

SAK 21/14 SMB UTVIKLING, REISELIV I HALLINGDAL

Saksopplysning

SMB-utvikling er eit utviklingsprogram for små og mellomstore bedrifter (SMB) med vekstpotensial. Programmet blir levert som ei rådgjevingsteneste og har som mål å utarbeide prosjektplanar for utviklingsprosjekt i bedriftene.

SMB-utvikling tilbyr utvalte bedrifter å delta i ei forstudie og evt. eit forprosjekt. Med støtte frå kvalitetssikra, eksterne konsulentar blir det gjennomført ei kartlegging av kva verksemdar som har potensial for auka vekst og lønsemd – og vilje til å gjera det som skal til (= forstudien i utviklingsprogrammet). Bedriftene som etter forstudien får tilbod om å delta i forprosjektet, får her hjelp til å utarbeide prosjektplanar for konkrete utviklingsprosjekt som skal gjennomførast i hovudprosjektfasen. Implementering av utviklingsprosjekta blir den enkelte bedrift sitt eige ansvar.

Med bakgrunn i utfordringane i reiselivsnæringa i Hallingdal er prosjektet sett i gang etter initiativ frå «Innsatstyrken for distriktsreiselivet i Buskerud» og Innovasjon Norge Buskerud og Vestfold. Regionrådet for Hallingdal, saman med Visit Hallingdal, tok utfordringa og er først ute som pilot for bruk av SMB Utvikling utanfor omstillingsområder i Buskerud.

Første fase i prosjektet, ei forstudie er gjennomført, der det vart vist stor interesse og 17 bedrifter deltok. Styringsgruppa har no bestemt å gjennomføre eit forprosjekt.

Hovudmålet i SMB-Utvikling er at deltakarane skal sette i gang utviklingsaktiviteter som aukar konkurranseevna. Målet er at minst 12 verksemdar frå forprosjektet gjennomfører eit definert hovudprosjekt, og at innteninga i disse bedriftene styrkast både på kort og lang sikt.

Vedlagt prosjektplan gjev eit inntrykk av omfanget.

I møte vil det bli gjeve ei nærare orientering om SMB-utvikling for reiselivet i Hallingdal.

Ål 20.5.2014

Knut Arne Gurigard

Dagleg leiar

Vedlegg:

- Informasjon om SMB-utvikling
- Forprosjekt, SMB-Utvikling

21. november 2011

Det er utvikling som skaper morgendagen

SMB-Utvikling - Regional omstilling



Utviklingsorientering starter med enkeltmennesket. Det er hos enkeltindividet at det må skapes en bevisst holdning som utløser det personlige driv i ett forpliktende samspill med andre for å realisere en gitt oppgave. Igjenom å forsterke den enkelte medarbeiders utviklings- og gjennomføringskompetanse er det Innovasjon Norge's mål å kunne bidra til en positiv utvikling i den enkelte organisasjon og i det enkelte lokalsamfunn.

Visjoner og muligheter

Prosjektmodellen som beskrives her er et velprøvd rammeverk som sikrer at visjoner og muligheter blir synliggjort og at prosessen frem mot realisering er trygg og kontrollert. Gjennom et forprosjekt gjøres bedriften i stand til å virkelig gjøre de utviklingsmuligheter som finnes. I gjennomføringsfasen skal bedriftene få den støtte og coaching de har behov for. Det er utvikling som skaper morgendagen.

Bakgrunn

I regional omstilling vektlegges naturlig nok framvekst av nye livskraftige arbeidsplasser. Erfaringsmessig er mulighetene for å lykkes gjennomgående størst hvis man satser på en videreutvikling av bestående næringsliv, ofte med siktemål at det skal utvikles nye forretningsmuligheter rundt den bestående virksomhet. I en planmessig bredt anlagt prosess er det også helt sentralt at bestående næringsliv trekkes aktivt inn i prosessen for å gi prosessen den nødvendige lokale forankring. Dette er blant annet siktemålet i omstillingsarbeidet. Innovasjon Norge har i samarbeid med veletablerte konsultantselskaper utviklet en prosessmodell, SMB Utvikling som tilbys det lokale næringsliv.

Målsetting

Hovedmålet er å gi varig utviklingsstimulans til den enkelte bedrift gjennom å styrke dens evne til å tjene penger både på kort og lang sikt.

Dette skal oppleves gjennom oppnåelse av flere delmål der bedriften for eksempel utvikler nye produkter og nye markeder. Det er også et delmål at det skal skje stor grad av kompetanseoverføring fra deltagende konsulenter til den enkelte bedrift, ikke minst i å arbeide aktivt i et nettverk der også kommunens/regionens etater er involvert. Utvikling som en grunnleggende holdning skal være implementert i bedriften når dette oppdraget er avsluttet.

Metode/gjennomføring

Prosjektarbeidet vil bli utført i henhold til Innovasjon Norges PLP - Prosjektlederprosessen, som deler prosjektet opp i fasene; forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt.

Arbeidet gjennomføres i nært samspill med det lokale tiltaksapparatet, prosjektleder er valgt konsulent. Prosjektansvarlig vil være en lokal ressursperson. I forprosjektfasen kobles lokale konsulentmiljøer gradvis inn i prosjektet for å sikre at fagkompetanse blir værende i det lokale miljø.

Beskrivelse av prosjektfasene

Forstudiet

Oppgaven til forstudien er å kartlegge vekstpotensialet og satsingsviljen til virksomhetene i området.

Metoden er å gjøre grundige intervjuer med de ulike virksomheters ledere. Der er følgende tema sentrale:

- markedspotensialet og utviklingstrender
 - bedriftens konkurransesituasjon
 - ledelsens/eiernes satsingvilje og eventuelle begrensninger
- Deretter foretas en faglige evalueringer av materialet med en innstilling fra konsulent.

Leveransen fra denne fasen skal være en oversikt over et utvalg virksomheter som har vekstpotensial og vilje til satsing.

Forstudiet har en økonomisk ramme på kr. 100.000 til 200.000 innenfor et tidsperspektiv på 1-3 måneder, hvor bedriftene får ca. en dag med en ekstern konsulent.

Forprosjekt

Oppgaven er å gjennomføre en bedriftsanalyse av de utvalgte virksomheter, og planlegge tiltak for å skape utvikling.

Metoden

Bortsett fra møtet med bedriften i forstudiet, er kunnskapen om den enkelte bedrift svært begrenset, og det er derfor avgjørende for et godt sluttresultat at det avsettes mye tid blant deltagerne fra bedriftene til aktiv deltagelse i denne fasen.

Det vil bli lagt vekt på å etablere eierskap til prosessen internt i bedriftens ledelse og styre, samt å identifisere tiltak som kan gi resultater på kort sikt.

Det skal gjennomføres et systematisk arbeide som etterlater et klart bilde av hvem som er de viktigste kundene og hva som er de viktigste produktene. Forretningsideen gjennomgås eller eventuelt formuleres dersom den ikke er tydelig nedfelt.

Leveransen fra forprosjektet er ett sett prosjektspesifikasjoner for de utviklingsprosjekt som er identifisert.

Forprosjektet har en økonomisk ramme på kr. 500.000 - 800.000 innenfor et tidsperspektiv på 6-12 måneder, hvor bedriftene får ca. 1,5 dag i måneden med en ekstern konsulent.

Hovedprosjekt

Her realiseres de prosjektmuligheter som avdekkes gjennom prosessen. Hovedprosjektet må finansieres av bedriften selv, eventuelt gjennom offentlige støtteordninger.

Verktøy

Prosjektutviklingsverktøyet PLP, utviklet av Innovasjon Norge, brukes under hele prosessen fra målavklaring til oppfølgingsrutiner.

Deltagende bedrifter får en introduksjon og grunnleggende veiledning i dette verktøyet, slik at de lettere får forståelse for den fasedeling og de rapporteringsrutiner som må følges for at prosjektene skal kvalitetssikres. De skal i ettertid selv videreføre slike prosesser i sine bedrifter og det er en klar fordel at de derfor kjenner dette velprøvde verktøyet. For de bedrifter som naturlig har en prosjektorganisering i sin virksomhet tilbys et todagers kurs; PLP Utviklingsevne.

Rapportering

I henhold til PLP, samt spesifikke behov i hvert enkelt prosjekt.

Kvalitetssikring

Bruken av PLP innebærer automatisk en kvalitetssikring av prosjektene. I forbindelse med prosjektene vil Innovasjon Norge også kunne tilby et opplegg for måling av kundetilfredshet midtveis i forprosjektet, og seks måneder etter at prosjektet er avsluttet, dersom dette er hensiktsmessig. .

Organisering

SMB Utvikling følger PLP Prosjektlederprosessen og derved er hver fase i prosjektet spesifisert opp i en prosjektplan med klare roller og ansvar. Prosjektleder vil være en senior fra valgte konsulentmiljø med erfaring fra tilsvarende prosjekter. Prosjektansvarlig er en lokal ressursperson med den nødvendig tillit i det lokale miljø. Typisk vil det skje et skifte av prosjektansvarlig fra forstudiet til forprosjektet med en vektlegging av at bedriftene eier prosjektet. Prosjektledelsen har ansvaret for at lokale ressurspersoner trekkes inn slik at kompetanseoverføring på metode og utviklingstenkning bygges opp lokalt.

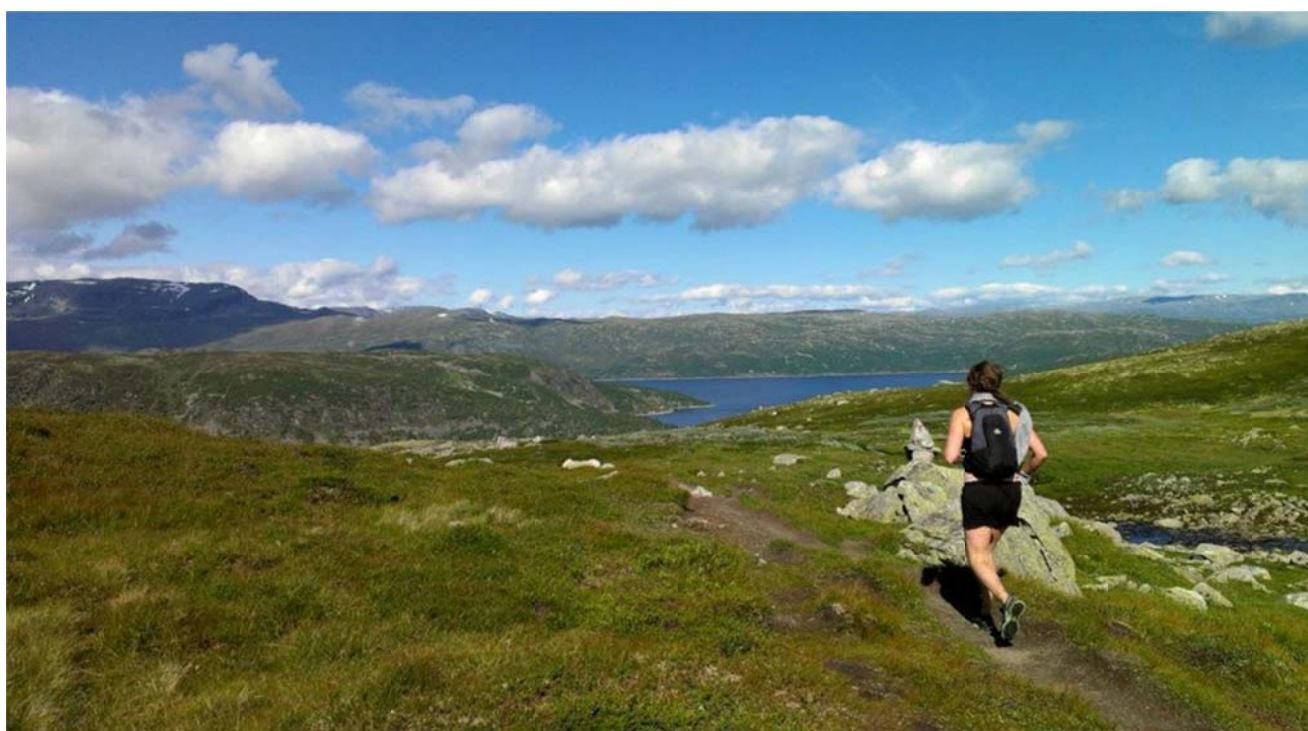
Oppfølging/support

Denne skjer i regi av det lokale utviklingsselskap; i omstillingskommuner har dette gjennomgående funnet en god form. Ved bruk av prosessen utenfor omstillingskommuner, blir det opp til den enkelte kommune/region å finne en form som tilfredstiller bedriftenes forventninger. Prosjektet vil ha synliggjort muligheter som skulle være en god plattform for å finne en egnet oppfølging.

Kontakt

Rolf Middelthun-Moe
Telefon (+47) 91383732
romid@innovasjonnorge.no
www.innovasjonnorge.no

PROSJEKTPLAN
FORPROSJEKT
SMB-Utvikling
Reiseliv i Hallingdal



Mai 2014.

Innholdsfortegnelse

	side
1. Mål og rammer	3
1.1 Bakgrunn	3
1.2 Prosjektmål	4
1.3 Rammer	4
2. Omfang og avgrensing	4
2.1 Oppgaver som skal gjennomføres	4
2.2 Avgrensing	5
3. Organisering	5
4. Beslutningspunkter, oppfølging og milepæler	6
5. Risikoanalyse og Kvalitetssikring	7
6. Gjennomføring	8
6.1 Hovedaktiviteter	8
6.2 Tidsplan	9
7. Økonomi	10
7.1 Kostnader	10
7.2 Finansiering	11
8. Avtale	11

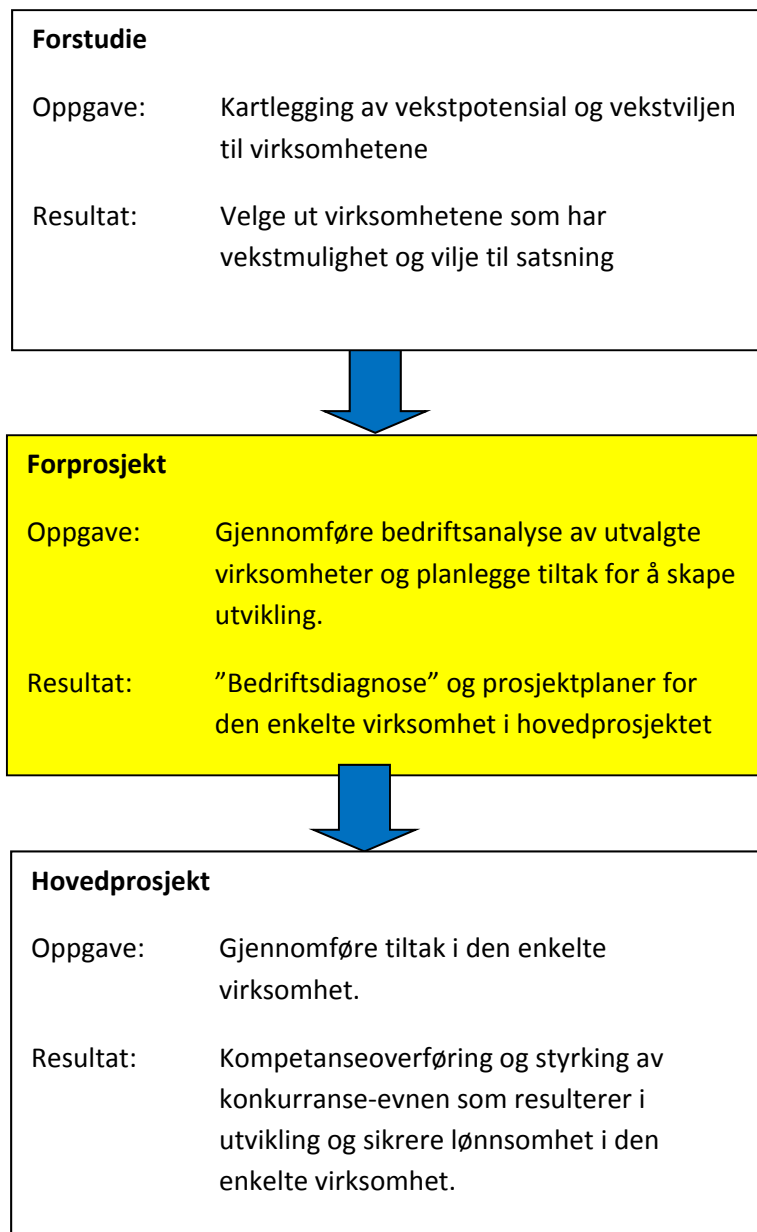
1. Mål og rammer

1.1 Bakgrunn

Med bakgrunn i utfordringene i reiselivsnæringen i Hallingdal er prosjektet igangsatt etter initiativ fra Innsatsstyrken for distriktsreiselivet og Innovasjon Norge Buskerud og Vestfold. Regionrådet for Hallingdal, sammen med Visit Hallingdal, tok utfordringen og er først ute som pilot for bruk av SMB – Utvikling utenfor omstillingsområder i Buskerud.

Første fase i prosjektet, forstudien er gjennomført og styringsgruppen har besluttet å gjennomføre et forprosjekt.

SMB-Utvikling deles vanligvis inn i tre faser med innhold som vist i illustrasjon:



Denne prosjektplanen viser hvorledes forprosjektet kan gjennomføres i Hallingdal.

1.2 Prosjektmål

Hovedmålet i SMB-Utvikling er at deltakerne skal sette i gang utviklingsaktiviteter som øker konkurranseevnen.

Hovedmålet er at minst 12 virksomheter fra forprosjektet gjennomfører et definert hovedprosjekt, og at inntjeningen i disse bedriftene styrkes både på kort og lang sikt

En har videre følgende delmål:

- Skape optimisme og forankring for løpende utvikling.
- Øke samarbeid mellom bedrifter i slik at en får kunnskapsoverføring og felles styrking av konkurranseevnen.

Målet i forprosjektet:

- Gjennomføre en bedriftsanalyse (bedriftsdiagnose) i de deltakende virksomhetene og legge en plan for gjennomføring av individuelle hovedprosjekt som skal skape utvikling.
- Klargjøre deltakerne til Miljøfyrtårn-sertifisering
- Vurdere samarbeidstiltak i grupper av deltakerbedriftene (fellestiltak)

1.3 Rammer

Forprosjektet skal gjennomføres innen følgende rammer:

Tid: Det operative arbeidet i forprosjektet starter i juni 2014 og skal være ferdig innen 30. august 2015.

Eksterne kostnader: Basert på 15 deltakerbedrifter, 60 timer rådgiving pr bedrift, 2 endagssamlinger og 2 todagerssamlinger er de totale kostnadene kr 1 600 720 eks mva. (Se spesifikasjon i punk 7)

2. Omfang og avgrensing

2.1 Oppgaver som skal gjennomføres

Oppgavene som skal gjennomføres kan inndeles slik:

- Gjennomføre bedriftsanalyser i de virksomhetene som ønsker deltakelse, forhåpentligvis mellom 13 og 17 bedrifter
- Gjennomføre fellessamlinger for deltakerne, 2 endagssamlinger og 2 todagers samlinger (lunsj til lunsj)
- Gjennomføre nødvendige tiltak for at virksomhetene kan bli miljøfyrtårn-sertifisert

- Med støtte av prosjektteamet utformer virksomhetene selv sin prosjektplan for sitt hovedprosjekt (gjennomføringen).
- Vurdere og sette i verk samarbeidstiltak/fellestiltak
- Utforme prosjektplan med budsjett ved oppstart og sluttrapport med anbefalinger ved avslutning.

2.2 Avgrensing

Gjennomføring av tiltak som planlegges vil formelt først starte i hovedprosjektet. Forprosjektet avsluttes når prosjektplanene fra hver virksomhet er ferdigstilt, grunnlag for miljøsertifiseringen er lagt og sluttrapporten for forprosjektet er behandlet i styringsgruppen. (I praksis må en forventa at gjennomføringen av noen tiltak starter i forprosjektperioden)

3. Organisering

Forprosjektet vil bli organisert som følger:



4. Beslutningspunkter, oppfølging og milepæler

Beslutningspunkter, møter i styringsgruppen

Møte	Tidspunkt	Formål	Forarbeid	Beslutter
Møte 01	Ved ferdig prosjektplan 5. mai	Godkjenne gjennomføringen av forprosjektet med planlagte hoved-aktiviteter og budsjett	Følgende skal foreligge før møtet: Prosjektplan med budsjett for forprosjektet	Styringsgruppen
Møte 02	I umiddelbar etterkant av 2. Midtveis samling i januar 2015	Vurdere framdrift og status i prosjektet. Vurdere eventuelle korrigeringer i arbeidet ut fra status	• Gjennomført Midtveissamlingene • Status i deltakerbedriftene	Styringsgruppen
Møte 03	Etter avsluttet analyse- og planarbeid i alle virksomhetene, herunder grunnlag for miljøfyrtårn-sertifisering	Behandle sluttrapport og deltakernes forslag til prosjektplan for hoved-prosjektet sitt	• Gjennomført analysearbeid med tiltaksplan i hver deltaker-virksomhet • Sluttrapport med konklusjoner og videre anbefaling	Styringsgruppen
Rapportering	Etter fellessamlinger	Rapport om utviklingen til styringsgruppen	Rapportering fra prosjektteamet til PA	

I tillegg vil det være løpende oppfølgingsmøter mellom prosjektteamet og styringsgruppen hvor gjennomførte tiltak blir gjennomgått og planlagte tiltak diskuteres.

5. Risikoanalyse og kvalitetssikring

Følgende faktorer er definert som kritiske suksessfaktorer i forprosjektet:

Kritiske faktorer	Risikonivå	Kvalitetssikring/tiltak
Få aksept fra virksomhetene fra forstudien til å bli med i forprosjektet.	Middels	Informasjon om forprosjektets innhold inkludert miljøfyrtårn, lav egenandel, fellessamlinger og målet om bedre lønnsomhet
Gjennomføre gode bedriftsanalyser og legge gode utviklingsplaner for hovedprosjektet.	Middels	Utarbeide mal for bedriftsanalyse. Være gode støttespillere for virksomhetene, tilby og gi opplæring i relevante verktøy og analyseskjemaer. Tydeliggjøre den nytte virksomheten kan oppnå av gjennomført hovedprosjekt. Sile tidlig ut virksomheter som ikke er motivert for planleggingen.
Få aksept fra alle virksomheter til å delta i fellesaktiviteter som vil være til nytte for gruppen.	Lavt	Fellestiltak skal heve deltagerens mulighet til økt omsetning. Må motivere gjennom sterk virksomhetsinvolvering og synliggjøring av fordeler hver enkelt deltaker kan oppnå.
Klargjøre virksomheten for Miljøfyrtårn-sertifisering	Middels	Motivere gjennom involvering, skape positive fremtidsbilder gjennom presentasjon av suksesshistorier fra sertifiserte bedrifter, få fram verdien i sertifikatet.
Gjennomføring av hovedprosjektet	Middels	Tydeliggjøre den nytte virksomheten kan oppnå av gjennomført hovedprosjekt.

6. Gjennomføring

6.1 Hovedaktiviteter som skal gjennomføres i forprosjektet

Hovedaktivitet	Oppgave	Ansvar
HA1 Planlegging, Administrasjon og oppfølging	• Prosjektplan utarbeides • Oppfølging av forprosjektet etter PLP- prosessen. Deltakelse og rapportering i styringsgruppemøter, 4 møter i SG. • Oppfølging av PL og framdriften i forprosjektet	• PL • PA • PA
HA2 Samling ved oppstart (oppstartsamling),	• Utarbeide invitasjon til oppstartsamling for deltakerne. • Gjennomføre møtet med informasjon om forprosjektet og etterfølgende hovedprosjekt. • Informere om veien fram til miljøfyrtårn-sertifisering	• PL • PL • PL
HA3 Bedriftsanalyser, utviklingsarbeid og grunnlag for miljøfyrtårn	• Utarbeide mal/kjøreplan for bedriftsanalyse • Gjennomføre bedriftsanalyse • Utarbeide utviklingsplan for hver deltaker • Legge grunnlag for miljøsertifisering	• PL • Prosjektteamet • Virksomhetene med støtte av prosjekt-medarbeiderne • Godkjent miljøfyrtårn-rådgiver
HA4 Midtveissamlinger 2 stk	• Invitasjon til samlingen • Orientering om arbeidet så langt • Praktisk arbeid vedr. miljøfyrtårnsertifisering • Presentasjon og diskusjon om fellestiltak • Arbeidet videre	• PL • PL • Godkjent miljøfyrtårnrådgiver • PL • PL
HA5 Avsluttende samling	• Invitasjon til samlingen • Presentasjon av hva deltakerne har arbeidet med, presentere enkelte eksempler på analyse og prosjektplan. • Presentere plan for fellestiltak	• PA og PL • PL • PL
HA6 Sluttrapport for forprosjektet og møte i styringsgruppen	• Utarbeide sluttrapport for forprosjektet. • Behandle sluttrapporten	• PL utarbeider • PA og Styringsgruppen godkjenner.

6.2 Tidsplan

Forprosjektet skal være avsluttet innen 31. august 2015 med avholdt beslutningspunktmøte i styringsgruppen innen denne datoen. Innenfor denne tidsrammen planlegges forprosjektet gjennomført etter følgende framdrift:

2014

2015

Aktiviteter	mai	ju ni	juli	au g	se p	okt	nov	des	jan	feb	m ar	a pr	m ai	jun	jul i	au g
HA1 Plan, adm. Prosjektledelse og oppfølging																
HA2 Oppstartsamling																
HA3 Bedriftsanalyser og Utviklingsarbeid																
HA4 Midtveissamlinger																
HA5 Avsluttende fellessamling																
Møte i styringsgruppen og regionrådet																
Rapportering til styringsgruppen, evt deltakelse i fellesmøter																
HA6 Sluttrapport for forprosjektet																
Avsluttende møte i Styringsgruppen																

7. Økonomi

7.1 Kostnader

De eksterne kostnadene i forprosjektet er budsjettert som følger (eks mva):

Aktivitet	Kroner
HA3: Sum alle kostnader for bedriftsindividuell rådgiving inkl. miljøfyrtårn	1 207 770
HA2, HA4, HA5: 4 samlinger, alle tilhørende kostnader som forelesere, gjesteforelesere, reiser og opphold	250 900
HA1, HA6: Prosjektledelse, regnskap, adm. 4 møter med Styringsgruppen og en i regionrådet	151 100
SUM	1 609 770

Kommentar til kostnader:

HA3: Dette er i hovedsak timer til møter med virksomhetene. Timetallet omfatter alt arbeid med/på vegne av bedriftene. Arbeid med miljøsertifisering er inkludert.

Antall timer vil variere fra virksomhet til virksomhet, alt etter kompleksiteten i analyse og planarbeidet i forprosjektet. Dette medfører at enkelte virksomheter kan få færre timer og andre kan få flere timer. Prosjektleder har fullmakt til å legge til/trekke fra inntil 10 timer pr bedrift, alt etter bedriftens behov. Gjennomsnittstallet 60 timer pr virksomhet er beregnet ut fra kjennskapet til deltakerne fra forstudien, retningslinjer i SMB Utvikling og kjennskap fra gjennomførte forprosjekt i andre omstillingskommuner. Tillegg/fratrekk i timer skal ikke gi endring i totalbudsjettet. Gis tillegg, må disse trekkes fra en annen bedrift.

HA2, HA4, HA5: Dette er alle kostnader i forbindelse med fellessamlingene, 2 dagssamlinger og 2 2dagers samlinger. Beløpet inkluderer forelesere/gjesteforeleser, reise- og oppholdskostnad for prosjektteamet.

HA1: Dette er hovedsakelig timer til planlegging i oppstartfasen, oppfølging av framdriften, avtaleinngåelser, oppfølginger av påmeldinger til fellessamlinger, prosjektrengskap, rapportering.

Timeprisen i forprosjektet er basert på Innovasjon Norges standardsats for bedriftsutvikling; kr 1000,- pr time rådgiving og kr 500,- pr reisetime. Arbeid med miljøfyrtårnrådgiving er satt til standardsatsen kr 800,- pr time. Alle priser er eks. mva.

Utlegg til reiser mv. og lokalleie inkl. utgifter til bespisning vil bli fakturert etter regning eventuelt statens satser for kostgodtgjøring.

Prosjektleder sender faktura for påløpte kostnader ved utgangen av hver måned til prosjekteier ved PA via Faktureringskontoret for Regionrådet. 15 dagers betalingsfrist.

7.2 Finansiering

Det er besluttet at deltakerbedriftene skal betale en egenandel tilsvarende hovedmengden av rådgivingen for å kunne bli miljøfyrtårn-sertifisert. For å få egenandelen lavest mulig, vil en stor del av arbeidet med forberedelser til miljøfyrtårn-sertifiseringen bli gjort på fellessamling. Egenandelen fra hver bedrift er derfor satt til kr 8 000,- som skal i sin helhet gå til arbeid med Miljøfyrtårn-sertifisering. Regionrådet for Hallingdal, som prosjekteier, fakturerer deltakerbedriftene for egenandelen.

Finansiering av eksterne prosjektkostnader (alle beløp eks mva):

Finansieringskilde	Kroner
Innovasjon Norge, tilskudd til Regionrådet for Hallingdal	Kr1 489 770
Tilskudd fra finansinstitusjoner	
Egenandel deltakende bedrifter; 15 bedrifter x kr 8000,-	Kr 120 000
SUM finansiering	Kr 1 609 770

Dersom det blir gitt tilskudd fra finansinstitusjoner, vil tilskudd fra Innovasjon Norge bli redusert med tilsvarende beløp.

8. Avtale

Denne prosjektplanen er oppdragsavtale mellom partene.

Drammen/Gol, 5. Mai 2014

Knut Arne Gurigard
Prosjektansvarlig

Erik Helstad
Prosjektleder