



Rapport forprosjekt

Industrinettverk Hitra Industripark

Torhild S. Aarbergbotten

Stjørdal 20. september 2019

Prosjektleder

Innhold

Sammendrag	3
1. Innledning	4
1.1 Bakgrunn for prosjektet	4
1.2 Om forstudien	4
1.3 Prosjektorganisering og metode	5
1.4 Fellesmøter	5
HA 2: Kunnskapsinnhenting	6
2.1 Eksempler på andre industriklynger	6
2.1.1 Skogmo Industripark AS	6
2.1.2 Verdal Industripark	7
2.1.3 Mo industripark	7
2.1.4 Finnsnes industripark	7
2.1.5 Thamsklyngen	8
2.2 Rammebetingelser for Hitra Industripark	8
2.2.1 Gods over på sjø	8
2.2.2 Grønnere skipsfart	8
2.2.3 Regionale næringsstrategier	9
HA 3: Mulighetskonferansen 29. august 2019 «Sterkere sammen»	10
3.1 Visjon- og målbilde	10
3.1.1 Hva er potensialet?	10
3.1.2 Hva skal være kjennetegnet på Hitra Industripark?	10
3.1.3 Hva er de kritiske suksessfaktorer?	10
3.1.4 Hva er hindringene?	11
3.2 Whats in it for me?	11
3.2.1 Hva trenger vi?	11
3.2.2 Komplementerende aktører	11
3.2.3 Felles ressurs i klyngen	11
3.3 Hvordan komme videre?	12
HA 4: Studietur	12
HA 5: Klyngedrift	12
5.1 Hvorfor klyngedrift?	12
5.1.1 Klyngeteori	12
5.2 Modeller for organisering og finansiering	15
5.2.1 Forening	15
5.2.2 Aksjeselskap	15
5.2.3 Modeller for finansiering	16
5.3 Aktørbilde	16
HA 6: Oppsummering og handlingsplan for neste fase i prosjektet	17
	2

6.1 Organisering av klyngen	17
6.2 Finansiering	17
6.3 Handlingsplan for videre aktiviteter.	18
6.3.1 Oppgaver for interimsstyret.....	18
6.3.2 Handlingsplan for første driftsår for prosjektleder:	19
6.4 Visjon og målsettinger	20
6.4.1 Visjon	20
6.4.2 Målsetting.....	20

Sammendrag

Forprosjektet har blitt gjennomført i perioden 1. juli 2019 – 2. september 2019 av Proneo AS v/prosjektleder Viggo Torhild S. Aarbergsbotten. Prosjekteier har vært Hitra kommune, med rådgiver Synnøve Aukan som prosjektansvarlig, og Hitra Næringsforening ved Randi Blomquist. Prosjektteamet har vært sammensatt av Ole L. Haugen, ordfører i Hitra kommune, Synnøve Aukan, næringsrådgiver i Hitra kommune, Randi Blomquist, daglig leder i Hitra Næringsforening, og Torhild S. Aarbergsbotten, prosjektleder i Proneo AS. Prosjektets mål var å utarbeide forslag til visjon og mål for HIP, med en handlingsplan for operasjonalisering av klynge og felles møteplass – forankret med et tydelig eierskap i næringslivet.

Konferansen «Sterkere sammen» ble gjennomført 29. august som en oppfølging av Mulighetskonferansen arrangert i november 2018. Med bakgrunn i innspill fra konkurransen, konklusjoner fra forstudien samt kunnskaps- og erfaringsinnhenting, har Proneo utarbeidet forslag til en handlingsplan for et interimsstyre for å komme snarest mulig i gang med å få etablert en organisasjon som kan arbeidet med å etablere et industrinettverk videre. Handlingsplanen for et interimsstyre vil innledningsvis være:

- Etablere og konstituere interimsstyre
- Få på plass finansiering for første driftsår
- Avklare nivå på prosjektledelse ut fra finansieringen
- Rekruttere/leie inn prosjektleder
- Følge opp prosjektleder

Det er utarbeidet en handlingsplan for prosjektet for første driftsår. Handlingsplanen er inndelt med 8 hovedarbeidsområder:

- HA 1: Prosjektledelse
- HA 2: Skaffe medlemmer
- HA 3: Få etablert en organisasjon
- HA 4: Synliggjøring av HIP
- HA 5: Skaffe møteplasser
- HA 6: Opparbeide nettverk
- HA 7: Strategiarbeid
- HA 8: Finansiering
- HA 9: Årsrapport, årsregnskap, budsjett og handlingsplan

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for prosjektet

Det er gjennomført en mulighetsstudie for HIP med mål om å mobilisere for samarbeid gjennom å kartlegge hvilket mulighetsrom som finnes i økt samarbeid mellom bedriftene basert på næringslivets uttrykte behov. Det er gjennomført workshop og intervjuer av flere næringsaktører som avdekker stort behov for at en arbeider videre med fellesskapsløsninger, bygge strategiske nettverk og finne videre utviklingsmuligheter for HIP. Det er viktig at næringen selv tar et eierskap til den videre utviklingen etter at kommunen nå har lagt et svært godt grunnlag med å få etablert både kysthavn og området for næringsparken. Hurtigbåt-terminalen må kunne utnyttes i større grad som basecamp for SMB-er og lokaler for inkubatorvirksomhet samt sentral møteplass.

I workshop som grunnlag for forstudien, kom en frem til følgende fem hovedområder som en bør arbeide videre med:

- Forskning, utvikling og samlokalisering
- Logistikk hub
- Intern logistikk/infrastruktur
- Nye etableringer
- Profil for Hitra Industripark og Hitra Kysthavn

I sluttrapporten for forstudiet fremkommer det anbefalinger om hva som må arbeides videre med i ett forprosjekt. Oppsummert her i hovedpunkter:

- Ressursgrunnlaget er sterkt og fremtidsrelevant
- Det erkjennes at det er et stort potensial i nettverksaktivitet, samarbeid og fellesskap i næringsparken.
- Kommunen har vært en sterk drivkraft og pådriver for å få etablert HIP. Nå er det viktig at næringen selv får eierskap til den fremtidige utviklingen.
- Kysthavna diskuteres som sentral i nye logistikk-løsninger for Midt-Norge
- Hurtigbåt-terminalen må utnyttes mer som en sentral møteplass og kan utvikles som en basecamp for SMB-er og inkubatorvirksomhet
- Etablering av MOWI er fortsatt uavklart; noe som kan oppleves som en hemsko for videre utvikling.

Oppsummeringene viser at det er behov for å få etablert en organisasjon som kan ta arbeidet videre på vegne av næringsliv og kommune for å få etablert en komplett næringsklynge i industriklynge der hurtigbåtterminalen bør knyttes til som basecamp/møteplass for næringsaktører og inkubatorvirksomhet.

Hitra kommune og Hitra Næringsforening har forespurt Proneo AS om å bistå dem i arbeidet med å få utarbeidet forslag til eierskapsmodeller, organisering og finansiering av drift av klyngefunksjonen på kort sikt, samt utarbeide konkrete handlingsplaner for klyngedriften de neste 1 – 2 år.

1.2 Om forstudien

Forprosjektet ble gjennomført i perioden juli – september med Torhild S. Aarbergsbotten som prosjektleder. Forprosjektets utgangspunkt var at Hitra kommune og Hitra Næringsforening ønsker å få utarbeidet konkrete handlingsplaner for en organisasjon som kan ta arbeidet videre med å få etablert en komplett industriklynge. Effektmålet skal være en komplett industripark med bærekraftige verdikjeder og styrket innovasjonsevne som tar en sterk regional posisjon i Midt-Norge. Industriparken er nav for næringsutvikling som bidrar til å styrke havbruksnæringen regionalt og nasjonalt. Bedriftene som etablerer seg i HIP skal bli sterkere sammen enn hver for seg.

Målsettingen med forprosjektet:

- Utarbeide eierskapsmodeller og organisering av klyngefunksjonen i industriparken
- Beskrive hvordan arbeidet kan organiseres og finansieres på kort sikt (1- 2 år?)
- Foreslå konkrete forslag til visjons- og målbilde for HIP
- Beskrive på produkt og tjenestenivå hva som er felles behov og ønsker fra klyngen i konkrete handlingsplaner, herunder identifisere mulige felles utviklingsprosjekter og tilhørende analyser som er påkrevd
- Utarbeide plan for strategisk nettverksbygging, herunder en prioritering på de viktigste aktørene man skal jobbe mot
- Beskrive hvordan HIP kan ta en regional og nasjonal posisjon ut fra havbruksnæringens behov og industriparkens beliggenhet
- Konkretisere nav for innovasjons- og kunnskapsmiljø, grundere og SMB-bedrifter på hurtigbåtkaia

I tillegg ble det utarbeidet et delmål:

«Å få etablert en organisasjon som kan ta arbeidet videre på vegne av næringsliv og kommune for å få etablert en komplett næringsklynge i industriklunge der hurtigbåtterminalen bør knyttes til som basecamp/møteplass for næringsaktører og inkubatorvirksomhet».

1.3 Prosjektorganisering og metode

Prosjekteier (A-eier)	Hitra Kommune
Prosjekteier (B-eier)	Hitra Næringsforening
Oppdragsgiver	Hitra kommune v/ rådmannen
Prosjektansvarlig	Synnøve Aukan, rådgiver næring. Hitra kommune
Prosjektteam	Torhild S. Aarbergstotten, prosjektleder (Proneo)
	Synnøve Aukan, rådgiver næring. Hitra kommune
	Ole L. Haugen, ordfører i Hitra kommune
	Randi Storsve Lundquist, daglig leder i Hitra Næringsforening

1.4 Fellesmøter

I prosjektet har det blitt avholdt flere møter, inkludert teams-møter, i prosjektteamet. Ikke alle medlemmer har vært tilstede på alle møtene:

- 13. juni, oppstartsmøte for forprosjekt
- 30. juli, planleggingsmøte i forkant av Mulighetskonferanse II.
- 5. august, planleggingsmøte i forkant av Mulighetskonferanse II.
- 12. august, planleggingsmøte i forkant av Mulighetskonferanse II.
- 26. august, planleggingsmøte i forkant av Mulighetskonferanse II.

Det ble gjennomført en mulighetskonferanse på Hitra 29. august med bred deltakelse fra næringslivet og fra kommunen. Se kapittel HA 3.

Prosjektansvarlig og prosjektleder har hatt løpende dialog underveis i prosjektet for å gjøre nødvendige avklaringer for å sikre fremdrift iht. prosjektplan.

HA 2: Kunnskapsinnhenting

2.1 Eksempler på andre industriklynger

2.1.1 Skogmo Industripark AS

Skogmo Industripark AS er et kompetanse og utviklingsselskap, som er 100 % eid av bedrifter på Skogmo i Overhalla kommune. Skogmo Industripark er et av de ledende industri- og utviklingsmiljø nord i Trøndelag. Selskapet ble etablert i 2006 og daglig leder ble ansatt. Industriparken består pr i dag av 53 bedrifter som representerer over ca 700 arbeidsplasser. Bedriftene driver hovedsakelig innenfor industriproduksjon og transport, men også noen innen service og tjenesteproduksjon, som bl.a. bedrifter innen bygg og anlegg, elementproduksjon i tre, betong, stål, byggentreprenører, mekanisk verksted, VVS, internasjonal farmasiebedrift, bedrifter innen transport og logistikk, bilforhandler, produksjon av ferdigbetong, kraftforfabrikk, pakking og distribusjon av grønnsaker, attføringsbedrift og flere tilbud innen service og handel.

Flere av medlemmene operer i samme marked, og det sees på som en styrke. En viktig pådriver for suksesshistorien Skogmo Industripark, er «vi følelsen» og at man unner hverandre og lykkes. Når dette kombineres med erfaring og kompetanseutveksling så har de funnet frem til en vinneroppskrift.

Organisasjonsmodell:

- Aksjeselskap med 30 eierbedrifter + 24 medlemsbedrifter
- Økonomisk modell:
 - 3000,- pr bedrift
 - 1000,- pr årsverk
 - Maks 40 000,- pr bedrift

Tjenester og prosjekter:

Industriparken arrangerer kurs og opplæringsstiltak for medlemsbedriftene. De har forestått desentralisert fagskoleutdanning, tatt ansvar for trainee-avtaler, følger opp lærlinger og danner nettverk mellom FOU og næringsliv, eksempelvis har et tett samarbeid med NTNU om sommerjobber og masteroppgaver. De er også arrangører for etter- og videreutdanningstiltak sammen med OsloMet og Nord Universitet. De skaper arenaer for at medlemmene kan møtes som frokostseminar, workshops og fagseminar. Industriparken er kontaktpunkt for eksterne som ønsker å besøke bedrifter/parken, og de er en felles stemme utad mot eksterne aktører som eksempelvis kommune og fylkeskommune.

Bedriftene kan kjøpe tjenester fra industriparken, som er rabatterte for medlemmene. Parken forestår markedstjenester og bistår bedriftene med å utarbeide markedsplaner og følge opp disse. De yter konsulentbistand ved strategiarbeid, LEAN og organisasjonsutvikling. De forestår felles anbud for bedriftene, og bistår ved kvalitetsarbeid som ISO-sertifisering. Parken forestår prosjektledelse av utviklingsprosjekter og gjør mye av arbeidet som ikke er verdiskapende på vegne av bedriftene. I tillegg har de flere utviklingsprosjekter som kommer bedriftene til nytte, som sirkulærøkonomi, lean, kompetanseutvikling og utvikling av parken innenfor teknologi og digitalisering for å nevne noen.

2.1.2 Verdal Industripark

Industriparken ble etablert som en følge av etableringen av Siva Verdal Eiendom AS (SVE) i desember 2002. Over 200 bedrifter og ca 3200 personer har sitt tilhold i industriparken og bedriftenes samlede omsetninger ca 8 mrd kroner i 2018. Industri og bergverksdrift står for over 40 % av omsetningen. Bygg og anlegg samt handel og service omsatte hver for seg for omlag 2 mrd kroner i 2018. Forretningsmessig tjenesteyting er også en vesentlig virksomhet i industriparken med over 600 mill kroner i omsetning i 2018.

Utviklingsarbeidet i industriparken drives ikke av et enkeltstående selskap som på Skogmo, men av et nært samarbeid mellom innovasjonsselskapet Proneo, Verdal Næringsforum, SIVA Verdal Eiendom, Sintef og Verdal kommune. Siden 2015 er arbeidet med kompetanseutvikling og FoU basert innovasjon satt i system gjennom satsingen «Industrinavet» der overnevnte aktører samarbeider om å avdekke behov og gjennomføre kompetansetiltak og utviklingsprosjekter i næringslivet., se: <https://industrinavet.no/om-prosjektet-2/>. De siste to årene er utløst FoU samarbeid for over 120 mill. kroner.

2.1.3 Mo industripark

Mo Industripark AS er et eiendoms og infrastrukturselskap organisert som konsern som leverer tjenester til aktørene i industriparken. De tre store smelteverkene Elkem, Celsa, Glencore utgjør hovedaktørene. Industriparken resirkulerer energi fra smelteverkene inn i Ranafjord fiskeprodukter og fjernvarmeanlegg. Det er to minikraftverk som henter ut energi fra vann inn/ut av parken. Hovedoppgaven for Mo Industripark AS er å forvalte, utvikle og utføre drift av eiendommer, infrastruktur, anlegg og utstyr i industriparken, samt tilrettelegge for nyetableringer og markedsføre industriparken som etableringssted.

- MIP Eiendom utvikler, drifter og leier ut MIP-konsernets bygninger, tomter, kaianlegg, veier, parkeringsanlegg og deponier.
- MIP Sikkerhetssenter sørger for at sikkerhet ivaretas på beste måte gjennom et utstrakt samarbeid med den enkelte bedrift.
- MIP Energi drifter viktige infrastrukturleveranser innenfor vann- og gassdistribusjon, fjernvarme og kraftproduksjon.
- Avdeling MIP Service og IT tilbyr flere skreddersydde servicetjenester innenfor områder som fibernett, telefoni, postombringning, makulering og arkivering.

2.1.4 Finnsnes industripark

Finnsnes Industripark er et av Nord-Norges mest spennende områder for etablering av industri. Finnsnes Industripark er et samarbeid mellom Troms fylkeskommune, Lenvik kommune, Finnfjord AS og Kunnskapsparken Nord. Det er satt av 100 dekar til industriparken, og Lenvik kommune har lagt til rette for infrastrukturen. Finnfjord AS står sentralt i utviklingen av området. Selskapet er en av Europas ledende produsenter av ferrosilum. De har høy kompetanse på energi-, miljø- og industriprosesser. Finnfjord AS har et stort behov for industrikompetanse, noe som gir gode muligheter for relevante underleverandører.

Bedrifter som har etablert seg i industriparken er: Bunker Oil (leverandør av diesel), Byggservice Nord AS, Finnsnes Mekaniske AS, Lenvik Havn KF, Nor Team Entreprenørforretning AS (tyngre byggvirksomhet), Nordic Last og Buss AS (verksted for store biler), Steinhuggeriet AS (gravstein), Storegga Betong AS (betongfabrikk), TP Maskin AS (maskinentreprenør), Allskog SA (flisterminal), Salmar (lagring av utstyr) og Team Rognli AS (maskinentreprenør, transport). Dette som et eksempel på sammensetning av aktører i en industriklynge som er under etablering.

2.1.5 Thamsklyngen

Bedriftsnettverket Thamsklyngen er sammensatt av bedrifter i Orkdalsregionen, og hovedsakelig i Orkanger. Det overordnede målet med Thamsklyngen er å etablere en industriell symbiose hvor deltagerne kan utøve innovasjon og danne nye samarbeid. Et slikt nettverk vil hjelpe de med omstillingen til det grønne skiftet, samt gi de tilgang til nye forretningsmuligheter og flere konkurransefortrinn. Thamsklyngen sitt formål er å styrke de regionale bedriftenes konkurransekraft gjennom å være en pådriver i det digitale og grønne skiftet med fokus på sirkulære prosjekt. Økt konkurransekraft skal gi økt verdiskapning og sysselsetning i regionen. Overskudsenergi eller -materiale fra en bedrift kan brukes som råvare i en annen eksisterende eller ny bedrift.

Klyngen har ansatt daglig leder gjennom Næringshagen for Orkdalsregionen.

2.2 Rammebetingelser for Hitra Industripark

2.2.1 Gods over på sjø

Det er en overordnet politisk målsetting om å få mer gods over fra vei til sjø. I Nasjonal Transportplan 2018 – 2029 skisseres det ulike tiltak for å styrke sjøtransporten, som tilskuddsordning for godsoverføring, for investering i effektive og miljøvennlige havner, til havnesamarbeid, og utarbeidelse av Nasjonal havneplan, herunder forsterking av stamnetthavnregimet. Trøndelag fylkeskommune har utarbeidet en delstrategi for gods, der overføring fra vei til sjø er en av de sentrale målsettinger. Med en målsetting om en femdobling av sjømatproduksjonen er det et stort behov for å finne transportløsninger som gir en større andel sjøtransport. Det er gjort forsøk med en fraktelinje for fersk fisk fra Rørvik via Hitra kysthavn til kontinentet. Det er stor grunn til å tro at løsninger for frakt av sjømat med båt vil bli bedre og billigere de nærmeste årene, og som vil gi store muligheter for Hitra kysthavn som et godsknutepunkt.

Hitra kysthavn har også blitt nevnt som havn i tilknytting til godsknutepunkt for vei og bane, for Midt-Norge. Den sentrale beliggenheten langs norskekysten og med god tilførselsvei via oppgradert FV 714, gir kysthavna en god posisjon som sentral havn for Midt-Norge.

2.2.2 Grønnere skipsfart

Regjeringen la frem en handlingsplan for grønnere skipsfart i juni 2019¹, som en del av de overordnede målsettinger om å oppfylle internasjonale klimaforpliktelser, redusere utslippene fra transportsektoren og skape vekst og arbeidsplasser langs hele kysten. Målsettingen er å halvere utslippene fra innenriks sjøfart og fiske innen 2030, og å stimulere til utvikling av null- og lavutslippsløsninger i alle fartøyskategorier herunder oppdretts- og fiskerfartøy. Det vurderes også krav om innføring av null- og lavutslippsfartøy for servicefartøy i havbruksnæringen. De første fiske- og servicebåter med el-drift er tatt i bruk, og studier viser at en betydelig del av denne flåten kan elektrifiseres uten for store kostnader². En full-elektrifisering innenfor lastebåtsegmentet vurderes også som mulig.

Hydrogen vurderes som et godt alternativ for å erstatte fossile drivstoff i skipsfarten på lengre sikt, og for fartøy som går over lenger avstander. Regjeringen skal utarbeide en helhetlig strategi for forskning, teknologiutvikling og skalering av hydrogen som energibærer. Klyngen Ocean Hywater Cluster, etablert av Maritim Forening i Sogn og Fjordane, arbeider med å drive frem maritime hydrogenløsninger. Trøndelag fylkeskommune har stått i spissen for å utvikle fremtidens hurtigbåter som skal være nullutslippsfartøyer. Konseptene som er utarbeidet viser at hydrogen er det

¹ <https://www.regjeringen.no/contentassets/2ccd2f4e14d44bc88c93ac4effe78b2f/handlingsplan-for-gronn-skipsfart.pdf>

² https://www.energinorge.no/contentassets/ef7f99cb7a954aa99393156203f764ad/fullelektrisk-fiskeoppdrett_endeligversjon.pdf

foretrukne drivstoffet for båter som skal gå lenger enn Trondheim – Brekstad. Som en del av dette prosjektet er det gjennomført en studie på hydrogenforsyning, kaianlegg og sikkerhet.³ Ved vurdering av Sandstad som lokasjon for produksjons- og bunkringsanlegg, finner de ingen effekt- eller arealbegrensinger for å kunne dekke hele sambandet fra Trondheim til Kristiansund alene. Det er kun på Sandstad at det er bekreftet nok kapasitet i kraftnettet, og det er ikke avdekket noen åpenbare hindringer for å etablere et anlegg som kan dekke hele sambandet alene. Det påpekes at anlegget har en usentral plassering opp mot en større infrastruktur for hydrogen i regionen.

Handlingsplanen for grønnere skipsfart trekker også frem LNG og flytende biogass som alternativer for drivstoff for maritime kjøretøyer. Også innenfor lastebilnæringen arbeides det med overgang til biodiesel og biogass som erstatning for fossile drivstoff.

2.2.3 Regionale næringsstrategier

Trøndelag fylkeskommune har vedtatt Strategi for innovasjon og verdiskaping i Trøndelag⁴. Strategien er fulgt opp med et Handlingsprogram som er i en pågående revisjonsprosess. Hovedmålet for strategien er økt bærekraftig verdiskaping og internasjonal konkurransevne i Trøndelag. Utviklingsmålene er delt inn i fem hovedområder der Havrommet er en av de fem. Målet er å: «Styrke regionens sterke posisjon som levende teknologileverandør til havromsrelatert næringsliv, og etablere laboratoriefasiliteter for uttestesting av ny teknologi».

Strategiene for å nå disse målene er:

- Utvikle regionale innovasjonsmiljø med teknologifokus
- Tettere samarbeid mellom industri og FoU-miljø
- Tilrettelegging av areal og infrastruktur for virksomheter i sjø.

Sirkulærøkonomi er ett annet av utviklingsmålene med «økt regional verdiskaping basert på smart ressursbruk, og minimere avfall fra produksjon og forbruk», som mål. Strategiene for å oppnå målene er:

- Utvikle nye forretningsmodeller for ressurseffektiv produksjon og forbruk av ressurser.
- Øke utnyttelsen av restråstoffer basert på produktinnovasjon og bedriftssamarbeid.
- Erstatte fossilbaserte produkter med bio-baserte produkter.

Strategien trekker frem følgende for hovedområde havrommet: «Dersom Trøndelag skal ta ut vekstpotensialet i akvakulturnæringene, fordrer dette vekst i hele verdikjeden. For å lykkes med dette er det avgjørende å ha nødvendige aktører og et godt samspill mellom disse. Dette inkluderer etablering av infrastruktur med laboratoriefasiliteter og marine inkubatorer som dekker hele regionen. Som del av et slikt innovasjonssystem, må skoletilbudet på videregående- og fagskolenivå støtte opp om en slik utvikling. Digitalisering og robotisering bør ha et særlig fokus i utviklingsarbeidet. Utvikling av ny teknologi som en del av regionens levende teknologilaboratorier er viktig.»

Etablering av en industriklynge bestående av virksomheter i verdikjeden for havbruksnæringen vil av dette være helt i tråd med hva som er vedtatte mål og strategier for næringsutvikling og innovasjon i Trøndelag fylke. En klynge vil kunne bidra til at målsettingene for området sirkulærøkonomi med bedre ressursbruk som følge av nye forretningsmodeller og produktinnovasjon. Et energisenter vil støtte opp om mål i Handlingsprogrammet om å styrke bærekraften innen havbruk.

³ <https://www.sintef.no/contentassets/7a7bf0e26fd44cbfb973dd47736b056a/20180102-forsyning---kainanlegg---sikkerhet---hydrogenhurtigbat-trondelag-v1.1.pdf>

⁴ <https://www.trondelagfylke.no/contentassets/b91afe6250b342e9b2d73dc270993796/vedtatte-versjon-14.12.2017-strategi-for-innovasjon-og-verdiskaping-for-trondelag-til-nett.pdf>

HA 3: Mulighetskonferansen 29. august 2019 «Sterkere sammen»

Mulighetskonferansen 29. august «Sterkere sammen» fikk gode tilbakemeldinger fra deltakerne og oppleves som et viktig tiltak for å komme videre med å få etablert et felleskap av bedrifter for å danne en komplett industriklynge i Hitra Industripark. Konferansen ble gjennomført i TESS sine lokaler som ga en god ramme for inspirasjon for å ta ideer videre.

Ordfører Ole L. Haugen innledet konferansen med en faktaorientert presentasjon om Hitra og det fantastiske utgangspunktet kommunen og regionen har for ytterligere vekst. Prosjektleder fra Proneo AS presenterte resultatene for forstudiet som inngang til oppgaver som det ble jobbet med under workshop i andre del av konferansen. Roger Lund fra Næringsknuten presenterte idè for et nytt konsept der en kan kjøpe moduler i bygg for lager og/eller kontorer. Byggestart så snart 70 % av bygget har kjøpere. Berit Arntsen, styremedlem i Thamsklyngen, presenterte eksempler på hvordan Thamsklyngen jobbet. Kvalitetsansvarlig ved Skogmo Industripark AS i Overhalla, Ola Lauve, delte erfaringene fra hvordan Skogmo Industripark AS hadde organisert seg og jobbet for sine medlemmer og deltakere. Grunder og eier av TESS, Erik Jøberg, holdt et inspirerende og faglig innholdsrikt foredrag om hva som er viktig å legge vekt på ved etablering av en industriklynge. Jøberg fortalte om sine forretningsstrategier, og hvorfor de hadde etablert seg på Hitra.

Konferansen ble avsluttet med en workshop der deltakerne jobbet med oppgaver med spørsmål for å beskrive visjons- og målbildet for industriparken. Hvilken betydning en industriklynge ville ha for den enkelte bedrift, og hva som måtte til for å komme videre med prosjektet.

Spørsmålene som en arbeidet med under workshop var utformet for å få svar på de oppfølgingspunkter som hadde fremkommet under Mulighetskonferanse I. Proneo har forsøkt å samle innspillene fra workshopen gruppert etter spørsmålene som ble stilt.

3.1 Visjon- og målbilde

3.1.1 Hva er potensialet?

Det ble stilt spørsmål om hvilket potensiale de så for seg for industriparken. Svarene vitner om ambisiøse mål for utvikling. Ett større miljø gir grunnlag for interessante arbeidsplasser som er attraktive for at ungdommen skal etablere seg. Det er grunnlag for teknologisk utvikling og innovasjon, større videreforedling og nye produkter, og etablering av bedrifter innenfor hele verdikjedene (service, leverandører, slakteri og foredling, biprodukter og fôrproduksjon). En ser for seg at industriparken knutepunkt for fabrikker og leverandører - bli et regionalt senter for biprodukter, service, logistikk og forskning. En felles møteplass vil gjøre dem mer attraktive.

3.1.2 Hva skal være kjennetegnet på Hitra Industripark?

Kjennetegnet for parken skal være et logistikk- og industriknutepunkt – et «veikryss» for all trafikk til lands og til vanns. Knutepunktet skal være unikt. Parken skal være kjent for sin samhandling og verdiskaping fra nye virksomheter, eksempelvis et energisenter. Nærheten til Trondheim og kunnskapsmiljøene uttrykt ved «en kopp kaffe og en svele fra Trondheim», trekkes frem som et stort fortrinn. Parken skal være kjent for teknologi og innovasjon med en branding om at «vi er best». Den skal være ryddig og skikkelig.

3.1.3 Hva er de kritiske suksessfaktorer?

Av de kritiske suksessfaktorer for å lykkes med ambisjonene, trekkes tilgang til arbeidskraft og kompetanse frem. Sykdommer og miljømessige utfordringer er viktig for en biologisk næring. Bortfall av markeder grunnet skandaler, negative omtaler og politiske beslutninger, vil raskt kunne påvirke aktørene i hele verdikjeden. MOWI sin etablering vil være viktig for å få en større masse for resten av verdikjeden. For å lykkes med å etablere en velfungerende industriklynge er en dedikert leder i en riktig sammensatt organisasjon avgjørende. Det må skapes trygghet og tillit, samt gode relasjoner og

nettverk inn mot andre aktører. En trenger noen konkrete leveranser fra en samarbeidsorganisasjon som motivasjon for å få flere med i parken. Viktig med uformelle møteplasser for å bygge relasjoner og dele erfaringer.

3.1.4 Hva er hindringene?

Av hindringer trekkes manglende engasjement og eierskap, eller som en gruppe uttalte: «oss selv». Både politikere og næringsliv må ha trua på at vi skal få det til. Sterk konkurranse blant aktørene og sentraliserte innkjøpsavtaler kan være til hinder for å få etablert aktører i hele verdikjeden. Den uavklarte situasjonen omkring MOWI sin etablering, oppleves som en hindring fra flere. Konkurranse fra andre miljøer er også en faktor en må kartlegge og hensynta. Overordnede politiske beslutninger særlig hva angår transport på sjø, vil være en hindring eller mulighet alt ettersom utfall.

3.2 Whats in it for me?

3.2.1 Hva trenger vi?

Det må fremskaffes en oversikt over supportkjedene og verdikjedene fra sjø til bord. I tillegg må en ha en oversikt over rammevilkår og hva som er trender innenfor teknologi og innovasjoner. En må ha forståelse for at en ønsker å vite hva man er med på, før en betaler medlemsavgift. Det er behov for en ansatt som er dedikert for oppgaven og gjøre det som bedriftene selv ikke har tid til å utføre hva gjelder klyngearbeid. Kan kommunen opprette et tilflyttertilskudd?

3.2.2 Komplementerende aktører

Det ble stilt spørsmål om hvilke aktører og tjenester som en ser behov for i industriklyngen. Serviceindustri og behandling av restråstoff pekes på som næringer som en har behov for å få på plass, for at aktørbildet i verdikjeden skal bli mer komplett. Flere peker på potensialet i å få til en industripark der sirkulærøkonomi er et kjennetegn, og at en trenger å få aktører som kan bidra til å nå den målsettingen med i parken. Det bør gjøres et grundigere arbeid for å kartlegge aktørbildet og finne fellesnevnerne som kan danne grunnlag for et aksjonskart i neste fase.

3.2.3 Felles ressurs i klyngen

På spørsmål om hva bedriftene kan ha av et behov i en industriklynge med en felles ressurs, pekes det på tilgang på juridisk kompetanse, tjenester innenfor regnskap, markedsføring og IKT, samt rådgivingstjeneste. En ser fordelene med å ha ett telefon-nummer som kan brukes for henvendelser til bedrifter i parken. Fellesfunksjoner i parken kan også forestå omvisninger og samarbeid med turistnæringen.

Det er ønske om en felles møteplass og en lønnet «driver» som kan drive utviklingsarbeid på vegne av aktørene. Forslag om at stillingen kan være en del av Hitra Næringsforening kom frem. Aktørene ser nytten i frokostmøter og lunsjmøter for å kunne samles både formelt og uformelt.

Næringslivet ønsker å bidra med sin kompetanse, sitt nettverk, vilje og nyteknisk for å få etablert et organisert fellesskap og sørge for utvikling. Flere sier seg villige til å delta i et interimsstyre som kan styre prosessen videre.

Det ble stilt spørsmål om hvilken organisasjonsmodell som kunne passe for et samarbeid mellom næringsaktørene i en klynge med utgangspunkt i HIP. Det kom forslag om at en kunne organisere seg som en del av Hitra Næringsforening slik at en ikke fikk så mange organisasjoner å forholde seg til. Flere pekte på modellen som Skogmo Industripark AS bygger på, og deres modell for finansiering. Organisasjonen må være lettstyrt med korte beslutningslinjer, og Hitra kommune ønskes fra noen med som en nøytral part i selskapet. Organiseringen må sikre kontinuitet, og driftes etter tydelige mål og visjon.

3.3 Hvordan komme videre?

Det ble uttrykt en unison utålmodighet etter å komme videre med å få etablert en klynge og en felles funksjon. På spørsmål om tiltak for å komme videre ble det pekt på følgende fra flere: etablere et selskap med en dedikert ressurs som er en pådriver, drivkraft og koordinator for å ta prosjektet videre. En må få på plass et interimsstyre som velger en organisasjonsmodell for samarbeidet. Det må legges en forpliktende timeplan og finansieringsplan for det videre arbeidet. En god pressesak nevnes som et tiltak for å skape entusiasme og bidra til markedsføring av prosjektet.

Gruppene ble utfordret på forslag til tidsplan og milepæler for de neste trinnene i prosessen. Strukturen bør legges i løpet av høsten med forslag om å få etablert interimsstyre innen medio oktober. Selskapet med organisasjonsmodell og finansieringsløsning foreslås etablert innen 01.01.20, og engasjement av «pådriver» innen 01.07.20. Det er ønske om at arrangeres to frokostmøter før jul, og det siste med juletallerken. En felles møteplass må være etablert innen 01.01.20. En må ha mål om å arrangere medlemsmøte og stiftelsesmøte for organisasjon i løpet av høsten 2019.

Under workshop kom det opp forslag på aktører/kandidater til et interimsstyre som kan ta prosjektet videre. Disse vil bli forespurt snarest, slik at styret kan etableres.

HA 4: Studietur

HA 5: Klyngedrift

5.1 Hvorfor klyngedrift?

5.1.1 Klyngeteori

En klynge kan defineres som en geografisk samling av bedrifter som er koblet sammen gjennom komplementaritet eller likhet i behov og som gjennom dette realiserer eksterne stordriftsfordeler. Av denne definisjonen kan en trekke frem følgende momenter⁵:

- Grad av nærhet påvirker klyngemekanismer
- Når bedriftene realiserer komplementaritet og likhet i behov gjennom ulike former for koblinger, oppstår det eksterne stordriftsfordeler. Gjensidig avhengighet kan utspeiles på to måter: a) ved at de utfyller hverandre i ressurser, aktiviteter eller i markedet, og b) at de har felles behov for ressurser eller tjenester som er kjennetegnet med skalafordeler.
- Eksterne stordriftsfordeler er en fellesbetegnelse på gevinstene som genereres av oppgraderingsmekanismene i klyngene.

Oppgraderingsmekanismer for klynger:

Komplementaritet og likhet i behov leder til realisering av eksterne stordriftsfordeler i form av økt innovasjon og produktivitetsvekst gjennom fire mekanismer:

- Innovasjonsprosess:
 - Kombinasjonen av nærhet til krevende kunder og hard konkurranse om kundene fører til utvikling i hele kjeden da bedriftene som har krevende kunder blir selv en krevende kunde ovenfor sine leverandører.
- Kritisk masse:

⁵ Menon-publikasjon nr 1 (2008): Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?

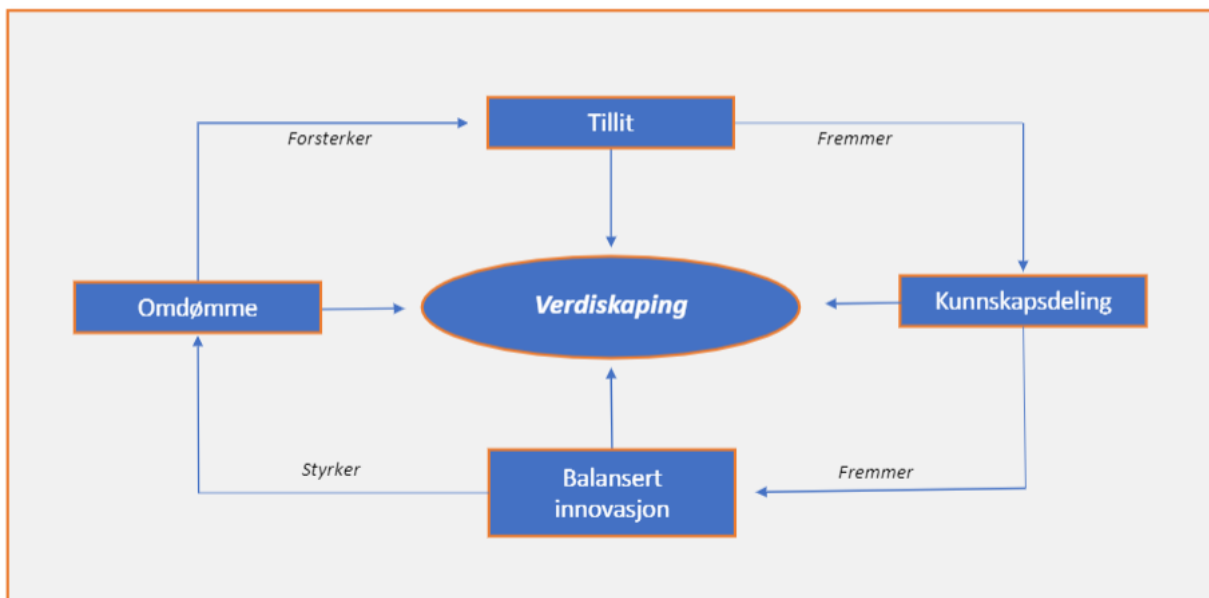
- For å få vedtatt investeringer og satt nye forretningsideer ut i livet er en ofte avhengig av en kritisk masse som en oppnår gjennom vekst og nyetableringer. Dette øker attraktiviteten og fører til ytterligere vekst som igjen gir nye nivåer for kritisk masse og vekst.
- Kunnskapseksternaliteter:
 - Utviklet kunnskap spres gjennom person – person gjennom formelle og uformelle arenaer, som følge av geografisk nærhet og samarbeid
- Reduserte transaksjonskostnader:
 - En følge av god informasjonstilgang, kontinuitet i relasjoner, tillit og lave transportkostnader.

Disse fire mekanismene leder til selvforsterkende vekst gjennom:

- Endogen oppgradering – kontinuerlig forbedring og fornyelse av ressursene i klyngen
- Økt lokaliseringsattraktivitet – tilførsel av kapital, kompetente mennesker og kunnskapsintensive bedrifter.

En evaluering av klyngeprogrammet til Innovasjon Norge, viser tydelig at virksomheter som velger å samarbeide, dele kunnskap og ambisjoner, vokser raskere og er mer lønnsomme enn andre. De trekker til seg mer kompetanse og har vesentlig mer forsknings- og innovasjonsaktivitet, og de blir en motor for vekst og utvikling i sin region. Bedriftene i næringsklyngene jobber mer på tvers, har høyere sysselsetting, økte salgsinntekter og større verdiskaping enn bedrifter som ikke er medlem av en klynge, særlig i de første årene.⁶

Det pekes særlig på etablering av møteplasser for å utveksle kunnskap og erfaringer, møte andre miljøer og bedrifter, og for å bygge tillit til videre samhandling, som en kritisk suksessfaktor for å etablere en velfungerende klynge.

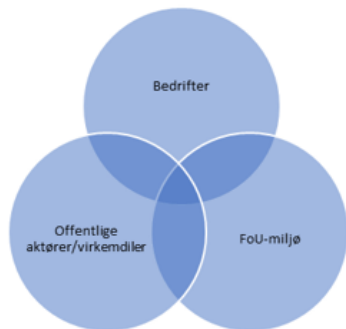


Figur 1. Kjennetegn på en velfungerende klynge

⁶ <https://www.innovationclusters.no/aktuelt/evaluering/>

Målsettingen for å samarbeide for bedriftene er en større vekst i verdiskapingen i den enkelte bedrift enn hva en hadde fått til ved å ikke samarbeide. Det være seg å få større markedsandeler eller komme inn på nye markeder som en ikke har «muskler» til å klare på egen hånd. Eller at det utvikles nye måter å løse oppgaver på som sparer kostnader, eller en utvikler nye produkter som en tjener nye penger på. For å få til et komplett innovasjonsøkosystem trenger enn et godt samarbeid med FoU-miljøer og virkemiddelapparat/offentlige aktører, fremstilt i figur under. I forstudien ble det pekt på behovet for inkubatorvirksomhet for å fasilitere innovasjonsprosessen. Denne funksjonen vil være viktig å få på plass for å få til velfungerende innovasjonsøkosystem.

Figur 2 Innovasjonsøkosystem



Figur 3 Innovasjonsprosess

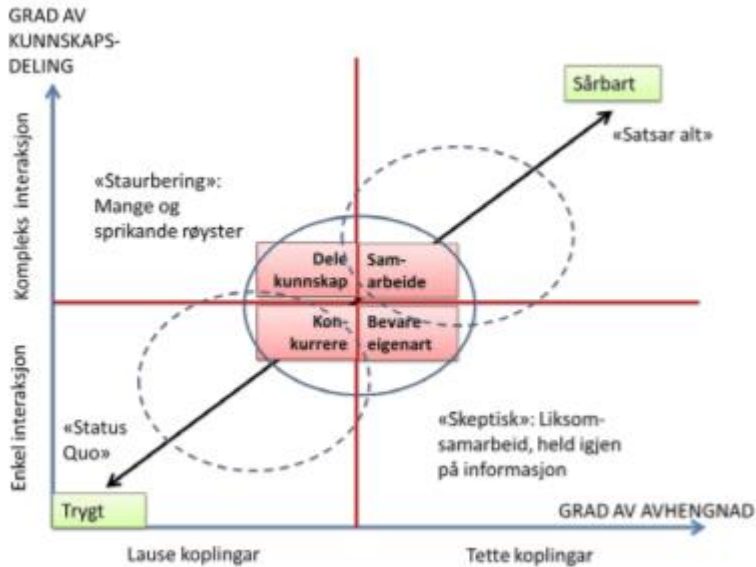


Vestlandsforskning⁷ har gjort en studie over vilkår og barrierer for innovasjon som kan gi verdifulle råd for etablering av en ny klynge, og med nyttige innspill til bedrifter, virkemiddelapparat og offentlige aktører. For nye klynger gis følgende råd:

- Ikke forsøk å kopiere andre nettverk, dyrk frem det genuine i ditt nettverk har best forutsetninger for
- Sett realistiske mål. Få i gang samarbeid på forskjellige måter slik at medlemmene ser en direkte nytte av samarbeidet. Alle trenger ikke å være med på alt. Bygg videre på det samarbeidet når du utvikler klyngen.
- Bygg legitimitet internt og eksternt
- Fokuser på kost – nytte og få frem suksesshistoriene

Risikofaktorene for et nettverk er synliggjort i figur under. En ser at møteplasser for samarbeid og opparbeidelse av tillit er viktig. Det samme er nærheten i verdikjeden. For HIP som i hovedsak vil bli etablert av bedrifter innenfor havbruksnæringen, bør denne faktoren i negativ retning kunne reduseres til et minimum. Da vil nøkkelen ligge i å etablere møteplasser og arenaer for felles prosjekter og samspill.

⁷ https://www.researchgate.net/publication/263007598_Innovasjon_i_Sogn_og_Fjordane_-_vilkar_og_barrierar_-_Sluttrapport/link/560287b408ae3b544e34fa81/download



Figur 4. Figur: risikoanalyse for nettverk

5.2 Modeller for organisering og finansiering

Valg av selskapsmodell må være tilpasset prosjektets formål og forvaltede ressurser, og sier noe om hvordan eierskapet skal ivaretas og forvaltes. Det kan være naturlig å endre selskapsform som en del av prosjektet/organisasjonen sin utvikling.

5.2.1 Forening

Foreningsmodellen er den vanligste organisasjonsformen for klynger, men aksjeselskap er også noen ganger brukt (eksempelvis Skogmo Industripark AS). Foreningsmodellen har en fleksibel form, der medlemstall og type omsetning kan endres uten at dette medfører særlig krav til formelle endringer. Modellen er ikke regulert gjennom lov, og det er aktiviteten i foreningen som er avgjørende for hvilket lovverk en må forholde seg til. Foreninger med aktivitet av økonomisk karakter (f.eks. omsetning), kommer i et forhold til f.eks. Regnskapslovgivningen og Skatteloven.

Det kan av den grunn være vanskelig å inngå forpliktende avtaler mot andre selskaper. Ved å dokumentere struktur og organisasjon med styringsdokumenter og prosesser, kan denne ulempen oppveies. Årsmøtet vedtar vedtektene for foreningen der navn på foreningen, størrelse på medlemskontingent, sammensetning og størrelse på styre, og andre føringer som kan være nyttige å ha med. velger styre, beslutter medlemskontingent og I en forening har alle medlemmer lik stemmevekt i årsmøtet der vedtekter og andre overordnede saker blir besluttet. I mange tilfeller er det en fordel for å få til et godt samarbeid i en innledende samarbeidsfase. Foreningens overskudd, sin gjeld eller formue kan ikke deles ut til medlemmene

5.2.2 Aksjeselskap

Selskapsformen er godt regulert gjennom aksjeloven. Dette gir forutsigbarhet og trygghet for deltagere og omgivelsene. Fordelen med å bruke aksjeselskap er at selskapsformen er regulert av, og beskrevet i, et lovverk. Dette gir forutsigbarhet og trygghet både for de ulike deltagerne/aktørene og for omgivelsene. Forholdet mellom styret og administrasjon er regulert, og krav knyttet til regnskapsføring, åpenhet osv. er tydelig nedfelt i lovteksten.

For enkelte kan det være en ulempe at innflytelse på generalforsamlingen, som vedtar vedtekter og velger styre, er avhengig av hvor stor aksjeandel den enkelte bedrift har. De som har en stor aksjepost vil derfor ha en større påvirkning av selskapet enn de mindre aksjonærer. Flere ser fordeler

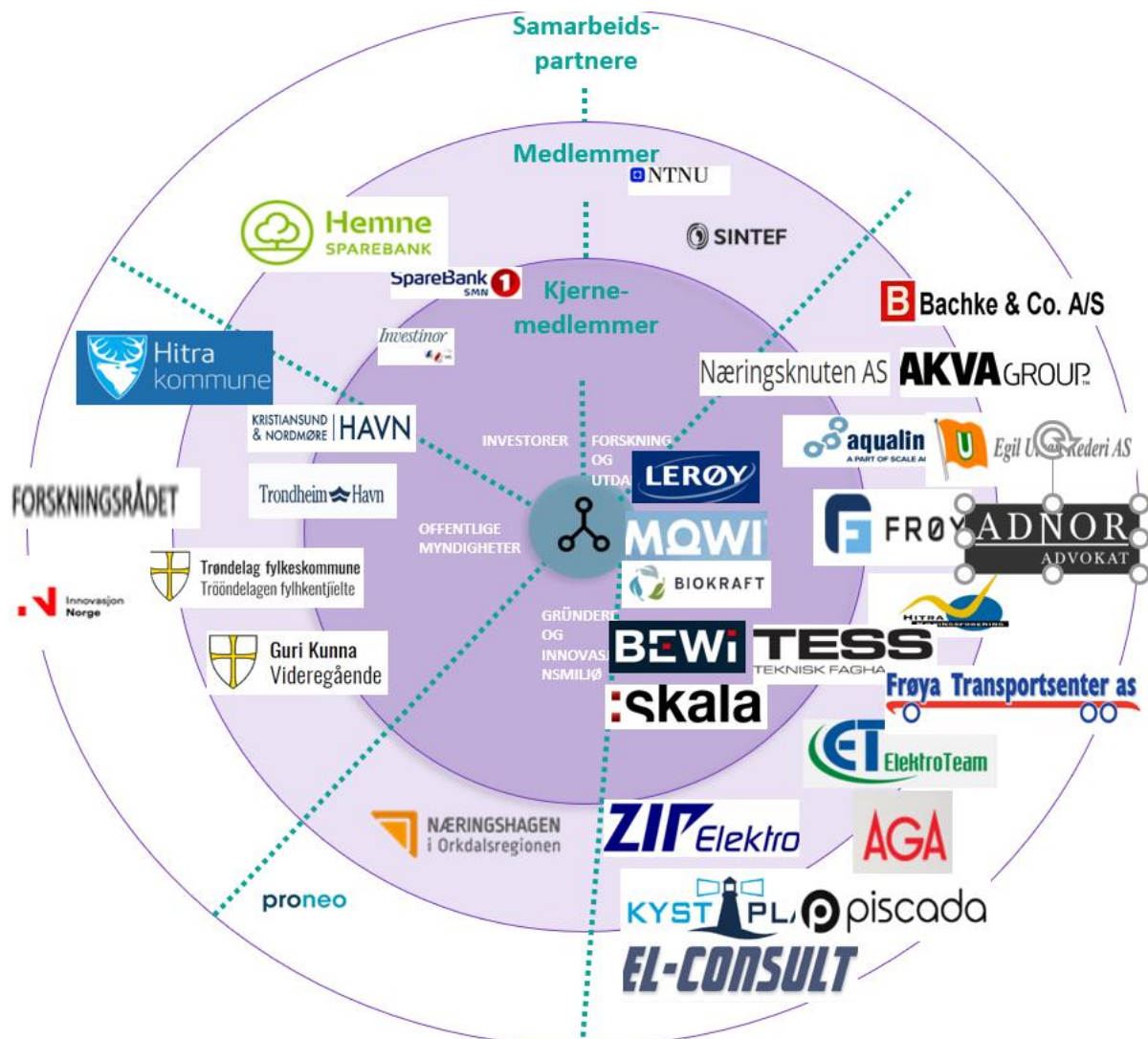
med aksjeselskap når en har felles økonomiske forhold som salg av tjenester, felles verdier og godtgjøring av daglig leder, da lovverket regulerer disse forhold.

5.2.3 Modeller for finansiering

- Deltakerkontingent: – vanlig å ha en deltakerkontingent for medlemmer av klyngen. Hvor stor medlemskontingenten skal være varierer og man kan ha forskjellige medlemskontingenter ut fra medlemmenes størrelse og medlemskategori
- Støtteordninger – Klyngen kan søke støtte fra flere offentlige støtteinstanser, deriblant Fylkeskommunen, Kommunale midler, EU-støtte mv.
- Søke støtte fra Innovasjon Norge for etablering av bedriftsnettverk. Anbefaler å avklare mulighet gjennom møte med IN.
- Egeninnsats – f. eks. et visst antall timer fra medlemsbedriftene
- Egne inntekter fra klyngeprosjekter eller andre oppdrag/aktiviteter som klyngen utfører

5.3 Aktørbylle

I forstudien ble det gjennomført intervjuer med 14 bedrifter. Ett av spørsmålene som ble stilt var hvilke bedrifter/bransjer de så for seg ville komplementere HIP, og hvilke bedrifter de samarbeidet med. Slakteriene peker seg ut som en sentral aktør i verdikjeden.



Figur 5. Aktørbylle

I figuren over er aktører sortert etter kategorier fra innovasjonsøkosystemet, og søkt plassert etter hva en kan se for seg av kjernemedlemskap, medlemskap og samarbeidspartnere. Det presiseres at det er Proneo som har laget denne oversikten ut fra bedrifter som har deltatt på konferanser, blitt intervjuet eller pekt på av andre bedrifter som aktuelle for industrinettverket/etablering i HIP.

HA 6: Oppsummering og handlingsplan for neste fase i prosjektet

6.1 Organisering av klyngen

På bakgrunn av erfaringer fra andre klynger og hva som fremkom under konferansen «Sterkere sammen» 29. august, vil Proneo anbefale følgende modell for organisering av klyngeinitiativet i en innledende fase:

Interimsstyre/Styringsgruppe

Det bør nedsettes en styringsgruppe/et interimsstyre som representerer klyngeinitiativet og har det overordnede ansvaret for driften av klyngen i oppstartsfasen.

Styringsgruppen forvalter og representerer eierskapet (både formelt og uformelt) i klyngeprosjektet, og er ansvarlig ovenfor partnerskapet. Strategiutvikling, forvaltning av klyngeprosjektets ressurser, prioritering av klyngeleders mange arbeidsoppgaver, håndtering av uenigheter og utvikling av eksterne relasjoner er de prioriterte områdene for styret i de aller fleste klyngeprosjektene. Styret/gruppen kommer med sin anbefaling for evt. ny organisasjonsmodell når en finner utviklingen i prosjektet moden for nye steg. Proneo vil anbefale at en organiserer klyngen som en forening så lenge en ikke har fast ansatte og/eller selger tjenester til medlemmene.

Prosjektleder

For at klyngen skal ha en effektiv drift og gjennomføringsevne anbefales det å leie inn eller ansette en prosjektleder som kan lede klyngens arbeid og skape framdrift i klyngeprosjektene. Dette kan være profesjonelle prosjektledere eller andre som har erfaring fra tidligere klyngearbeid. I påvente av at en formell organisasjon etableres kan det være et alternativ å ansette prosjektleder gjennom Hitra Næringsforening, alternativt Hitra kommune. I en oppstartsfase trenger det ikke å være behov for en ansatt i full stilling. Da vil innleie være særlig aktuelt for å få personen raskt på plass.

Det anbefales at det inngås avtaler om samarbeidet. Maler for samarbeid i ulike faser av klyngesamarbeidet finnes her:

<http://www.innovationclusters.no/norinclu/www.norinclu.no/veileder/index.php/tema/ansvar-og-organisering/avtalemaler-for-samarbeid-i-klyngeprosjekter.html>

6.2 Finansiering

Som skissert i pkt 5.1.3 finnes det ulike kilder for finansiering av en industriklynge. Innovasjon Norge har tilskuddsordning for Bedriftsnettverk som hovedprosjekt over tre år. De stiller krav om 50 % egenfinansiering. I en oppstartsfase anbefales det å søke Trøndelag fylkeskommune om støtte til industriklyngen da en vurderer tiltaket som helt i tråd med hva som de overordnede strategier for næringsutvikling og innovasjon har som mål, og tiltakene i handlingsprogrammet til strategiplanen.

Det bør også søkes å få inn medlemsavgift fra medlemmer etter hvert som medlemskap tegnes.

Det må arbeides etter ulike spor for å få videre finansiering av prosjektet på plass. Nivået på finansieringen vil avgjøre hvor stor ressurs en kan avsette til en prosjektleder; kan en ansette en person i full stilling, eller må en ansette/leie inn i en delt stilling.

6.3 Handlingsplan for videre aktiviteter.

6.3.1 Oppgaver for interimsstyret

Nr	Hoved-aktivitet	Hensikt	Oppgaver	Resultat
HA 1	Etablere interimsstyre	Forankre prosjektet i næringslivet. Tilegne nettverk og kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • Forespørre kandidater • Konstituere styret • Vedta arbeidsform og møteplan • Fordele oppgaver 	Sikre eierskap hos næringslivet og videre fremdrift
HA 2	Finansiering	Kapital til videre arbeid	<ul style="list-style-type: none"> • Avdekke finansieringskilder • Få skrevet søknader 	Sikre finansiering for å ta prosjektet videre
HA 3	Prosjekt- ledelse	Sørge for ressurs for å få utført oppgaver i hovedprosjekt	<ul style="list-style-type: none"> • Avklare nivå på drift ut fra finansiering/ambisjon • Vurdere alternativer for PL • Utforme arbeidsavtale for PL • Inngå avtale for inleie/prosjektengasjement 	Få gjennomført oppgaver beskrevet i hovedprosjekt for å nå målsettinger
HA 4	Følge opp prosjekt- leder	Sørge for at ressurser/kompetanse/nettverk utnyttes best mulig for at HA gjennomføres	<ul style="list-style-type: none"> • Bistå med nettverk og kompetanse i HA • Følge opp arbeidsavtale • 	Hovedprosjekt gjennomført iht. fastsatte mål

6.3.2 Handlingsplan for første driftsår for prosjektleder:

Nr.	Hovedaktivitet	Hensikt	Viktige oppgaver	Forventet resultat
HA 1	Prosjektledelse	Sikre forankring, engasjement, eierskap og gode prosesser	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog med interimstyret, næringsliv og andre aktører 	Et godt gjennomført prosjekt, godt forankret, stort engasjement og god utvikling
HA 2	Skaffe medlemmer	Kartlegge ønsker og behov hos aktører som kan bli en del av klyngen	<ul style="list-style-type: none"> • Identifisere potensielle aktører ut fra aktørkart • Gjennomføre intervjuer • Kartlegge verdikjeder • Lage oversikt over behovene til medlemmer/ • Revidere aktørkart for komplementering av industriklyngen 	<p>Skape entusiasme for klyngen hos næringslivet og motivere til aktiv deltakelse</p> <p>Skaffe grunnlag for et etablert samarbeid</p>
HA 3	Få etablert en organisasjon	<p>Skape en formalisert ramme for samarbeid og videre utvikling.</p> <p>Forplikte medlemmene til aktiv deltakelse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avklare organisasjonsform med interimstyret • Arrangere medlemsmøte og oppstartsmøte • Utføre formalia som følge av org.form • Inngåelse av samarbeidsavtaler 	Få etablert en formell medlemsorganisasjon med et styre som setter retning og rammer for videre drift
HA 4	Synliggjøring av HIP	Profilering av HIP både eksternt og internt	<ul style="list-style-type: none"> • Få etablert hjemmeside • Utarbeide profileringsmateriell • Etablere nyhetsbrev for medlemmer og andre interessenter • Dele suksesshistorier med omverdenen 	HIP blir en anerkjent industripark der bedrifter etablerer seg og nye kommer til. HIP får en sterk regional posisjon i Midt-Norge
HA 5	Skape møteplasser	Legge til rette for uformelle og formelle møteplasser for at bedriftene kan bli bedre kjent med hverandre og dele erfaringer	<ul style="list-style-type: none"> • Arrangere frokost- og lunsjmøter • Arrangere fagseminarer • Legge til rette for uformelle samlinger (felles lunsj etc) • Arrangere møter med eksterne aktører eks. FOU-miljøer • Legge til rette for inkubator tjenester • Legge til rette for kontorer og møtelokaler for utleie 	<p>Kunnskapsdeling mellom bedrifter og større samhandling mellom dem.</p> <p>Bedriftene deltar i felles prosjekter og jobber sammen som en klynge.</p> <p>Innovasjon og knoppskyting.</p>

HA 6	Opparbeide nettverk	Fremskaffe kontakter som er nyttige for videre utvikling av HIP og industriklyngen	<ul style="list-style-type: none"> • Avdekke interessenter/strategiske allianser • Delta på strategisk viktige arrangement/møteplasser • Møter med virkemiddelapparat • Oppsøke bedrifter som en ønsker inn i parken 	Bedrifter etablerer seg i HIP. Andre aktører bidrar til utvikling av HIP og havn.
HA 7	Strategiplan	Få vedtatt plan for etablert drift og utvikling av industriparken og industriklyngen.	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføre bred prosess for innspill til videre strategi for HIP og industriklyngen • Utarbeide forslag til strategiplan for etablert organisasjon • Få vedtatt strategiplan i styret 	HIP blir en komplett industripark med bærekraftige verdikjeder med sterk innovasjonsevne som har en sterk regional posisjon i Midt-Norge
HA 8	Finansiering	Sikre videre utvikling av industriparken. Gi medlemmene etterspurte tjenester	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide søknader for finansiering av klyngedrift/prosjekter • Fakturere medlemsavgifter 	HIP blir en etablert organisasjon som utfører etterspurte tjenester for bedriftene og bidrar til utvikling
HA 9	Årsrapport, årsregnskap, budsjett og handlingsplan	Dokumentere gjennomførte aktiviteter. Utarbeide plan for neste års aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide årsrapport og årsregnskap • Utarbeide budsjett og handlingsplan ut fra strategiplan • Legge frem planer og rapporter for styret • Iverksette oppfølging og handling av vedtak 	Sikre eierskap og skape stolthet over gjennomførte tiltak. Motivere for videre drift og utvikling

6.4 Visjon og målsettinger

6.4.1 Visjon

Proneo anbefaler at interimstyret diskuterer visjonen som en del av eierskapsprosessen for den videre fremdrift. Elementer som har kommet frem som innspill til visjonen er: knutepunkt – grønt – logistikk – industri – havbruk – midt i «leia» og midt på norskekysten.

6.4.2 Målsetting

Forprosjektet har lagt følgende effektmål til grunn:

Hitra Industripark blir en komplett industripark med bærekraftige verdikjeder og styrket innovasjonsevne som tar en sterk regional posisjon i Midt-Norge. Industriparken er nav for næringsutvikling som bidrar til å styrke havbruksnæringen regionalt og nasjonalt. Bedriftene som etablerer seg i Hitra Industripark blir sterkere sammen enn hver for seg.

Målsettinger med delmål vil være en sentral del av videre strategiarbeid. Først og fremst handler det om å få flere bedrifter til å etablere seg i industriparken. MOWI sin investeringsbeslutning vil nok være en faktor som vil påvirke målene; i alle tilfeller i en oppstartsfase. Delmålene for etableringsfasen av industriparken bør legges raskt etter at usikkerhetsfaktoren er avklart.