms som har høye indikatorer på omstillingskriterier. Kommunen har ikke, som enkelte andre kommuner, akutte utfordringer som nedleggelse av hjørnesteinsbedrifter eller næringer som tilsier omstillingsstatus. Men Gratangen er en kommune med store langsiktige utfordringer blant annet knyttet til sårbart og ensidig næringsliv, lavt utdanningsnivå, yrkesdeltakelse, befolkningsnedgang, og tap av unge voksne. I sum utgjør dette betydelige utfordringer som vi ønsker å snu gjennom en systematisert omstillingsprosess over tid.

Til tross for utfordringer ser vi flere muligheter. Det pågår gode prosesser gjennom flere ulike utviklings- og næringsprosjekter i kommunen, også i samarbeid med andre kommuner. Men vi ser behov for en mer målrettet og koordinert innsats over tid for å klare å snu den negative utviklingen. Gjennom omstillingsprosjektet ønsker vi derfor å overbygge og samle aktiviteter for å nå målet om en mer robust næringsstruktur i Gratangen. Dette inkluderer både ivaretagelse og utvikling av eksisterende næringsliv, samt fokus på hvordan vi skal skape nye muligheter. Vi ser det som naturlig at en del av dagens prosjekter inngår som delprosjekter i en større og overordnet kontekst.

Gjennom forprosjektet har vi gjennomført en god og spennende prosess for å avklare overordnede mål og strategier for omstillingsprosjektet. Det er konsensus om at blå sektor, kystkultur, bokommune og kommunikasjon er områdene vi skal ha fokus på i de neste 6 årene. Vi føler at forankringen så langt er god for et omstillingsprosjekt, både hos politikere, administrasjon og næringslivet. Hovedprosjektet vil ta sikte på å gjennomføre konkrete og målrettede omstillingstiltak, spesifisert i handlingsplaner.

Hovedprosjektet er kalkulert til en kostnad på kr 14 380 500, hvor 75 % søkes dekt av Troms fylkeskommune. Resterende 25 % finansieres av Gratangen kommune.

Prosjektet er ment å gå over 6 år, med oppstart vinteren 2013 og avslutning vinteren 2018.

### **Gratangen kommune søker Troms fylkeskommune om:**

- **Status som omstillingskommune etter gjeldende retningslinjer vedtatt av fylkesrådet i Troms 13.12.2011 sak 225/11.**
- **Tilskudd kr 10 785 375 til finansiering av hovedprosjekt for omstilling, fordelt over 6 år.**

## 2 Status som omstillingskommune (strategisk utviklingsanalyse)

Gratangen kommune søker om å bli tildelt status som omstillingskommune i perioden 2013 til og med 2018.

Gratangen har siden år 2000 mistet 17 % av sine innbyggere, og prognosen for framskrevet folkemengde er dyster lesing. Ser en på aldersfordelingen av kommunens innbyggere har vi en lav andel i alderen 20 til 40 år, det vil si i fertil alder. Dette gir oss også en høy gjennomsnittsalder på arbeidsstokken. Samtidig er andel uføre på 20 % og langtids-mottakere av sosialhjelp på over 10 %.

Arbeidsledigheten har historisk sett holdt seg lav i Gratangen, det vil si rundt 1,5 %, men er nå rekordlav helt nede i 1 %. Dette betyr at flere av bedriftene må importere arbeidskraft fra utlandet.

Gratangen er en kystkulturkommune med sterke tradisjoner innen både sildefiske og ishøvet. I dag forteller godt restaurerte og bevarte bryggemiljøer og båter om denne tiden, og kystkulturen er høyst levende i dag i både næringsliv og frivillig sektor. Men i dag har kommunen hovedvekten av andel sysselsatte innenfor offentlig sektor, nesten hele 70 %, mens bare 9 % er sysselsatt innen primærnæringene. Kommunen har også en høy arbeidsmarkedsintegrasjon på 53 %, hvorav utpendlingen er desidert høyest.

Den noe ensidige næringsstrukturen gjør Gratangen sårbar overfor svingninger og konjunkturer, spesielt innen blå sektor.

De største arbeidsplassene foruten om kommunal sektor er:

Astafjord Slakteri ble etablert i ny fabrikk på Brattberg næringsområde i 2008. De kan per i dag produsere inntil 60 tonn laks ferskpakket med hode og hale, men anlegget er planlagt for å kunne produsere inntil 100 tonn laks på et skift. Har ca. 30 ansatte, mange fra utlandet.

Ringnotbåten Odd Lundberg har 16 ansatte fordelt på to skift. 9 personer om bord til enhver tid. Skipet har 413 basistonn av 650 mulige, og har også pelagisk tråltillatelse med en konsesjonskapasitet på 575 tonn av 1.000 mulige.

Nordnorsk Fartøyvernssenter er et av tre nasjonale fartøyvernssentre, hvis primære formål er å bevare og videreføre håndverkskunnskap knyttet til istandsetting, drift og vedlikehold av eldre båter og fartøy. Dette gjøres gjennom istandsetting av båter og fartøyer etter antikvariske prinsipper, forskning, dokumentasjon og formidling/opplæring. Deres nasjonale fagområder er kunnskap om semidieselmotorer, skipslektronikk, tekniske installasjoner, nordnorsk og samisk båtbyggertradisjon. Har ca. 25 ansatte og et stort internasjonalt miljø med 11 nasjonaliteter.

Sentralt i Gratangen finner vi en av landets snøplogprodusenter, Gratangen Mekaniske Industri (GMI). En bedrift i sterk utvikling innenfor veivedlikeholdsutstyr. I samarbeid med andre produsenter er GMI totalleverandør av kostnadseffektive redskaper for snørødding til lastebiler, hjullastere og traktorer. Sysselsetter ca. 20 personer i dag.

I 2011 måtte Storfossen Bokollektiv as legge ned fordi staten ikke ønsker private barnevernsinstitusjoner. Det medførte tap av 13 arbeidsplasser i Gratangen.

Det er få arbeidsplasser utenfor offentlig sektor som sysselsetter mange kvinner. Det kan være noe av forklaringen på at Gratangen i 2010 hadde høyest antall registrerte enkeltpersonsforetak for kvinner i Troms, 41 % mot Troms forøvrig 24,4 %. Det ligger en utfordring i å evne og skape nye attraktive kvinnearbeidsplasser som trekker til seg nye kvinner til kommunen, samt ha tilbud til de kvinner som kommer som ledsagere til menn som ansattes i de tradisjonelt mannsdominerte næringene.

Utdanningsnivået i kommunen er lavt, og andelen sysselsatte med utdanning utover grunnskole har gått noe tilbake, i motsetning til fylket for øvrig som har vekst på dette området.

Den lave andelen av innbyggere med høyere utdanning kan også bidra til en lav innovasjonsgrad, både innenfor eksisterende og nye næringer.

Geografisk er kommunen plassert rundt den flere mil lange Gratangsfjorden, med flere sterke bygdesamfunn. De største bygdene er Gratangsbotn, Foldvik, Årstein og Myrlandshaugen. Dette er en utfordring med tanke på kommunikasjon og infrastruktur, både innad i kommunen og til regionen for øvrig.

### **3 Resultater fra forprosjekt**

#### **3.1 Mål for forprosjekt**

Gjennom en bredt forankret prosess definere visjon, hovedmål og delmål, prioriterte strategiske innsatsområder, organisering og drift av prosjektet med hovedaktiviteter og budsjett.

Forprosjektet skal munne ut i endelig søknad og prosjektplan for hovedprosjektet.

#### **3.2 Involverte**

Prosjekteier: Gratangen kommune

Prosjektansvarlig: Gratangen kommune ved rådmann Elin Wilsgård

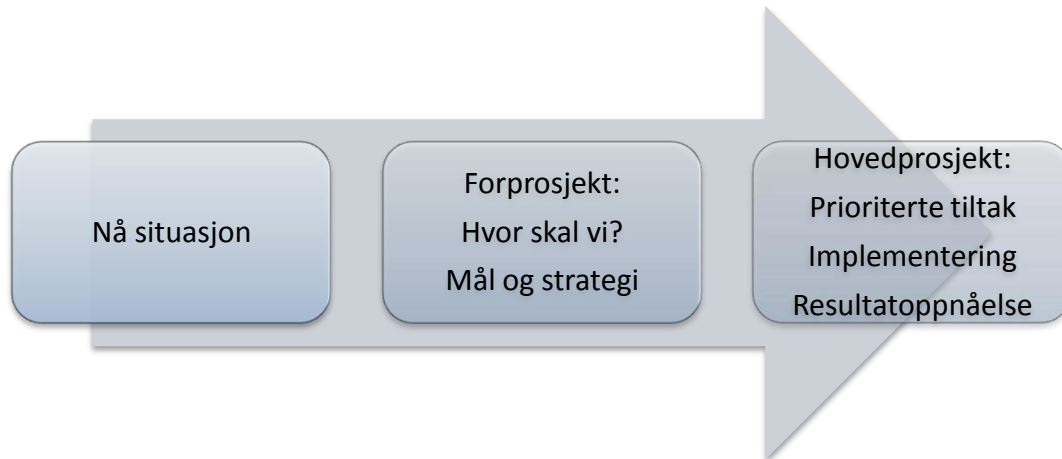
Styringsgruppe - nedsatt av Formannskapet 4. september 2012:

- Ordfører Ronny Grindstein
- Politisk repr.: Kjetil Fjellheim, senere Roger Markussen
- Rådmann Elin Wilsgård
- Næringspropell Linda Flaaten-Stokkan
- Rep. fra næringsliv: Tor-Einar Svendsen
- Rep. fra næringsliv: Geir Lundberg
- Styringsgruppen ble senere utvidet med daglig leder NAV Gratangen, Jorunn Bertelsen, og representantene fra næringslivet: Knut Erik Rekstad og Terje Flaaten-Stokkan

Prosjektledelse: næringspropell Linda Flaaten-Stokkan

Ekstern prosessleder: Anne-Britt Ruderaas, Maximite as

### 3.3 Prosess



Styringsgruppen for forprosjektet har hatt som mandat fra Formannskapet å utarbeide søknad om status som omstillingskommune, og tilskudd til finansiering av hovedprosjekt for omstilling.

Konkretisering av enkelttiltak tillegges hovedprosjektet.

#### Hovedaktivitetene i forprosjektet har omfattet:

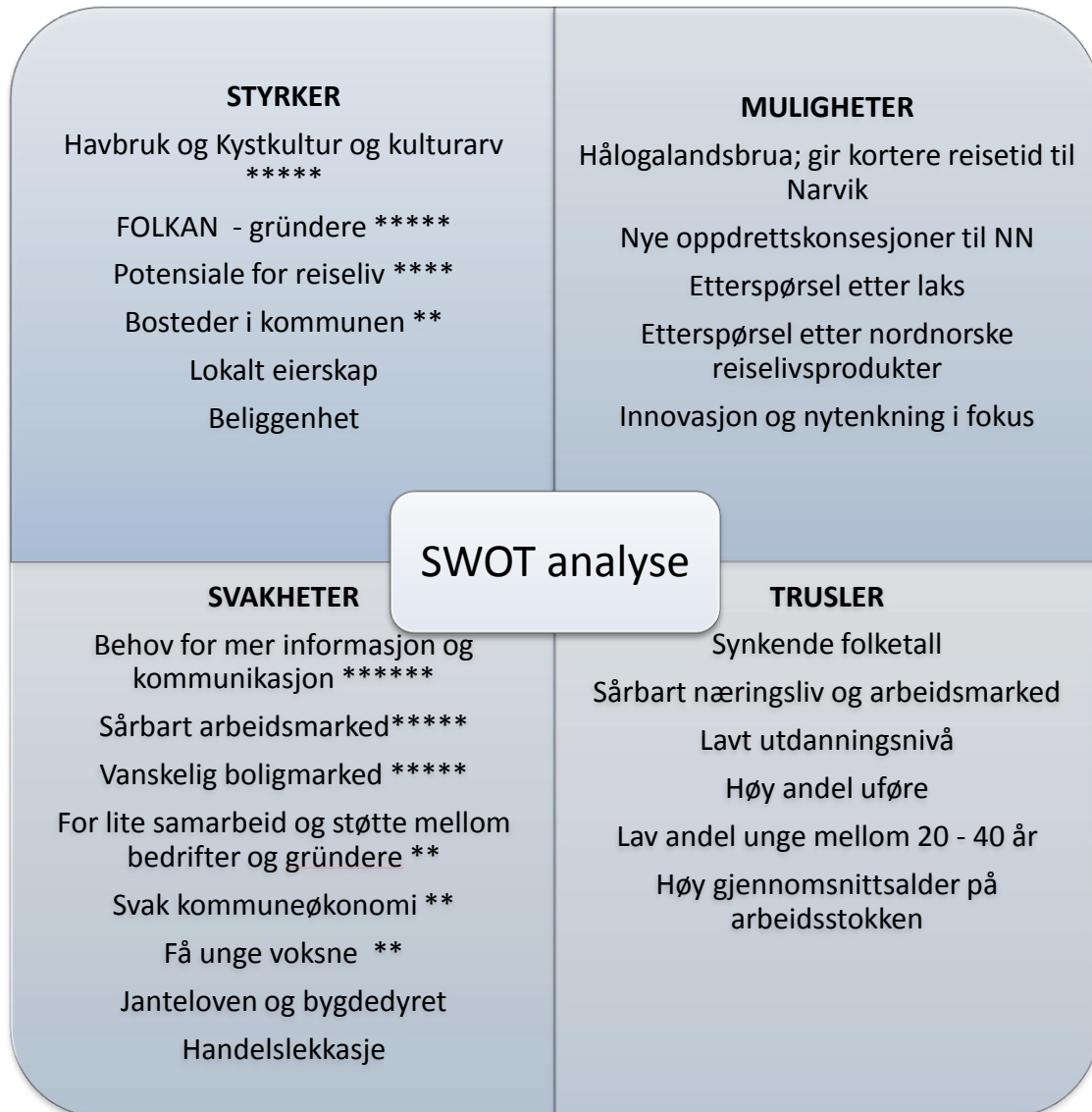
1. Politisk vedtak i Formannskapet om at Gratangen kommune skal søke omstillingsstatus. Utarbeidelse av mål for forprosjektet.
2. Styringsgruppe nedsatt av Formannskapet med representanter fra næringsliv, administrasjon og politisk ledelse. Prosess med styringsgruppen for å avklare innhold, omfang, konkretisering av mål, og oppfølging av disse.
3. Utarbeidelse av strategisk utviklingsanalyse.
4. Innhenting av informasjon som beslutningsgrunnlag for styringsgruppen, herunder også erfaringer fra sammenlignbare omstillingskommuner. Presentasjon av status i forprosjektet til Gratangen kommunestyre. Prosjektleder deltar på arbeidsseminar sammen med andre omstillingskommuner hos Troms Fylke.
5. Utviklingsmøte for å involvere, opprette dialog og innhente innspill for valg av satsingsområder og strategi. Informasjonsbrev (DM) med refleksbånd sendt til alle husstander for forankring
6. Utarbeidet forslag til hovedprosjekt som omfatter mål, strategi, organisasjonsform, krav til prosjektledelse og ressursbehov.
7. Vedtak i Gratangen kommunestyre. Endelig søknad om finansiering.

19. november var 60 personer fra næringslivet, lag og foreninger, kommunestyret, kommuneadministrasjonen og tillitsvalgte invitert til utviklingsmøte. 37 personer stilte opp, med hovedvekt på deltakere fra næringsliv og lag og foreninger. Innovasjon Norge og fylkeskommunen ved Plan- og Næring stilte med representanter. Styringsgruppen anser det som vesentlig at alle disse aktørene er engasjert i omstillingsprosessen, mens engasjementet til næringslivet er helt avgjørende for et vellykket omstillingsprosjekt.

Styringsgruppen har derfor lagt stor vekt på å involvere næringslivet i strategifasen, slik at en har sikret at strategiene for hovedprosjektet har relevans for næringslivet. Gjennom utviklingsmøtet søkte en å kartlegge næringslivets forutsetninger for å nyttiggjøre seg av et omstillingsprogram, samt avdekke hvilke prosjekter og tiltak det er behov for.

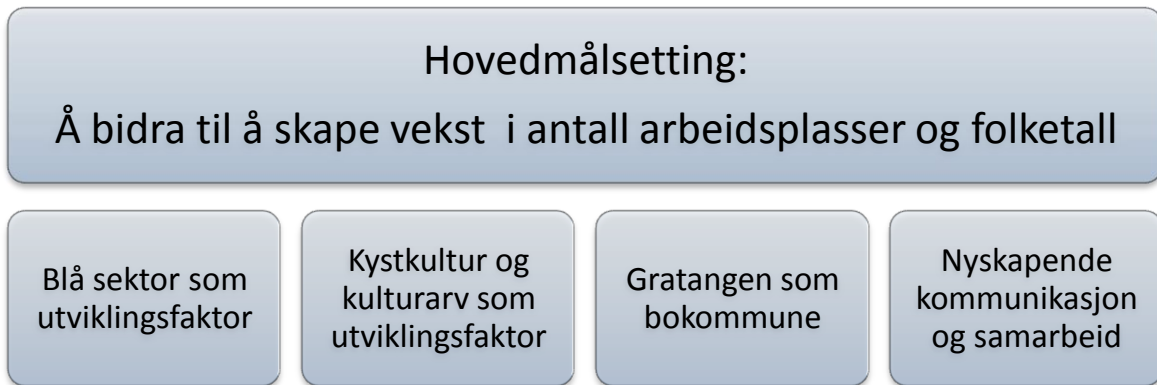
### 3.4 SWOT

Gjennom forprosjektet er det utført en overordnet SWOT analyse for Gratangen kommune, som tar for seg kommunens styrker og svakheter i dag, samt muligheter og trusler for fremtidsbildet.



### 3.5 Hovedmål og delmål

Gjennom forprosjektet er følgende mål, med tilhørende fokusområder, klarlagt for hovedprosjektet:



**Hovedmålsetting for omstilling:**

Å bidra til å skape vekst i antall arbeidsplasser og folketall.

Omstillingsprogrammet er en av flere som påvirker utviskingen i kommunen. Derfor er det viktig å avgrense hva dette programmet skal og kan ta ansvar for.

**Måleparametre:**

Slik vi ser det i dag skal omstillingsprosjektet fra 2013-2018 bidra til minst 25 nye arbeidsplasser utenom kommunesektoren, samt bidra til at minst 20 familier flytter til Gratangen i samme periode.

Denne målsettingen skal revideres årlig sammen med handlingsprogrammet.

I tillegg vil omstillingsprogrammet overvåke den totale utviklingen av folketall og arbeidsplasser i kommunen.

**Følgende fire fokusområder vil inngå i hovedprosjektet:**

- 1 Blå sektor som utviklingsfaktor
- 2 Kystkultur og kulturarv som utviklingsfaktor
- 3 Gratangen som bokommune
- 4 Nyskapende kommunikasjon og samarbeid

**3.5.1 Fokusområde 1: Blå sektor som utviklingsfaktor**

**Mål:**

Bidra til å videreutvikle og styrke eksisterende arbeidsplasser samt etablere nye.

**Strategier**

**Vi vil:**

- Utarbeide en mulighetsanalyse sammen med lokale aktører, for å avdekke utviklingsprosjekter i bedriftene
- Utvikle samarbeidet mellom blå sektor og reiselivet
- Sammen med kommune og bedrifter bidra til å videreutvikle infrastruktur
- Koble bedrifter i blå sektor sterkere opp mot FoU miljø i Tromsø, Harstad og Narvik for innovasjon og nyskaping



### 3.5.2 Fokusområde 2: Kystkultur og kulturarv som utviklingsfaktor

**Mål:**

Videreutvikling av eksisterende og etablering av nye arbeidsplasser basert på, og i tilknytning til, kystkulturen i Gratangen.

**Strategier:****Vi vil:**

- Utarbeide en mulighetsanalyse sammen med lokale aktører, for å avdekke utviklingsprosjekter
- Videreutvikle konseptet kystkultur, reiseliv og arrangementer i samarbeid med lokale aktører
- Sammen med kommunen og andre lokale aktører bidra til utvikling av infrastruktur
- Koble bedrifter innen kultur og historie sterkere opp mot FoU miljø i Tromsø, Harstad og Narvik for innovasjon og nyskaping

### 3.5.3 Fokusområde 3: Gratangen som bokommune

**Mål:**

Bidra til at flere familier flytter til Gratangen, og sammen med kommunen bidra til økt attraktivitet som bokommune.

**Strategier:****Vi vil:**

- Arbeide for å markedsføre mulighetene i Gratangen
- Utarbeide en kartlegging av boligmarkedet med tilbud og etterspørsel
- Sammen med kommunen og private aktører;
  - tilrettelegge for boligutvikling
  - bidra til et sterkt kommunesentrum med gode møteplasser

### 3.5.4 Fokusområde 4: Nyskapende kommunikasjon og samarbeid

**Mål:**

Utvikle samarbeidet mellom næringsliv, kommune og region. Bedre kommunikasjon med nye innbyggere.

**Strategier:****Vi vil:**

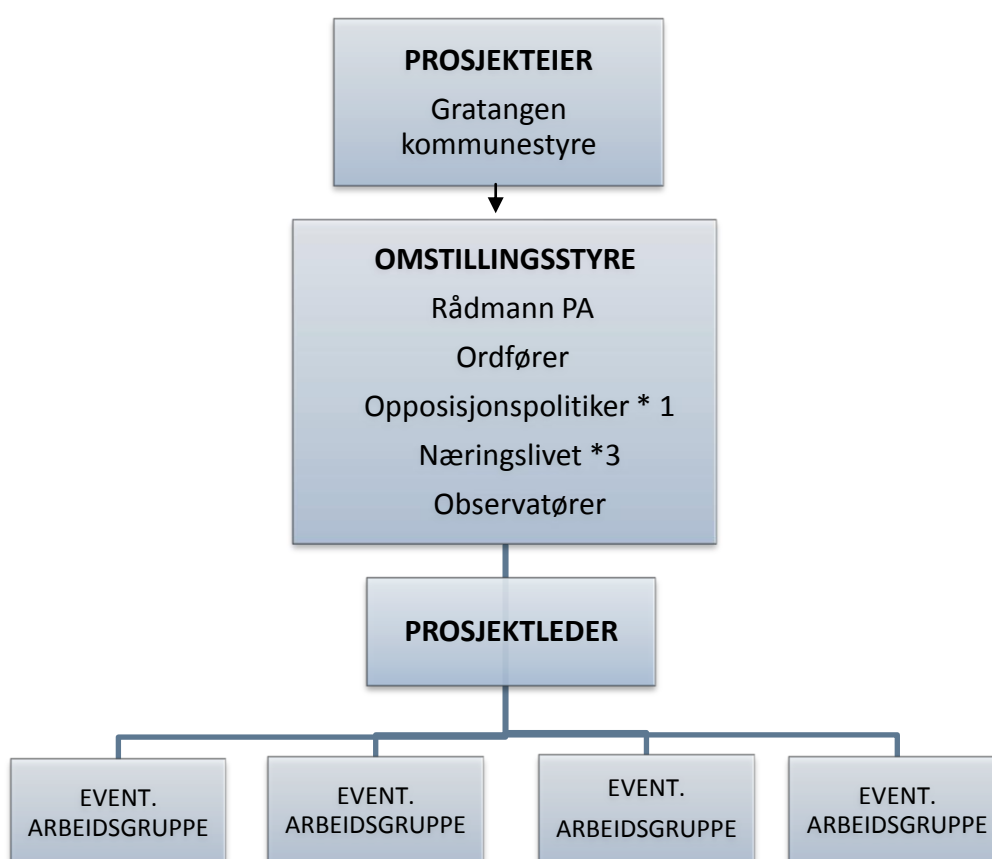
- Kartlegge og analysere behovet for bedre informasjon og kommunikasjonsflyt
- Tilrettelegge for etablering av møteplasser for utveksling av erfaring og informasjon mellom etablert næringsliv og nye gründere
- Samle informasjon om arbeidsplasser og tjenestetilbud/næringslivsdatabase i hele regionen, - tilgjengelig på ett sted

- Tilrettelegge for informasjon og integrasjon av nye innbyggere
- Arbeide for videreutvikling av bredbånd

### 3.6 Organisering

#### 3.6.1 Prosjektorganisasjon

Det er konkludert med at følgende organisering vil være mest hensiktsmessig for omstillingsprosjekt i Gratangen kommune:



Gratangen kommune velger å etablere et eget prosjekt med egen prosjektadministrasjon. Prosjektet gis i oppdrag å gjennomføre hovedprosjekt for omstilling i Gratangen kommune.

Gjennom å organisere dette som et eget prosjekt, med egen prosjektleder, ivaretas til en viss grad den selvstendige rollen. Det legges vekt på at det skal være en tydelig rollefordeling mellom prosjektorganisasjonen og kommunen, men likevel et tett samarbeid mellom partene. Samsvar mellom ansvar og myndighet for de som skal inneha de ulike rollene må også sikres, slik at attraktiviteten sikres. Gjennom fullmakter må prosjektet sikres tilstrekkelig integritet og ansvar i forhold til kommunens egen organisasjon, samtidig som langsiktige mål og hensyn ivaretas.

<b>Kommunestyret</b>  <b>PE</b>	<b>Oppdragsgiver og prosjekteier (PE)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mottaker og forvalter av midlene til omstilling</li> <li>• Vedtar omstillingsplanen</li> <li>• Rapporterer til fylkeskommunen</li> <li>• Gir mandat til omstillingsstyret</li> </ul>
<b>Leder av Omstillingsstyret</b>  <b>PA</b>	<b>Prosjektansvarlig (PA)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har det totale prosjektansvaret. PA kan initiere, endre retning og/eller stoppe prosjekter der målene ikke nås, eller forutsetningene endrer seg.</li> <li>• PA er økonomisk ansvarlig og ansvarlig for at avgjørelser tas</li> <li>• PA har overordnet ansvar for framdrift og resultat</li> <li>• PA er hovedprosjektleders (HPL) overordnede</li> </ul>
<b>Omstillingsstyret</b>  <b>6 personer</b>	<b>Mandat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvar for effektiv og forsvarlig gjennomføring av handlingsplanen og disponering av omstillingsmidlene</li> <li>• Være en aktiv støtte til prosjektleder</li> <li>• Fatte vedtak i saker om bevilgning</li> <li>• Være bindeledd mellom lokale, regionale og sentrale aktører</li> <li>• Har spesielt ansvar for tilfredsstillende informasjon og for at gode medvirkningsprosesser sikres</li> <li>• Rullerer omstillingsplanen og fremmer forslag til handlingsprogram. Herunder vurdering av organiseringen og sammensetning og mandatet til omstillingsstyret</li> </ul> <p>Fylkeskommunen og Innovasjon Norge har observatører til styret med møte- og talerett.</p>
<b>Hovedprosjektleder</b>  <b>HPL</b>	<b>Mandat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporterer til PA og opptre med PAs delegerte myndighet</li> <li>• Ansvarlig for framdrift og resultater</li> <li>• Har det operative ansvaret for gjennomføringen av det daglige arbeidet i omstillingsprogrammet</li> <li>• Økonomisk oppfølging; rapportere økonomi, framdrift og resultater til styret</li> <li>• Sekretær for omstillingsstyret</li> <li>• Praktisk utvikling av forslag til kommende års handlingsplan</li> <li>• Utvikling av rapporter i tråd med PAs forventninger</li> <li>• Er prosjektansvarlig, overfor evt. delprosjektleder(e)</li> </ul>

### **3.6.2 Prosjektets myndighetsstruktur**

Hovedprosjektet skal ledes av et styre og en prosjektleder som skal samarbeide tett sammen. Videre velges styret av kommunestyret. Styrets myndighet er som utgangspunkt det samme som styret har i et aksjeselskap, og har derfor beslutningsmyndighet i alle saker som gjelder prosjektet og dets virksomhet. Dette innenfor rammen av det virksomhetsområdet kommunestyret har fastsatt. Prosjektstyret er direkte underlagt kommunestyret, og prosjektleder er direkte underlagt prosjektstyret.

Prosjektet skal følge samme budsjett- og regnskapssystem som den øvrige kommunale virksomhet, og som er fastsatt i gjeldende budsjettforskrifter. Revisjon av prosjektet utføres av kommunerevisjonen.

### **3.6.3 Prosjekteier**

Kommunen skal inneha en førende rolle i organiseringen og gjennomføringen av omstillingsprosjektet. Gratangen kommune, ved kommunestyret, vil derfor ivareta rollen som prosjekteier for hovedprosjektet. Prosjekteier har det overordnede ansvaret for gjennomføring av prosjektet.

### **3.6.4 Prosjektstyre**

Prosjektstyret er det sentrale organet i omstillingsprosjektet. Det er vektlagt at styret skal ha en sammensetning som gjenspeiler satsningsområdene i hovedprosjektet, og da spesielt at næringslivet skal være sterkt representert. Deltakelse fra næringslivet i styret framstår som en faktor som bidrar til å styrke omstillingsprosjektet, det skaper legitimitet og forankring i næringslivet. Prosjektstyret må gis reell makt og myndighet, slik at det blir attraktivt for ønskede styremedlemmer.

Styret skal bestå av 6 medlemmer. Ett av medlemmene velges av kommunestyret blant kommunestyrets opposisjonsrepresentanter. I tillegg skal den til enhver tid sittende ordfører delta. Dette sikrer en god kobling mot det kommunale tiltaksarbeidet for øvrig, samt andre lokale utviklingsmidler, slik at det kan legges til rette for synergier.

Videre skal styret bestå av rådmann for å beholde en tett og god dialog med kommuneadministrasjonen. Tre representanter fra næringslivet hvor en skal representere blå sektor og en representere kystkulturnæringene. Disse velges av kommunestyret etter innspill fra sentrale aktører i kommunen. Kompetanse og profesjonalitet, sett opp mot satsningsområdene, skal vektlegges i rekrutteringen til styret. Det er også viktig med en god kjønnsbalanse.

I tillegg skal prosjektstyret ha observatører fra Troms fylkeskommune og Innovasjon Norge med tale- og forslagsrett.

Prosjektstyret står fritt til å invitere ressurspersoner til styret etter behov.

### **3.6.5 Prosjektleder**

De fleste programmer bruker 1-2 hele stillinger til å administrere og drifte omstillingsprosjektet. Et slikt prosjekt er krevende og det er behov for variert kompetanse.

Utøvelse av prosjektledelse er en kritisk suksessfaktor for omstillingsarbeidet. Ulike modeller for prosjektledelse og krav til prosjektleder er drøftet i forprosjektet. Endelig utforming av modell for prosjektledelse vil bli avgjort ved igangsetting av hovedprosjektet. På nåværende tidspunkt ser vi for oss to ulike modeller for prosjektledelse:

1. Ansettelse av prosjektleder i 100 % stilling
2. Ansettelse av prosjektleder i deltids- eller fulltidsstilling, samt prosjektmedarbeidere som er ansvarlige for ulike fokusområder.
  - Prosjektleder: ansettelse eller engasjement av ekstern spisskompetanse på deler av prosjektet
  - Prosjektmedarbeidere: kan være eksterne ansettelse og/eller omdisponeringer internt

### **3.6.6 Arbeidsgrupper**

For hvert av fokusområdene kan det etableres egne arbeidsgrupper. Det vil være opp til prosjektledelsen å etablere slike grupper.

### **3.6.7 Referansegruppe**

Som utgangspunkt oppnevnes det ikke noen egen referansegruppe. Omstillingsprosjektet vil knytte til seg ressurspersoner etter behov. Bredde og forankring av omstillingsprosjektet skal sikres gjennom andre fora, som temaorienterte møter og/eller seminarer for relevante interessenter.

### **3.6.8 Nøkkelaktører**

Vi vil alltid involvere nøkkelaktører og A-eiere av prosjekter direkte i omstillingsarbeidet. Gjennom å involvere kompetente og ressurssterke aktører i Gratangen kommune vil en legge til rette for:

- Bedre samordning mellom omstillingsprogram og andre lokale initiativ
- Gir grobunn for bedre forankring og derigjennom mer varige resultater

## **4 Hovedprosjekt**

Gratangen kommune har ønske og motivasjon til å snu den negative utviklingen, og ønsker å fokusere på mulighetene i kommunen. Vi har i dag et aktivt næringsliv fundamentert hovedsakelig på kystkultur og blå sektor, men vi ønsker også nye næringer velkommen, som kan bidra til mindre sårbarhet i næringsstrukturen. Vi har behov for å skape en mindre ensidig næringsstruktur, herunder også å sette større fokus på kompetansearbeidsplasser. I dag er de fleste kompetansearbeidsplassen å finne i form av kommunale stillinger.

Gjennom omstillingsprosjektet vil det være viktig å bevare og videreutvikle dagens næringsliv, samtidig som det må satses på nye arbeidsplasser, både i eksisterende og nye næringer.

Det overordnede målet for omstillingsprosjektet er å snu negativ utvikling gjennom en positiv prosess og et involverende utviklingsarbeid. Vi ønsker å bidra til å skape en attraktiv kommune hvor mennesker ønsker å bo og arbeide. Dette er en langsiktig oppgave som krever godt fundamenterte mål og klare strategier.

Bred involvering står sentralt for å oppnå forankring, oppslutning og eierskap til omstillingsprosessen. Mange aktørgrupper skal trekkes og involveres direkte i det arbeidet. Hovedprosjektet skal være en arena hvor de ulike aktørene møtes på en utviklingsorientert, strukturert og positiv måte.

Innledningsvis vil det derfor bli satt fokus på å utvikle en tydelig kommunikasjonsstrategi for omstillingsprosjektet.

#### **4.1 Prosjektskisse**

I forprosjektet har vi ikke utformet konkrete tiltak for hovedprosjektet, men fokusert på hva vi ønsker å oppnå, og hva vi har behov for med tanke på å få dette til.

De ulike fokusområdene gir likevel noen skisser til prosjektideer som vil være aktuelle å gjennomføre i hovedprosjektet. Noen av disse må imidlertid kvalitetssikres og vurderes – noen er klare for rask iverksetting, mens andre krever grundigere utredning.

For å sikre nødvendig fokus er det besluttet at innsatsen skal rettes inn mot fire definerte områder. Disse henger sammen innbyrdes.

Det konkrete innholdet i de ulike fokusområdene vil bli utarbeidet av omstillingsstyret og knyttet til årlige handlingsplaner.

Som beskrevet under punkt 3.5 er følgende fire fokusområder definert og prioritert:

- Blå sektor som utviklingsfaktor
- Kystkultur og kulturarv som utviklingsfaktor
- Gratangen som bokommune
- Nyskapende kommunikasjon og samarbeid

Disse områdene er vurdert å ha betydelig utviklingspotensial, som et direkte svar på de utfordringer som Gratangen kommune står overfor i dag. Vi skal etterspørre eierskap, kvalitetsfokus og framdrift ved ekstraordinær innsats de kommende årene.

I det videre vil vi presentere noen mulige prosjektideer for hovedprosjektet, relatert til de enkelte fokusområdene.

#### 4.1.1 Fokusområde 1: Blå sektor som utviklingsfaktor

Satsingen vil ta utgangspunkt i Gratangens ressurser, kompetanse og konkurransefortrinn innen fiske og havbruk. Kommunen har hele livssyklusen til laksen i egen fjord, alt med lokalt eierskap. Sjømatnæringen er viktig for Norge, og spesielt viktig for Nord-Norge. Gratangen ønsker å posisjonere seg sterkere i markedet som leverandør av produkter med høy kvalitet, og med sikker drift bygd på kompetanse og bærekraft.

Målet er å videreutvikle de eksisterende arbeidsplassene, samt etablering av nye.

Det er ønskelig å skape økt samhandling mellom de lokale aktørene innen blå sektor, samt se på muligheten for samhandling med andre næringer, for eksempel reiseliv.

Med utgangspunkt i de klarlagte strategier kan potensielle prosjekter være:

- **Brattberg næringsområde**, hvor Astafjord Slakteri ligger, må videreutvikles og tilrettelegges for å gi rom for nye etableringer, samt gi Astafjord Slakteri en mulighet til å ta ut maksimal produksjonskapasitet. I dag er parkering og snuplass for trailere som henter laks en flaskehals.  
Det jobbes med etablering av en kassefabrikk på området, og det letes etter alternativ bruk av spillvarmen fra Slakteriet.
- **Koble bedrifter i blå sektor sterkere opp mot FoU miljø** i Tromsø, Harstad og Narvik for innovasjon og nyskaping. Hvordan utnytte den kunnskap som vi sitter med etter kartleggingen i Astafjordprosjektet? Hva kan vi bruke spillvarme fra Slakteriet til? Muligheter for bruk av slakteavfall?
- Utvikle en modell for hvordan **blå sektor og reiseliv** sammen kan jobbe med organisering, produktutvikling, pakking, markedsføring og salg. Kystkulturen er særdeles viktig for Gratangen, og blå sektor kjennetegner den moderne kystkulturen vår.

#### 4.1.2 Fokusområde 2: Kystkultur og kulturarv som utviklingsfaktor

- **Nordnorsk Kystkultursenter**, som både næringslivet og kommunen er aksjonærer i, er ment å være det samlende og koordinerende organ for kystkulturen vår. Det må legges til rette for at Kystkultursenteret får utviklet en forretningsstrategi og organisering som ivareta videreutviklingen av konseptet kystkultur, reiseliv og arrangement. Herunder også vår moderne kystkultur; - blå sektor.
- Gratangen har **flere store arrangementer** i løpet av året; Foldvikmarkedet, Miniturneringen, Morgans Fest, Oktoberfest og Gratangen Musikkfestival som alle kan utvikles og koordineres innen visse områder.
- Gratangen er med i det regionale reiselivsnettverket Kystkulturveien, det **regionale samarbeidsprosjektet imella**, hvor Morgans Skip er Gratangens pilot, og Interreg prosjektet Bærekraftig reiseliv. I tillegg har lokale krefter etablert prosjektet Grenseslitet AS som søker Interreg status. Alle disse prosjektene og aktivitetene bør kartlegges og synliggjøres, for videre å se på hvilke som eventuelt kan pakkes, markedsføres og selges.
- Videreutvikle **Hellarbogen næringsområde** med industrikai og småbåthavn. Nordnorsk Fartøyvernsenter, et av tre nasjonale fartøyvernsenter, har behov for

mer arealer, og kommunens industrikanlegg bør vurderes oppgradert. I tillegg er Gratangen Mekaniske Industri og Hærens Amfibiesenter lokalisert her.

- **Bryggemiljøet i Foldvik** er en juvel som må videreutvikles til et komplett tilbud som driftes helårlig med overnatting, bespising, markeder, kultursti, leirskole, dykking m.m. Dette tilbudet må løftes fram i arbeidet med reiselivet for øvrig.
- Videreutvikle og kommersialisere helårlig drift av **Nordnorsk Båtmuseum**

#### 4.1.3 Fokusområde 3 Gratangen som bokommune

Skal kommunen utnytte sitt potensial som bokommune, må det tilrettelegges på flere fronter. Også her er vil det være nødvendig med en kartlegging av hvilke parametre som er grunnleggende i prosessen for valg av boplass. Men følgende vet vi er utfordringer i Gratangen i dag:

- Vi har utfordringer på **boligmarkedet**, og det er nødvendig å se på hvilke finansieringsordninger vi tilbyr, hvilken veiledning som gis, tilretteleggingen av attraktive tomter og tilgangen på gjennomgangsboliger.
- Gratangen mangler et **velfungerende sentrum**, og det bør utarbeides en stedsanalyse for å se på hvordan kommunesenteret Årstein kan utvikles med flere tilbud, opparbeidelse av offentlige uterom (torg, plasser), grøntarealer og andre møteplasser.
- Markedsføring av mulighetene i Gratangen

#### 4.1.4 Fokusområde 4 Nyskapende kommunikasjon og samarbeid

Fra næringslivets side etterlyses det møteplasser for utveksling av erfaring og informasjon mellom etablert næringsliv og nye gründere, og også mellom kommune og næringsliv.

- Samle informasjon om arbeidsplasser og tjenestetilbud/næringslivsdatabase i hele regionen, - tilgjengelig på ett sted
- Tilrettelegge for Informasjon og integrasjon av nye innbyggere
- Arbeide for videreutvikling av bredbånd

## 4.2 Framdrift

I en oppstartsfasen vil det være en viktig prioritet å komme i gang med de prosjekter som er klare for iverksetting. En lav terskel for igangsetting av prosjekter i den første fasen bidrar til å skape oppslutning og eierskap til omstillingsprosjektet. Samtidig som det må skisseres en mer detaljert framdriftsplan for prosjektene som krever grundigere utredning. Utarbeidelse av mulighetsanalyser blir derfor en viktig prioritet i første halvår 2013, og denne vil legge viktige rammebetingelser for den videre prosjektperioden.

En overordnet framdriftsplan vil være som følger, men må finmaskes opp mot delprosjektene ved prosjektoppstart, samt kontinuerlig oppdateres som et viktig styringsverktøy gjennom prosjektprosessen:



	V 13	H 13	V 14	H 14	V 15	H 15	V 16	H 16	V 17	H 17	V 18	H 18
<b>Prosjektorganisasjon</b>												
<b>Kommunikasjons strategi</b>												
<b>Blå sektor som utviklingsfaktor</b>												
<b>Kystkultur og kulturarv som utviklingsfaktor</b>												
<b>Gratangen som bokommune</b>												
<b>Nyskapende kommunikasjon og samarbeid</b>												

Ved igangsetting av prosjektet er første prioritet å rekruttere medlemmer til prosjektstyret og ansette prosjektledelse. Vi vil legge vekt på skolering av styret og etablering av gode prosjektstyringsrutiner.

Styret vil utvikle konkrete årlige handlingsplaner med oversikt over hvilke prosjekter man prioriterer. Det kan bli aktuelt å prioritere oppstart av tiltak innenfor noen, men ikke alle fokusområdene på samme tid.

## 5 Kritiske suksessfaktorer

Omstillingsprosjektet i Gratangen kommune vil ha sterkt resultatfokus. For at vi skal lykkes er det viktig å være bevisst følgende kritiske suksessfaktorer:

- Måltrettet valg av delprosjekter med fokus på resultatoppnåelse
- Nøkkelaktørenes deltakelse og engasjement i prosjektet
- Formidling av suksesshistorier i form av konkrete resultater tidlig i prosjektperioden for å bidra til å skape legitimitet for programmet
- Etablere en organisering og deltakelse i styrende organer som skaper forankring, tillit og engasjement blant aktørene i prosjektet og hos menigmann
- Løpende evaluering underveis i prosjektet som innspill til den videre prosessen, slik at beslutninger om videre framdrift blir best mulig
- Det vil være varierende nivå av erfaring med prosjektarbeid blant prosjektdeltakerne. Det kan derfor være nødvendig å skolere styringsgruppen m. fl innen prosjektarbeide m.m.

## 6 Kostnadsberegning og finansiering

## 6.1 Budsjett

Forslag til budsjett	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	År 6	Totalt
Rekruttering av prosjektledelse	130 000						130 000
Lønn og sosiale kostnader	1 200 000	1 300 000	1 400 000	1 500 000	1 600 000	1 700 000	8 700 000
Møtegodtgjørelse omstillingsstyret	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	720 000
Adm. kostn.	60 000	65 000	70 000	75 000	80 000	85 000	435 000
Reise	200 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	700 000
Kompetanseheving omstillings styre/human kapital	200 000	100 000					300 000
Prosjektutredninger /prosessarbeid	250 000	200 000	200 000	150 000	100 000	0	900 000
Kjøp av tjenester	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 200 000
Div. uforutsett (10 %)*	223 000	208 500	209 000	214 500	220 000	220 500	1 295 500
<b>Totalt</b>	<b>2 583 000</b>	<b>2 293 500</b>	<b>2 299 000</b>	<b>2 359 500</b>	<b>2 420 000</b>	<b>2 425 500</b>	<b>14 380 500</b>

\* Tiltaksmidler ikke inkludert i beregningsgrunnlaget, heller ikke rekruttering av prosjektleder år 1.

### Rekruttering av prosjektledelse

Omstillingsprosjektet, slik det er skissert, vil stille store krav til prosjektledelsen som skal lykkes med og nå fastsatte mål. Dette vil være en kritisk suksessfaktor for prosjektet, og vi ser det derfor som viktig å gjøre grundig prosess i denne fasen, og eventuelt hente inn ekstern bistand.

### Lønn og sosial kostnader

Det er kalkulert med lønn for 1,5 årsverk totalt. Da det ikke er fastsatt endelig organisering for prosjektledelse gir dette en fleksibilitet som gjør at omstillingsprosjektet kan bemannes med utgangspunkt i hva som viser seg mest hensiktsmessig.

### Møtegodtgjørelse omstillingsstyret

Det er kalkulert med månedlige møter for styringsgruppen gjennom hele prosjektet, slik at de har mulighet for å drive en offensiv og grundig oppfølging av prosjektet.

### Administrative kostnader

Budsjettposten skal dekke husleie og kontoradministrative kostnader.

### Reise

Det vil være hensiktsmessig å foreta studieturer til sammenlignbare kommuner, også relatert til ulike delprosjekter, som har lykkes med sine satsninger innenfor våre prioriterte fokusområder.

### Kompetanseheving omstillingsstyret

Erfaringer fra andre omstillingskommuner viser at det kan være nødvendig å oppgradere kompetansenivået innen prosjektarbeide hos omstillingsstyret.

### Prosjektutredninger/prosessarbeid

Etter gjennomført mulighetsanalyse, og etter hvert som omstillingsprosjektet skrider videre, vil det være behov for ulike prosjektutredninger. Herunder ligger også møtearenaer, informasjon og mobiliseringsarbeid.

### Kjøp av tjenester

Slik prosjektet er skissert stiller det omfattende krav til ulike typer spisskompetanse. Vi ser det ikke som sannsynlig at vi vil evne å dekke alle disse behovene internt i prosjektorganisasjonen, og vil derfor ha behov for kjøp av eksterne tjenester relatert til noen av delprosjektene.

### Diverse uforutsett

I prosjekter av denne størrelsesorden vil det alltid komme uforutsette kostnader. For å evne og holde en god økonomistyring i prosjektet er det derfor viktig å ha en budsjettpost som kan dekke opp kostnader av denne type.

## 6.2 Finansiering

Finansiering	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	År 6	Totalt
Troms fylkeskommune	1 937 250	1 720 125	1 724 250	1 769 625	1 815 000	1 819 125	10 785 375
Gratangen kommune*	645 750	573 375	574 750	589 875	605 000	606 375	3 595 125
<b>Sum finansiering</b>	<b>2 583 000</b>	<b>2 293 500</b>	<b>2 299 000</b>	<b>2 359 500</b>	<b>2 420 000</b>	<b>2 425 500</b>	<b>14 380 500</b>

\* Den kommunale egenandelen for hovedprosjektet finansieres av tilskudd fra kommunalt næringsfond samt bruk av egne timer (fordelingsnøkkel 50/50).

## 7 Avslutning

Gratangen kommune har ikke, som enkelte andre kommuner, akutte utfordringer som nedleggelse av hjørnesteinsbedrifter eller næringer som tilsier omstillingsstatus. Men Gratangen er en kommune med store langsiktige utfordringer blant annet knyttet til sårbart og ensidig næringsliv, lavt utdanningsnivå, yrkesdeltakelse, befolkningsnedgang, og tap av unge voksne.

Vi ønsker nå å starte et stort omstillingsprosjekt som mobiliserer alle gode krefter i og utenfor kommunen, med sikte på å videreutvikle og skape nye arbeidsplasser. I dette arbeidet vil vi først og fremst ta utgangspunkt i de mange naturlige fortrinn Gratangen har, ikke minst innen kystkultur og blå sektor. Vi ønsker også å videreutvikle oss som bokommune, og se på mulighetene for ytterligere å øke arbeidsmarkedsintegrasjonen.

Vi håper at Troms fylkeskommune kan bidra med å realisere dette utfordrende arbeidet og på den måten sikre en positiv utvikling av Gratangen kommune, - et sted å bli glad i.