

2020-2025

# Strategisk plan

For samfunns- og  
næringsutvikling

Sogndal kommune

---

## Innleiing

Planen du les no skal sette retning for arbeidet med å skape ei positiv nærings- og samfunnsutvikling i Sogndal kommune. Dette dokumentet skal vere ei rettesnor for å prioritere aktivitetar, og samle alle interessentar til arbeidet i ein felles retning, til det beste for næringsliv, innbyggjarar, kommune og andre delar av Sogndal-samfunnet.

Framfor alt skal planen vere eit arbeidsverktøy for dei som på ulikt vis skal bidra til å skape utviklinga. Den er utarbeidd i eit samspel mellom næringsliv, frivillige krefter og administrativt og politisk nivå i kommunen, og alle interessentar vil finne att delar som vedkjem seg og sine interesser. Strategiane er konsekvent tematiske, og speglar styrkane i dagens samfunn, samstundes som dei strekk seg mot dei endringane samfunnet står i no, og som vil vedkomme Sogndal i framtida. Planen er eit utgangspunkt, arbeidet vert vellukka dersom ein lukkast med å skape eit breitt engasjement bak arbeidet med å realisere innhaldet.

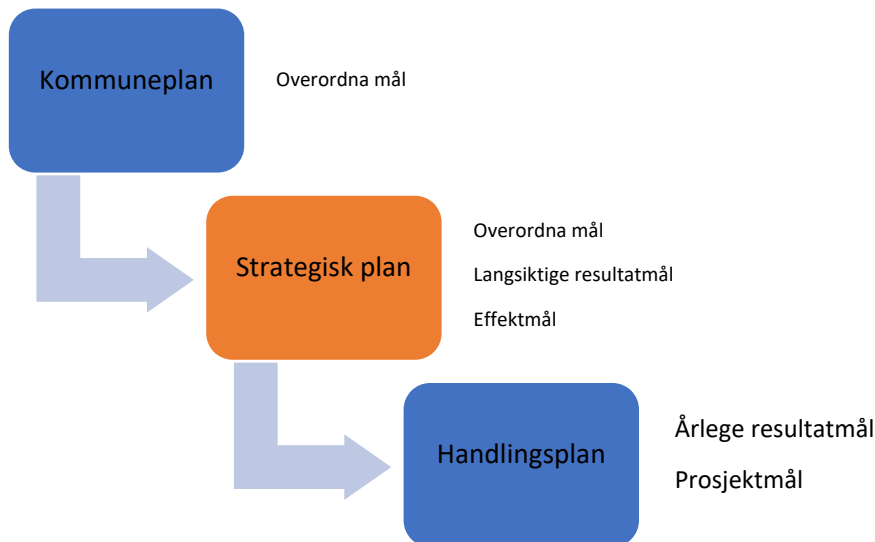
Tenesteeining for nærings- og samfunnsutvikling har det operative ansvaret for arbeidet med å gjennomføre strategiane. I praksis vil heile Sogndalsamfunnet spele ei viktig rolle i å skape aktiviteten, inkludert alle delar av den kommunale organisasjonen. Du er med dette invitert til å vere med på å skape denne utviklinga. Set deg inn i kva som ligg i dei ulike strategiane, og nøl ikkje med å ta kontakt med dei som har ansvar for dei ulike områda:

- *Overordna ansvar for nærings- og samfunnsutviklingsarbeidet:*
  - o Tenesteleiar, nærings- og samfunnsutvikling: Joakim Systaddal (45873833)
- *Ansvar for auka tal arbeidsplassar:*
  - o Dagleg leiar i Sogn Næring: Torgeir Skålid (97587931)

## Kva er strategisk plan for nærings- og samfunnsutvikling?

Plandokumentet er utarbeidd av tenesteeining for nærings- og samfunnsutvikling på bestilling frå fellesnemnda for nye Sogndal kommune. Innhaldet er skapt i samspel mellom avdelinga, næringslivet og frivillig sektor. I tillegg har relevante fagmiljø, andre forvaltningsnivå, andre delar av verkemiddelapparatet og leiarnivå i nye Sogndal gjeve innspel og vore med å forme innhaldet. Planen byggjer på eksisterande styringsdokument i dei tre tidlegare kommunane, samt politisk plattform for nye Sogndal. Innhaldet er avstemt mot nasjonale og regionale satsingar.

Planen sin plassering i den kommunale planstrukturen er slik:



Planen skal gi ei tydeleg strategisk retning utifrå lokale føresetnadar, og spele opp til å mobilisere ulike aktørar. I tillegg er den Sogndal kommune sitt verktøy for å samordne innsats og verkemiddelbruk. Konkretisering av planane skal skje gjennom årlege handlingsplanar for kvar innsatsområde, med tilhøyrande økonomiske rammer løyvd av kommunestyret.

## Sogndal kommune som nærings- og samfunnsutviklar

Sogndal kommune skal vere ein pådrivar og tilretteleggjar for ei positiv utvikling i heile den nye kommunen. Retninga er konkretisert i dei tre overordna målsetjingane, og ansvarleggjer heile den kommunale organisasjonen. Føresetnaden er at kommunen er ein aktiv og skapande medspelar for resten av samfunnet, i tillegg til å vere ein profesjonell og føreseieleg forvaltar av kommunale oppgåver.

Sogndal er den største kommunen i Sogn, og regionsenter. I alt arbeid vil ein søke å skape regionale meirverdiar av det arbeidet ein gjer. Dette må skje på ulike nivå, og alltid i tett samspel med nabokommunane i Sogn. Der det er ynskjeleg og mogeleg skal Sogndal strekke seg for å også vere ei drivkraft for regionale satsingar, og satsingar i dei andre kommunane som kjem heile regionen til gode. Det ligg til grunn at Sogn er ein integrert bu- og arbeidsmarknad, og at arbeidet i dei ulike kommunane heng saman til felles beste.

Tenesteeininga for nærings- og samfunnsutvikling skal koordinere og samordne all innsats på området. Det inkluderer tett samspel med andre aktørar som arbeider med tilsvarande målsetjingar. Eininga vil ha eit særskilt ansvar for å koordinere tiltak og satsingar som har som føremål å skape ei positiv utvikling i skjeringpunktet mellom administrasjon og forvaltning på ulike nivå, og politisk

orientert arbeid. Ressursane i eininga er relativt små, og rolla til tenesta er først og frems å mobilisere, koordinere og vere ein støttefunksjon for aktørar som ynskjer å realisere utvikling på ulike felt.

Kommunane si rolle som samfunnsutviklar har utvikla seg mykje. Frå å ha vore rein forvaltar av lover og reglar, har kommunane dei siste 30 åra lagt til grunn ei meir brukarorientert måte å utøve verksemda på. Med stadig meir komplekse og omfattande oppgåver, vil kommunen no måtte vere meir koordinator, og oftare vere initiativtakar for at samfunnet saman skal skape ei villa utvikling.

I framtida vil kommunane i større grad ha ei entreprenørrolle og vere både premissleverandør og medskapar i å skape ei positiv utvikling i næringslivet, lokalsamfunnet og i tenesteleveransen frå kommunen sjølv. Erfaring frå kommunar i heile landet syner at dei kommunane som avgrensar forståinga av eiga rolle i utviklinga til å vere passiv tenesteleverandør og infrastrukturutviklar tapar mot dei kommunane som er meir aktive. Entreprenørrolla betyr i denne samanhengen å vere forhandlar, innovatør og brubyggjar, og få alle delar av samfunnet med på å skape utvikling saman.

Sogndal sitt arbeid med nærings- og samfunnsutvikling er tufta på ei heilskapstenking, der alle delar av samfunnet vert sett i samheng. Det teoretiske grunnlaget kjem frå Telemarksforsking sitt attraktivitetsarbeid, og deira modell med attraktivitetstrekanten vil gå att gjennom plandokumentet og måten dei ulike kapitela er sett opp på. Kort oppsummert vil ein legge heile livet til grunn når strategiar og aktivitetar vert utforma: Innbyggjarane i Sogndal skal ha tilgang på spennande og attraktive jobbar, ha gode og varierte fritidstilbod og offentlege tenester, og besøkande og fastbuande skal oppleve lokalsamfunnet som interessant og spennande.

Dette vil krevje ei gjennomført tilnærming til utviklingsarbeid som skil seg frå dei meir tradisjonelle næringsutviklingsmetodane. Det vil framleis vere viktig å ha tydelege roller og ansvarsområder, men desse må gå hand i hand med samspelsaktivitetar med dei som har andre roller og funksjonar i arbeidet med å skape ei god utvikling i lokalsamfunna.

## Bidra til å nå FN sine berekraftsmål

2030-agendaen med dei tilhøyrande berekraftsmåla blei vedteken av FNs medlemsland i 2015, og skal vise veg mot ei berekraftig utvikling på kort og lang sikt. Måla inneber mellom anna at framtidig vekst og nye arbeidsplassar må skje gjennom utvikling av produkt og tenester som kan bidra til reduserte klimagassutslepp og miljøbelastning. Det må leggast til rette for utprøving av nye, grøne forretningsmodellar som baserer seg på ny teknologi og sirkulær økonomi. Samtidig må det arbeidast for ei miljø- og klimavenleg utvikling i lokalsamfunna som bidreg til betre og grønar bu- og arbeidsmiljø. Vidare må ein identifisere tiltak og løysingar som kan forbetre og effektivisere tenestetilboda til innbyggjarane, mellom anna gjennom innovative offentlege anskaffingar. Inkludering og samskaping, der innbyggjarar, næringsliv, kunnskapsmiljø, frivillig sektor og kommunen jobbar i lag, må vektleggast for å nå måla på ein god måte.

## Metode

Utviklingsarbeidet i Sogndal skal som utgangspunkt skje i eit samspel mellom aktuelle interessentar. Kommunen har rolla som koordinator av det arbeidet som følj av strategisk plan, og skal syte for framdrift og samordning.

For alt utviklingsarbeid jobbar ein etter denne grunnleggjande modellen:



Fase	Rolle	Innhald (døme)
Inspirere	Sette dagsorden	Arrangere samlingar, lage nyheitsbrev, møter
Initiere	Pådrivar	Arbeidsøkter, sette saman aktørar, 1-til-1
Implementere	Støttespelar	Fasilitere prosessar, koordinere

Midlane som Sogndal kommune set av over eigne budsjett for å realisere innhaldet i planen skal i hovudsak nyttast for å sette kommunen, og dei som jobbar på oppdrag for kommunen, i stand til å gjennomføre rolla si på ein god måte. Ein del av dette er å bidra til meirfinansiering frå andre der det er naudsynt. Døme på dette kan vere:

- Bedriftsretta støtte frå til dømes Innovasjon Norge, Regionalt Forskingsfond osv.
- Støtte til nettverk, klynger og samarbeidsprosjekt
- Tilgang på anna type kapital, til dømes investormiljø, såkornordningar osv.

(Sogndal kommune vil ikkje ha eigne bedriftsretta tilskots- og låneordningar etter at ordninga med fylkeskommunal tildeling av næringsfond fell vekk frå 2020.)

## Overordna mål og innsatsområder

Auka tal på arbeidsplassar	Ei berekraftig samfunnsutvikling	Utviklingsorientert kommune
Eit utviklingsorientert næringsliv Aktiv vertskommune Nytte naturgjevne fortrinn	Naturen som rekreasjonsarena Stadutvikling Samfunnsentreprenørskap	Tenesteinnovasjon Prosesstøtte Innkjøparrolla
Forsking, innovasjon og kompetanse		
Ta i bruk ny teknologi og digitalisering		

### Auke tal arbeidsplassar

Sogndal har eit variert næringsliv, med verksemder i mange storleikar og bransjar. Dei fordelar seg mellom statlege- og regionale offentlege arbeidsplassar og små og større bedrifter. For Sogndal er det ei viktig strategisk satsing å bidra til at tal arbeidsplassar aukar. Dette området skal følgje tre delstrategiar:

### Eit utviklingsorientert næringsliv

Arbeide målretta med bedriftene i Sogndal for å stimulere til og støtte opp under tiltak som fører til nye og fleire arbeidsplassar. Tiltaka vil i stor grad vere retta rett mot enkeltbedrifter, eller som fellestiltak for fleire bedrifter på ein gang. Tiltak som fører til auka samarbeid mellom bedrifter og tiltak med stort arbeidsplasspotensiale vil bli prioritert. Område vil ha desse delstrategiane:

1. Bedriftsutvikling
2. Gründertenester
3. Nettverk og kompetanseutvikling

### Aktiv vertskommune

Sogndal kommune er vertskap for fleire viktige regionale og statlege miljø. Dette er og har vore viktige verksemder for den positive utviklinga i kommunen. Det vil vere kritisk viktig å ha eit målretta og aktivt arbeid for å utvikle desse vidare. I tillegg er kommunen attraktiv som etableringsstad for større private verksemder i ulike bransjar. Denne attraktiviteten krev tilgjengelege areal og lokale. Det siste området er å samordne eit heilskapleg arbeid med rekruttering, inkludert arbeidet med å gjere Sogndal og Sogn ein tydelegare profil. Området vil ha desse delstrategiane:

1. Arbeide for etablering av nye offentlege arbeidsplassar i distrikta
2. Tett samspel med offentlege verksemder om utfordringar og mogelegheiter
3. Tilgjengeleg næringsareal og lokale
4. Rekruttering og profilering

## Nytte naturgjevne fortrinn

Ein stor del av arbeidsplassane i Sogndal er knytt til kommunen sine naturgjevne føresetnadar. Dette gjeld både primær- og sekundærnæringar, og i stadig større grad tertiærnæringar. Dette området har tradisjonelt vore fragmentert, noko som har gjort eit målretta utviklingsarbeid komplisert. Sogndal kommune har gjort eit medvite val om å sjå dei naturgjevne føresetnadane i samheng med næringsutviklingsarbeidet. Arbeidsplasspotensialet ved ei vellukka satsing på dette området er stort. Området vil ha desse delstrategiane:

1. Lokal produksjon og foredling av naturressursar
2. Aktivitets- og tenestebasert verksemd
3. Fornybar energi

## Ei berekraftig samfunnsutvikling

Alle innbyggjarar bur i eit lokalsamfunn. Sogndal vil ha ein variert bustadstruktur, med Sogndal som den tydelege tettstaden og senteret for kommunen og regionen. I tillegg har ein sterke delsentra i Leikanger, Kaupanger, Balestrand og Fjærland, og levande grender i heile kommunen. Føresetnaden for at folk i framtida skal ynskje å bu i Sogndal kommune er at alle desse vert opplevd som levande og livskraftige. Tenesteeininga for nærings- og samfunnsutvikling vil i dette arbeidet har ei koordinerande rolle. Ansvar for å realisere dei ulike delane av området vil ligge til fleire – og til dels mange – ulike aktørar. Nokre av desse er delar av kommunen si eiga verksemd, medan andre er drivne av frivillige. Samfunnsutviklingsarbeidet skal samordne all kommunal innsats, og vere eitt kontaktpunkt for frivillige som ynskjer å skape noko. Denne strategiske satsinga skal bygge opp under dei kvalitetane som fører til gode lokalsamfunn, og har tre delstrategiar:

## Naturen som rekreasjonsarena

Naturen er viktig for mange av innbyggjarane i Sogndal. Med kort veg frå fjordkanten til fjelltoppane er det mange som brukar naturen. Både fastbuande og besøkande tek stadig fleire delar av naturen i bruk, og på mange ulike nivå og måtar. Kommunane har fleire planar som prioriterer og beskriv nokre av desse områda. Arbeidet vil handle om å knyte operativt arbeid til utføring av desse planane. Dette satsingsområdet skal styrke tilrettelegginga av naturen som rekreasjonsarena for alle, og vil ha desse delstrategiane:

1. *Tilrettelegging for aktivitetar i naturen for alle*  
Rolla som koordinator, initiativtakar og prosesstøtte på tvers av sektorane for å bidra til meir tilrettelegging av naturen slik at alle innbyggjargrupper kan nytte den.
2. *Større infrastrukturtiltak i naturen*  
Bidra til realisering av relevante temaplanar, syte for godt samspel med andre sektorar, prosjekt- og prosesstøtte, syte for ekstern finansiering.
3. *God skilting og informasjon*  
Bistå alle med delansvar for å sikre god tilrettelegging i form av skilting og informasjon, både i tettstadar, naturen og på punkt med særskilt interesse. Syte for tett samhandling med reiseliv, grunneigarar, frivillig sektor og andre delar av kommunen.

## Stadutvikling

Bustadstrukturane og dei bukvalitetane som finst på ein stad er i stadig større grad avgjerande for attraktiviteten. I det politiske plattformdokumentet er det lagt stor vekt på at alle delar av den nye kommunen skal ha ei positiv utvikling, og satsast på i framtida. Det betyr eit stort behov for å

gjennomføre lokale initiativ for å utvikle kvar enkelt stad på sine premisser. Dersom Sogndal lukkast med å skape fleire og ulike attraktive stadar, med sine unike kvalitetar, vil heile kommunen tene på at alle lukkast. Satsingsområdet vil ha desse delstrategiane:

#### 1. *Fysiske rammer*

Bistå andre delar av kommunen på samhandling med andre sektorar, kople saman ulike interessegrupper for å bidra til levande stadar.

#### 2. *Det som skal fylle ein stad med liv og røre*

Bidra til å fremje dei kvalitetane som fyller ein stad med innhald: Prosess- og prosjektstøtte, syte for god samskaping mellom kommune, næringsliv og frivillige.

#### 3. *Infrastruktur*

Kartlegge og bidra til å realisere viktige infrastrukturprosjekt: Breiband og mobil, kollektivtilbod, veg og samferdsle, toalett og rasteplassar mm.

### Samfunnsentreprenørskap

Den frivillige innsatsen er blodet i lokalsamfunna, og fyller alle delar av kommunen med innhald, livsglede og trivsel. Veldig mange er aktive i eit lag eller ein organisasjon, og ynskjer å bruke av eiga tid til fellesskapet sitt beste. Sogndal kommune ynskjer å vere ein best mogeleg medspelar for frivillig sektor, og dei som ynskjer å få til noko. Satsingsområdet vil ha desse delstrategiane:

#### 1. *Samskaping med frivillig sektor*

Bidra til ein måte å jobbe på i kommunen som knyt frivillig innsats og offentleg tenesteproduksjon saman på ein god måte.

#### 2. *Arrangementsutvikling*

Støttefunksjonar for små og store arrangement frå frivillig sektor. Opplæring i nyttig metodikk, bygge og fasilitere nettverk og relasjonar på tvers av organisasjonar, kopling mot næring og offentleg verksemd.

#### 3. *Sosial verdiskaping*

Stimulere til sosialt entreprenørskap og nytenking med sosial verdiskaping som hovudmål. Kopling på tvers av sektorar.

### Utviklingsorientert kommune

Kommunen som organisasjon og eining er i rask endring. Dei tverrgående måla for utviklingsarbeidet gjeld like mykje for kommunen som for næringslivet og sivilsamfunnet. Teknologi og digitalisering opnar nye mogelegheiter, og fører til nye og auka krav frå innbyggjarane. Det same eit meir skjerpa fokus på FN sine berekraftsmål, og behovet for å jobbe annleis med opplæring, utdanning og utvikling av eigne tilsette for å vere ein attraktiv arbeidsgjevar i ein framtidig tøffare arbeidsmarknad. Sogndal kommune vil vere den suverent største arbeidsgjevaren i Sogn, og ha mange potensielle område for innovasjon og nytenking. I tillegg vil ein vere ein stor kjøpar av produkt og tenester, som er også er ei viktig rolle å vere medviten på. Dette satsingsområdet vil søke å identifisere aktuelle område. Tenesteeininga vil vere prosesstøtte og pådrivar for å finne, planlegge og gjennomføre aktuelle område for innovasjon og utvikling. I dette arbeidet vil ein måtte finne delstrategiane gjennom eit systematisk arbeid. Innsatsområda er difor prosessuelle:



## Tenesteinnovasjon og nye løysingar

Sogndal kommune har eit stort og komplekst sett med oppgåver som skal gjerast. Dette området handlar om å jobbe aktivt med å kartlegge og avdekke område i heile den kommunale organisasjonen som er modne for nytenking og innovasjon rundt måten å jobbe på. Det heng tett saman med samskapings-tenkinga frå samfunnsutviklingsarbeidet, og er påverka av berekraftstenkinga og den raske endringa knytt til digitalisering. Stort potensiale for meir forskning og utvikling.

1. Kartlegge potensialet  
Kontinuerleg arbeid saman med avdelingane for å identifisere og klarere område som er modne og klar for å tenke og handle nytt.
2. Forsking og utvikling  
Aktivt søke områder som krev meir kunnskap om no-situasjonen og potensiale for forbetring, og kople desse med FOU-aktørar lokalt og regionalt.
3. Strategisk utviklingsarbeid  
Bistå leiarnivå i kommunen med å utarbeide strategiar for å utvikle dei ulike delane av kommunen si drift. Bidra med verktøy, metodikk og samhandling med andre planar og aktørar.

## Utviklingsstøtte

Tenesteeininga for nærings- og samfunnsutvikling vil òg ha kapasitet og kompetanse til å støtte avdelingar og einingar i resten av organisasjonen som ynskjer å realisere eit utviklingspotensiale. Det kan handle om prosess- og prosjektkompetanse i planlegging og gjennomføring av konkrete prosjekt som er eigd og drive av ulike delar av kommuneorganisasjonen. Det vil bli vurdert for kvart enkelt prosjekt om der er regionalt potensiale, og fasilitere kontakt med andre kommunar. Bistå i skaffe ekstern meirfinansiering frå regionale/statlege kjelder.

1. Prosesstøtte
2. Prosjektleiing
3. Ekstern finansiering

## Innkjøparrolla

Sogndal kommune vil vere ein av dei største innkjøparane av produkt og tenester i regionen. Denne rolla kan brukast til å skape meir utvikling lokalt dersom ein nyttar seg av dei metodane og det handlingsrommet som er styrt av lov for offentlege anskaffingar. Sikre profesjonalitet og likebehandling.

1. Bistå innkjøpsprosessar  
Bidra med innsikt i lokalt næringsliv og næringsutviklingsarbeid der kommunen skal gjere større innkjøp og inngå rammeavtalar
2. Bruk av innovative anskaffingar  
Bidra til at Sogndal kommune i så stor grad som mogeleg nyttar innovative anskaffingar der det er mogeleg og teneleg
3. Kvalifisering av næringslivet  
Legge til rette for dialog mellom kommune og næringslivet om måten ein skal samhandle på. Følgje opp behov for kunnskap og kompetanse om innkjøp.

## Tverrgående mål

Nokre tema grip inn i all utviklingstenking, og er difor skilt ut som tverrgående satsingsområder som skal arbeidast inn i alle delstrategiane. Desse vil ikkje ha egne handlingsplanar, men skal syne att i som ein del av dei dei andre satsingsområda.

## Forskning, innovasjon og kompetanseheving

Sogndal har alle ingrediensar for å kunne bli ein føregangskommune på å kople lokale forskingsmiljø med innovasjons- og utviklingsarbeid i bedrifter og offentlege verksemder. I tillegg er ein vertskommune for høgskule og fleire vidaregåande skular. Mange arbeidsgjevarar, både offentlege og private, peikar på kunnskap- og kompetanseutvikling som ei vesentleg oppgåve i tida som kjem. Dette arbeidet kan knytast til mange nivå og tiltak, og må innarbeidast i dei ulike delstrategiane.

## Ta i bruk ny teknologi og digitalisering

I nye Sogndal kommune finst det i dag fleire miljø som jobbar med å utvikle produkt og tenester der teknologiutvikling er drivaren, både offentlege og private. Både reiseliv, industri og forretningsmessig tenesteyting vil i åra som kjem vere sterkt prega av ny og til dels banebrytande teknologiske endringar. Evna til å vere i forkant av denne utviklinga vil truleg kunne gje sterke konkurransefortrinn. Dette er også viktig for kommunen, og er naudsynt for å møte dei store utfordringane kommunen står ovanfor, med mellom anna knappare økonomi og større sektorovergrepande utfordringar, slik som klimaendringane og tilgang på arbeidskraft. Ulike tiltak for å lukkast med dette må innarbeidast i dei ulike delstrategiane.

## Frå plan til handling

Denne planen skal vere eit levande dokument som er aktivt brukt, både i kommunen og for andre som er interessert i å bidra til ei positiv utvikling. Den er forma for å vere eit arbeidsverktøy, og skal tene som retningsgjevar for det operative arbeidet. Kvart år vil det bli utarbeidd handlingsplanar, som konkretiserer kva som skal gjerast og i kva omfang, kven som skal gjere det, kor mykje ressursar ein har til rådvelde, kva ressursane skal brukast til og når det skal vere gjort. Desse dokumenta skal ta strategiane frå plan til handling.