

# VERDISKAPING OG INNOVASJON

V I V N N  
A G D E R

Regional plan for innovasjon og bærekraftig verdiskaping Agder  
2015–2030

VERDISKAPING OG INNOVASJON

# V I V N N A G D E R

## Regional plan for innovasjon og bærekraftig verdiskaping Agder 2015–2030

Utarbeidet av det regionale partnerskapet og vedtatt av  
fylkestingene i Aust-Agder og Vest-Agder 16./17. juni 2015

Utgitt i september 2015  
Trykkeri: Kai Hansen Trykkeri AS  
Grafisk tilrettelegging: Aptum Kommunikasjon AS  
Bildemateriell er opphavsrettsbeskyttet



# AGDER 2030

I 2030 har et unikt klyngesamarbeid gitt gode resultater. Kloke tanker og ideer er koblet sammen i kreative, digitale nettverk på tvers av fagområder og landegrensener. Nye forretningsideer har bidratt til en rekke vekstkraftige nyetableringer i hele Agder.

Forsknings-, utviklings- og innovasjonsaktiviteten er økt betydelig, og Agder har jobbet målrettet med å utvikle og implementere forskningsbasert innovasjon både i offentlig sektor og privat næringsliv. Et helt spesielt offentlig og privat samarbeid på Agder har utviklet systemer for tjenesteleveranse og har bidratt til at offentlig sektor på Agder er landets mest effektive tjenesteleverandør. I 2030 er medarbeiderdrevet innovasjon ikke lenger et eget begrep, men en selvfølge i alle innovasjonsprosesser.

Det har vokst frem en nye grønn næringsklynge i landsdelen. Tilgang på store mengder fornybar kraft, flere datafiberforbindelser til kontinentet, nærhet til Europa, kjølig klima og god arealtilgang har ført til at landsdelen er etablert som en viktig global region innenfor datalagring. Det grønne skiftet er etablert gjennom nye prosesser og produkter. Den kunnskapsbaserte industrien

på Agder er fremdeles verdensledende både teknologisk og miljømessig. Økt satsing på fornybare skogressurser har ført til økt sysselsetting i distriktene.

I 2030 har Agder tatt en nasjonal posisjon i utvikling og kommersialisering av ny teknologi tilpasset det fornybare energimarkedet. Kompetansesarbeidskraft strømmer til landsdelen og fører til at kunnskapsnivået ligger over det nasjonale gjennomsnittet.

Agders grønne lunger, skjærgård og opplevelsesbasert reiseliv har bidratt til at landsdelen er et populært reisemål for turister fra hele verden. Satsing på lokal mat og lokale råvarer fra Agder har løftet matsatsingen ut i verden.

Nye samarbeidsformer mellom utdanningssektoren og næringslivet har resultert i fleksible utdanningssystemer, og begrepet drop-out er erstattet med drop-in for livslang læring.

I 2030 er Agders omdømme; nyskaping, inkludering og mangfold, og «Look to Agder» har blitt et begrep i Norden.



## INNHALDSFORTEGNELSE

Agder 2030	3
Bakgrunn	5
Visjon og hovedmål	6
Definisjoner og utgangspunkt	7
Utfordringer og muligheter	8
Entreprenørskap, nærings- utvikling og nyskaping: «Dyrk entreprenørskapkulturen»	9
Forskning og utvikling: «Bredde i bunnen og spissing i toppen»	11
Reiseliv: «En konkurransedyktig og bærekraftig besøksnæring»	14
Landbruk og marine næringer: «Bærekraftig utnyttning av Agders naturressurser»	17
Innovasjon i offentlig sektor: «Bryt ned barrierene»	20
Oppfølging av planen – regional koordinering, forsterkning og smart spesialisering	23
Vedlegg: Referanser	24

# BAKGRUNN



**Forkortelsen VINN** står for Verdiskaping +INNOvasjon.

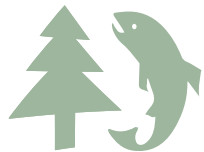
Regional plan for innovasjon og bærekraftig verdiskaping Agder 2015–2030 (VINN Agder) er Agders verdiskapingsstrategi basert på samarbeid og samhandling mellom næringsliv, arbeidsliv, FoU-institusjoner og offentlig sektor.



Formålet med planen er å legge til rette for økt samarbeid og kompetansedeling som et bidrag til økt konkurransevne og bærekraftig verdiskaping ved hjelp av innovasjon i privat og offentlig sektor i hele Agder.



VINN Agder vektlegger næringsutvikling spesielt og samfunnsutvikling generelt. Planen setter overordnede mål for næringslivsutvikling og verdiskaping i Agder og er retningsgivende for prioritering av regionale virkemidler. Med VINN Agder skal vår landsdel fremstå mer synlig og tydelig og ta en nasjonal posisjon på områder der vi har våre fortrinn.



**Målgruppen for VINN Agder** er aktører som jobber med innovasjon, verdiskaping, samfunns- og næringsutvikling i Agder. Det innebærer offentlig sektor, næringsliv, FoU-sektor, og frivillig sektor.



VINN Agder er en oppfølging av **Regionplan Agder 2020**. Prosessen rundt arbeidet med planen bygger på plan- og bygningsloven. Dette for å sikre medvirkning, inkludering og eierskap. Mange aktører har vært involvert gjennom deltakelse på oppstartkonferanse,

i fem temagrupper, i innspillsgrupper, prosjektgrupper, styrings- og referansegrupper og i høringsrunden.

Planen skal legges til grunn for regionale organers virksomhet og for kommunal og statlig planlegging og virksomhet i regionen (jf. Plan- og bygningsloven § 8-2). Oppfølging av VINN Agder skal samordnes i årlige handlingsprogram.

**Felles reiselivsstrategi for Aust-Agder og Vest-Agder** og **FoU-strategi for Agder** er revidert som en del av arbeidet med VINN Agder. Det betyr at det er laget en revidert reiselivsstrategi og en revidert FoU-strategi, og at de viktigste elementene fra disse prosessene er tatt inn i VINN Agder.

VINN Agder har et langsiktig perspektiv (2015–2030) og inneholder fem plantemaer:

- Entreprenørskap, næringsutvikling og nyskaping
- Forskning og utvikling
- Reiseliv
- Landbruk og marine næringer
- Innovasjon i offentlig sektor

Utdanning og kompetanse er en nøkkelfaktor for videre utvikling av Agder. Utdanning og kompetanse er derfor et gjennomgående tema i VINN Agder.

# VISJON OG HOVEDMÅL

## VISJON

Visjonen for VINN Agder er «Med overskudd til å skape». Dette er samme visjon som for Regionplan Agder 2020. Begrunnelsen er gjenkjennelighet og at Regionplan Agder har en overordnet rolle som den styrende planen for alle satsingsområder i landsdelen.

## HOVEDMÅL

VINN Agder tar utgangspunkt i Regionplan Agder 2020 sitt hovedmål: Utvikle en sterk og samlet landsdel som er attraktiv for å bo, arbeide i og besøke.

For å oppfylle hovedmålet er det to delmål for VINN Agder:

- VINN Agder skal bidra til økt bærekraftig verdiskaping gjennom satsing på innovasjon og kunnskap både i privat og offentlig sektor.
- Agder skal være en «VINNer»-region, som har høyere sysselsettingsvekst enn landet for øvrig, med fokus på nye potensialer for bærekraftig verdiskaping.

De viktigste grepene for å nå målene er økt samhandling og kompetansedeling.

Fotograf: © Jan Aabøe, Aust-Agder fylkeskommune



# DEFINISJONER OG UTGANGSPUNKT

VINN Agder legger følgende definisjoner til grunn:

**Innovasjon:** «En innovasjon er implementeringen av et nytt eller betydelig forbedret produkt (vare eller tjeneste), eller en prosess, en ny markedsføringsmetode, eller en ny organisasjonsmetode i næringspraksis, organisasjon av arbeidsplass eller eksterne relasjoner.» (fra OECDs «Oslo Manual»). Eller forenklet: Ta i bruk nye metoder og nye løsninger som er nyttige og som nyttiggjøres.

**Bærekraft:** En bærekraftig utvikling er en utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov (fra «Brundtlandrapporten» 1987). Selv om denne planen i hovedsak ser på verdiskaping, er forståelsen av bærekraftbegrepet ikke bare begrenset til økonomisk bærekraft. Alle tre bærekraftelementer (økonomisk, miljømessig og sosial bærekraft) ble tatt opp i planarbeidet (f. eks. bedriftenes samfunnsansvar).

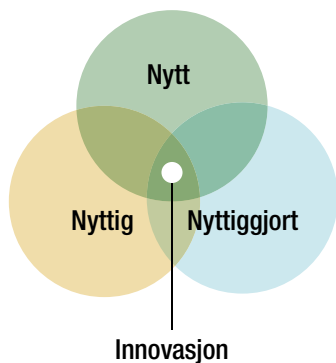
**Verdiskaping:** I VINN Agder legger en til grunn at «Verdiskaping skjer når verdien av det vi lager (varer og tjenester) er større enn verdien av ressursene som benyttes» (NOU 2012:9, Energiutredningen – verdiskaping, forsyningssikkerhet og miljø).

Som kunnskapsgrunnlag til VINN Agder foreligger flere rapporter om Agders utfordringer og muligheter når

det gjelder næringsstruktur, verdiskaping og innovasjonsevne, levekår, utdanning og likestilling. Noen av de mest sentrale grunnlagsdokumentene for planarbeidet har vært:

1. Entrepreneurship and the Innovation System of the Agder Region, Norway (OECD 2009)
2. Utfordringer og muligheter på Agder – innspill til diskusjon om regional utvikling og regional planstrategi (Agderforskning 2012)
3. Krise, omstilling og vekst – en regionalanalyse av Sørlandet (Agderforskning 2013)
4. Sørlandet i verden – verden på Sørlandet (Sørlandsutvalget 2013)
5. Innovasjon – organisasjon, region, politikk (red. B. Abelsen, A. Isaksen, S. E. Jakobsen 2013)

Ytterlige rapporter og utredninger som en har tatt hensyn til er nevnt under «referanser» i vedleggskapitlet.



# UTFORDRINGER OG MULIGHETER

Agder konkurrer med andre regioner både nasjonalt og internasjonalt om noen av de samme mulighetene til vekst og utvikling. Agder må bli best i konkurransen om morgendagens arbeidskraft, slik at kompetansen blir værende, flytter til eller kommer tilbake til landsdelen.

## **Noen av utfordringene Agder har er:**

- Relativ lav FoU-intensitet og lite forskningsbasert innovasjon.
- Ensidig industristruktur; for sterk avhengighet av noen få, sterke næringer.
- Todelingen i næringsliv; i de siste årene vekst i virksomheter som er relatert til olje og gass, store utfordringer (bl.a. nedgang i sysselsetting) i øvrige eksportrettede næringer.
- Sterk i industri, svak i kunnskapsintensiv forretningsmessig tjenesteyting.
- I de fleste næringer er produktiviteten (bruttoprodukt) lavere enn i landet forøvrig.
- Uutnyttede verdiskapingspotensialer på grunn av levekårs- og likestillingsutfordringer.
- Utdanningsnivået i befolkningen under landsgjennomsnittet.
- Infrastrukturutfordringer.
- Særutfordringer i de «ikke sentrale» delene av Agder.
- Frafall i grunn- og videregående opplæring.
- Forbedringspotensialer når det gjelder samordning og rolleavklaring i det offentlige virkemiddelapparat.

## **I tillegg til utfordringer har landsdelen også en god del muligheter og utviklingspotensialer:**

- Konkurransedyktig og eksportorientert industri; flere av bedriftene er internasjonalt ledende innenfor sine markeder.
- Sterke næringsklynger.
- Formidabel vekst i leverandørindustrien til olje- og gass- sektoren.
- Sterk på energieffektiv industriproduksjon.
- Godt samarbeid mellom offentlig og privat sektor og akademia.
- Medarbeiderdrevet innovasjon.
- Store potensialer for ny energiproduksjon fra fornybare energikilder og energiutveksling.
- Stort potensiale for vekst innenfor kultur- og opplevelsesnæringen.
- Stort potensiale for såkalt «grønn verdiskaping» (f.eks. grønne datasentre/grønt batteri, prosessindustriens arbeid med bærekraftige produkter og prosesser)
- Landsdelens naturressurser i form av jord, skog, utmarksarealer, elver, vann og kyst.
- Sterk satsing på realfag som har gitt resultater.
- Geografisk nærhet til Kontinentaleuropa.
- Innovasjon sammen med krevende kunder.



# ENTREPRENØRSKAP, NÆRINGSUTVIKLING OG NYSKAPING: «DYRK ENTREPRENØRSKAPKULTUREN»

## MÅL 1: FLERE VEKSTKRAFTIGE NYETABLERINGER

Det er behov for nye tiltak og aktiviteter for å mobilisere til entreprenørskap, slik at flere vekstkraftige nyetableringer realiseres. Markedsorientering, internasjonali-sering og verdikonfigurasjon<sup>1</sup> må bygges inn i forret-ningsmodellen for å lykkes. Nærhet til Europa, en sikker kraftforsyning og god tilgang på fornybare kraftressurser kan sikre nødvendig omstilling og være en kilde til flere bærekraftige nyetableringer innen eksisterende og nye næringer. Dersom det blir etablert nye internasjonale datafiberforbindelser til Europa i forbindelse med leggingen av de nye strømkablene vil landsdelen kunne bli svært attraktiv for etablering av grønne datasentre. Nye næringer i en region kan også vokse frem fra etablerte virksomheter, ofte gjennom kobling av kunnskapsbiter fra ulike næringer. Bedrifter som etableres ut fra eksisterende bedrifter eller undervisnings- og forskningsmiljøer er spesielt verdifulle når det gjelder å fornye næringslivet i en region.

## MÅL 2: ØKT BÆREKRAFTIG VERDISKAPING I EKSISTERENDE NÆRINGS-LIV

Agder er en eksportrettet industriregion. Utstørsleveran-dører til oljeindustrien står for to tredjedeler av lands-delens samlede omsetning. Bedriftene er organisert i GCE NODE, og deres viktigste eksportvare er tjenester basert på høyteknologisk kompetanse.

Flere innovative næringer er organisert i sterke klynger og nettverk på Agder. Prosessindustrien leverer til blant

annet fornybar energi, romfartsindustri og helsesektoren og er samlet i Eyde-nettverket. Opplevelsesindustrien er en viktig vekstnæring i landsdelen, der næringsklyngen Arena USUS har samlet reiselivsaktører og kultur-bedrifter i et felles nettverk. Landsdelen har sterke IT-miljøer, som er samlet i Arena DIGIN.

Samarbeid i klynger og nettverk er et viktig bidrag for å øke bedriftenes innovasjonsevne. Det må satses på å utvikle flere nettverk og klynger på Agder på tvers av fagområdene. Kobling av ulike kunnskap og kompetanse vil kunne bidra til å øke innovasjonskapasiteten i landsdelen og styrke vekstkraften.

## MÅL 3: ØKT ENTREPRENØRSKAPSKUNNSKAP

For å øke kreativiteten og kunnskap om entreprenørskap må entreprenørskapsundervisning styrkes i hele utdan-ningsløpet. Organisasjonen *Ungt entreprenørskap* er en viktig medspiller i skolen. Universitetet i Agder har en viktig rolle i å fremme entreprenørskap blant studenter og faglig ansatte på alle fagområder. Motivasjon for økt entreprenørskap på universitetet må styrkes og studenter oppmuntres til å vurdere entreprenørskap som en karrieremulighet.

<sup>1</sup> Verdikonfigurasjonen beskriver hvordan bedriften arbeider for å skape verdi for sine kunder. Den mest kjente verdikonfigurasjonen er verdi-kjede (Michael Porter).



**MÅL 4: ØKT FoU<sup>2</sup> GJENNOM ET SAMORDNET, ÅPENT OG EFFEKTIVT INNOVASJONSSYSTEM**

Næringslivet i Agder har lav FoU-aktivitet sammenlignet med landsgjennomsnittet. Satsing på VRI Agder har bidratt til et tettere samspill mellom utdanningsinstitusjoner, næringsliv og virkemiddelapparatet. Kunnskap og erfaring fra dette arbeidet bør videreføres og kobles opp mot internasjonale FoU-miljøer.

Det er behov for målrettet arbeid for å knytte tettere bånd mellom FoU-institusjoner, offentlige organisasjoner og næringslivet for å fremme flere innovative næringsmiljøer. Det må i større grad etterspørres forskningsbasert kunnskap i utvikling av næringslivet.

Agder har et omfattende støttesystem for entreprenørskap og innovasjon med et stort antall aktører. Støttesystemet bør samordnes og tilpasses de ulike målgruppenes behov. Det er også behov for å øke kjennskap til hvilke muligheter som ligger i virkemidlene.



<sup>2</sup>FoUoI: Forskning og utvikling og innovasjon

# FORSKNING OG UTVIKLING: «BREDDE I BUNNEN OG SPISSING I TOPPEN»



## UTFORDRINGER OG UTGANGSPUNKT

Agderfylkene står for bare 2,4 prosent av landets samlede FoU-aktivitet. Nær tre fjerdedeler av FoU-midlene i Norge er brukt i de fire fylkene Oslo, Sør-Trøndelag, Akershus og Hordaland. Totalt sett ligger FoU-aktiviteten i næringslivet på Agder betydelig under det en skulle forvente ut fra næringsstruktur.

I perioden 2001–2012 har det vært en realnedgang på omlag 9 prosent i den samlede FoU-aktiviteten i Agder. Tilbakegangen skyldes i stor grad at det har vært en betydelig nedtrapping av FoU-aktiviteten i næringslivet. På den andre siden har det vært meget sterk vekst i universitets- og høyskolesektoren, med godt over dobling i realvekst, mens instituttsektoren har opplevd nesten en firdobling.

Agder ligger lavt når det gjelder tildeling fra Norges forskningsråd, men det har skjedd en positiv utvikling de siste årene. Agderfylkene scorer høyest av fylkene med hensyn til tilsagn om de mest innovative virkemidlene i Innovasjon Norge. De nye universitetene (Stavanger, Nordland og Agder), samt vitenskapelige og statlige høyskoler utenfor storbyer, er mest aktive innenfor forskningssamarbeid.

## HOVEDMÅL FOR FOU MOT 2030

*Agder ligger i front når det gjelder å utvikle og implementere forskningsbasert innovasjon i offentlig sektor og privat næringsliv med hensikt å bidra til økonomisk, miljømessig og sosial bærekraft.*

## MÅL 1: AGDER HAR TATT NASJONALE OG INTERNASJONALE PRESTISJETUNGE POSISJONER PÅ FLERE OMRÅDER

### Delmål:

- Innen 2017 har Agder fått et Senter for fremragende forskning (SFF).
- Regionen har etablert et regionalt kompetansesenter for innovasjon i offentlig sektor.
- Regionen har markert seg gjennom deltagelse i flere prosjekter i Horisont 2020.<sup>3</sup>

## MÅL 2: FOU-MILJØENE I AGDER SAMARBEIDER GODT OG ER ATTRAKTIVE SOM SAMARBEIDSPARTNERE I NASJONALE OG INTERNASJONALE PRESTISJEPROGRAMMER, PROSJEKTER OG PILOTER

<sup>3</sup>Horisont 2020 er EUs nye store rammeprogram for forskning og innovasjon. Programmet skal tildele 70 milliarder euro over sju år fra 2014.

### Delmål:

- Sentrale aktører som politikere og toppledere er godt kjent med regionens FoU-satsing og bidrar til å bringe historiene ut av regionen i aktuelle fora.
- Det etableres en plan for formidling av regionens FoU-satsing.
  - Pågående FoU-arbeid synliggjøres i og utenfor regionen gjennom formidling på aktuelle arenaer og plattformer nasjonalt og internasjonalt.
- Det etableres digitale løsninger for informasjon, erfaringsutveksling og gjensidig læring på tvers av FoU-miljøene.
- Et økende antall nasjonale og internasjonale prosjektsøknader innvilges.
  - Forskningsforum Agder har bidratt til å initiere flere store forskningsøknader.

### **MÅL 3: FOU-MILJØENE KVALIFISERER SEG TIL Å LEDE NASJONALE OG INTERNASJONALE PRESTISJEPROGRAMMER, PROSJEKTER OG PILOTER**

#### Delmål:

- Regionens kapasitet til å lede nasjonale og internasjonale prestisjeprogrammer, prosjekter og piloter kartlegges.
- Innen 2016 er det lagt til rette for at FoU-personale i FoU-miljøene i Agder kan delta i målrettede prosjektlederprogrammer for å styrke regionens kapasitet til å lede nasjonale og internasjonale prestisjeprogrammer/prosjekter/piloter.
- Innen 2017 er Mechatronic Innovation Lab (MIL) etablert ved UiA.

### **MÅL 4: FOU-MILJØENE PÅ AGDER VEKTLIGGER GOD KJØNNBALANSE**

#### Delmål:

- FoU-virkemiddelapparatet vektet kjønnsbalanse i den helhetlige vurderingen av søknader.
- De enkelte forskningsinstitusjonene har et ansvar for å gjennomføre egne tiltak for å oppnå høyere grad av kjønnsbalanse og likestilling.

### **MÅL 5: FoU-i-AKTIVITETEN I NÆRINGSLIVET OG OFFENTLIG SEKTOR ER OVER LANDSGJENNOMSNITT**

#### Delmål:

- Næringsliv og offentlig sektor i Agder har god oversikt over og kjennskap til lokale, regionale og internasjonale finansieringskilder.
  - Det etableres rutiner og systemer for effektiv og tilgjengelig informasjonsflyt omkring utlysninger av regionale, nasjonale og internasjonale forskningmidler.
  - Det legges til rette for regionale møteplasser/workshops/prosjektverksted med formål å dele og spre erfaringer fra arbeid med prosjektsøknader.
- Agder er et nasjonalt og internasjonalt «utstillingsvindu» for testing av nye produkter og løsninger for næringslivet og offentlig sektor («living lab»)<sup>4</sup>.
- Forskningsbaserte innovasjoner er attraktive for investorer og kapitaleiere.

<sup>4</sup>Wikipedia: A living lab is a research concept. A living lab is a user-centred, open-innovation ecosystem, often operating in a territorial context (e.g. city, agglomeration, region), integrating concurrent research and innovation processes within a public-private-people partnership.

## MÅL 6: ANDELEN ANSATTE MED DOKTORGRAD I NÆRINGSLIVET OG OFFENTLIG SEKTOR ER OVER LANDSGJENNOMSNIITT

### Delmål:

- Arbeidsgiver legger til rette for å øke formalisert akademisk kompetanse for de ansatte.
- Det er etablert nye statlige «kompetansearbeidsplasser» i regionen for å øke andel sysselsatte med høyere utdanning.

## MÅL 7: BARN OG UNGE I AGDER HAR ØKT FORSTÅELSE OG OPPLEVELSER KNYTTET TIL FoUoI

### Delmål:

- Hele utdanningsløpet i Agderskolen har fokus på å koble lek, læring, forskning og innovasjon.

Målene krever at FoUoI-kapasiteten styrkes betydelig i årene fremover. FoU-strategien skal styrke bredde i bunnen og spissing i toppen. Det sistnevnte innebærer at det må pekes ut regionale toppsatsinger som må få prioritet for å kunne realiseres.

Ansvar for å styrke forskning og utvikling på Agder ligger ikke bare hos én aktør, og heller ikke hos de aktørene som har FoU som sin hovedoppgave. Både privat og offentlig sektor må ta ansvar.

Fotograf: © Iris Engen Skadal, UiA



# REISELIV: «EN KONKURRANSEDYKTIG OG BÆREKRAFTIG BESØKSNÆRING»

## UTFORDRINGER OG UTGANGSPUNKT

Agder har et godt og positivt omdømme som besøksregion nasjonalt, med et bra klima og sterke merkevarer i Dyreparken og Sabeltann. Internasjonalt har Setesdal en posisjon med hensyn til kultur og natur, i tillegg til å være gjennomfartsvei. Regionen byr også på attraktiv og tilgjengelig natur, særlig skjærgården. Til tross for dette fremstår Agder utydelig og uten en samlende visjon for helhetlig utvikling i et besøksperspektiv. Videre kjennetegnes besøksnæringene av manglende økonomisk bærekraft. Opplevelsestilbudet utenom sommersesongen fremstår som lite tilfredsstillende og av variabel kvalitet. Agder opplever samtidig økt konkurranse, både fra andre norske, men også fra internasjonale besøksmål.

## VISJON MOT 2030: AGDER SKAL BLI BEST FOR BARN. I 2030 ER AGDER NORDENS MEST ATTRAKTIVE REGION Å BESØKE FOR BARNEFAMILIER

Det er viktig for Agders fremtidige besøksattraktivitet at regionen klarer å skille seg ut og fortelle og bygge den samme historien og merkevaren over tid.

Å bli lagt merke til som Nordens mest attraktive region å besøke for barnefamilier er sannsynligvis den mest opplagte innfallsvinkelen, sett i lys av eksisterende konkurransefortrinn. Oppfatter markedet Agder som best for barn, vil det ha positive konsekvenser for en samlet næring.

## HOVEDMÅL: AGDER SKAL HA EN BÆREKRAFTIG BESØKSNÆRING

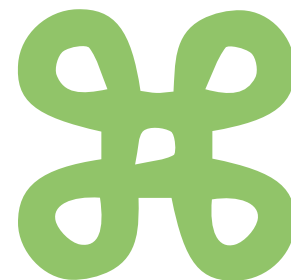
- Økonomisk bærekraft: Besøksnæringene i Agder skal være lønnsomme og konkurransedyktige.
- Miljømessig bærekraft: Besøksnæringene skal ha et særlig fokus på bevaring av kultur og natur, reduksjon av lokal forurensning, ressurseffektivitet og lave klimagassutslipp (det grønne skiftet).
- Sosial bærekraft: Besøksnæringene skal styrke sosiale verdier ved å ha fokus på jobb kvalitet for ansatte, og skal satse på gjestfrihet, trygghet og opplevelseskvalitet.

Det er underordnet hvilke formål besøket tjener (ferie og fritid, yrkestrafikk eller arrangementsmarkedet), så lenge det bidrar til en mer bærekraftig næring.

## AGDER NÅR MÅLET VED Å SATSE SYSTEMATISK PÅ FEM UTVALGTE STRATEGIER:

*Best for Barn, Best på gjenkjøp, Kompetanse, Innovasjon og Infrastruktur*

**BEST FOR BARN:** Besøksnæringene når målet om økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft ved å ha en dedikert og langsiktig satsing på å utvikle, videreutvikle og tilpasse etterspurte produkter, tilbud og opplevelser i et familieperspektiv. Agder



skal bli «best for barn». Agder skal oppfattes som en attraktiv region å besøke for barnefamilier nasjonalt og internasjonalt.

- Agder skal utvikle aktiviteter og opplevelser som etterspørres av barnefamilier, med særlig fokus på å utvikle eksisterende fellesgoder som gir økt besøksattraktivitet.
- Agder skal utvikle nye markeder basert på eksisterende tilbud og opplevelser.
- Agder skal utvikle nye sesonger og forlenge eksisterende sesonger: «Agder i 365-perspektiv.»

**BEST PÅ GJENKJØP:** Besøksnæringene når målet om økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft ved å ha en dedikert og langsiktig satsing for å bli best på gjenkjøp. Strategien skal bidra til at Agder har flere fornøyde gjester, samt anerkjenne gjesten som viktigste markedsfører: Eksisterende gjestestrømmer er næringens viktigste ressurs i et lønnsomhetsperspektiv. Strategien har både en nasjonal og en internasjonal ambisjon.

- Næringen skal ha en systematisk kommunikasjon med gjestene gjennom hele syklusen; før reisen, under oppholdet og i etterkant av besøket.
- Næringen skal ha økt bevissthet rundt hva som utløser gjenkjøp hos kundene.
- Næringen skal møte kundene på de riktige digitale (og analoge) flater og være tilstede i de riktige kanaler.

**KOMPETANSE:** Besøksnæringene når målet om økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft ved at aktørene i regionen har en dedikert og langsiktig satsing på kompetanse og kompetanseutvikling.

- Aktørene skal bidra til å forbedre relevant kompetanse; både på videregående nivå, fagskole- og på høyskole-/universitetsnivå.
- Aktørene skal bidra til å utvikle relevant kompetanse om og for næringen, inkludert utvikling av gode parametere for å måle grad av suksess.
- Strategien skal tilrettelegge for å videreutvikle samarbeid mellom næringsliv, kulturinstitusjoner, akademia og offentlige aktører.

**INNOVASJON:** Besøksnæringene når målet om økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft ved at aktørene har en dedikert og langsiktig satsing på innovasjon. Strategien skal bidra til å skape konkurransedyktige tilbud og opplevelser gjennom å tilrettelegge for innovasjon, og ved å koble menneskelige ressurser og næringsliv til relevante utviklingsmiljø. Agder skal:

- Videreutvikle eksisterende nettverk og allianser og være åpen for å utvikle nye.
- Bidra aktivt til at det knyttes tette koblinger mellom næringsliv, kulturinstitusjoner, innovasjonsmiljø, universitets- og forskningsmiljø.
- Strategien oppfordrer aktørene til å prioritere brukerstyrt forskning og erfaringsbasert innovasjon.

**INFRASTRUKTUR:** Besøksnæringene når målet om økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft ved at aktørene har en bevisst holdning til infrastrukturens betydning for og rolle i Agders fremtidige attraktivitet sett i et besøksperspektiv. Følgende fokusområder er valgt:

- Tilpasse og videreutvikle kollektivtransporttilbudet slik at det blir mer attraktivt for besøkende.
- Tilpasse og videreutvikle sykkelveger slik at disse blir attraktive for besøkende.
- Sørge for god skilting generelt mellom og til attraktive besøksmål og tilbud.
- Aktørene skal ha økt fokus på muligheter internasjonale fly- og fergearter til Agder representerer for å tiltrekke flere utenlandske besøkende til regionen.

Fotograf: © Johan Wildhagen, Innovasjon Norge





# LANDBRUK OG MARINE NÆRINGER: «BÆREKRAFTIG UTNYTTING AV AGDERS NATURRESSURSER»

## UTFORDRINGER OG UTGANGSPUNKT

Verden står overfor det grønne skiftet, et skifte fra fossilbasert verdiskapning til fornybar verdiskapning. Bioøkonomien er utpekt som fremtidens økonomi med enorme muligheter for de som satser. Landbruket og de marine næringene er viktig for bosetting, verdiskapning, sysselsetting og miljø i Agderfylkene. Her er store skogressurser, en livskraftig og solid sagbruks- og treindustri og samtidig et betydelig potensial både for økt hogst og satsning på industrien.

Videre har vi et rikt hav med blant annet et omfattende rekefiske og store muligheter for videre utvikling. Jordbruket er variert og som arealene: spredt, men med sterke og innovative miljøer innen enkelte produksjoner. Måltrettet satsning på forskning og kompetanseheving, samarbeid, rekruttering og bærekraftig forvaltning vil bidra til økt verdiskapning i næringene i vår region.

De ulike temaene i primærnæringene er formulert med egne mål og konkrete strategier for hvordan næringsutvikling og verdiskapning kan realiseres.

## SEKTOROVERGRIPENDE MÅL FOR ALLE PRIMÆRNÆRINGER

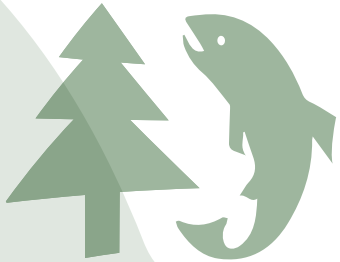
- Utvikle robuste og bærekraftige næringer som er rustet for endringer i klima og demografi og er tilpasset krav som følge av samfunnsutvikling.

- Sikre regionens ressursgrunnlag for fremtidige generasjoner.
- Sikre rekruttering til næringene og forsterke innsatsen på teknologi- og kunnskapsutvikling, forskning og kompetansebygging.
- Økt bærekraftig utnyttning av Agders naturressurser.
- Skape flere synergier mellom næringene.
- Sikre at infrastrukturen og rammevilkår dekker de behov næringene har.
- Utnytte nye og eksisterende muligheter i markedet.

**MÅL FOR JORDBRUK: ØKE KONKURRANSEKRAFT OG VERDISKAPING I HELE VERDIKJEDEN, OG LEVERE MER, TRYGG OG SUNN MAT TIL ET ØKENDE MARKED, SAMTIDIG SOM FOSSILE INNSATSFAKTORER FASES UT**

### Delmål:

- Øke dagens produksjonsnivå ved å utnytte kunnskap, klimatiske forhold og tilgjengelige ressurser bedre.
- Økt produksjon og produktvalg av lokale matvare- og drikkespesialiteter.
- Øke andelen lokal videreforedling og bidra til videreutvikling av matindustrien på Agder.



- Utvikle lønnsomme reiselivsprodukt i tilknytning til gårdene.
- Økt verdiskaping i landbruket ved å tilby tjenester til lokalsamfunnet.
- Minimere tap av jordressurser.
- Stimulere til utvikling og bruk av fornybare og andre innsatsfaktorer for et fossilfritt og lønnsomt jordbruk.
- Kompetanseheving i hele verdikjeden for å optimalisere utnyttelsen av ressursene i jordbruket, både de naturgitte og de tilførte.
- Utvikle nettverk og legge til rette for utvikling av faglige klynger.
- Stimulere til utvikling av systemer hvor avfallsprodukter fra mat- og jordbruksproduksjon benyttes som ressurs til nye produkter.

#### **MÅL FOR SKOGBRUK: ØKE VERDISKAPINGEN I HELE VERDIKJEDEN OG STYRKE SATSINGEN PÅ SKOGEN OG DENS PRODUKTER I KLIMASAMMENHENG**

##### **Delmål:**

- Øke avvirkingen og utnytte produksjonsgrunnlaget bedre.
- Øke lokal videreforedling ved å tilrettelegge for industribedrifter i alle ledd i verdikjeden for tømmer og treprodukter.
- Være proaktive og ta del i den verdiskapningen som kommer innenfor nye treprodukter.

- Etablering av industriell produksjon av bio-karbon på Agder som kan levere «grønne» karbonprodukter til prosessindustrien i regionen.
- Stimulere og legge til rette for vekst rundt regionale skogbruksklynger og treindustrimiljø.
- Stimulere til produksjon av biobrensel som tiltak for å redusere bruk av fossil energi.

#### **MÅL FOR MARINE NÆRINGER: ØKE VERDISKAPINGEN I MARINE NÆRINGER PÅ AGDER GJENNOM SATSING PÅ BÆREKRAFTIG NÆRINGSLIV, KUNNSKAPSUTVIKLING, FORSKNING OG INNOVASJON, SAMT STIMULERE TIL ØKT FORBRUK AV LOKAL FERSK FISK OG SJØMAT**

##### **Delmål:**

- Sikre bruken av kystnære sjøarealer til yrkesfiske for å opprettholde en levende kyst og et bærekraftig produksjonsgrunnlag for marine næringer.
- Gjennom å ta vare på og utvikle miljøene rundt fiskemottakene på Agder, legge til rette for økt verdiskapning og formidling av kystkultur.
- Stimulere til innovasjon og kunnskapsutvikling gjennom forskning og kompetansedeling.
- Øke andelen lokal videreforedling og bidra til videreutvikling av matindustrien på Agder.
- Opprettholde og utvikle bærekraftige kystøkosystemer som grunnlag for verdiskapningen i marine næringer.

Fotograf: © Jan Aabøe, Aust-Agder fylkeskommune



# INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR: «BRYT NED BARRIERENE»

**MÅL FOR INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR:**  
UTVIKLE MER EFFEKTIVE OFFENTLIGE TJENESTER AV  
HØY KVALITET MED BEGRENSEDE RESSURSER

## UTFORDRINGER OG UTGANGSPUNKT

Velferdsutviklingen i Norge har ført til økte muligheter, forventninger og krav i befolkningen både hva kvalitet og omfang av offentlige tjenester angår. Det er ikke tilstrekkelig at offentlig sektor gjør «mer av det samme» for å møte nåværende og fremtidige utfordringer. Muligheter og løsninger ligger i økt innovasjon og ved å ta i bruk nye metoder som er nyttige og som nyttiggjøres.

***Behovet for innovasjon i offentlig sektor kan oppsummeres til:***

- Sterk økonomisk vekst skaper forventninger om store offentlige investeringer innen infrastruktur, bygninger, energisystemer, kultur etc. Omfattende offentlige investeringer innebærer stort behov og potensial for innovativ atferd og løsninger.
- Økt etterspørsel innen omsorg/velferd/helse, arbeidsmarked og utdanning fordrer mer og bedre kunnskap og forankring av den produserte kunnskapen i profesjonene som skal løse utfordringene. Dette krever igjen bedre samarbeid mellom forskningen og praksis-

nivået. Innovative offentlige løsninger må være en del av svaret på Agders levekårsutfordringer. Det betyr at alle grupper i befolkningen skal ha tilgang til offentlige tjenester av like god kvalitet og at tjenestene skal være tilpasset det enkelte menneskets behov.

- Nye teknologiske løsninger øker behovet og potensialet for innovasjon og nye prosesser. Nye løsninger og organisasjonsformer er nødvendig fordi det offentlige ikke kan finansiere alt som er teknisk mulig å løse.

Det er blitt identifisert ulike «innovasjonsbarrierer» som hindrer, demper eller forsinker gjennomføring av prosjekter og tiltak som bidrar til innovasjon i offentlig sektor. Disse er ikke kun relatert til mangel på økonomiske og/eller menneskelige ressurser, men kan deles inn i tre hovedgrupper. For hver av disse er det trukket frem noen mulige fokusområder/satsinger som kan bryte eller dempe barrierene:

## 1. UTDANNING OG KOMPETANSE

Det er en mangel på forskning, utvikling og innovasjon i offentlig sektor. Det forskes mer *på enn med* offentlig sektor, og det er for lite kunnskapsoverføring mellom FoU og praksisfeltet.



### **Mulige fokusområder/satsinger:**

- Kommuner bør sette av øremerkede midler til egen FoU-satsing.
- Det må satses på forskning i behovsstyrt innovasjon gjennom bedre utnyttelse av forskningsprogrammer, hvor forskere og kommunal virksomhet sammen søker om forskningsmidler.
- E-helse: Innføre hospiteringsordning for helsepersonell (NFR-programmet).
- Forsterket bruk av e-læringsentra og «showroom».
- Stimulere næringslivet på Agder til å satse på velferdsteknologi gjennom strategisk bruk av offentlige innkjøp.
- Legge til rette for økt utveksling mellom innovative miljøer i næringslivet og offentlig sektor, spesielt kommuner og mellom kommuner (innovasjonsklynger).

## **2. LEDELSESUTFORDRINGER/ORGANISASJON**

Det er for lite bevissthet omkring innovasjonsarbeid i offentlig sektor; spesielt er dette viktig for ledere og folkevalgte. I dag måles offentlig sektor i for stor grad etter økonomiske parameter – kvantitative mål (budsjett/regnskap) – ikke kvalitative mål (langsiktede gevinster) og innovasjonsevne. Mangelfull gevinstrealisering fører til for lite motivasjon til innovasjon. Innovasjon som fører til rasjonalisering og bortfall av oppgaver, arbeidsplasser og budsjett skaper usikre medarbeidere. Dessuten er det for lite helhetstenking om innovasjonsarbeid i kommunene («silotenking»). Det mangler helhetlig strategi, kreativitet og struktur for digitale tjenester, og

det mangler muligheter for gevinstrealisering av IKT-innkjøp.

### **Mulige fokusområder/satsinger:**

- «Team» med ansatte fra ulike sektorer som kan drive innovasjonsprosesser i egen kommune.
- Arrangere møteplasser og konferanse for erfaringsutveksling – «best praksis».
- Avklaring av anvendelse/implementering av resultatene ved prosjektstart.
- Etablere ett eller flere innovasjonssentra for kommunesektoren på Agder.
- Fokus på offentlig ansattes indre motivasjon som drivkraft for innovasjon – ikke økonomiske incitamenter.
- Folkevalgtopplæring om innovasjon i regi av KS.
- Implementere incitamenter som motiverer til innovasjon.
- Økt forutsigbarhet og motivasjon ved å sørge for at den innovative virksomheten beholder en andel av gevinsten.
- Økt kompetanse om nettverksledelse.

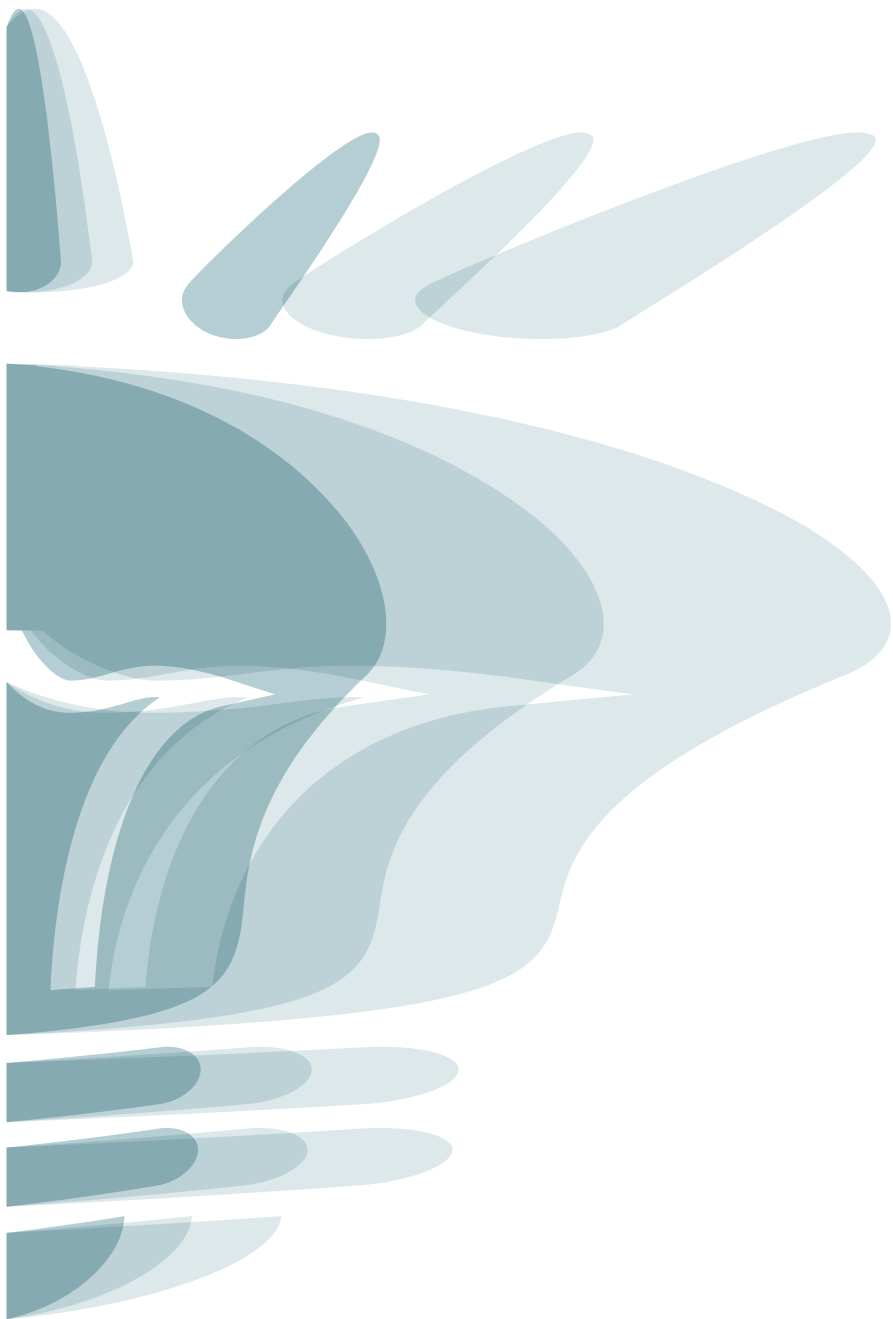
## **3. POLITIKK/KULTUR**

Det er manglende kultur for, og stimuli til, å tenke utradisjonelt, og tørre å ta risiko for å finne nye innovative løsninger. Betydelige innkjøpsvolumer i offentlig sektor blir ikke brukt som strategisk virkemiddel for utvikling, men hovedsakelig for å sikre driften. Grunnen til det er at eksisterende regelverket for offentlige innkjøp har bidratt til en kultur for detaljerte kravspesifikasjoner for ønskede produkter og tjenester for å minimere

risikoen, noe som gir leverandøren lite handlingsrom for kvalitativ utvikling. Kultur og kunnskap om innkjøp som virkemiddel for innovasjon er med andre ord lite utpreget. Eksisterende støtteordninger benyttes ikke tilstrekkelig og oppleves som ekstrabelastning i tillegg til driften, som har første prioritet.

### ***Mulige fokusområder/satsinger:***

- Utvikle en «Agderkultur» for risikovillige og rause ledere som motiverer og skaper resultater gjennom trygge medarbeidere.
- Mer tid til faglig refleksjon og arbeid med strategiske valg for å fremme innovative løsninger.
- «Nye kommuner» bør fokusere på sammenheng mellom tjenesteproduksjon og innovasjon og derav kommunal frihet til å løse oppgavene.
- Øke kommunal bestillerkompetanse: For å bruke anskaffelser som virkemiddel for intern og ekstern innovasjon må kommunen være en kompetent og krevende bestiller.
- Implementere innovative innkjøp i kommunale innkjøpsstrategier for å øke tjenestekvalitet og kostnads-effektivitet i kommunen og bidra til utvikling av leverandørmarkedet og nye produkter og tjenester.
- Benytte seg av regionale, nasjonale (KS/NHO leverandørutvikling) og internasjonale støtteordninger for å senke terskelen i overgangen fra det bestående innkjøpsregime.
- Integrrert tilnærming: Tett samhandling mellom kommunens innkjøpsfag, næringsutvikling og fagrådgivere med store innkjøpsvolum og spesielt ansvar for ulike samfunnsutfordringer (helse/sosial, klima/miljø).



# OPPFØLGING AV PLANEN – REGIONAL KOORDINERING, FORSTERKNING OG SMART SPESIALISERING

Oppfølging av VINN Agder vil skje i nært samarbeid med det regionale partnerskapet. Tiltaksplaner for næringsutvikling besluttet gjennom regionrådenes regionale nærings- og utviklingsplanprosesser og handlingsplaner for virkemiddelapparatet vil være bærelker i oppfølging av planen.

- Strategisk næringsplan for Kristiansandsregionen
- Østre Agder næringsstrategi
- Strategisk næringsplan for Lister
- Strategisk næringsplan for Lindesnesregionen
- Regional utviklingsplan for Setesdal

I arbeidet med VINN Agder ble det ikke bare utarbeidet mål og satsingsområder, men også en rekke forslag til strategiske grep, fokusområder og mulige tiltak for oppfølging av målene. I tillegg ble det fremmet ytterlige gode forslag til tiltak under høringen. Det er nødvendig med en videre bearbeidelse av forslagene med hensyn til hvilke tiltak som bør prioriteres først. Dette arbeidet må forankres i det regionale partnerskapet.

For en videre operasjonalisering, konkretisering og prioritering av innspillene fra plan- og høringsprosessen skal det derfor gjennomføres en forskningsbasert «Smart-Spesialiseringsanalyse». En slik forskningsbasert tilnærming skal analysere innspillene i forhold til målene i VINN Agder og se på hva som gir mest effekt for regionens innovasjons- og verdiskapingsevne. «Smart

spesialisering» er EUs grep for å styrke arbeidet med økonomisk vekst i Europa. Det handler om å videreutvikle en region ut fra det som er unikt (regionens komparative fortrinn) og identifisere hvor nye innovasjoner eller bransjer/sektorer kan oppstå. Gjennomføring av en forskningsbasert Smart-Spesialiseringsanalyse vil styrke mulighetene for en målrettet innovasjonspolitik på Agder.

Analysen skal se på alle innspill fra temagruppene og VINN Agders plan- og høringsprosess, og den må forankres mot øvrige planer, strategiske nærings- og utviklingsplaner fra regionrådene, samt øvrige regionale planer.

Basert på anbefalingene fra Smart-Spesialiseringsanalysen skal det utarbeides et handlingsprogram til VINN Agder som rulleres årlig.

## VEDLEGG: REFERANSER

**Entrepreneurship and the Innovation System of the Agder Region, Norway** (OECD 2009)

ESPON, ulike statistikker

**Fiske i Sør – En situasjonsbeskrivelse og forslag til tiltak**; rapport av april 2013 fra «Arbeidsgruppen Fiske i Sør» nedsatt av Fiskeri- og Kystdepartementet

**Forskning og utvikling i næringslivet**, SSB 2012

**Forsknings- og utviklingsstrategi for Agder** (Aust- og Vest-Agder fylkeskommune, vedtatt 2009)

**Fra skau til dør – naturligvis**

**Fylkesmennene på Agder (2013): «Opplæringsvinduet»**

**Innspill til planstrategiprosessen i Aust- og Vest-Agder fylkeskommuner** (Universitetet i Agder), Rapport fra RIS-senteret 15. mars 2015

**Innovasjon – organisasjon, region, politikk** (red. B. Abelsen, A. Isaksen, S.-E. Jakobsen, 2013)

**Innovasjon i norsk næringsliv 2010-2012** (SSB 2015)

**Internasjonal strategi for Agder** (Aust- og Vest-Agder fylkeskommune, vedtatt 2012)

**Konjunkturbarometer for Sør- og Vestlandet, januar 2015**; tidligere Konjunkturbarometer for Agder, ulike år

**Kompetanseutfordringer på Agder** (Agderforskning-rapport januar 2014)

**Krise, omstilling og vekst – en regionalanalyse av Sørlandet** (Agderforskning 2013)

**Landbruksmelding for Aust-Agder**, vedtatt av fylkestinget 21. juni 2012

Meld. St. 7 (2014-2015): Melding til Stortinget. **Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024**

Meld. St. 9 (2011-2012): Melding til Stortinget. **Landbruks- og matpolitikken: Velkommen til bords**

Meld. St. 13 (2012-2013) **Ta heile Noreg i bruk. Distrikts- og regionalpolitikken**

Meld. St. 18 (2012-2013) **Lange linjer – kunnskap gir muligheter** («Forskningsmeldingen»)

**Miljø- og samfunnsansvar i offentlige anskaffelser, handlingsplan 2007-2010** (MD, fornyings- og administrasjonsdept., barne- og likestillingsdep.)

**NHO nærings-NM 2014**, og tidligere år

**NOU 2011:3 Kompetansearbeidsplasser – drivkraft for vekst i hele landet**

**NOU 2011:11: Innovasjon i omsorg**

**NOU 2012:9 Energiutredningen – verdiskaping, forsynings-sikkerhet og miljø**

**NOU 2015:1 Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd.** Produktivitetskomisjonens første rapport – foreløpig utgave

**Nye vegar til framtidens velferd.** Regjeringa sin strategi for innovasjon i kommunesektoren (Kommunal og regionaldepartementet, 2013)

Nærings- og handelsdepartementet (2012): **Regjeringens reiselivsstrategi. Destinasjon Norge. Nasjonal strategi for reiselivsnæringen**

**OECD Skills Strategy Action Report Norway 2014**

**Oslo manual. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data** (OECD)

«**Public Procurement as a Policy Instrument to Promote Innovation**», ifo Schnelldienst 05/2011

**Regional Innovation Scoreboard 2014**, European Commission, pluss tidligere år



**Regionalt bygdeutviklingsprogram Aust-Agder 2013–2020**

**Regionalt bygdeutviklingsprogram Vest-Agder 2013–2020**

**Regionplan Agder 2020**

**Regionalt næringsutviklingsprogram Aust-Agder og Vest-Agder 2013-2014 (2013)**

**Reiselivsstrategi – Felles reiselivsstrategi for Aust- og Vest-Agder fylkeskommune 2006**

**Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future** («Brundtlandrapporten», 1987)

St. meld. Nr. 7 (2008-2009) **Et nyskapende og bærekraftig Norge**

St. meld. Nr. 17 (1998-99): **Verdiskaping og miljø – muligheter for skogsektoren** (Skogmeldingen)

St. meld. Nr. 36 (2008-2009): **Det gode innkjøp**

**Strategi for innovasjonseffekt av offentlige anskaffelser**  
(Departementene, 2013)

**Sørlandet i verden – verden på Sørlandet** (Sørlandsutvalget 2013)

**Surt liv på det blide Sørland – Helse og levekår i Agderfylkene**  
(Agderforskning 1993)

Telemarksforskning (2014): **Østre Agder – Samfunnsanalyse.**  
TF-notat nr. 10/2014

**Utfordringer og muligheter på Agder – innspill til diskusjon om regional utvikling og regional planstrategi** (Agderforskning 2012)

**Visit Sørlandet - Om verdiskaping og markedsføring. Hele Sørlandet - ett nettverk.** Innstilling fra Sørlandsutvalget for reiseliv (2008)

**Women in business - Nettverk, vekst, innovasjon,**  
Forskningsrapport 2011

**Økonomiske virkninger av reiseliv for Aust-Agder og Vest-Agder,**  
Transportøkonomisk Institutt, 2005

V I W W

Fotograf: © Arild Danielsen



# VERDISKAPING OG INNOVASJON

## VINN AGDER

Regional plan for innovasjon og bærekraftig verdiskaping Agder  
2015–2030



AUST-AGDER  
FYLKESKOMMUNE



Vest-Agder  
fylkeskommune



REGIONPLAN AGDER 2020