



«Selg Kongsberg» – Forslag til ny enhet

Pelle Engesæter | Olav Laug Bjørnebekk

ideas2evidence-rapport 3:2017

«Selg Kongsberg» Forslag til ny enhet

ideas2evidence-rapport 03:2017

Utarbeidet av Pelle Engesæter og Olav Laug Bjørnebekk
på oppdrag fra Kongsberg kommune

ideas2evidence rapport 03:2017

ideas2evidence
Villaveien 5
5007 Bergen
post@ideas2evidence.com
Telefon: 918 17 197
www.ideas2evidence.com

Forsidefoto: Knut Arne Gjertsen (https://commons.wikimedia.org/wiki/User:Knut_Arne_Gjertsen).
Originalbildet har blitt redigert.

Bergen, juli 2017

ISBN (elektronisk): 978-82-93181-52-1, (trykt): 978-82-93181-53-8

Forord

Oppdraget i denne utredningen har vært å komme med forslag til hvordan «Selg Kongsberg» kan organiseres, herunder hvilke aktører som bør delta fra offentlig og privat virksomhet og hvilke økonomiske rammer som bør stilles til disposisjon årlig. I oppdraget inngår også en kartlegging av hvilke aktører (offentlige og private) i Kongsberg kommune som driver med salg av Kongsberg. Utredningen skal også beskrive «beste praksis» på området og kritiske suksessfaktorer og anbefale en organisasjonsform:

- Offentlig virksomhet eller kommunalt foretak
- Offentlig/privat samarbeid
- Stiftelse
- Aksjeselskap
- Andre

Det ble gjennom samtaler med styringsgruppen bestemt at anbefalingen om organisasjonsform ble tatt ut.

«Selg Kongsberg» er resultat av en politisk prosess i Kongsberg kommune og er et politisk vedtak.

Formannskapet utgjør styringsgruppe for utredningen.

Kontakt i Kongsberg kommune har vært rådmann Wenche Grinderud.

Det rettes en stor takk til samtlige informanter i private virksomheter og i offentlige virksomheter som velvillig har stilt sin tid til disposisjon for intervju med oss.

Rapporten er utarbeidet av Pelle Engesæter hos ideas2evidence. Kollega Olav Bjørnebekk har bistått med intervjuer og bearbeiding av rapporten.

Bergen juli 2017

Pelle Engesæter, prosjektleder.

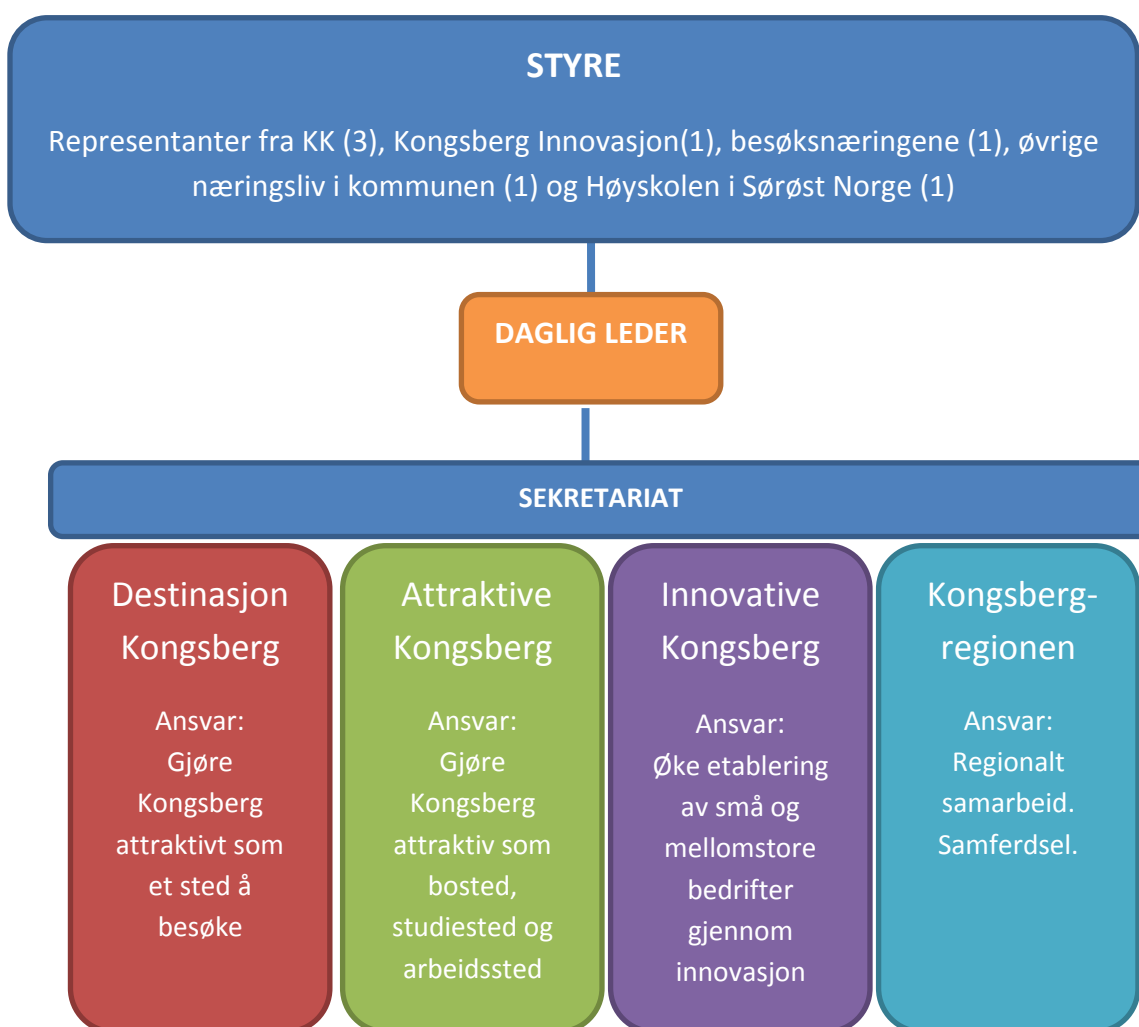
Innhold

Forord.....	4
1 Anbefaling - kortversjonen.....	8
2 Bakgrunn	10
2.1 Teknologibyen Kongsberg	10
2.2 Behov for et spleiselag for å selge Kongsberg.....	10
3 Hvem selger Kongsberg i dag?	12
4 Gode praksiser.....	16
4.1 Oslo Brand Alliance.....	16
4.2 «Kunnskapsbyen Lillestrøm».....	17
4.3 Haugesundregionen	18
4.4 Byen vår Drammen.....	20
4.5 Vurdering.....	21
4.6 Suksesskriterier	22
5 Kongsberg Næringsforum	26
5.1 Om Kongsberg Næringsforum SA.....	26
5.2 Vurdering av midler stilt til disposisjon fra Kongsberg kommune	26
6 «Selg Kongsberg»	30
6.1 Hva sentrale aktører mener	30
6.2 Kompetansebehov.....	31
6.2.1 «Selg Kongsberg» skal dekke mange behov.....	31
6.2.2 Behov for ulike kompetanser	32
6.3 Anbefaling.....	32
6.4 Hvilke økonomiske rammer bør stilles til disposisjon årlig	36
Vedlegg.....	38
Vedlegg A: Kunnskapsgrunnlaget.....	38
Vedlegg B: «People’s eller business climate?»	39
Vedlegg C: Ønske om næringsetablering og flere innbyggere	40
Vedlegg D: Stedsattraktivitet	41
Vedlegg E: Triple Helix.....	42
Vedlegg F Avtale mellom Kongsberg kommune og Kongsberg Næringsforum SA	43

1 Anbefaling - kortversjonen

Anbefaling til ny enhet

- Det anbefales at *Selg Kongsberg* etableres med en organisasjonsstruktur bestående av **et styre, daglig leder, sekretariat og fire temagrupper** med hvert sitt dedikerte formål og hver sin prosjektleder – som vist i figuren under.
- Det foreslås at sekretariatsfunksjonen blir lagt til Kongsberg Næringsforum.
- Selg Kongsberg foreslås finansiert som et spleiselag mellom Kongsberg kommune, lokalt næringsliv og Høyskolen i Sørøst-Norge. Årlig budsjetttramme bør samlet ligge på 9 mill. kroner som inkluderer personalkostnader, drifts- og prosjektkostnader



Vurdering av tilskuddsmidler tildelt Kongsberg Næringsforum

- Tilskuddsmidlene fra Kongsberg kommune til Kongsberg Næringsforum blir vurdert til å bli brukt på en måte som er i samsvar med intensjonen i samarbeidsavtalen.

2 Bakgrunn

2.1 Teknologibyen Kongsberg

Kongsberg er en av Norges største industrikommuner med en sterk industriklunge med verdensledende bedrifter, med «produkter fra havbunnen til det ytterste rom»¹. Samtidig har Kongsberg få tjeneste- og leverandørbedrifter og relativt få offentlige arbeidsplasser.

Kongsberg har en interessant, men også en noe uvanlig næringsstruktur sammenlignet med andre kommuner av samme størrelse i Norge. Til tross for et innbyggertall på «kun» 27 000, er noen av de største selskapene i en nasjonal målestokk lokalisert i kommunen. FMC Subsea, Kongsberggruppen og GKN Aerospace har til sammen mer enn 10 000 ansatte nasjonalt og internasjonalt, og flere tusen av dem arbeider i Kongsberg kommune. I randsonen rundt disse industrilokomotivene har en rekke større og mindre høyteknologiselskap lokalisert seg i kommunen. Denne klyngen er organisert gjennom NCE Systems Engineering, Kongsberg, som også er en del av regjeringens prestisjefulle klyngeprosjekt Norwegian Innovation Clusters.

Tilstedeværelsen av disse store teknologibedriftene er et klart fortrinn for kommunen. Samtidig gjør det Kongsberg sårbare for internasjonale og nasjonale konjunkturedringer. Et tydelig eksempel på dette er utviklingen til FMC Subsea sin kongsbergavdeling, som siden toppåret i 2013 har kuttet antall ansatte fra over 2000 personer til nærmere 1500 personer. Tap av 500 arbeidsplasser vil være krevende for så godt som alle norske kommuner, men er selvsagt spesielt problematisk for kommuner av Kongsbergs størrelse.

Denne sårbarheten ble trukket frem av kommunen selv i Kongsbergs næringsstrategi for 2014-2024, hvor det spesifikt fremheves at det er en ubalanse mellom store og små teknologiselskap, og at byen er «avhengig av en større underskog med bedrifter for å sikre en positiv utvikling på sikt». Et forhold som forsterker sårbarheten er at flere av bedriftene har utenlandsk eierskap og leverer til markeder i hele verden. Avhengigheten av å finne nye vekstmarkeder gjør bedriftene sårbare på grunn av høyt kostnadsnivå.

Kongsbergsamfunnet står nå overfor nye utfordringer i forhold til næringsutvikling. Med normal utvikling vil sysselsettingen flate ut med tilnærmet nullvekst fram mot 2030. Skjer det ikke utvikling, blir det nedgang i sysselsettingen. Det er følgelig «behov for ny og økt innsats for å møte disse utfordringene»².

2.2 Behov for et spleiselag for å selge Kongsberg

«Selg Kongsberg» er resultat av en politisk prosess i Kongsberg kommune og er et politisk vedtak. Mandatet for oppdraget er nedfelt i Kongsberg kommunes budsjett for 2017 vedtatt 7.12 av kommunestyret.

¹ Kommunalsjef for samfunnsutvikling og tekniske tjenester Jens Sveaass: <http://kongsberg2030.no/2016/11/07/leve-kongsberg2030-naeringsutvikling-omstilling/>

² Kongsberg kommune: Planstrategi. Kommuneplanen samfunnsdel. Desember 2015.

«Selg Kongsberg» er omtalt i Rådmannens beslutningsgrunnlag for Budsjett 2017³. Her foreslås det at det «etableres en «Selg Kongsberg-enhet» basert på et spleiselag mellom Kongsberg kommune, reiselivsnæringen, boligutbyggere og næringslivet for øvrig.» Blant annet kan en lese følgende:

Å etablere nytt næringsliv krever koordinert og helhetlig innsats over flere år. For å lykkes med omstilling kreves det utholdenhet og ressurser til å få kraft i tiltakene som settes inn».

På bakgrunn av et allerede igangsatt initiativ fra Kongsberglista overfor Kongsberg Næringsforening og et forslag fra Arbeiderpartiet som tok utgangspunkt i de forslagene og tankene som kom frem under kommunens næringslivsdag, men som ble nedstemt i daværende form i Formannskapet, har begge partier arbeidet videre med tanken og det ble foreslått at det etableres en «Selg-Kongsberg-enhet» basert på et spleiselag mellom Kongsberg kommune, reiselivsnæringen, boligutbyggere og næringslivet for øvrig. Saken må utredes nærmere, men vi har tatt følgende utgangspunkt som formål for en slik enhet:

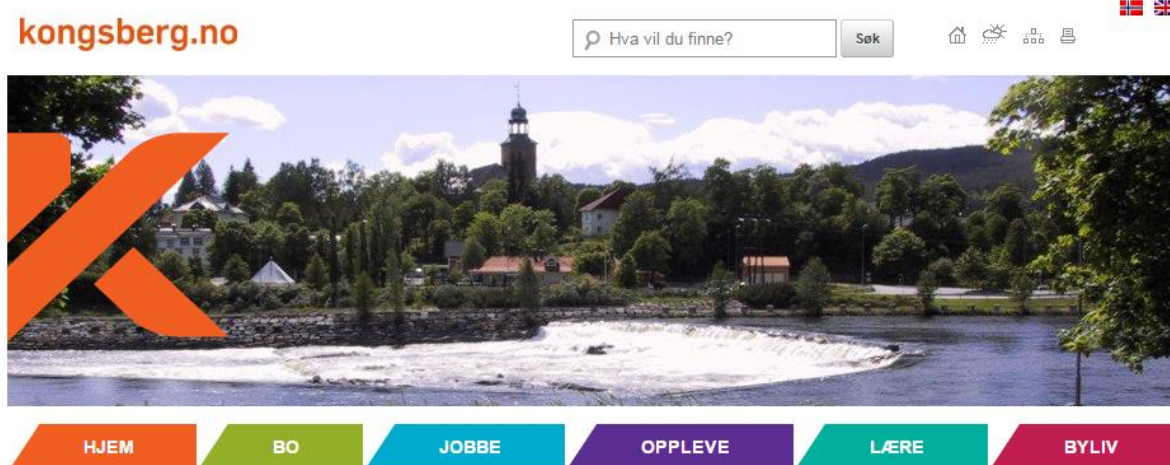
Formålet skal være:

1. å øke attraktiviteten for etablering av nye virksomheter, privat som statlig.
2. å øke Kongsberg som reiselivs- og konferansedestinasjon
3. å øke attraktiviteten til Kongsberg som boområde for Oslo-regionen.
4. å øke etablering av små og mellomstore bedrifter gjennom innovasjon

I tillegg må enheten være en pådriver for å bedre transportløsninger til og fra hovedstaden / Gardermoen.

³ Kildehenvisning: <http://www.kongsberg.kommune.no/Tjenester/Stab-og-stotteavdelinger/Konomitjenesten-i-Kongsberg/Budsjett-2017/Verbaldel-Budsjett-2017/>

3 Hvem selger Kongsberg i dag?



Forsiden til kongsberg.no

Det som kanskje i første rekke kjennetegner dagens salg av Kongsberg er de mange selgerne som – naturlig nok, selger Kongsberg primært ut fra eget perspektiv. «Selgerne» omfatter et vidt spekter av aktører og kan grovt sett fordeles etter sektorene industri og næringsliv, reiseliv/konferanse og tilflytting. Noen av aktørene er involvert på flere sektorer som Kongsberg Næringsforum og Kongsberg kommune. Tabellen under viser sentrale aktører innen sektorene «industri og næring», «besøk» og «tilflytting».

Tabell 3.1 Viktige aktører som i dag arbeider med «salg av Kongsberg» i ulike sektorer.

Industri og næring	Besøk	Tilflytting	Nettportaler
Kongsberg Næringsforum	Kongsberg Næringsforum	Kongsberg kommune	Nettmagasinet: http://3600.no/
Kongsberg Teknologipark	Norsk Bergverksmuseum/ Sølvgruvene	KKP Eiendom AS	Kongsberg kommune: http://kongsberg2030.no/
Kongsberggruppen	Quality Grand Hotel	PK-Eiendom	Kongsberg Næringsforum: http://www.kongsberg.no/
Kongsberg innovasjon	Kongsberg Jazzfestival	Kongsberg 40-tusen	
NCE Systems Engineering	Kongsberg skisenter	Kongsberg Næringsforum	
Kongsbergregionen			
Innovasjon Norge			
Innovasjonsloftet			
Etablererkontoret			
KKP Eiendom AS			
PK-Eiendom			
Kongsberg 40-tusen			

Under «industri og næring» finnes de store teknologibedriftene, Kongsberg Næringsforum, eiendomsselskap, innovasjonsselskap og Kongsberg kommune. Kategorien «besøk» omfatter aktører innen besøksnæringer som reiseliv, konferanser, festivaler, skitrek og handel, samt andre aktiviteter som generer besøk til kommunen. I tillegg kommer Kongsberg Næringsforum og til dels også Kongsberg kommune også inn i denne kategorien. Kategorien «tilflytting» omfatter aktører som arbeider for å få bedrifter, næringsdrivende og husstander til å etablere seg i Kongsberg. Her finner en blant annet Kongsberg kommune, Kongsberg 40-tusen, og eiendomsformidlere og utviklere som KKP-Eiendom og PK-Eiendom. Kongsberg Næringsforum hører også hjemme i denne kategorien. Helt til høyre i tabellen har vi listet opp nettportaler som driver med markedsføring og omtale av Kongsberg. Listen i tabellen er ikke uttømmende, men viser hva vi oppfatter som sentrale aktører.

Kongsberg Næringsforum, en medlemseiet interesseorganisasjon for næringslivet i Kongsberg, har i dag på mange måter en nøkkelrolle for kommunens «salgsarbeid». De har blant annet hatt, som en av mange oppgaver, å bidra til økt innovasjon og nyskaping i næringslivet, utvikle felles en bo- og arbeidsregion med Kongsberg som motor, og skape og drive arrangementer som fremmer Kongsbergs attraktivitet. I forlengelsen av sistnevnte mål har Næringsforumet nylig vært involvert i arbeidet med å utvikle den digitale reiselivskampanjen «Kortreist». Kongsberg kommune ser her behovet for en samordning av alle gode krefter.

Teknologibedriftene i kommunen driver kontinuerlig med «salg av Kongsberg» i form av produktsalg eller søking etter nye kompetente medarbeidere. For teknologibedriftene er Kongsberg Teknologibyen, et navn som for øvrig også er adoptert av Kongsberg kommune. For aktører som *Norsk Bergverksmuseum* som forsøker å selge Kongsbergs historiske arv, er det Sølvbyen med gruvedrift som gjelder. En viktig reiselivsaktør som *Quality Grand Hotel* henvender seg i stor grad til konferansemarkedet, og i vintersesongen markedsfører Kongsberg Skiheiser Kongsberg som et sted å drive med alpint. Utbyggings- og eiendomsaktører som Kongsberg 40-tusen, KKP-Eiendom og PK-eiendom markedsfører Kongsberg som et sted å flytte til for både husstander og næringsliv.

Kongsberg kommune har over flere år hatt et aktivt engasjement når det gjelder tilflytting og bokvalitet. Dette er sentrale elementer i både Kommuneplan for Kongsberg (2009-2020), og Helhetlig boligplan for Kongsberg kommune (2014-2018). Distriktssenteret har blant annet uttalt at: «Kongsberg kommune gjennom et tett og nært samspill med regionale aktører, næringsliv, lag og foreninger og innbyggere over flere år har klart å styrke kommunens og byens samlede attraktivitet». Dette var også noe av bakgrunnen for at kommunen i 2014 ble tildelt «Statens pris for attraktivt sted». Kommunen har også et visst engasjement med hensyn til besøksnæringer, men det er i første rekke næringen selv som selger Kongsberg som reiselivsdestinasjon. *Quality Grand Hotel* driver utstrakt salg av Kongsberg som konferansedestinasjon, et salg som gir ringvirkninger for overfor flere sektorer i kommunen og regionen ved at det trekker folk til byen. *Norsk Bergverksmuseum* er nasjonalmuseum for bergverksdrift og driver også med markedsføring av Kongsberg som reiselivsdestinasjon. I dette inngår også Sølvgruvene som utgjør selve grunnlaget for byen.

Kongsberg Jazzfestival er en av de eldste og viktigste jazzfestivalene i Norge, og bidrar i stor grad til å selge Kongsberg som kultur- og «event-by» for jazzinteresserte fra hele landet, samt musikere fra hele verden. Kongsberg Jazzfestival skaper stor aktivitet noen hektiske dager i månedsskiftet juni-juli, og genererer store ringvirkninger for besøksnæringene i kommunene. Festivalen bidrar i stor

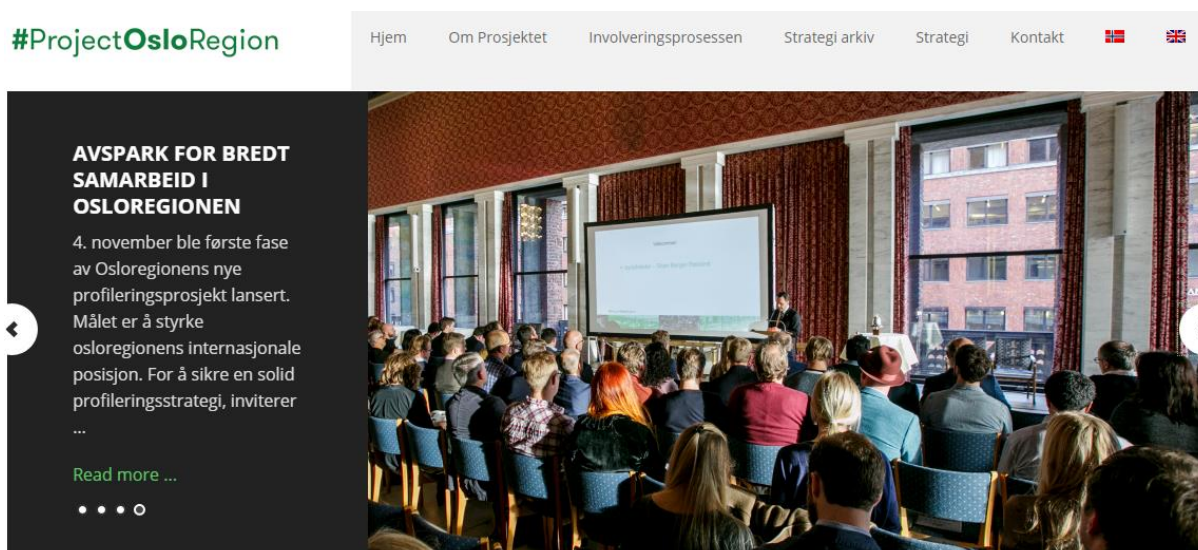
grad til å sette Kongsberg på musikk- og kulturkartet, og utgjør etter vårt syn en viktig selger av Kongsberg.

Kongsberg innovasjon, som eies av sentrale næringslivsaktører i kommunen i tillegg til statsforetaket SIVA, er en inkubator/innovasjonsselskap for utvikling og industrialisering av teknologi. Hovedmålet for dette selskapet er å «stimulere til nyskaping og utvikle nye virksomheter» i kommunen. Siva er også inne med prosjektmidler for å støtte nysatsingen Innovasjonsloftet – et samarbeid mellom Kongsberg kommune, Kongsberg Innovasjon, Etablererkontoret, Kongsberg Næringsforum og Høgskolen i Sørøst-Norge, som tar sikte på å bli et flerbrukshus for nyskapingsevne. Andre relevante aktører er Innovasjon Norge, allerede nevnte NCE Systems Engineering, samt kommunens eget apparat med næringssjef og underliggende personell.

4 Gode praksiser

Hva blir gjort i andre byer og regioner som kan ha relevans for «Selg Kongsberg»? Vi har sett på «Oslo Brand Alliance», «Kunnskapsbyen Lillestrøm», «Haugesundsregionen» og «Drammen byen vår» og vurdert organisering, formål, målgrupper og relevans for «Selg Kongsberg». Tre av tiltakene har fokus på by og region, mens ett har fokus på én kommune (Drammen). Samtlige eksempler har til formål å markedsføre regionen eller byen sin som et sted å bo i, arbeide i og besøke.

4.1 Oslo Brand Alliance



Forsiden til projectosloregion.no

Oslo Brand Alliance (OBA) er et samarbeid om internasjonal profilering av Osloregionen mellom samarbeidsalliansen *Osloregionen*, *Oslo Business Region* og *Visit OSLO*. Disse tre organisasjonene utgjør det tre partnerne som eier OBA. Hver av organisasjonene har et eget styre og administrasjon.

OBA skal jobbe konkret og praktisk med å styrke Osloregionens internasjonale posisjon gjennom et koordinert profileringsarbeid. OBA er en nettverksorganisasjon der arbeidet er basert på konsensus mellom de tre partene og vedtak i de enkelte organisasjonenes styrende organer. Begrunnelsen for ikke å etablere en egen formell organisasjon nå er bl.a. at det erfaringsvis tar lang tid å etablere en slik. Fra initiativtagerne er man opptatt av å komme raskt i gang med arbeid som setter Osloregionen tydeligere på kartet internasjonalt. OBA hadde oppstart i 2016.

Sentrale trekk:

- Fokus: Osloregionen med vekt på Oslo. Omdømmebygging, branding. Internasjonale målgrupper. Kommuner i Osloregionen kan melde seg inn i samarbeidsalliansen OBA.
- Perspektiv: Oslo som kjernen i «Europas raskest voksende region».
- Struktur: Partnerskapsmodell

Relevans for Kongsberg: De tre partnerne representerer relevante tema og fokusområder for Kongsberg. Vektlegger at Oslo er en del av en større og dynamisk region. Det internasjonale aspektet

er også interessant for Kongsberg med tanke på høg-teknologiindustrien. Fokus på omdømme og branding, bør også være relevant for Kongsberg. Kan lære av ung profilering. Fokus på en internasjonal målgruppe.

4.2 «Kunnskapsbyen Lillestrøm»



«Kunnskapsbyens partnerskapsmodell er et godt eksempel på hvordan vi sammen kan skape innovasjon og kunnskapsnettverk som gavner både store og små virksomheter»

Forsiden til kunnskapsbyen.no

«Kunnskapsbyen Lillestrøm» er et partnerskap mellom næringsliv, kunnskapsvirksomheter og Lillestrøm kommune. Formålet er å bygge bro og utvikle nettverk på tvers av de ulike aktørene for å skape innovasjoner i regionen som vil sikre etablering av et attraktivt og bærekraftig næringsliv. Kunnskapsbyen finansieres i dag gjennom medlemsavgift fra sine over 110 medlemsvirksomheter, samt grunnfinansiering fra Akershus fylkeskommune og Skedsmo kommune. I tillegg mottar de også prosjektmidler fra Interreg.

Kunnskapsbyen Lillestrøm skal:

- bidra til at Lillestrøm by og regionen skal fremstå som et relevant og attraktivt førstevalg for etablering av kunnskapsbasert næringsliv
- befeste og videreutvikle posisjonen som en ledende aktør innenfor fornybar energi i Osloregionen
- fremme teknologi for en aktiv tilværelse gjennom å skape gode arenaer der offentlig og privat sektor kan utforske og utvikle innovative løsninger innenfor området velferdsteknologi
- synliggjøre og fremme forsknings- og teknologimiljøet i Forskningsparken Kjeller gjennom møteplassen «Connecting competence» – bidra til felles profilering, rekrutteringstiltak og møteplasser for medlemmene, samt bidra til strategisk samarbeid for utvikling av nye, felles satsningsområder.

Sentrale trekk:

- Fokus: Nettverksbygging mellom næringsliv, kunnskapsbedrifter og offentlig virksomhet i regionen med Lillestrøm som «nav». Fokus dels på verdiskaping, miljømessig bærekraft, det gode liv, og samarbeid i by-regionen (URBAN), dels på grønn næringsutvikling. «Kunnskapsbyen Lillestrøm» er medlem i OREEC (Oslo Renewable Energy and Environment

Cluster) som er et nettverk av bedrifter, forskning, utdanning og offentlige aktører innen fornybar energi og miljø i Osloregionen.

- **Gründerperspektiv:** Business Lillestrøm er et «Business Center» for gründere som enten allerede driver egen virksomhet eller har lyst til å starte. Business Lillestrøm eies av Kunnskapsbyen Lillestrøm.
- **Lillestrøm Eiendomsforum:** Skal være en aktiv pådriver for å øke den positive aktiviteten i Lillestrøm sentrum, samt søke å gjøre sentrum til et attraktivt, tilgjengelig, trygt, rent og vedlikeholdt område for næring, handel, fritid og bolig
- **Generasjon 2045:** Manifest om en bærekraftig byframtid
- **Struktur:** Partnerskapsmodell. Prosjektorganisert med stab og prosjektledere, og et styre på sju medlemmer med ordfører som styreleder og med representanter for partene.

Relevans for Kongsberg: «Kunnskapsbyen Lillestrøm» har et fokus på kunnskapsintensive bedrifter og en kobling mot FoU, enheten er opptatt av koblingen mellom aktører innen næringsliv/industri, kunnskapsbedrifter og offentlig virksomhet, noe som også er aktuelt for Kongsberg. «Kunnskapsbyen Lillestrøm har et klart gründerfokus som bør være av relevans for Kongsberg, samtidig som en også har satset stort på nettverksbygging i regionen. Både Lillestrøm og Kongsberg har høgteknologisk industri, men Lillestrøm er trolig ikke så konjunkturavhengig som Kongsberg og nyter samtidig godt av nærhet til Oslo. Vi finner også den projektbaserte organiseringen interessant og relevant for Kongsberg.

4.3 Haugesundregionen

Haugesundregionen

HJEM EVENTS OM OSS JOBBHJELPEREN NYHETER NYHETSREVY KONTAKT



HVA KAN HAUGESUNDREGIONEN TILBY DEG?



FRI & TID

Man kan spørre seg om hva som er viktigst av jobb og fritid. Like viktig begge deler, mener vi.



LEDIGE STILLINGER

Det er mange spennende muligheter i Haugesundregionen for deg som jobbsøker!



EVENTS

Få med deg neste event og la deg bli inspirert av våre representanter fra Haugesundregionen.



OM HAUGESUNDREGIONEN

Haugesundregionen er en sammensatt region representert ved et hav av muligheter.



BLI PARTNER

Se nederst på siden noen av tiltakene og aktivitetene vi tilrettelegger for partnerne.

Forsiden til haugesundregionen.no

Haugesundregionen er et samarbeid på tvers av kommuner i regionen, der private og offentlige virksomheter står sammen som partnere om å profilere seg selv enkeltvis, men også samlet som region. Arbeidet har pågått i snart ti år. Haugesundsregionen som profilerer seg under overskriften «En region – Ett ansikt» utgjør «den eneste «aktøren» som arbeider for å markedsføre regionen under ett begrep.»

«I det daglige representeres regionen vår av en rekke ulike aktører, med ulike agendaer, mål og prioriteringer. Det kan være en rekrutteringsannonse fra en lokal bedrift, en kampanje fra en offentlig institusjon, ulike idrettsarrangementer, festivaler osv. Disse gjør enkeltvis en formidabel innsats for å markedsføre både seg selv og regionen, uten at vi klarer å høste fordelene vi ville hatt om vi også klarte å markedsføre disse initiativene under ett.»⁴

Haugesundregionen er basert på partnerskap der det tilbys tre ulike grader av partnerskap med tilhørende grader av tjenester og bedriftsprofilering. Partnere er kommuner, private bedrifter, FoU-bedrifter, næringsforeninger, sentrumsforening, statlige direktorat og private foreninger.

Sentrale trekk:

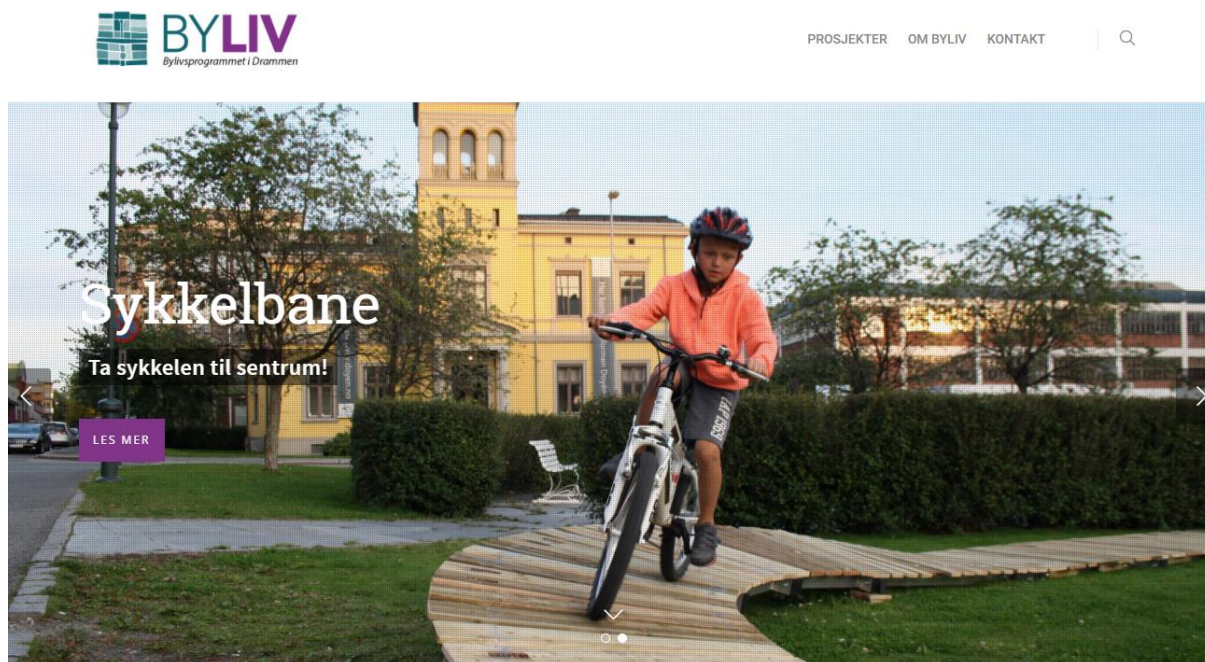
- Fokus: Nettverksbygging
- Målsetting: Gjøre Haugesundsregionen attraktiv for næringsetablering, bosetting og besøk.
- Struktur: Partnerskapsmodell med Haugesund Vekst som sekretariat, og med kontaktinformasjon lagt til Servicekontoret i Haugesund kommune.

Haugesundsregionen har et regionalt perspektiv med Haugesund som navet.

Relevans for Kongsberg: Haugesundsregionen ble etablert for å være et felles talerør for offentlige og private virksomheter i Haugesundsregionen. Her er det sterke likhetstrekk med Kongsberg og behovet for samordning og koordinering av salgsarbeidet. Enheten har et vidt spekter av medlemmer (partnere) fra industrivirksomheter som Hydro til Kystverket og Høgskulen på Vestlandet, samtidig som den har et regionalt perspektiv som omfatter et regionalt felles bo- og arbeidsmarked.

⁴ Kilde: <http://haugesundregionen.no/>

4.4 Byen vår Drammen



Forsiden til byliv.no

Byen Vår Drammen AS er et uavhengig aksjeselskap som eies av rundt 200 bedrifter og Drammen kommune i fellesskap. Selskapet jobber til beste for Drammen generelt og Drammen sentrum spesielt. Enheten har langt på veg samme rolle som Kongsberg Næringsforum har i Kongsberg.

Selskapet ble etablert i 1992 og er i dag et lite «konsern» med Byen Vår Drammen AS som morselskap for datterselskapene Destinasjon Drammen AS og Arrangement Drammen AS. *Byen vår Drammen* har et klart Drammenperspektiv med vekt på sentrum, omdømmebygging og bylivsutvikling, mens *Destinasjon Drammen* tar seg av destinasjonsarbeidet samt møter og konferanser, og *Arrangement Drammen* vil være selskapet som organiserer alle arrangementer vi er involvert i.



PROSJEKTER OM BYLIV KONTAKT | 

Byen Vår Drammen

Byen Vår Drammen er initiativtaker og prosjekteier til Byliv. Byen Vår Drammen arbeider for å vitalisere Drammen sentrum.

Programstyret

Programstyret består av representanter for ulike interessegrupper i Drammen. Styret er satt sammen med tanke på en bred deltagelse og samarbeid på tvers.

Sekretariatet

Tiltak og satsinger i Byliv gjennomføres ved hjelp av delprosjekter. Disse kan organiseres på mange forskjellige måter. Sekretariatet har ofte ansvar for daglig oppfølging og prosjektutvikling.

Enheten har følgende fokusområder:

- **Bylivsutvikling:** Eierskap og ledelse av «Bylivsprogrammet». Gjennomføring av byutviklingsprosjekter.
- **Sentrum:** aktiviteter, kampanjer, sentrumsutvikling og samarbeid med butikker, restauranter, eiendomsselskaper og annet næringsliv.

- Omdømmebygging: prosjektledelse av «Omdømmeprojekt Drammen», markedsføring av Drammen, stimulere til økt tilflytning og næringsetablering
- Byarrangementer: «Arrangement Drammen AS»; planlegging og gjennomføring av Elvefestivalen, Globus, World Cup, Midt i Drammen, Idrett for alle m.v.
- Besøksnæringen: «Destinasjon Drammen AS»; utvikling og markedsføring av Drammen som destinasjon, arrangør av møter og konferanser

Formål: Bidra til økt aktivitet, mer byliv og flere besøkende i Drammen generelt og sentrum spesielt.

Organisasjonsstruktur: Stab/linjeorganisasjon med operative enheter og et programstyre. Byen Vår Drammen AS har i dag fire ansatte som sammen med mange prosjektmedarbeidere og frivillige jobber med å gjennomføre aktiviteter og arrangementer, utvikle et attraktivt sentrum, skape mer byliv, tiltrekke flere besøkende og bidra til et levende næringsliv i Drammen.

Relevans for Kongsberg: Selv om Drammen mangler teknologibedriftene som Kongsberg har, tror vi Kongsberg kan lære av både organisering, fokusområder og erfaringer fra Drammen. Et viktig punkt som skiller Drammen-initiativet fra «Selg Kongsberg» er at i Kongsberg vil det være viktig også å utvikle den ikke-teknologibaserte industrien og annet næringsliv. Dette er viktig blant annet med tanke på alternative arbeidsplasser og et mangfoldig og robust næringsliv.

4.5 Vurdering

Samtlige «salgsenheter» har trekk som er relevante for «Selg Kongsberg», ikke minst at de alle representerer et felles talerør for partnerne.

Med unntak av «Oslo Brand Alliance» (OBA) som ennå ikke er blitt skikkelig etablert, har enhetene også etter hva vi kan se, fungert etter intensjonen den tiden de har vært i virksomhet. De er med andre ord eksempler på god praksis med tanke på å selge inn sine respektive byer og regioner. De fire eksemplene er organisert som partnerskap, men etter ulike modeller. «Kunnskapsbyen Lillestrøm» og «Drammen Byen Vår» er klart prosjektbaserte med dedikerte prosjektledere, mens «Haugesundsregionen» primært ser ut til å fungere mer som en ren markedsføringsplattform. Det er likevel slik at Haugaland vekst som har sekretariatsfunksjonen har en prosjektbasert arbeidsform rettet mot kommuner i regionen, samtidig som de har et overordnet ansvar for omdømmebygging.

Alle enhetene har en eller annen form for stabs- eller sekretariatsfunksjon og et styre å forholde seg til. Det er noe uklart om og i hvilken grad enhetene har en dedikert leder som skal fronte enhetene, de kan en direktør (Lillestrøm), en daglig leder (Drammen) eller prosjektledere (Haugesundregionen). De har alle et selgerfokus, enten dette er på «byen» som i Oslo og Drammen – eller på region som i «Haugesundsregionen». «Kunnskapsbyen Lillestrøm» har både et byfokus og et regionalt fokus. Samtlige eksempler er orientert mot stedsattraktivitet for mennesker og for næringer, og særlig OBA og «Kunnskapsbyen Lillestrøm» har et sterkt ønske å om trekke til seg høyt faglig kvalifiserte innbyggere med tanke på næringsutvikling. OBA har et hovedstadsfokus med vekt på merkevarebygging, og kampen om «global oppmerksomhet», men er samtidig opptatt av Osloregionen som den «raskest voksende regionen i Europa». Både Lillestrøm, Drammen og Kongsberg hører til i Osloregionen. OBA har i dag en rekke kommuner og flere fylkeskommuner som

partnere. Oslo kommune har en aktiv og ledende rolle gjennom representasjon på ulike nivåer i de tre partnerorganisasjonene *Visit Oslo*, *Oslo Business Region* og *Samarbeidsalliansen Osloregionen*.

Både «Haugesundsregionen» og «Kunnskapsbyen Lillestrøm» har trekk vi finner interessante også for Kongsberg. «Haugesundsregionen» har som mål å styrke regionen med Haugesund som drivkraft og nav, ut i fra den tanke at regionen utgjør et felles bo- og arbeidsmarked der alle kommuner tjener på samarbeid. Omdømmebygging utgjør en av flere strategier. «Kunnskapsbyen Lillestrøm» er et partnerskap mellom næringsliv, kunnskapsvirksomheter og Lillestrøm kommune i et Triple Helix perspektiv. Denne treenigheten er kanhende viktigere for Lillestrøm enn for Kongsberg, samtidig som det også er klare paralleller til det teknologiske industrimiljøet på Kongsberg, høyskolen og den satsingen som finner sted på tanke på fagutdanning i samarbeid med industrien som finner sted på Kongsberg. Kongsberg kommune gjennom næringssejef og oppvekstvekstsejef utgjør viktige bindeledd mellom industri og kommune.

«Byen Vår Drammen» utgjør en vellykket organisasjon som i stor grad har fungert som en pådriver for å gi Drammen et bedre omdømme og å bli en bedre by både å bo i og besøke. Drammen har imidlertid andre utfordringer enn Kongsberg og en annen næringsstruktur, samt en beliggenhet nærmere Oslo som gjør at erfaringer fra Drammen kan ha en noe begrenset overføringsverdi sammenlignet med «Kunnskapsbyen Lillestrøm».

4.6 Suksesskriterier

Begrunnelsen for å inngå i organiserte samarbeid eller nettverk er ofte basert på «output-baserte» legitimitetsgrunner. Slike grunner kan være at flere aktører med tilnærmet like formål ønsker å bedre kapasiteten og resultatet gjennom samarbeid. Holmen og Hansen (2013⁵) har i en casestudie av styring av og ledelse i kommunale nettverk og partnerskap funnet flere forhold som utgjør kriterier for gode samarbeid. Selv om de identifiserte kriteriene er basert på intervju med kommunalt ansatte og har kommuneorganisasjonen som primær målgruppe, vil de fleste kriteriene også kunne gjelde for samarbeidstiltak som «Selg Kongsberg». Under gjengir vi samtlige 7 kriterier som ble funnet.

1. **Det må sikres et minimumsnivå av støtte, praktisk tilrettelegging og faglig miljø:** Her pekes det på at det på forhold som tilstrekkelig lønnsmidler til daglig leder, og praktisk tilrettelegging av drift.
2. **Sikre forutsigbarhet i samarbeidet:** Forutsigbarhet i prosjektbaserte organisasjoner vil alltid være en utfordring, og kan gjøre det vanskelig å legge langsiktige planer. Forutsigbarhet kan sikres gjennom gjensidige intensjonsavtaler mellom partnerne i organisasjonen.
3. **Operativ leder må være en god katalysator:** Katalysatorrollen til daglig leder blir vurdert som nødvendig for å sikre et «trøkk» i samarbeidet og mobilisere partnerne til å yte/bidra inn med ressurser i samarbeidet. Vi oppfatter dette punktet til å handle om at daglig leder må være i stand til å genere prosjekter og sørge for at relevante partnere tar del og bidrar med ressurser (som kan være både økonomisk og i form av personer).

⁵ Styring av og ledelse i kommunal nettverk/partnerskap. Hva kjennetegner «balansert» styring og ledelse utenfor linje? Rapport IRIS - 2013/215

4. **Operativ leder må sikre kontinuerlig støtte og interesse hos politisk og administrativ ledelse i kommunen – brobyggerrollen:** Det pekes på at daglig leder (operativ leder) må være godt synlig, ha manøvreringsevne i det politiske og administrative landskapet, ha forankringskompetanse og forståelse av hvordan ulike verdener fungerer. Det siste punktet handler om å kjenne så vel den kommunale verden (både den politiske og administrative) som den verden organisasjonen retter seg mot. For «Selg Kongsberg» vil dette blant annet dreie seg om nettverk inn mot sentrale politiske og administrative myndigheter.
5. **Gi operativ leder et tydelig definert handlingsrom:** Å gi daglig leder en tydelig definert handlingsrom i rammesettingen er gunstig fordi dette gir forutsigbarhet – og klare forventninger om når en trenger/ikke trenger å forankre ting i politisk og administrativ ledelse. For «Selg Kongsberg» kan dette punktet bety at daglig leder må ha en stor grad av frihet til å foreta operative valg, for eksempel i hvilke konkrete prosjekter enheten skal engasjere seg i. De strategiske valgene er det styret som tar.
6. **Kontinuitet i lederposisjonen:** Siden relasjonsbygging utgjør en viktig del av lederrollen i samarbeidsorganisasjoner understreker forskerne betydning av kontinuitet i lederposisjonen. Det tar tid å bygge relasjoner og skifte av leder kan utgjøre en trussel mot organisasjonen.
7. **Evaluering og redesign av samarbeidet:** Tilbakemelding om drift og oppnådde resultater er viktig for alle organisasjoner av typen «Selg Kongsberg». Jevnlige evalueringer kan bidra til å synliggjøre merverdien av samarbeid/partnerskap, noe som styrker enhetens troverdighet og deres kapabilitet til å løse de oppgaver de er pålagt. Siden «Selg Kongsberg» utgjør en samarbeidsorganisasjon mellom Kongsberg kommune og ulike næringslivsaktører i Kongsberg, er det viktig at dette samarbeidet blir årlig evaluert for å sikre mest mulig suksess i arbeidet.

Med grunnlag i gjennomgangen over og i litteraturen (Jacobsen og Thorsvik 1997⁶; Holmen og Hansen 2013) har vi identifisert fire suksesskriterier med relevans for organisering av «Selg Kongsberg»:

- Tillit mellom partnere i nettverksorganisasjoner er avgjørende for en vellykket organisasjon
- Prosjektbasert organisasjon med løsningsorientert fokus
- Daglig (operativ) leder – rett person på rett plass
- Robust linjeorganisasjon/sekretariat med stor legitimitet og relevant kompetanse

Tillit utgjør en viktig faktor i organisasjoner, og kanskje i særlig i nettverksorganisasjoner med flere partnere. Tillit handler om å stole på at andre i organisasjonen handler slik en forventer og at partene har gjensidig tiltro hverandre. Dette er spesielt viktig i nettverksorganisasjoner der medlemmene kommer fra ulike kulturer som når privat næringsliv og offentlig forvaltning møtes i en felles enhet med etablerte fellesmål.

⁶ Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget. Bergen 1977.

Prosjektbasert organisasjonsstruktur i en eller annen form blir benyttet av samtlige fire enheter vi har vurdert ovenfor. En slik struktur er kjennetegnet ved at den kombinerer en strategisk linjeenhet med en operativ prosjektbasert enhet, eller sagt på en annen måte: Det bærende elementet utgjøres av et sekretariat som står for daglig drift av enheten, behandler henvendelser og samordner aktiviteter (som regel i samråd med daglig leder), mens det operative ansvaret blir – noe enkelt sagt – tillagt definerte prosjektgrupper som hver ledes av en prosjektleder. Prosjektene vil variere i tid, men de har alle en klar start og en klar slutt. En viktig forutsetning for at en prosjektbasert organisering skal lykkes er at prosjektene er sikret økonomisk og er forankret i de respektive partnerorganisasjonene.

Daglig leder er den øverste operative leder i en organisasjon. I enhver organisasjon er det viktig med rett person på rett plass, men hva dette innebærer i praksis må ses i sammenheng med organisasjonens formål og karakter. «Selg Kongsberg» skal selge Kongsberg gjennom å gjøre Kongsberg attraktiv som et sted å bo og flytte til, som et sted for innovasjon og for nye statlige arbeidsplasser, som et sted å drive næringsvirksomhet og etablere næringsvirksomhet i, og som et sted som er verdt å besøke som turist og som konferansedeltaker. Til dette mangfoldige salgsarbeidet trengs en daglig leder som evner å se helheten i hva som skal selges og hvorfor det skal selges, men som ikke trenger være ekspert på bestemte områder. Den rollen er det dedikerte prosjektledere som skal ha. Daglig leder må imidlertid være både brobygger og nettverksskaper – og ha gode relasjoner inn mot relevante politiske beslutningsarenaer som Stortinget - og faglige forvaltningsorganer som departementer og direktorater.

5 Kongsberg Næringsforum

Kapitlet omtaler kort Kongsberg Næringsforum SA sin rolle og funksjon i Kongsberg. Videre vil midler stilt til disposisjon fra Kongsberg kommune til Kongsberg Næringsforum bli vurdert i lys av samarbeidsavtalen mellom Kongsberg kommune og Kongsberg næringsforening.

5.1 Om Kongsberg Næringsforum SA

Kongsberg Næringsforum er en medlemsorganisasjon for næringslivet i Kongsberg, og et organ for initiativ og samarbeid for vekst og innovasjon på Kongsberg. Forumet er en pådriver for utvikling av et bredt næringsliv i Kongsberg fra handel til teknologi og de jobber for å fremme næringslivets synspunkter og sikre at Kongsberg forblir et attraktivt sted for bedrifter. Viktige tilbud fra foreningen er Teknologidagene, INN Expath, handelsaktiviteter og arrangementer, handelskammer tjenester, og forretningsadresse for NCE-SE. I tillegg kommer arrangement som tenning av julegran, arrangering av Vinterfestival og Kongsberg Marknad.

Styret i Kongsberg Næringsforum består av 7 medlemmer, inkludert styreleder og nestleder. De velges av foreningens medlemmer etter innstilling fra valgkomitèen. Det er i tillegg en observatør fra NCE Systems Engineering som sentral samarbeidspartner. Kongsberg kommune er representert med ett styremedlem (rådmannen).

Formålet til Kongsberg Næringsforum SA er:

- Ivareta næringslivets interesser i Kongsberg generelt og spesielt overfor kommunale, fylkeskommunale og nasjonale myndigheter.
- Være et samlingssted for næringslivet hvor positive forandringer søkes skapt gjennom samarbeid innenfor og på tvers av bransjer.
- Fremme opplysning og informasjon av faglig og økonomisk art.
- Bidra til styrket konkurransevne for et samlet næringsliv, ved å arbeide for sunne forretningsprinsipper, gode kollegiale forhold og høye kvalitetsstandarder.

5.2 Vurdering av midler stilt til disposisjon fra Kongsberg kommune

I mandatet for oppdraget heter det at det skal foretas

«en vurdering av resultatene av midler stilt til disposisjon fra Kongsberg kommune til Kongsberg næringsforum utover medlemskontingent.»

Vi oppfatter mandatet til ikke å innebære en evaluering av bruken av midler, men snarere en kvalitativ vurdering av om midlene ser ut til å bli brukt i henhold til intensjonen i avtalen. Vurderingen er basert på intervju/samtaler med daglig leder i KNF Wivi-Ann Bamrud og rådmann Wenche Grunderud i KK.

Kongsberg Næringsforum (KNF) og Kongsberg kommune (KK) har en formell samarbeidsavtale gjeldene fra 1.januar 2017 og ut 2019. Avtalen erstatter avtale fra 2013. I avtalen heter det følgende: Partene samarbeider om å oppnå målsettingen om at Kongsberg skal være landets beste by å leve i ved effektivt å utnytte hverandres ansvar, roller og tjenester. Partene ønsker å bidra til utviklingen av Kongsbergs attraktivitet som sted å bo, jobbe, oppleve og lære, samt å utvikle bylivet i Kongsberg. KNF representerer hele næringslivet i Kongsberg⁷.

De viktigste samarbeidsområdene er:

- **Informasjon og kommunikasjon;** herunder å markedsføre merkevaren Teknologibyen Kongsberg
- **Næringsutvikling;** herunder at «partene er enige om at KNF har en sentral rolle i, og kanskje skal være Kongsbergs sentrale kontaktpunkt (Single Point Shop) på området «selge Kongsberg som sted å skape næringsliv og investere».»
- **Samarbeidsprosjekter**
- **Arrangementer**
- **Høringsinstans i saker som angår KNF's medlemmer**
- **Økonomi:** Utover serviceavgiften (kr127.447 i 2016) bidrar KK fra 2017 med et årlig generelt driftstilskudd på kr 850.000. Tilskuddet utbetales hvert år i januar etter regning. Under den forrige avtalen var tilskuddet på kr 550.000.

Etter vår vurdering utgjør samarbeidsavtalen forholdsvis vage formuleringer. Avtalen gir ikke en fullstendig oversikt over hva det samarbeides om, men gir et innblikk i noen av sakene/temaene. Avtalens økonomiske bidrag fra kommunen gis som et generelt driftstilskudd og er ikke knyttet direkte opp til avtalens fokuspunkter. Samarbeidet har dreid seg om alt fra større utviklingsprosjekter til små, enkle gjennomføringsoppgaver. I det følgende gjennomgår vi aktiviteter vi oppfatter til å være relevante basert på informasjon fra KNF. Dette er formidlet til KK ved rådmannen og vi forstår det slik at hun ikke har noen vesentlige innvendinger mot det som framkommer.

Turistkontor

Vi oppfatter at KNF sin funksjon som «turistkontor» for Kongsberg har vært et lokalt diskusjonstema og således kan være av betydning for hvorfor KNF sin bruk av offentlige midler ønskes vurdert. Det gamle turistkontoret ble nedlagt for noen år siden og dets funksjoner ble lagt inn under KNF som i dag fungerer som besøkskontor for både næringsliv, fastboende, besøkende til byen og turister. I følge daglig leder har en del politikere i kommunen forventninger om at KNF skal være mer «turistkontor» enn i dag. Hun påpeker at denne funksjonen ikke er omtalt verken i samarbeidsavtalen eller i kommunens nye Næringsstrategi utover at det skal gis «informasjon til besøkende om overnatting, transportmuligheter og aktivitetstilbud.» «Turistkontorinformasjon» er i dag noe de fleste reisende finner ut av på egen hånd gjennom nettsøk, slik at denne oppgaven i liten grad kan ses på som en viktig oppgave for KNF. Daglig leder forteller at de gir denne informasjonen til turister og reisende som kommer innom. Vi har ikke foretatt undersøkelser for å få bekreftet eller avkreftet dette, men vi finner utsagnet fra daglig leder troverdig.

⁷ Avtalen ligger som vedlegg F.

Informasjon og kommunikasjon

KNF og KK samarbeider om å kommunisere ut til ulike målgrupper avhengig av hva som skal oppnås. Det kan være kommuneplanprosesser, innbyggerundersøkelser eller konkrete arrangementer som ordførerens næringskonferanse. Samarbeidet kan også dreie seg om innhold, foredrag, spørsmål som skal stilles, hvem som skal inviteres, adresser, publisering på nettsider, produksjon av invitasjoner, nyhetsbrev til KNFs medlemmer o.l. Både KNFs hjemmeside, og www.kongsberg.no blir benyttet. Noen ganger går KNF og KK sammen ut i media, og noen ganger blir det avtalt hvem av aktørene som bør fronte ulike saker. Daglig leder i KNF opplever en tett og god dialog mot samme mål - et best mulig resultat for Kongsberg. Dette blir bekreftet av rådmann Grindrud.

Statistikk og faktagrunnlag.

KNF har i samarbeid med NCE /KI og Kongsberg Teknologipark oversikt over situasjonen i næringslivet på Kongsberg. KNF og samarbeidspartnerne innhenter og deler informasjonen med hverandre og andre som trenger det, deriblant Kongsberg kommune.

KNF fører statistikk over overnattingsdøgn og besøkende til severdighetene i Kongsberg basert på informasjon fra reiselivsaktørene. De følger med på det som skjer av forskning og utvikling innen ulike områder for å kunne se trender og utviklingstrekk innenfor for eksempel handel, og har i år innført et nytt system som registrerer omsetning i en del av byens butikker og restauranter.

Teknologiprofilen

I 2009 ble det etter en prosess med KK, høyskolen, og KNF besluttet at Kongsberg skulle profilere seg som Teknologibyen. Det ble blant annet utarbeidet en visuell profil som skulle brukes i dette arbeidet. KNF bruker denne profilen i all markedsføring som gjøres utad for å fremme Kongsberg. Dette gjelder også på nettportalen kongsberg.no som driftes av KNF.

Innovasjon og nyskapning

KK, Kongsberg Innovasjon, Høyskolen, Etablererveiledning og KNF har sammen realisert *Innovasjonsloftet*, et felles hus med mange aktiviteter som på sikt kan skape flere arbeidsplasser i Kongsberg. Som en følge av denne satsningen er «vekstprisen» blitt etablert, samt en felles nettside. KNF jobber nå med de samme aktørene om å få utgitt et magasin (digitalt og print) om nyskappingsaktivitetene som skjer i Kongsberg.

Kongsberg Innovasjon og KNF arrangerte "*Kongsberg Day*" under Oslo innovation week med mål om å koble de etablerte bedriftene på Kongsberg opp mot nye innovasjons- og gründerbedrifter utenfor byen. Det var i følge daglig leder i KNF stor oppslutning om arrangementet, og de vurderer å gjøre det samme igjen i 2018.

KNF tar også imot henvendelser fra små og større bedrifter både i og utenfor Kongsberg som ønsker å finne lokaler i Kongsberg og etablere seg/vokse i sentrum. Flere av disse henvendelsene har resultert i etablering, og de håper på flere i tiden som kommer. KNF har også tatt initiativ til flere samordnede forsøk ut mot større globale bedrifter for å få de til å vurdere Kongsberg som bedriftslokasjon.

Vurdering av bruk av midlene

Etter vår oppfatning benytter KNF tilskuddsmidlene på en tilfredsstillende måte som reflekterer vesentlige punkter i samarbeidsavtalene. De omtalte aktivitetene kommer i tillegg til de aktivitetene som utføres på vegne av medlemsbedriftene. KNF har ikke i dag som en av sine primæroppgaver å være et «turistkontor» for Kongsberg, og det er heller ikke nedfelt i samarbeidsavtalen. Eventuelle argumenter om at en forventer en større aktivitet på dette feltet, finner vi ikke grunn til å støtte.

Konklusjonen er at tilskuddsmidlene fra Kongsberg kommune til Kongsberg Næringsforum blir brukt på en måte som er i samsvar med intensjonen i samarbeidsavtalen.

6 «Selg Kongsberg»

Kapitlet presenterer forslag til organisering av «Selg Kongsberg», hvilke aktører som bør delta fra offentlig og privat virksomhet, og hvilke økonomiske rammer som årlig bør stilles til disposisjon. Anbefalingen av hvordan organisere «Selg Kongsberg» er basert på samtaler med sentrale aktører i Kongsberg og på gjennomgang av tilsvarende og lignende enheter i andre kommuner og regioner – gode praksiser.

6.1 Hva sentrale aktører mener

Vi har intervjuet i alt 13 personer (vedlegg A) som hver på sin måte er engasjert i salg av Kongsberg. Dette er representanter fra det teknologiske industrimiljøet i Kongsberg; Kongsberg Innovasjon AS, eiendomsutviklere, Høyskolen i Sør-Øst Norge, besøksnæringer, eiendomsutviklere, Kongsberg Næringsforum og Kongsberg kommune.

De fleste av dem vi snakket med ser ikke behovet for en ny organisasjon som skal selge Kongsberg, og de var skeptiske til etablering av en ny enhet med egen administrasjon og ledelse. Det var imidlertid stor samstemmighet blant de fleste informantene om at Kongsberg Næringsforum bør ha en sentral rolle i «Selg Kongsberg» og bør tilføres midler og mandat til å utføre en slik rolle. Det var også mange som mente at Kongsberg bør selges gjennom prosjektorganisering med bruk av ekspertise blant relevante aktører i kommunen. Det regionale perspektivet ble også påpekt av flere av informantene; Kongsberg utgjør en del av en felles bo- og arbeidsmarkedsregion og det bør enheten reflektere.

Noen av aktørene vi snakket la stor vekt på at den nye enheten bør ha en markant og dynamisk leder med godt nettverk, og som kan fungere som en kvalifisert «sjefslobbyist» - en person Kongsberg kan «sende til Stortinget og være sikker på gjør en god jobb» som en av informantene uttrykte det. En slik person kan være en tidligere Stortingspolitiker eller en person med erfaring fra næringsliv eller organisasjonslivet – som NHO eller LO. Denne person bør trolig være fra Kongsberg eller Kongsbergregionen, og kjenne byen godt samtidig som vedkommende har gode kontakter både i departementer og blant politikere på Stortinget.

Det kom også synspunkter på at Kongsberg ikke bare er Teknologibyen, men også Sølvbyen- byen med sølvgruvene som utgjør det historiske – og teknologiske, grunnlaget for dagens Kongsberg. Andre informanter peker på en viss underkommunisering av de deler av næringslivet i kommunen som ikke er relatert til teknologibedrifter, og at den nye enheten også må være rettet inn mot det ikke-teknologiske næringslivet – som i minst like stor grad trenger å bli «solgt». Byens historiske arv utgjør et stort besøkspotensiale som i dag ikke er tilstrekkelig utnyttet. Byen har blant annet et stort potensiale i forbindelse med eventspregede konferanser basert på Bergverksmuseet og Sølvgruvene. Dette handler om destinasjonsutvikling med vekt på det særegne for Kongsberg, noe som også omfatter generell sentrumsutvikling. Det dreier seg med andre ord om attraktivitetsutvikling.

Det ble også sagt at det «vil nok alltid være brukerne, altså innbyggerne og bedriftene, som er de beste selgerne av et bosted», men at en trenger noen til å formidle disse salgsargumentene. I dette ligger også at en viktig oppgave for Kongsberg nettopp må være å gjøre byen og regionen mer

attraktiv både for dagens innbyggere og bedrifter, og for folk og næringer som vurderer Kongsberg som et sted å etablere seg på. Flere informanter var inne på at Kongsberg kommune ikke er aktiv nok med å legge til rette for et mer attraktivt sentrumsområde, verken for dem som i dag bor og driver næring i byen eller for besøkende.

Aktørsynspunktene kan oppsummeres som følger:

- Noen ser et behov for samordning/koordinering av de mange selgerne, andre ikke
- Noen ser behovet for at enheten må ha en dynamisk leder med godt nettverk, andre ikke
- De fleste mener at Kongsberg Næringsforum må brukes her, gi dem utvidet mandat og økt kompetanse
- Kongsberg bør selges gjennom prosjektorganisering
- Kommunen må være en viktig økonomisk bidragsyter sammen med næringslivet
- Det må ikke etableres en ny organisasjon for dette arbeidet når en har Kongsberg Næringsforum

Vi anser disse punktene som føringer for vår anbefaling om organisering av «Selg Kongsberg».

6.2 Kompetansebehov

6.2.1 «Selg Kongsberg» skal dekke mange behov

Den påtenkte enheten «Selg Kongsberg» skal omfatte fem prioriterte områder. De fem områdene representerer ulike tema, hvorav tre av temaene er direkte knyttet opp mot de tre attraktivitetsaspektene omtalt ovenfor, ett er knyttet opp mot samferdsel og regional integrasjon, og ett er knyttet opp mot innovasjon og gründervirksomhet. Tabellen under viser de fem prioriterte områdene for «Selg Kongsberg», hvilke tema vi oppfatter de er rettet mot, og hvilken operativ rolle og egenskaper som etter vår vurdering kreves av de respektive selgerne.

Tabell 6.1 Kategorisering av elementer som inngår i «Selg Kongsberg»

Prioriterte områder for «Selg Kongsberg»	Tema	Operativ rolle Egenskaper
Øke attraktiviteten for etablering av nye virksomheter, privat som statlige	Næringsutvikling Bedriftsattraktivitet	Akkvisitør Selger Markedsføring
Øke Kongsberg som reiselivs- og konferansedestinasjon	Besøksnæringer Reiseliv og kultur. Destinasjons- og eventsutvikling. Besøksattraktivitet Destinasjonsutvikling	Produktutvikler «Selger» Markedsføring
Øke attraktiviteten til Kongsberg som bo-område for Oslo-regionen	Levekår, livskvalitet, tilgjengelighet Regional integrasjon Bostedsattraktivitet	Akkvisitør «Selger» Markedsføring
Øke etablering av små og mellomstore bedrifter gjennom innovasjon	Næringsutvikling Innovasjon Gründervirksomhet	Tilrettelegger Næringsutvikler
Være en pådriver for å bedre transportløsninger til og fra hovedstaden/Gardermoen	Samferdsel Regional integrasjon Regional utvikling	Pådriverfunksjon Selger

6.2.2 Behov for ulike kompetanser

«Selg Kongsberg» som enhet vil ha behov for ulike kompetanser fordelt på de ulike enhetene i organisasjonen. Kompetanse innen følgende segment er påkrevd: destinasjonsutvikling, stedsutvikling, næringsutvikling, innovasjon og markedsføring.

Styrekompetansen må reflektere mandatet for «Selg Kongsberg». Det vil si at styremedlemmene må bringe inn kompetanse som er relevant i forhold til de oppgaver enheten er satt til å løse, det være seg innen bedriftsetablering/næringsutvikling, destinasjons- og stedsutvikling, regional samhandling eller tilflytting.

Daglig leder vil ha en sentral funksjon i «Selg Kongsberg» og det vil således være avgjørende å finne rett person til denne stillingen. Det er imidlertid ikke gitt hvilket innhold denne funksjonen skal ha og hvilke egenskaper og kompetanse daglig leder bør ha. Innspillene fra intervjurunden ga ulike signaler om hvilke egenskaper daglig leder bør ha, og de fire eksemplene («gode praksiser») viser stor grad av variasjon i hvordan «salgsenheten» blir ledet og frontet utad. Vi ser ikke bort fra at tilgang/fravær av gode ambassadører og lobbyister fra kommunen eller regionen er av betydning for hvilken rolle daglig leder (eller tilsvarende) inntar. I en kommune/region som har en aktiv og dyktig talsperson eller lobbyist, vil kanskje ikke ha samme behov for denne rollen i en salgsorganisasjon som en kommune/region som mangler en aktiv og dyktig talsperson.

Daglig leder bør være en initiativrik ressursperson med godt kontaktnett lokalt, regionalt og mot nasjonale politiske og administrative organer. Dette kan være en tidligere politiker eller en person med erfaring fra privat næringsliv eller fra organisasjonsarbeid, fortrinnsvis med gode lederegenskaper.

Vi forstår «Selg Kongsberg» som en operativ enhet, det vil si en handlingsrettet organisasjon med mål og strategier for å nå etablerte mål. Til hvert av målene vil - eller bør det, bli knyttet virkemidler, samt at det vil bli utviklet konkrete og handlingsrettede tiltak. Siden temaene, og med det utfordringene er ulike vil de til dels også kreve ulike kompetanse og ulike «salgsstrategier» ovenfor aktuelle målgrupper.

6.3 Anbefaling

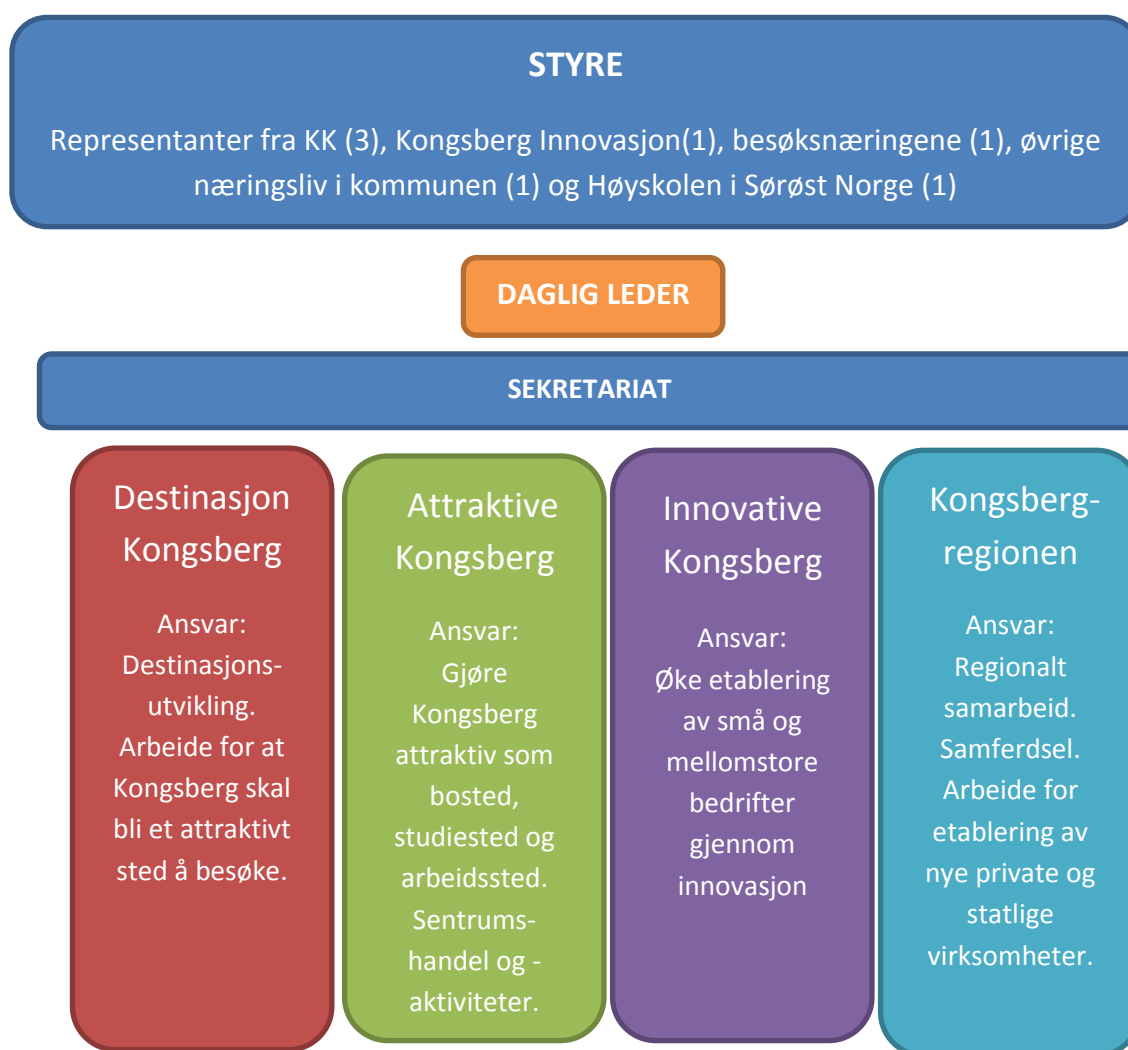
Anbefalingen er i samsvar med Næringsstrategi Kongsberg 2024 og er basert på intervjuer og samtaler med sentrale aktører i Kongsberg (kap.6.1), samt en gjennomgang av lignende enheter i andre kommuner og regioner som hver på sin måte har lyktes i å selge sin kommune eller region (kap.3). Den anbefalte organisasjonsmodellen er bevisst gjort så enkel som mulig og utgjør et organisatorisk rammeverk for «Selg Kongsberg». Det er samtidig viktig at enheten har en fast struktur – linjeorganisasjon, men må samtidig være så fleksibel og smidig at det kan løse konkrete utfordringer som dukker opp – eller som staben/daglig leder har identifisert.

Det anbefales at Selg Kongsberg etableres med en organisasjonsstruktur bestående av et styre, daglig leder, sekretariat og fire temagrupper med hvert sitt dedikerte formål. Det operative elementet i enheten er i stor grad prosjektbasert der opprettes prosjektgrupper etter behov og med tilpasset kompetanse og kapasitet. Det bærende elementet utgjøres av daglig leder sammen med et

sekretariat med «stabsfunksjon». Daglig leder bør være samlokalisert med sekretariatet og prosjektledere for å sikre den nødvendige koordinasjon av arbeidsoppgavene.

Det foreslås at sekretariatsfunksjonen blir lagt til Kongsberg Næringsforum. Da sekretariatsfunksjonen kommer som en tilleggsfunksjon til de oppgaver KNF i dag har som næringsforum, forutsettes det at enhetene blir tilført flere stillingsressurser og den nødvendige kompetanse utover den som i dag finnes. Vi legger også til grunn at deler av dagens virksomhet i KNF vil naturlig falle inn under den nye enheten Selg Kongsberg. KNF har etter vår vurdering stor grad av kompetanse og tillit blant aktører/interessenter til å inneha funksjonen som sekretariat for «Selg Kongsberg». Det blir i så fall en videreføring og oppgradering av den salgsjobben KNF fram til i dag har hatt.

Det opprettes fire underenheter hver med sitt dedikerte salgs formål og hver sin prosjektleder; **Destinasjon Kongsberg, Attraktive Kongsberg, Innovative Kongsberg** og **Kongsbergregionen**. *De fire enhetene må være godt synlige på enhetens nettside og gi et klart signal om Selg Kongsberg sitt fokus og hva enhetene skal arbeide for.* Prosjektlederne hyrer inn nødvendig ekstern kompetanse etter behov, dette kan være ressurser fra næringslivet, høyskolen eller eksterne konsulenter. Utgiftene må dekkes av tilgjengelige ressurser i enheten (se kap.5.4).



Figur 6.1 Forslag til organisasjonsstruktur for Selg Kongsberg.

Styret

Styret setter mål for virksomheten på vegne av interessentene. Styret foreslås å bestå av representanter fra Kongsberg kommune, det teknologiske industrimiljøet i kommunen, besøksnæringene i kommunen, øvrige næringsliv i kommunen og Høyskolen i Sørøst Norge. I alt syv personer. Kongsberg kommune foreslås å være representert med tre personer, hvorav ordfører eller varaordfører bør være en disse. De to andre bør være fra administrasjonen, fortrinnsvis fra ledergruppen eller andre med et overordnet sektoransvar. Hvilke kommunale sektorer som bør være representert tar vi ikke stilling til, men vi anser likevel personer med tilknytning til samfunnsutvikling (plan, tilflyttingsarbeid og næring) og oppvekst som naturlige kandidater her. Høyskolen i Sørøst Norge foreslås representert i egenskap av å utgjøre det tredje leddet i en Triple Helix (se vedlegg E), de to andre er Kongsberg kommune (offentlig aktør) og industri/næringsliv (privat aktør). Samarbeid mellom offentlig virksomhet (som Kongsberg kommune), privat næringsliv og FoU-virksomhet (som HSN) er regnet som viktig i regional samhandling. Innovasjon og innovasjonsprosesser er i dag regnet som en viktig del av denne samhandlingen. Det kan være gode grunner for at eiendomsutviklere/ utbyggingsaktører bør være representert i styret i egenskap av å være viktige utviklingsaktører, de bør da komme inn som «øvrige næringsliv».

Styrets leder foreslås utpekt av kommunen. Det anbefales at ordfører eller varaordfører bør være styreleder for å sikre god forankring til Kongsberg kommune.

Styrets samlede kompetanse skal reflektere mandatet til «Selg Kongsberg».

Daglig leder

Daglig leder har det daglige ansvaret for drift og koordinering av ressurser, samt rollen som 1. selger.

Daglig leder skal være organisatorisk tilknyttet «Selg Kongsberg» sitt sekretariat og ha sin kontorplass der.

Daglig leder skal i samarbeid med resten av staben være pådrivere for å omgjøre virksomhetene formål til operativ handling. Dette er en oppgave som er rettet mot lokale attraktivitetstiltak så vel som mot mobilisering overfor nasjonale beslutningstakere og det sentrale forvaltningsapparat.

Sekretariatet

Sekretariatets funksjon er å utgjøre stab med fast bemanning av kompetanse/ressurser som organiserer prosjektgrupper med relevant kompetanse og nettverk etter behov.

Det foreslås etablert en ny interaktiv nettportal for «Selg Kongsberg» med tydelig og klar visualisering av Teknologibyen Kongsberg. De fire underenhetene Destinasjon Kongsberg, Attraktive Kongsberg, Innovative Kongsberg og Kongsbergregionen må ha en framtrødende plass. Enhetene utgjør operative enheter som representerer de fire formålene bak «Selg Kongsberg», samt pådriverfunksjonen for bedre transportløsninger til og fra hovedstaden/ Gardermoen.

Enhetene skal ha hver sin dedikerte prosjektleder, det kan imidlertid tenkes at de to enhetene som har ansvar destinasjons- og stedsutvikling (Destinasjon Kongsberg og Attraktive Kongsberg) kan ha felles prosjektleder. Det er samtidig et viktig poeng at begge enheter framstår som egne enheter siden en viktig oppgave er å synliggjøre både destinasjonen Kongsberg og Kongsberg som et attraktivt sted både å bo og leve i, og for tilflytting av folk og virksomheter.

Destinasjon Kongsberg

Kongsberg utgjør en kommune med et stort utnyttet helårlig opplevelsespotensial. Det potensialet må utnyttes med tanke på vekst og utvikling av besøksnæringene i kommunen. Her må en også tenke utover kommunegrensene og se på destinasjon Kongsberg som en del av en større region med flere komplementære destinasjoner. Her er det klare grenseflater mot både Attraktive Kongsberg og Kongsbergregionen.

Destinasjon Kongsberg skal ha ansvar for markedsføring av Kongsberg som besøkskommune, for destinasjonsutvikling og til å gjøre Kongsberg til et attraktivt sted å besøke. Det tilsettes en dedikert prosjektleder med erfaring fra og kompetanse innen destinasjonsutvikling og reiseliv. Enhetens formål skal være å styrke besøksnæringene i Kongsberg. Målgruppen omfatter både konferanse-segmentet og turistsegmentet. Dette er to ulike besøkssegment med ulike motiver for eventuelt å reise til Kongsberg. Konferansesegmentet er i sterk vekst, men det er hard konkurranse om kundene. Kongsberg har i dag en god posisjon i dette markedet, ikke minst takket være teknologiindustrien i byen. En viktig funksjon for Destinasjon Kongsberg vil bli å koordinere dette salgsarbeidet med andre salgsaktiviteter innen reiselivssegmentet.

Salgsarbeidet blir i dag i stor grad utført av Quality Grand Hotel i egenskap av å være det store konferansehotellet i byen. Destinasjon Kongsberg skal ikke drive salgsarbeid i konkurranse med hotellet – som har stor kompetanse på feltet. Kongsberg synes å ha et uforløst potensial i en tettere kobling mellom konferansesegmentet og byens historiske arv som utgjør selve grunnlaget for Teknologibyen Kongsberg. Både Bergverksmuseet og Sølvgruvene inngår her som naturlige bestanddeler.

Det tilsettes en dedikert prosjektleder med interesse og kompetanse innen destinasjonsutvikling.

Attraktive Kongsberg

Et attraktivt Kongsberg er viktig på mange måter, og utgjør selve fundamentet for at byens befolkning skal trives og for at flere skal velge å bosette seg, studere i byen og besøke byen. Et attraktivt Kongsberg er således grunnlaget for byens teknologiske industri og høgt kvalifiserte industrielle fagmiljø. Attraktive Kongsberg har grenseflater mot Destinasjon Kongsberg, Innovative Kongsberg og Kongsbergregionen.

Attraktive Kongsberg skal ha ansvar for å gjøre Kongsberg attraktivt som bosted, studiested og arbeidssted, men også som et attraktivt sted å drive med næringsvirksomhet og etablere næringsvirksomhet i. Enhetens virkeområde har naturlige grenseflater mot Destinasjon Kongsberg, men har fokus rettet mot både byutviklingstiltak, lokale arrangement, eventansvar, kulturtiltak og alt som bidrar til å gjøre Kongsberg til et attraktivt sted å bo i og å drive næring i. I dette ligger både å arbeide for et inkluderende arbeidsliv for mennesker som av en eller annen grunn har vanskelig for å få innpass, og for å utvikle bysentrum med flere aktiviteter, tilbud, opplevelser, tjenester og bomuligheter.

Det tilsettes en dedikert prosjektleder med erfaring med relevant erfaring og kompetanse innen stedsutvikling og attraktivitetsutvikling.

Innovative Kongsberg

Innovative Kongsberg har som et viktig arbeidsområde å iverksette tiltak innen «Strategiområde 3: Innovasjon og nye bedrifter» i Næringsstrategi Kongsberg 2024. Her pekes det blant annet på at det

for lite nyetablering på Kongsberg, samtidig som byen har store globale innovative bedrifter med spisskompetanse på veldig mange områder. En viktig arbeidsfelt for Innovative Kongsberg blir å arbeide for å gjøre denne kompetansen tilgjengelig for gründere og mindre oppstartsbedrifter for på den måten å legge grunnlag for nyetablering og vekst – også i andre bransjer enn teknologiske. I dette arbeidet vil Kongsberg Innovasjon stå sentralt, sammen med prosjektleder for Innovative Kongsberg. Det skal også arbeides for at Kongsberg blir valgt som sted for utflytting av statlige virksomheter og for etablering av nye statlige virksomheter.

Det er klare grenseflater mellom Innovative Kongsberg og Kongsbergregionen med sin vekt på byens regionale og nasjonale posisjon for utvikling av nytt næringsliv.

Det bør tilsettes en dedikert prosjektleder med gode relasjoner både til det teknologiske industrimiljøet og til Kongsberg kommune.

Kongsbergregionen

Kongsbergs posisjon som regionsenter og som nasjonalt tyngdepunkt for teknologisk industri, har en viktig oppgave i å arbeide regionalt så vel som nasjonalt for å oppnå gode rammebetingelser for næringslivet i Kongsberg. Selg Kongsberg skal gjennom enheten Kongsbergregionen arbeide for å styrke samhandling mellom regionsenteret og kommunene som inngår i Kongsbergregionen, samtidig som enheten også arbeide for å markedsføre Kongsberg overfor Osloregionen som et sted både å bo og arbeide i. I den forbindelse med pådriverfunksjonen for samferdselstiltak som knytter Kongsberg bedre sammen med Oslo og Gardermoen viktig.

Kongsbergregionen.no og de arbeidsoppgaver denne i dag har bør bli en sentral del av den nye enheten med samme navn. Vi foreslår følgelig at deres funksjon i dag inngår i den nye enheten i Selg Kongsberg. På den måten sikrer en at nødvendig kompetanse og nettverk inngår.

Kongsbergregionen har grenseflater mot Destinasjon Kongsberg, Attraktive Kongsberg og Innovative Kongsberg.

6.4 Hvilke økonomiske rammer bør stilles til disposisjon årlig

Hvilke økonomiske rammer som bør stilles til disposisjon årlig må ses i relasjon både til enhetens ambisjonsnivå og hva som er realistiske rammer for enheten. «Selg Kongsberg» foreslås å utgjøre en samarbeidskonstellasjon mellom Kongsberg kommune, næringslivet i Kongsberg og Høyskolen i Sør-Øst Norge. Utgifter til den årlige økonomiske rammen forutsettes delt mellom Kongsberg kommune og de andre partene som inngår i «Selg Kongsberg». Hvilken fordelingsnøkkel som skal brukes tas det ikke stilling til her, utover at vi ser det som naturlig at Kongsberg kommune står for halvparten av midlene.

Vi finner det rimelig med et høyt ambisjonsnivå for «Selg Kongsberg», hvilket blant annet innebærer tilstrekkelig bemanning med god og relevant kompetanse, og tilstrekkelige driftsmidler til å gjennomføre de prosjekter en ønsker å gjennomføre. Det legges også til grunn at samtlige fem stillinger utgjør fulle stillinger (100 %), det vil si 5 årsverk. Vi anser det som spesielt viktig at lønnsbetingelsene til daglig leder blir konkurransedyktige slik at rett person blir ansatt.

Det legges til grunn at den økonomiske rammen for «Selg Kongsberg» skal dekke lønnsutgifter til daglig leder, fire prosjektledere, overheadutgifter til Kongsberg Næringsforum som sekretariat, samt styrehonorar. I tillegg kommer midler til å dekke prosjektkostnader.

På denne bakgrunn bør de årlige økonomiske rammene ligge på rundt 9 mill. kroner.

Dersom ambisjonsnivået senkes, for eksempel gjennom færre årsverk, vil utgiftene bli tilsvarende redusert.

Følgende forutsetninger er lagt til grunn:

	Daglig leder	4 prosjektledere
Lønnskostnader (direkte kostnader) + indirekte kostnader ⁸	1 000 000 kr	2 500 000 kr

Under forutsetning at ett årsverk for hver av de fire prosjektlederstillingene utgjør 610 000 kroner inkludert indirekte kostnader på 21,4⁹ prosent, utgjør de fire stillingene til sammen rundt regnet 2.5 mill. kroner i årlige utgifter. Med forutsetning om at de totale utgiftene til daglig leder vil ligge på 1 mill. kroner (direkte + indirekte kostnader på 21,4 %), vil de samlede utgiftene til de fem stillingene ligge på 3.5 mill. kroner. Det kan være at daglige leder og prosjektlederne bør avlønnes på annet måte enn vi har lagt inn som forutsetninger. Det kan således tenkes at lønnsnivået til daglig leder bør være høyere enn i har lagt til grunn for å trekke til seg de rette kandidatene. Hvorvidt dette skal virke inn på de andre lønnsutgiftene tas det ikke stilling til her.

Videre legges følgende til grunn:

- Styrehonorar: 500 000 kroner fordelt på styrets sju medlemmer
- Overhead og generelle midler til sekretariatsfunksjoner: 1mill. kroner
- Årlige prosjektmidler: 4 mill. kroner som skal dekke utgifter til iverksetting av prosjekt, reiser, møtedeltakelse, representasjoner, attraktivitetstiltak, innleie av eksterne medarbeidere og konsulenter.

⁸ Indirekte kostnader omfatter utgifter til forsikring, pensjon, ulike godtgjørslar, osv., og er satt til 21,4 % av de direkte kostnadene (lønn).

⁹ Prosentatsen er basert på SSB-beregninger fra 2012: De indirekte kostnadene representerte i 2012 i gjennomsnitt 21,4 prosent av de totale arbeidskraftkostnadene, der arbeidsgiveravgift (AGA) samt pensjons- og forsikringsordninger var de klart største bidragsyterne. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbkost/hvert-4-aar/2014-10-14>

Vedlegg

Vedlegg A: Kunnskapsgrunnlaget

Anbefalingen om hvordan enheten «Selg Kongsberg» bør organiseres er basert på intervju/samtaler med 13 relevante aktører i Kongsberg eller som har tilknytning til Kongsberg, og en gjennomgang av internettsider fra lignende enheter i andre kommuner/regioner for å finne eksempler på gode måter å organisere «salgsenheter» på.

Intervjuene

Følgende personer er intervjuet:

- Wivi-Ann Bamrud: Kongsberg Næringsforum
- Svein-Olav Torø: Kongsberg Innovasjon
- Torkil Bjørnson: NCE-SE
- Johnny Løcka: Kongsberg Teknologipark
- Håvard Fossbakken: Kongsbergregionen
- Janne Karlsen: Quality Grand Hotel Kongsberg
- Per Mikkelsen: PK-Eiendom
- Kristin Franck: KKPE-Eiendom
- Kristian Bogen: Høyskolen i Sør-Øst Norge
- Alfhild Skaardal: Kongsberg Bergverksmuseum
- Ingar Vaskinn: Næringssjef Kongsberg kommune
- Kjell Gunnar Hoff: Varaordfører Kongsberg kommune
- Wenche Grindrud: Rådmann Kongsberg kommune

I tillegg har vi hatt samtaler med formannskapet i Kongsberg kommune som utgjør styringsgruppe for oppdraget.

Intervjuene bar i stor grad preg av samtaler rundt «Selg Kongsberg» med vekt på behovet for en ny enhet, hvordan denne best kan organiseres og hvilke aktører som bør inngå i enheten.

Beste praksis

For å finne «beste praksis» på området og identifisere kritiske suksessfaktorer, har vi foretatt nettsøk og besøkt flere mer eller mindre relevante nettsider og –portaler. Vi stod til slutt igjen med fire enheter vi fant å være mest relevante med hensyn til «beste praksis» med tanke på Kongsberg. Disse er «Oslo Brand Alliance», «Haugesundregionen», «Kunnskapsbyen Lillestrøm» og «Byen vår Drammen». Vi viser til kapittel 4 for en vurdering av disse i forhold til «Selg Kongsberg».

Vedlegg B: «People’s eller business climate?»

Norske kommuner benytter seg av ulike strategier eller logikker i det kommunale samfunns-utviklingsarbeidet (Cruickshank, m.fl. 2014¹⁰). I hva de kaller «logikk 1» er næringsutvikling verktøyet og samfunnsutvikling målet, mens i «logikk 2» er det stedets attraktivitet som bosted («peoples climate»), et begrep utviklet av Richard Florida¹¹) som utgjør virkemiddelet.

Tabell 4.1 Logikker i bo- og arbeidsmarkedstilpasning (basert på Cruickshank, m.fl. 2014)

	Perspektiv	Tiltak	Effekt
Logikk 1	Næringsutvikling	Nye arbeidsplasser	Sysselsetting + bolyst
Logikk 2	Attraktivitetsutvikling (Utvikle «peoples climate»)	Intern utvikling av sosiokulturelle forhold	Attraktivt sted som tiltrekker mennesker, bedrifter og besøk

Hvilket perspektiv som ligger til grunn for «Selg Kongsberg» kan være relevant for hvordan enheten skal organiseres og hvilke aktører som bør inngå i denne. Etter vår vurdering ligger det mer av «logikk 2» til grunn for «Selg Kongsberg» enn «logikk 1». I følge en slik logikk vil en bred satsing på kultur- og samfunnsutvikling gi grunnlag for sosio-økonomiske prosesser som på sikt vil føre til et attraktivt sted som tiltrekker både mennesker og bedrifter, samt gir økt besøk i form av turister og andre besøkende. En slik vurdering vil gi føringer for hvilke aktører som bør inngå i den nye enheten.

«I tanken om å utvikle et «people climate», eller den brede forståelse av kultur og samfunnsutvikling, den antropologiske kulturforståelsen, tar man utgangspunkt i menneske og samfunn og peker mot en intern utvikling av sosio-kulturelle forhold. Spørsmålet er altså hvordan sosiale, økonomiske, kulturelle og politiske forhold og prosesser virker sammen og skaper miljøer for kreativ aktivitet (Lysgård 2012). Florida samlet opp mange av impulsene fra den brede kulturforståelsen og mente i sin bok fra 2002 å sitte på hemmeligheten bak den pågående transformasjonen av vårt samfunn og vår økonomi: «Powering the great ongoing changes of our time is the rise of human creativity as the defining feature of economic life» (Florida 2002, s. 21). I sin tilnærming tar han utgangspunkt i den kreative arbeidstaker; det er arbeideren og ikke bedriften som anses å være den grunnleggende drivkraften i utviklingen.» (Cruickshank, m.fl. 2014)

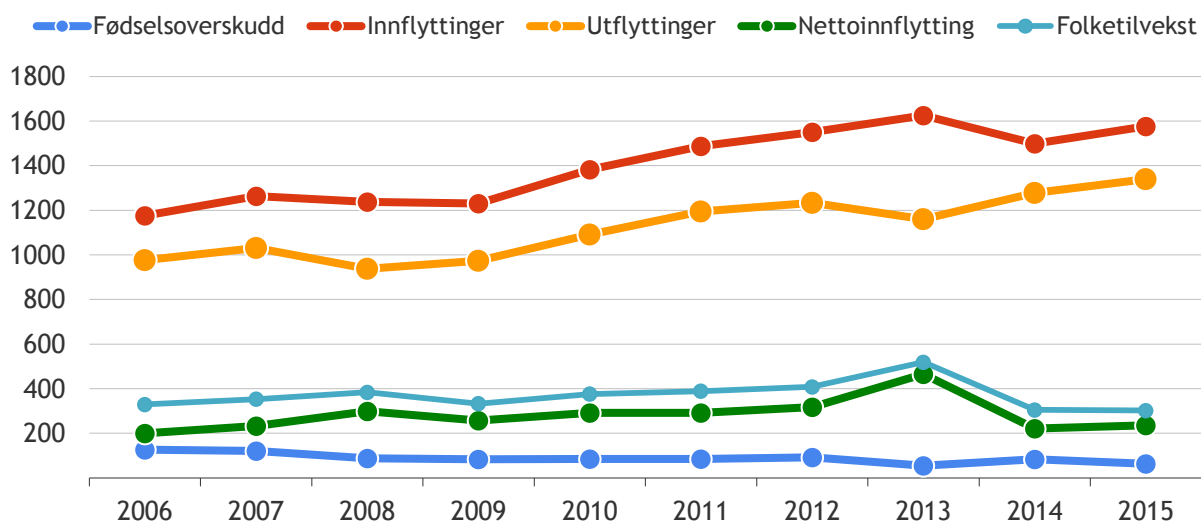
Kongsberg kan satse på å være en bokommune med gode tjenester. Alternativt er Kongsberg en god bokommune fordi dette i neste omgang skaper et kreativt miljø for verdiskaping. Og det er noe annet – som krever reflektert handling med tanke på tiltak som settes inn for å støtte opp om de nødvendige sosio-økonomiske prosessene som må finne sted for at kreative miljø skal oppstå. Slike prosesser kan være i form av fysisk og kulturell sentrumsoppustning, utvikling av attraktive bomiljøer, utvikle gode kulturtilbud, legge til rette for arbeidsplasser i «lokale næringer», lokal ressursmobilisering for å fremme fellesskapsfølelse og lokal stolthet, integreringstiltak av tilflyttere fra inn- og utland, osv.. Kongsberg har i dag en forholdsvis stor andel innen «kreativ sektor» knyttet til teknologibedriftene, og vil følgelig ha et stort fortrinn med dette. Vårt inntrykk er imidlertid at dette potensialet i dag ikke i tilstrekkelig grad er blitt benyttet som en ressurs med tanke på å gjøre Kongsberg til et attraktivt samfunn.

¹⁰ Jørn Cruickshank m.fl.(2014): Samfunnsutviklingskapasitet i småkommuner. En studie av 41 Småkommuner. Trøndelag Forskning og Utvikling AS. Rapport 2014:14

¹¹ Richard Floridas teori om «The creative class» (Florida 2002).

Vedlegg C: Ønske om næringsetablering og flere innbyggere

Flere av punktene som listes som relevante områder for «selg Kongsberg» er nedfelt i kommunens næringsstrategi. Ved siden av behovet for et bredere sammensatt næringsliv, trekkes det også frem et mål om å vokse til 40 000 innbyggere på sikt. Det er forventet at området mellom Lier og Kongsberg vil få stor befolkningsvekst frem mot 2040. I følge SSB vil befolkningstallet stige med 43 prosent de neste 25 årene, fra 152 000 i dag, til 217 000 i 2040. Dette er faktisk høyere befolkningsvekst enn man forventer i Oslo/Akershus i samme tidsrom. Kongsberg har over mange år hatt en positiv befolkningsvekst, og mellom 2006 og 2015 økte folketallet med nesten 3 500 innbyggere, en vekst på 15 prosent. De siste to årene, parallelt med den nevnte nedbemanningen i FMC, har imidlertid folketilveksten avtatt, delvis som en konsekvens av lavere nettoinnflyttingen, men også fordi fødselsoverskuddet har mer enn halvert seg i 10-årsperioden - fra 126 i 2006 til kun 63 i 2015.



Figur 1.1 Demografiske utviklingstrekk 2006-2015. Kilde: SSB

For at man over tid faktisk skal kunne oppnå målet om folketallsvekst vil kommunen arbeide for økt etablering av nye virksomheter. Attraktiviteten til Kongsberg som bokommune må også økes. Det er mange elementer som inngår i lokal attraktivitet, men for en kommune som ligger i randsonen rundt Oslo vil en forbedring av samferdselssituasjonen stå sentralt. Reisetiden mellom Kongsberg og Oslo med lokaltog er i dag i overkant av 1 time og 15 minutter og ligger utenfor det som vanligvis regnes som daglig pendleravstand (60 minutter)¹². Med bil tar reisen mellom litt over 1 time og 1,5 time, avhengig av når på døgnet man kjører¹³.

Det er for tiden både pågående og potensielle prosjekt på samferdselsfronten som påvirker Kongsberg kommune. E134 Damåsen–Saggrenda er i byggefase, mens diskusjoner rundt jernbaneutvikling som både vil få ned reisetiden mellom Kongsberg og Oslo, samt øke frekvensgraden til togtilbudet, er pågående.

¹² Kilde: Utredning fra Jernbaneverket om strekningen Kongsberg – Hokksund. August 2016.

¹³ Basert på informasjon fra Google Maps.

Vedlegg D: Stedsattraktivitet

Kongsberg fikk Statens pris for *Attraktiv stad* i 2014. Dette viser at Kongsberg over lenge tid har tatt grep for å gjøre byen attraktiv. Et viktig grep har vært det tette og nære samspillet Kongsberg kommune har med regionale aktører, næringsliv, lag og foreninger og innbyggere over flere år, og som har bidratt til å styrke kommunens og byens samlede attraktivitet. Juryen la i sin begrunnelse blant annet vekt på at kommunen «i alle år hatt et konstruktivt og dynamisk forhold til industrien og annen næring. Samspillet mellom politikk, administrasjon og næringsliv har vært produktivt og vist gang på gang at det er mulig å maksimere utbyttet for alle parter. Industrien er toneangivende og verdensledende på sine ulike felt. Teknologimiljøet er en sterk samarbeidspart for kommunen, og bidrar og legger premisser for utvikling.»

Kongsberg har den siste tiden trolig tapt noe av attraktiviteten på grunn av den pågående omstillingsprosessen. Det er likevel god grunn å tro at kommunen gjennom de grep om ble tatt, vil ha et godt grunnlag for å vinne tilbake tapt bedrifts- og bostedsattraktivitet. Kongsberg med sine høyteknologiske næringsklynger har lenge vært et forholdsvis attraktivt arbeids- og bosted, men har som omtalt ovenfor møtt utfordringer knyttet til globale konjunkturedringer som blant annet har ført til tap av kompetansesarbeidsplasser og utflytting av kompetansesarbeidskraft. For Kongsberg gjelder det nå, for å sitere kommunalsjef for samfunnsutvikling og tekniske tjenester¹⁴; «å utvikle Kongsberg som et attraktivt sted å arbeide, studere, bo og besøke er helt nødvendig for å sikre fremtidens arbeidskraft.» Med tanke på det omstillingsarbeidet som i dag pågår, vil det også være viktig å tiltrekke seg et bredere spekter av arbeidsplasser til byen.

Et attraktivt sted er et sted med godt omdømme. Attraktivitet sier noe om egenskaper ved stedet, som bosted, som et sted å gå på skole og studere, som sted å drive næring og som sted å besøke. Den kanskje viktigste pilaren er arbeidsplasser, men et sted blir ikke attraktivt verken for næringsliv eller tilreisende uten innbyggere og den aktivitet som blir generert av stedets beboere. Et attraktivt sted vil også som regel ha innbyggere i alle aldersgrupper, livsfaser og med ulike interesser, noe som gjerne borger for et bredt spekter av kulturtilbud. Befolkningsutvikling og næringsutvikling er to begreper som er nært knyttet til hverandre, og en kan si at det ene forutsetter det andre; et sted med positiv næringsutvikling følges gjerne av positiv befolkningsutvikling, og negativ næringsutvikling fører gjerne til negativ befolkningsutvikling.

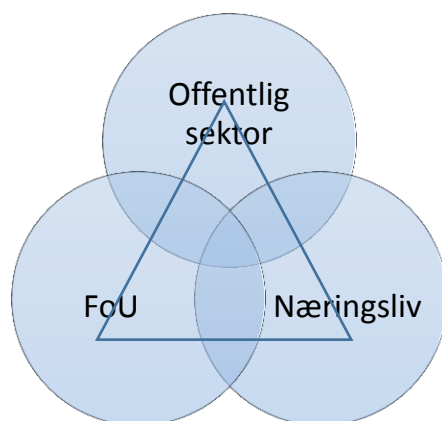
Det gjelder med andre ord å utvikle et framtidig samfunn som virker attraktivt både for næringsliv og innbyggere, men også for besøkende. I dette bildet hører også utdanningstilbud; tilstedeværelse av høyere utdanning på Kongsberg, med teknologi-, entreprenør- og innovasjonsfag vil ikke bare være et viktig fundament i det pågående omstillingsarbeidet, men vil også utgjøre et tilbud til ungdom både i kommunen og andre steder som kan bidra til å gjøre byen attraktiv som bosted.

¹⁴ Jens Sveaass: Hva skal vi leve av i Kongsberg2030 ? Næringsutvikling og omstilling.
<http://kongsberg2030.no/2016/11/07/leve-kongsberg2030-naeringsutvikling-omstilling/>

Vedlegg E: Triple Helix

«Selg Kongsberg» kan forstås innenfor et Triple Helix-konsept der samhandling mellom offentlig sektor, FoU-institusjoner og privat næringsliv i en region inngår i samarbeidsrelasjoner for å oppnå regional utvikling. Innovasjon og innovasjonsprosesser er i dag regnet som en viktig del av denne samhandlingen. I følge Farinha og Ferreira (2013)¹⁵ er det regionale perspektivet basert på et interaktivt sett av private og offentlige interesser, formelle institusjoner og andre enheter som handler i samsvar med organisatoriske og institusjonelle avtaler. Dette vil i sin tur generere ny kunnskap eller innsikt i form av innovasjoner som vil gagne regional utvikling. Selv om Triple Helix er utviklet med tanke på langt større territorielle enheter enn norske kommuner (og regioner), utgjør fokuset på samhandling mellom offentlige aktører, FoU-aktører (som forskning og undervisning) og næringslivsaktører, et viktig teoretisk bakteppe for temaet i denne undersøkelsen.

Kjernen i en slik forståelse er at innovasjoner oppstår som følge av samarbeid mellom offentlig sektor i en region, innovative aktører fra næringslivet i regionen, og forsknings- og utdanningssektoren i regionen). Vi ser dette som et sentralt element i kunnskapsutviklingen for en mer aktiv, differensiert og samordnet distrikts- og regionalpolitikk, med utgangspunkt i det vekstpotensialet for næringslivet som ligger i Kongsberg – og Kongsbergregionen.



De tre elementene som inngår i Triple Helix-konseptet. Kilde: Farinha og Ferreira (2013)

En slik tilnærming må etter vår oppfattelse ta utgangspunkt i det vi kaller endogene vekstmuligheter for kommunen og den regionen den utgjør en funksjonell del av, som følger av deres særegenhet og komparative fortrinn. Inspirasjonen til denne måten å forstå potensialet for drivkrefter for vekst i kommuner som Kongsberg, er basert på en forståelse av at en funksjonell regionalpolitikk i stor grad må være basert nedenfra og opp, og ikke som mye av den tradisjonelle norske distrikts- og regionalpolitikken, ovenfra og ned. Når det er sagt, er endogene prosesser selvsagt ikke tilstrekkelig for å utvikle en kommune eller region. En slik utvikling vil også være avhengig av eksogene faktorer som samferdselstiltak og statlige støtteordninger eller incitamenter. For Kongsberg sin del vil trolig samferdselstiltak i forbindelse med både E134 og jernbane kunne påvirke endogene prosesser på en positiv måte.

¹⁵ Luis Farinha and João J. Ferreira: <https://www.triplehelixassociation.org/wp-content/uploads/2013/01/Triangulation-of-the-Triple-Helix-A-Conceptual-Framework.pdf>

Vedlegg F Avtale mellom Kongsberg kommune og Kongsberg Næringsforum SA

**Avtale mellom
Kongsberg Kommune (KK)
og
Kongsberg Næringsforum SA (KNF)
2016-2019**

Bakgrunn:

I løpet av de 3 år som gjeldende avtale har løpt, så har samarbeidet mellom partene utviklet seg positivt og ikke minst økt i omfang og innhold. KNF har fått og tatt stadig flere roller. Samarbeidet er således betydelig mer omfattende ved inngåelse av denne avtalen. Partene er enige om å videreutvikle samarbeidet.

Kongsberg Kommune er medlem i KNF på lik linje som alle andre medlemsbedrifter med tillegg av fast plass i KNFs styre ihht selskapets vedtekter.

Målsetting med avtalen:

Partene samarbeider om å oppnå målsettingen om at Kongsberg skal være landets beste by å leve i ved effektivt å utnytte hverandres ansvar, roller og tjenester. Partene ønsker å bidra til utviklingen av Kongsbergs attraktivitet som sted å bo, jobbe, oppleve, og lære, samt å utvikle bylivet i Kongsberg. KNF representerer hele næringslivet i Kongsberg. De strategiske områdene og fokusområdene som KNF arbeider etter er vedlagt denne avtalen til orientering.

De viktigste samarbeidsområdene er:

Informasjon og kommunikasjon:

- KNF skal være bindeledd mellom næringslivet og kommunen for å sikre bedre kvalitet og effektivitet i kommunikasjon mellom kommunen og næringslivet.
- KNF skal drive samhandlingsarenaer og møteplasser for og med sine medlemmer. KK kan foreslå temaer og påvirke innholdet i disse arenaene.
- KNF skal videreutvikle og drive nettportalen www.kongsberg.no (egen avtale)
 - Herunder aktivitetskalenderen med oversikt over hva som skjer i Kongsberg.
- KNF har oversikt over årshjulet i Kongsberg hva gjelder de viktigste arrangementene i byen.
- KNF har bygget opp en betydelig kompetanse og erfaring på området arrangementer og samarbeidsarenaer som skal deles fritt med KK og de aktører som KK vil involvere.
- KNF skal bidra i planlegging og gjennomføring av felles arrangementer i Kongsberg der dette er naturlig.
- KNF skal markedsføre merkevaren Teknologibyen Kongsberg i henhold til godkjente profil
- KNF skal formidle informasjonsmateriell om Kongsberg basert på medlemmers, eller gruppe av medlemmers behov. Herunder informasjon til besøkende om overnatting, transportmuligheter, aktivitetstilbud.
- KNF skal til enhver tid ha oppdatert kunnskap om den overordnede situasjonen i næringslivet i Kongsberg. Eventuell statistikk og informasjon om dette som kan ha nytte for kommunen skal om det ikke er til hinder for andre medlemmer på oppfordring gis til kommunen.
-

Næringsutvikling:

- KK gir KNF mulighet til å delta i utviklingen og oppfølgingen av kommunens næringsplan. KNF har et ansvar for å involvere næringslivet i dette arbeidet og bidra til å realisere planer.
- KNF har en viktig rolle i arbeidet med Innovasjon og nyskaping på Kongsberg. KK inviterer KNF til å delta i relevante team/ arbeidsgrupper for tiltrekking av bedrifter og investeringer.
- Partene er enige om at KNF har en sentral rolle i, og kanskje skal være Kongsbergs sentrale kontaktpunkt (Single Point Shop), på området «selge Kongsberg som sted å skape næringsliv og investere».
- KNF har en rolle innenfor politisk påvirkning i næringsrelaterte spørsmål og prosjekter. Det gjelder på lokalt, regionalt og sentralt. Dette arbeidet skal skje i nært samarbeid med KK.

Samarbeidsprosjekter:

- Det er en rekke tiltak og prosjekter som krever samarbeid mellom partene og andre aktører. Partene er enige om å bidra til en samarbeidskultur hvor informasjon og kunnskap deles. Av slike nevnes: Kongsbergskolen, Kongsbergbanen, Place Management, Smarter City mm

Arrangementer:

- KNF er arrangør av visse, større aktiviteter i byen. Dette er først og fremst Vinterfestivalen inkl Marken, Kongsbergdagene, Teknologidagene, Matmarked, Julegrantenning. Det er KNFs medlemmer v/KNFs styre som bestemmer hvilke arrangementer og prosjekter som KNF skal ha ansvar for.
- KNF skal bistå KK og etter avtale planlegge og eventuelt gjennomføre arrangementer hvor Kommunen er vertskap.
- Partene inngår en egen avtale som regulerer partenes rettigheter og plikter på det mer praktiske plan ved gjennomføring av slike arrangementer.

Høringsinstans:

- KNF er høringsinstans i saker som angår KNFs medlemmer, samlet for næringslivet, en bransje eller en gruppe medlemmer.
- I viktige saker, f.eks innenfor byutvikling, skal KNF bidra til å systematisere informasjon og ha nødvendig kommunikasjon med medlemmer og evt andre for best mulig å gi grunnlag for gode beslutninger.

Økonomi:

Kongsberg kommune har pr. 2016 ca xxxxx årsverk. Årlig serviceavgift utgjør i 2016 kr 128.447. Utover serviceavgiften bidrar KK med et årlig, generelt driftstilskudd på kr 850.000. Dette er fastsatt i kommunestyrets årlige budsjettvedtak. Tilskuddet utbetales hvert år i januar etter regning.

Varighet og oppsigelse av avtalen

Avtalen gjelder fra 01.01.2017 med en varighet på fire år, til 31.12.2019. Reforhandling skal skje senest innen 01.07.2019. I avtaleperioden kan avtalen sies opp fra begge parter med 6 måneders varsel.

Kongsberg, 5.9. 2016

Wenche Grindrud
Rådmann
Kongsberg Kommune


Wivi-Ann Bamrud
Daglig Leder
Kongsberg Næringsforum



IDEAS2EVIDENCE
Bygger kunnskap

Ideas2evidence

Villaveien 5

5007 Bergen

Telefon: 91817197

post@ideas2evidence.com

www.ideas2evidence.com