

«Næringsarbeid i Fjellregionen». Evaluering og veien videre

Egenevaluering fra de regionale næringsssjefene

1. Overordnet målsetting

- Regionen skal ha et lønnsomt og framtidsretta næringsliv.
- Økt antall arbeidsplasser gjennom vekst i eksisterende næringsliv og etablering av nye virksomheter
- Økt tilflytting

2. Organisering

Regionrådet for Fjellregionen har 2,5 stillinger som er fast ansatt i Hedmark fylkeskommune: regionrådgiver, sekretær og prosjektleder. Regionrådets øvrige arbeid er prosjektorganisert, med to strategiske næringsssjefer, samt to andre prosjektstillinger, som også jobber på næringsområdet. Det formelle arbeidsgiveransvaret er spredt rundt på kommunene i regionen. Vertskommuneordning gjør ledelses- og personalansvaret uklart, eller i beste fall fragmentert. I tillegg er det ulike ordninger med hensyn til telefon og lignende.

Kommunene har ansvar for førstelinjetjeneste. Fylkeskommunen har ansvaret for etablereropp-læring (Innovasjon Norge i Sør-Trøndelag). Rørosregionen næringshage arbeider i hovedsak i forhold til det nasjonale næringshageprogrammet, med rådgiving og oppfølging av tilknyttede bedrifter. De har i tillegg førstelinjetjeneste for Røros og Holtålen, etablereropp-læring for Sør-Trøndelag og tilbyr ellers blant annet kompetanseheving, prosjekt- og prosessledelse og næringsfaglige utredninger på oppdrag.

Prosjektet «Næringsarbeid i Fjellregionen» med to heltids strategiske næringsssjefer, startet våren 2014 som et tre-årig prosjekt. Regionrådet for Fjellregionen har forlenget prosjektet, slik at det varer ut 2017.

2. Evaluering

Aktiviteter

De opprinnelige oppgavene i prosjekt var følgende:

1. Etablering av strategisk enhet for næringsarbeid i Fjellregionen

Etableringen av strategisk enhet for næringsarbeid kom på plass med næringsssjefer fra mars/juli 2014.

2. Utrede felles næringsfond for hele Fjellregionen

Utredningen av felles næringsfond ble gjennomført med forskjellige alternativer, men vi lyktes ikke å få med seg næringsliv, investorer eller bankene i regionen i en etablering av et regionalt fond. Mangel på risikokapital ser vi i litt større prosjekter som trenger noen millioner ved oppstart.

3. Utrede næringshagens rolle i næringsarbeidet

Oppdraget besto i praksis av å legge til rette for at Rørosregionen næringshage kunne utvide sin virksomhet til Nord-Østerdal., gjennom blant annet møter og samtaler med SIVA, kommunene og næringshagen selv. Alle kommunene gikk inn som eiere av Rørosregionen Næringshage som nå dekker hele Fjellregionen. Det har vært regelmessige koordineringsmøter mellom næringshagen og regionale næringsssjefer. Det har tatt langt tid å avklare rollene til strategisk enhet vs næringshagen og andre aktører, men dette er nå på plass.

4. Styrke kontakten og samarbeidet med forsknings- og utviklingsmiljøer som NTNU og SINTEF

I FoU- arbeidet er det etablert kontakt på enkelte prosjekt med forskjellige forskningsinstitusjoner. Vi har hatt et regionalutviklingsprosjekt i samarbeid med SINTEF Teknologi og samfunn med 2 store workshoper som skal bidra til at Fjellregionen etablerer regionale utviklingsprosjekter av nasjonal betydning med koblinger til nasjonale satsninger.

Det er også en nærmere kontakt med SINTEF, gjennom Interreg-prosjektet «Scandinavian Heartland Business Improvement», fra høsten 2015 i samarbeid med Rørosregionen Næringshage. Dette dreier seg spesifikt om masseprodusert skreddersøm, men kan også resultere i andre tiltak.

Vi har hatt samarbeid med Hedmark kunnskapspark sitt røyeyngelprosjekt vedrørende innlandsoppdrett.

Kontakt med Universitetet i Wageningen (NL), Norsk landbruksrådgiving (NLR) og NMBU om FoU-prosjekt innen bioøkonomi, økt proteinutnyttelse fra gras, og foredrag om dette for ca 200 bønder og andre på grovforseminar på Tynset 2016. Eget forstudie igangsatt i samarbeid med NLR i Nord-Østerdal i 2017.

5. Aktivt arbeid for etablering av større virksomheter i Fjellregionen/ forstudier

Her har vi arbeidet både mot nyetableringer og tilflytting av eksterne bedrifter, hovedsakelig innen næringsmiddel- og biobasert sektor. Vi tatt direkte kontakt med eksterne bedrifter hvor flytting eller investering på nye steder har vært aktuelt, kartlagt behovene og presentert hva regionen har å tilby og hvordan vi kan legge til rette for dem. Dette er et krevende arbeid og en lykkes ikke ofte, men når det skjer gir det som regel flere arbeidsplasser. Vi arbeider også i dag på flere konkrete prosjekter på dette området. Et eksempel på slikt arbeid som fortsatt pågår, og med stadig større styrke, er datasenterselskapet [Nordavind DC Sites AS](#), som nå er blitt et selskap for hele Innlandet. I forbindelse med dette arbeidet er det klargjort tre tomter i regionen som i tillegg til datasenterformål, er godt egnet til å møte kravene til tomter for den digitaliserte Industri 4.0 (store krav til fiber- og strømkapasitet).

Planarbeid

Etter oppstarten av strategisk næringsenhet ble det gjort forsøk på å lage en mer detaljert utredning av mulighetene for næringsutviklingⁱ, med en tilhørende tiltaksplanⁱⁱ. Planen fungerte som strategisk retningsgiver for vårt arbeid, men regionrådet har, og skal ikke ha, noen myndighet over, eller på vegne av, kommunene eller næringslivet. Det ble derfor uklart hvem som kunne ta på seg de ulike tiltakene og hvem som eventuelt kunne pålegge andre å gjennomføre tiltakene, samt hvordan de kunne finansieres. Det ble ikke gjort en prioritering av tiltakene og planen ble for omfattende og for dårlig forankret blant de ulike aktørene.

I et forsøk på å skaffe finansiering til de ulike arbeidsoppgavene som ble skissert i tiltaksplanen, ble det fra Regionrådet søkt midler til ulike prosjekter som inneholdt elementer fra tiltaksplanen, tilpasset de ulike utlysingene. Samtidig som disse prosjektene har brakt et tosifret antall millioner til vår region med beskjeden egeninnsats, har prosjektene i liten grad vært koordinert. Næringslivet har flere ganger gitt uttrykk for at det er forvirrende og for mange prosjekter.

Praktiske innsatsområder for strategisk næringsenhet har vært:

- Forstudier av utviklingsmuligheter i forhold til eiere av fritidsboliger og en hytteundersøkelse for alle 8 kommunene i Fjellregionen i 2015. Med prosjektmidler fra Hedmark fylkeskommune ble det utarbeidet en miniveileder for grunneiere og utbyggere og anbefalinger til kommunene om hvordan de kan bli mer attraktive hyttekommuner.
- Innlandsfisk – vi har sett på videreforedlingsanlegg med RørosMat. Mulighet for oppdrettsanlegg med røye.
- Bistand til Mathagen, vurdering av etablering/ samlokalisering i Havsjøveien på Røros.
- Forundersøkelser rundt hotellinvesteringer i Røros
- Reiselivsprosjekt under arbeid med Destinasjon Røros og Destinasjon Funäsfjellene, startet med forstudie høsten 2016.
- Sett på muligheten for lokalt eierskap – drift av Røros Rehabiliteringssenter.
- Ganske omfattende bistand til Rørosfly AS (flyskole) for å få inn nye samarbeidspartnere som kan bli med på å utvikle flyskolen og lufthavna videre, også mot RPAS-senter.
- Statusavklaringer mineralvirksomhet i Fjellregionen – bl.a møter med NGU og kommunene.
- Støttet utredning av nasjonalt språksenter i Folldal.
- Igangsatt forarbeid mot fabrikk for produksjon av syntetisk biodrivstoff i Folldal.
- Deltakelse i landbruksnettverk i regionen.
- Oppfølging Onner invest, interkommunalt næringsfond og risikokapitalfond. Utredet og konkludert ikke grunnlag.
- Informasjon om regionens næringsliv til eksterne aktører
- Status- og samarbeidsmøter med kommunale administrasjoner.
- Samarbeidsmøter med andre næringsutviklingsaktører, Rørosregionen Næringshage, Destinasjon Røros, Tynset arrangement (også bistand til etablering), Vekst i Os.
- Infrastruktur: Bistått kommunene vedr. bredbånd, jernbane med elektrifisering og mer gods på bane, lufthavn med rutetilbudet. Vi burde trolig gjort en bedre innsats for å påvirke/ koordinere kommunene til å legge til rette flere og bedre næringsarealer i et regionalt perspektiv.
- Vi har også bidratt på en rekke tiltak rettet mot ungdom og studenter, både gjennom
 - Besøksrunder på de videregående skolene i regionen for å fortelle om framtidige yrkesmuligheter
 - Aktiv deltakelse på SUM-messer, også planlegging/ finansiering.
 - Ungt entreprenørskap
 - Studentarrangementer i Trondheim og Oslo.

Strategisk fokus på «framtidsnæringer»

Planarbeidet førte til at vi fikk satt et strategisk fokus på «framtidsnæringer» hvor regionen har komparative fortrinn: Datasenter, Industri 4.0, bioøkonomi og mat-/ landbruksutvikling, RPAS-

senter på Røros, samt også hytteundersøkelse/ fritidsboliger/ reiseliv, fiskeoppdrett. Vi er generelt fornøyd med å ha bidratt til å sette disse områdene på dagsorden og komme i gang med satsingen. På lang sikt vil det kunne komme betydelige resultater, og vi tror dette er helt avgjørende satsinger for regionen. Vi kunne naturligvis tenkt oss resultater raskere, men det ligger i selve begrepet strategisk næringsarbeid at det er langsiktig.

Resultater

Målet for 2020 har vært økt antall innbyggere og arbeidsplasser. Befolkningsutviklingen er ikke positiv, med netto nedgang i antall barn og yngre voksne. Når nedgangen kommer i disse aldersgruppene blir det selvforsterkende. Det er også en netto nedgang i antall arbeidsplasser.

På grunn av at arbeidsplasser hele tiden forsvinner og nye hele tiden skapes, er det vanskelig å vise til konkrete resultater ut over nettotall. De flere titalls arbeidsplassene som er skapt, samtidig som et litt større antall arbeidsplasser er forsvunnet, ville sannsynligvis kommet uansett. Eksempler på næringsaktører som lykkes er Rørosmat, Røros Hotell, Espeland, Gjermundshaug, Savalen, Os ID, Daldata, Synnøve Finden, Rørosmeieriet, Røros F& B Group og Find My Sheep. Ingen av oss i næringsapparatet kan ta noen direkte ære for dette, men at vi har dyktige næringsaktører som går godt, fører til at den negative utviklingen ikke er så stor som den kunne blitt. Den samme dynamikken gjelder befolkningsvekst: Det kom hundrevis av tilflyttere til regionen hvert år tidligere også, men nå kommer det for få i forhold til utflyttere, og blir født for få i forhold til dødsraten. Her er regionens lave andel kvinner i alderen 19-34 år en vedvarende utfordring, og en slags parallell til det relativt lave antallet bedrifter med potensial for å skape mange arbeidsplasser.

Konklusjon: Ingen av oss som jobber med tilrettelegging for nærings- og bedriftsutvikling i regionen kan sies å ha spilt noen stor direkte rolle for hverken arbeidsplasser eller befolkningsutvikling, på kort sikt. Man må imidlertid jobbe strategisk over tid for å kunne forvente substansielle resultater. En kan også spørre om det kunne vært enda verre uten denne innsatsen.

Noen utfordringer med dagens organisering

1. AU som er styringsgruppe, har via regionrådgiver fått referert status i arbeidet, uten at det er gitt noen tilbakemeldinger. Det er lite eller ingen dialog mellom strategisk næringsenhet og AU som styringsgruppe. Dette vanskeliggjør gode diskusjoner, felles engasjement og gode prioriteringer og gir i enkelte tilfeller usikkerhet om ryggdekningen. Det er et paradoks at det arbeidet strategisk enhet kanskje har lykkes best med, datasenterarbeidet, kanskje har lykkes fordi det har gått i et eget selskap, [Nordvind DC Sites AS](#), med et aktivt styre. Dette fungerte for øvrig også før selskapet ble dannet, men da med en aktiv styringsgruppe fra kommunene og NØK.
2. Den manglende kontakten med AU som styringsgruppe har medført at det i liten grad har vært strategisk arbeid for oss som ble engasjert som strategiske næringsjefer. Kommunene har i ganske liten grad benyttet seg av de strategiske næringsjefene i sitt næringsarbeid. Vi har endt opp mer som prosjektarbeidere på enkeltområder. Kommunene har også i stor grad hatt sitt eget strategiske næringsarbeid/-planer.
3. Prosjektorganisering som har vært basert på mulighetene til å søke offentlige midler heller enn regionens behov. Dette skaffer regionen et tosifret antall millioner i prosjektmidler og prosjektstillinger, men er uoversiktlig og sub-optimalt i forhold til resultater. Mye går til administrasjon, flere tema går igjen i flere ulike prosjekter, prosjektene er dårlig samkjørte og med forskjellig ledelse/ styringsgrupper. Innen området bioøkonomi, er

det, bare innen regionrådet, tre ulike medarbeidere som rapporterer til tre ulike styringsgrupper i tre ulike prosjekter. Deler av næringslivet i regionen opplever dette som prosjektmakeri og føler at det i liten grad er basert på hva næringslivet etterspør. De opplever at arbeidet ikke er koordinert, samtidig som det krever deltagelse og ressurser fra dem.

4. Forankringen for prosjektarbeidet er for svak. Noen prosjekter kommer til næringslivet først etter at søknaden er innvilget. Prosjektene er i for liten grad basert på næringslivets behov og ønsker, samtidig som det også kan være utfordrende å få næringslivet til å prioritere deltakelse på felles arenaer hvor muligheter og behov diskuteres.
5. Vi har falt litt mellom to stoler: Etter utvidelsen av Rørosregionen næringshage, har det etter hvert blitt unaturlig for strategisk næringsenhet å spille noen rolle direkte mot næringsliv og etablerere i regionen. På samme måte kan ikke regionrådet ha noen myndighet over, eller opptre på vegne av, kommunene som tilrettelegger og vertskap for tilflytting og etablering.
6. Uklart aktørbilde. Det har tatt lang tid å avklare rollene mellom de ulike aktørene innen næringsutvikling.
7. Egendynamikken i næringslivet er vanligvis slik at man går mot høyere produksjon (inntekter) med lavere sysselsetting (kostnader). Derfor vil selv en viss suksess med nyskaping og vekst bare føre til nedgang eller status quo i sysselsettingen.
8. Vi synes lite på de nasjonale arenaene. Både regionen og de største bedriftene bør delta på nasjonale arenaer.
9. I forhold til infrastruktur og eventuelle statlige etableringer, er mangel på politiske kontakter inn i dagens Regjering en utfordring.

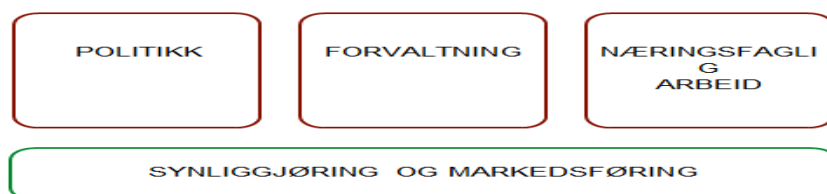
3. Veien videre

Fra forskning framheves følgende 9 faktorer som viktig for å lykkes med regional næringsutviklingⁱⁱⁱ :

- Omforent visjon og strategi med klar prioritering
- Balanse mellom ambisjon, organisasjon og ressurser
- Felles regionalt lederskap
- Fellesskapsentreprenører
- Forskning og utdanning
- Sterkt engasjement i næringslivet
- Geografisk midtpunkt
- Langsiktighet
- Kontinuitet i persongalleri

Regionen har i dag en uklar ansvars- og oppgavefordeling og en utfordrende styringsmodell når det gjelder næringsutvikling. Slik det fungerer i dag, tviler vi på at regionrådet er den beste plasseringen for alle disse oppgavene.

Rørosregionen næringshage^{iv} foreslår en inndeling av næringsarbeidet i fire hoveddeler, som også vi tar utgangspunkt i:



Vi har tidligere delt inn en regions næringsarbeid i to hovedstrategier:

Endogen utvikling, som baserer seg på å utvikle regionens allerede eksisterende næringsliv gjennom blant annet rådgiving og kompetanseutvikling rettet mot hver enkelt bedrift. Dette hører inn under «Næringsfaglig arbeid», eller kanskje mer presist, bedriftsrettet arbeid i figuren over. Ofte er det god bedriftsutvikling å redusere antall arbeidsplasser for å spare lønnsutgifter, som vanligvis er den største kostnaden. Dermed må bedriftene ekspandere eller det må komme nye aktører til for å opprettholde eller øke antall arbeidsplasser.

Eksogen utvikling, baserer seg på at næringslivet i distriktsnorge er for «tynt» til at man kan få vesentlige resultater bare gjennom utvikling av regionens egne bedrifter. Man må også forsøke å få tilflytting av bedrifter utenfra ved å friste til re-lokalisering, knoppskyting og investeringer gjennom tilrettelegging med blant annet infrastruktur, markedsføring og direkte kontakt. Dette handler om politikk, forvaltning og synliggjøring i figuren over. Eksempel på viktige målgrupper for slikt arbeid kan være Synnøve Finden i Alvdal og Tolga og dataparksatsingen. En «offentlig» parallell er arbeid for å få etablert statlige arbeidsplasser som Kulturminnefondet og Norsk helsearkiv.

Det vil i de aller fleste tilfeller være klokt å ha en balansert fordeling mellom disse to hovedstrategiene, og i dag er vi, etter nesten tre år, endelig kommet i en situasjon der vi har fått avklart denne balansen og rollefordelingen: Rørosregionen næringshage har hovedansvaret for det næringsfaglige/ bedriftsrettede arbeidet (endogen utvikling), mens strategisk næringsenhet, sammen med kommunene, har ansvaret for de tre andre delene (eksogen utvikling).

I og med at det er usikkerhet om strategisk næringsenhets videre framtid, ser det nå ut til å kunne bli en vridning fra det generelle, tilretteleggende arbeidet (eksogen utvikling) mot rent næringsfaglig arbeid (endogen utvikling), uten at regionen egentlig har diskutert dette politisk:

Hedmark kunnskapspark oppretter, med støtte fra Hedmark fylkeskommune, en ny node på Tynset med to stillinger, samt at Innovasjon Norge oppretter en 3-årig prosjektstilling på Tynset. Det ligger klart i utlysingen til alle tre stillingene at de skal arbeide direkte mot regionens eksisterende næringsliv. Dermed vil vi i enhver kommune i prinsippet ha 5 ulike aktører (Regionrådets prosjektledere, Rørosregionen næringshage, kommunal næringskonsulent/Vekst i Os, Hedmark kunnskapspark og Innovasjon Norge) med et stort antall medarbeidere, som kan tenkes å banke på døren til en og samme bedrift. Det vil bli viktig å koordinere alle disse aktørene, som hver for seg vil ha behov for å synliggjøre sine resultater og vise fram sine positive aktiviteter for å rettferdiggjøre sin eksistens.

Parallelt med denne nye storsatsingen på næringsfaglig arbeid (endogen utvikling), er det knyttet stor usikkerhet til det tilretteleggende arbeidet (eksogen utvikling) på regionalt nivå. Regionrådet gjorde i sak 63/ 16 følgende vedtak:

«Det nedsettes en arbeidsgruppe for å utarbeide et forslag til fremtidig organisering av næringsarbeidet.

Arbeidsgruppa består av rådmennene i de 8 kommunene, de to regionale næringssefene og daglig leder i næringsshagen for Røros- og Tynset-regionene; Rørosregionen Næringshage as. Arbeidsgruppa skal utrede et forslag til hvordan næringsarbeid på områdene politikk og forvaltning bør struktureres og organiseres for kommunene i Fjellregionen. Det innbefatter bl.a. å se på om kommunenes forvaltningsoppgaver i næringsarbeidet bør legges til en eller to regionale enheter og hvordan styringen av dette bør være.

Arbeidsgruppa legger frem sitt forslag innen 1. mars 2017.»

Tynset/Røros 12.04.2017

Arild Løvik og Bjørn Frydenborg

ⁱ Strategisk næringsarbeid i Fjellregionen. Gjennomgang av roller og mulige satsingsområder. 23.13.2014

ⁱⁱ Tiltaksplan 2015/2016. Strategisk næringsarbeid i Fjellregionen. 10.04.2015.

ⁱⁱⁱ PwC Consulting, 2013: Næringsutvikling i Kristiansundsregionen. Status og fremtidsmuligheter.

^{iv} Gode tjenester for god næringsutvikling. Innspillsdokument om organisering av næringsarbeid. Rørosregionen næringshage 29. juni, 2016.