Sortland Havn

Strategiplan 2024-2035



Innholdsfortegnelse

Kapittel	Side
Forord	03
Oppsummering	04
Strategisk mulighetsrom	05
Visjon og verdier	08
Forretningsområder	10
Operasjonalisering	16
Vedlegg	17



Forord

Sortland Havn er strategisk plassert i hjertet av Vesterålen hvor skreddersydde logistikkløsninger tilbys i kombinasjon med faglig kompetanse.

Beliggenhet fungerer som et naturlig logistikknutepunkt og gjør oss til en sentral havn i regionens fremtidige verdiskapning.

Visjonen til Sortland Havn er å være Norges mest innovative, effektive og grønne havn. Vår havn er mye mer enn bare en plass for lasting og lossing; den er en livsnerve for lokal økonomi og fungerer som et vitalt bindeledd mellom sjø- og landtransport i hjertet av Vesterålen og Nord-Norge.

I en tid hvor verdenssamfunnet står ovenfor radikale endringer når det kommer til klima og miljø, kommer havner til å spille en viktig rolle i transformasjonen til et nullutslippssamfunn hvor sirkulære strategier tas i bruk.

Sortland Havn ønsker å være en foregangsaktør og katalysator for at Norge, Nordland og Sortland kommune skal nå sine ambisiøse og viktige klimamål innen 2030 og 2050.

Dette strategiske styringsdokumentet er en revidering av strategiplanen fra 2019-2023. Dokumentet skal etter planen revideres hvert 4. år eller etter behov. Styringsdokumentet må sees i sammenheng med øvrig kommunalt planverk.

Sortland Havn sitt formål som kommunalt foretak er å sørge for en rasjonell og effektiv havnedrift, og tilrettelegge for effektiv og miljøvennlig sjøtransport. Vi skal føre tilsyn med trafikken i Sortland kommunes sjøområde og forvalte Sortland havnekasses eiendommer, innretninger og andre aktiva med sikte på en best mulig ressursutnyttelse.

Havnen er en strategisk viktig driver for nærings- og samfunnsutvikling, og kan dermed muliggjøre kommunens ambisiøse klima- og miljøambisjoner.

Vi er derfor dedikert til å være et knutepunkt for samarbeid mellom havn, handel, turisme og næringsliv. Gjennom utvikling av infrastruktur og logistikk skal vi jobbe aktivt for å styrke forbindelsene i vår region og bidra til vekst og utvikling i Vesterålen.

Sammen med Sortland kommune ser vi frem til å realisere planer for et nytt havneavsnitt, for å gi rom til videre utvikling av Sortland i et by-, nærings-, samfunns-, sikkerhets- og beredskapsperspektiv.

Med vennlig hilsen

Beate Bø Nilsen
Styreleder, Sortland Havn

Oppsummering av strategien

LANGSIKTIG MÅL 2035

Gjennom å utvikle et nytt havneavsnitt på Skjåneset, skal Sortland Havn bli Norges mest innovative, effektive og grønne havn

STRATEGISKE FORRETNINGSOMRÅDER

Gods og terminal

Sortland Havn skal forvalte sine kaier og arealer på en god og effektiv måte

Energi og industri

For å bli den mest bærekraftige havnen i Norge skal det satses på alternative energiformer, inkludert landstrøm

Samfunn

Sortland Havn skal tilrettelegge for sikkerhet og beredskap, samt prioritere by, gjestehavn og fritidsflåte

Marin næring

Det er viktig for Sortland Havn å legge til rette for utvikling i kystfiskerflåten og havbrukssektoren, inkludert terminalaktivitet

Reiseliv

Det skal jobbes målrettet mot å bli den foretrukne havnen for reiselivet, med fokus på cruiseanløp, helårscruise og kystruten

Drift og administrasjon

For å sikre optimal havnedrift og følge opp mål og delmål, er drift og administrasjon et prioritert fokusområde

OPERASJONALISERING AV STRATEGIEN

Handlingsplan

Sortland Havns strategi er operasjonalisert gjennom en handlingsplan, hvor alle fokusområder har egne delmål med tilhørende tiltak, ansvarsfordeling og måleindikatorer

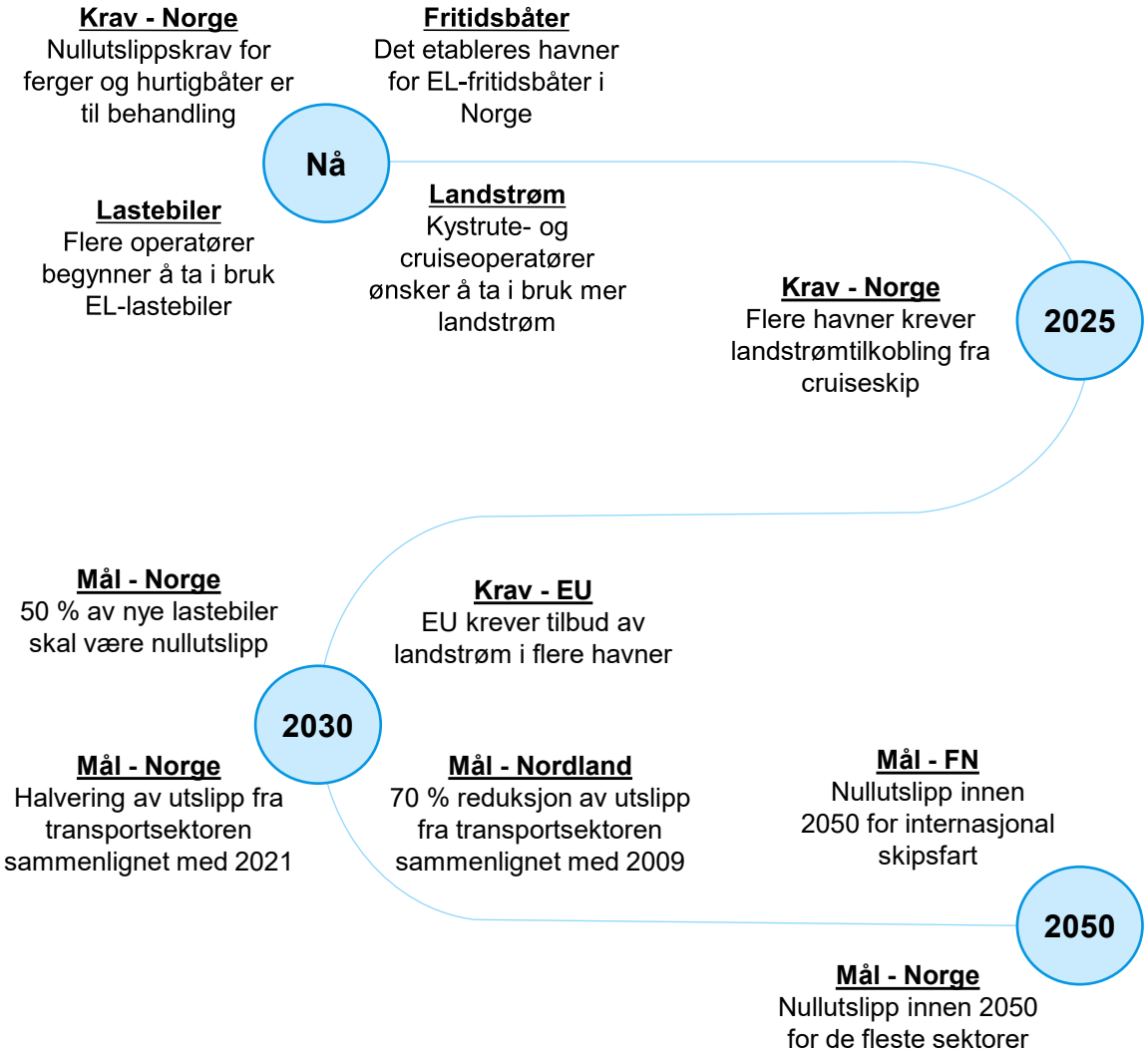
Masterplan

Det skal etableres en masterplan som vil legge føringer for innhold og utforming av nytt havneavsnitt på Skjåneset. Den vil være et styringsverktøy mot å nå de overordnede målene frem mot 2035

2 Strategisk mulighetsrom

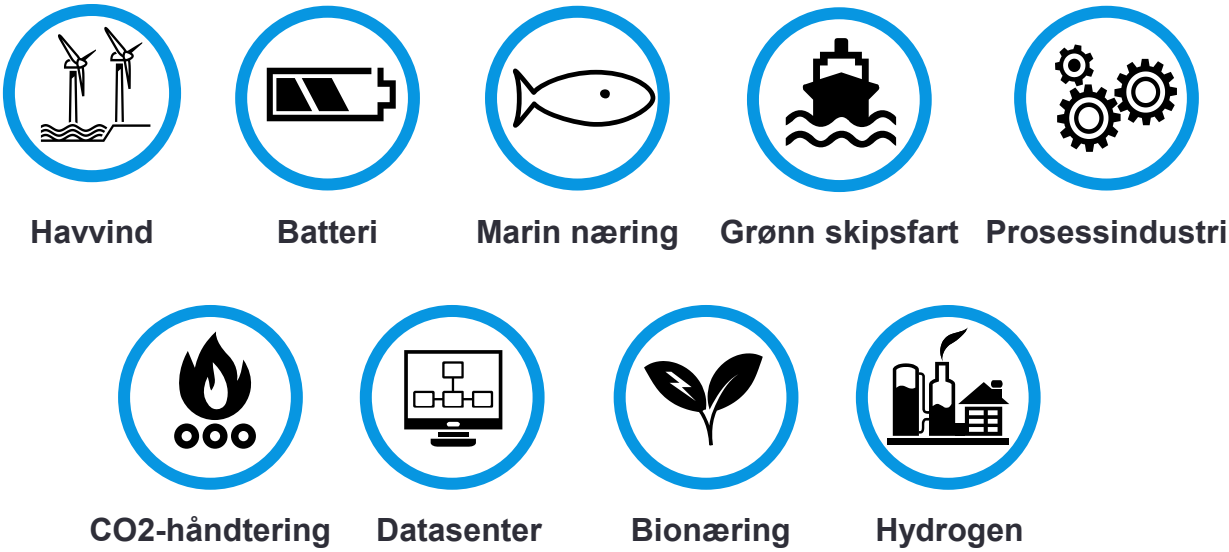
Grønn omstilling i transportsektoren

Tidslinjen illustrerer målene og kravene transportsektoren står ovenfor i den grønne omstillingen. Havner spiller en nøkkelrolle i denne transformasjonen, og må hensynta trender, markedskrefter og regulatoriske endringer.



Regjeringens grønne industriløft skal øke grønne investeringer og kutte utslipp

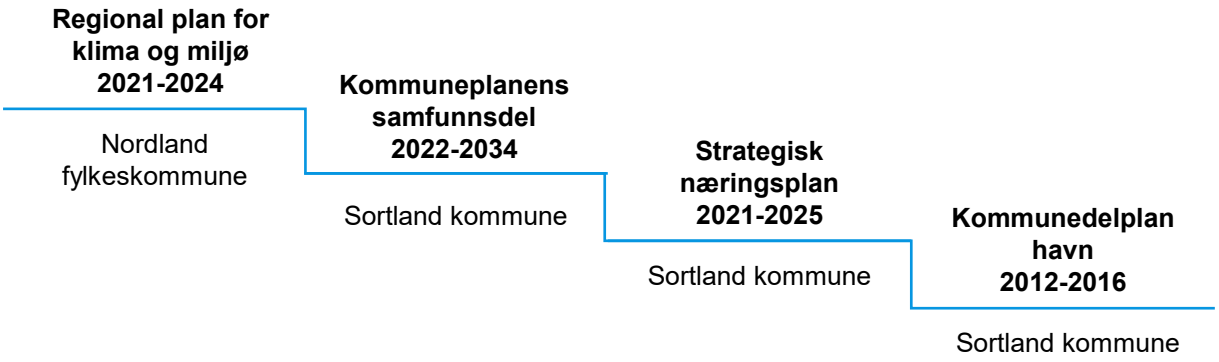
Formålet med Grønt industriløft 2.0 er å vise hvordan vi kan bruke våre naturressurser, kunnskapsmiljøer, industriell kompetanse og historiske fortrinn for å sette fart på den grønne omstillingen. Grønt industriløft 2.0 i Norge ønsker å bruke 50 milliarder NOK innen 2025 på bygging av ni nye verdikjeder.



Nasjonalpolitisk bakteppe

- Alle norske havner skal være nullutslippshavner innen 2030
- Utslipp fra innenriks sjøfart skal halveres innen 2030, sammenlignet med 2005
- Allerede fra 2026 innføres det krav om nullutslipp i verdensarvfjordene, og det vurderes om tiltaket skal gjelde for andre norske fjorder
- Det er enighet om at sjøveien er en av nøkkelfaktorene i den grønne omstillingen av transport og infrastruktur

Hva sier de strategiske planene?



Sortland Havn sin strategi har historisk vist seg å ha en innvirkning på kommunens satsningsområder og målsetninger, samtidig som det øvrige planverket spiller en rolle for Sortland Havn sin strategiske planlegging.

Regional plan for klima og miljø har som målsetting at klimagassutslippene i Nordland fylke skal reduseres med 60 % sammenlignet med 2009, og utslippene fra transportsektoren skal reduseres 70 %. I tillegg skal det i Nordland være godt utbygd infrastruktur for fossilfritt drivstoff.

Kommuneplanens samfunnsdel sier at Sortland skal legge til rette for økte arealer til Kystvakten og vurdere en alternativ lokalisering av havneområdet. Kommunen skal samarbeide med havnen for å etablere en «Blå Hub» som et bærekraftig knutepunkt for videreutvikling av havnen. Gjennom energihuben skal Sortland være en pådriver for utvikling og bruk av alternative energikilder og nullutslippsteknologi.

Strategisk næringsplan for Sortland kommune skal legge til rette for et nytt og moderne havneavsnitt gjennom Sortland Havn som blir et tyngdepunkt for logistikk, der det skal tilbys bærekraftige lokaliseringsløsninger. Det skal sees på muligheten for å tilby landstrøm til cruiseskipene som ankommer, og kommunen skal bidra til å fronte Sortland Havn som en attraktiv cruisedestinasjon. Ambisjonen i strategisk næringsplan er at Sortland skal være den fremste havbrukskommunen i Norge.

Kommunedelplan havn ønsker å sikre en nytenkende havn som er i takt med fremtidige krav. Sortland Havn skal være en pådriver og et bindeledd for miljøvennlige transportkorridorer mellom regionene, og det nasjonale og internasjonale markedet. Havnen skal også tilrettelegge for eventuelle prosessanlegg, samt være et foretrukket lokaliseringssted gjennom gode rammebetingelser.

3 Visjon og verdier

> ***Norges mest innovative, effektive og grønne havn***

Visjonen vår er basert på realiseringen av det nye havneavsnittet på Skjåneset. Sortland Havn behøver å utvide og modernisere fasilitetene sine for å kunne oppnå visjonen. Et nytt havneavsnitt vil fungere som et springbrett for å oppnå målet, og videre kunne tilby effektive og miljøvennlige havnetjenester. Visjonen understøttes av våre verdier, rasjonelle løfter og ønsket posisjonen.

Verdier	**Fremtidsrettet | Åpen | Kompetent**
Rasjonelle løfter	**Serviceinnstilt | Profesjonell maritim utvikler**
Ønsket posisjon	**Sortland Havn – sentral i utviklingen av Sortland og Vesterålens fremtid og velferd**

Det er blant verdiene til Sortland Havn å være fremtidsrettet og kompetent. Det betyr at vi kontinuerlig skal søke etter forbedringer og innovasjon, og investere i ny teknologi for å møte morgendagens behov. Løftet om å være en profesjonell maritim utvikler underbygger visjonen og målet om å realisere et nytt havneavsnitt. Dette bidrar til Sortland Havns ønskede posisjon om å være sentral i utviklingen av Sortland og Vesterålens fremtid og velferd.

Hva skal Sortland Havn fokusere på for å nå visjonen?



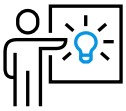
Fokus på strategiske partnerskap, FoU og klyngeprosesser hvor vi sammen skaper fremtidens grønne havn – en moderne, kompakt og bærekraftig hub for bredt forretningsgrunnlag og samhandling av aktiviteter



Omsetning og resultater skal være gode og utviklingen i havnen skal være økonomisk bærekraftig. Gjennom kartlegging av Norges og EUs virkemiddelapparat, skal vi søke finansiering til fremtidens havneavsnitt



Godt omdømme, fornøyde kunder og samarbeidspartnere gjennom god dialog og samarbeid



Fokus på innovasjon, effektivitet og kundetilfredshet



Basert på god planlegging og dialog med interessenter oppnår vi god politisk og samfunnsmessig støtte for vårt prioriterte hovedmål som er å bli Norges mest innovative, effektive og grønne havn



Utviklingen av nytt grønt havneavsnitt på Skjåneset er en prioritet – næring og havneaktiviteter skal gå hånd i hånd



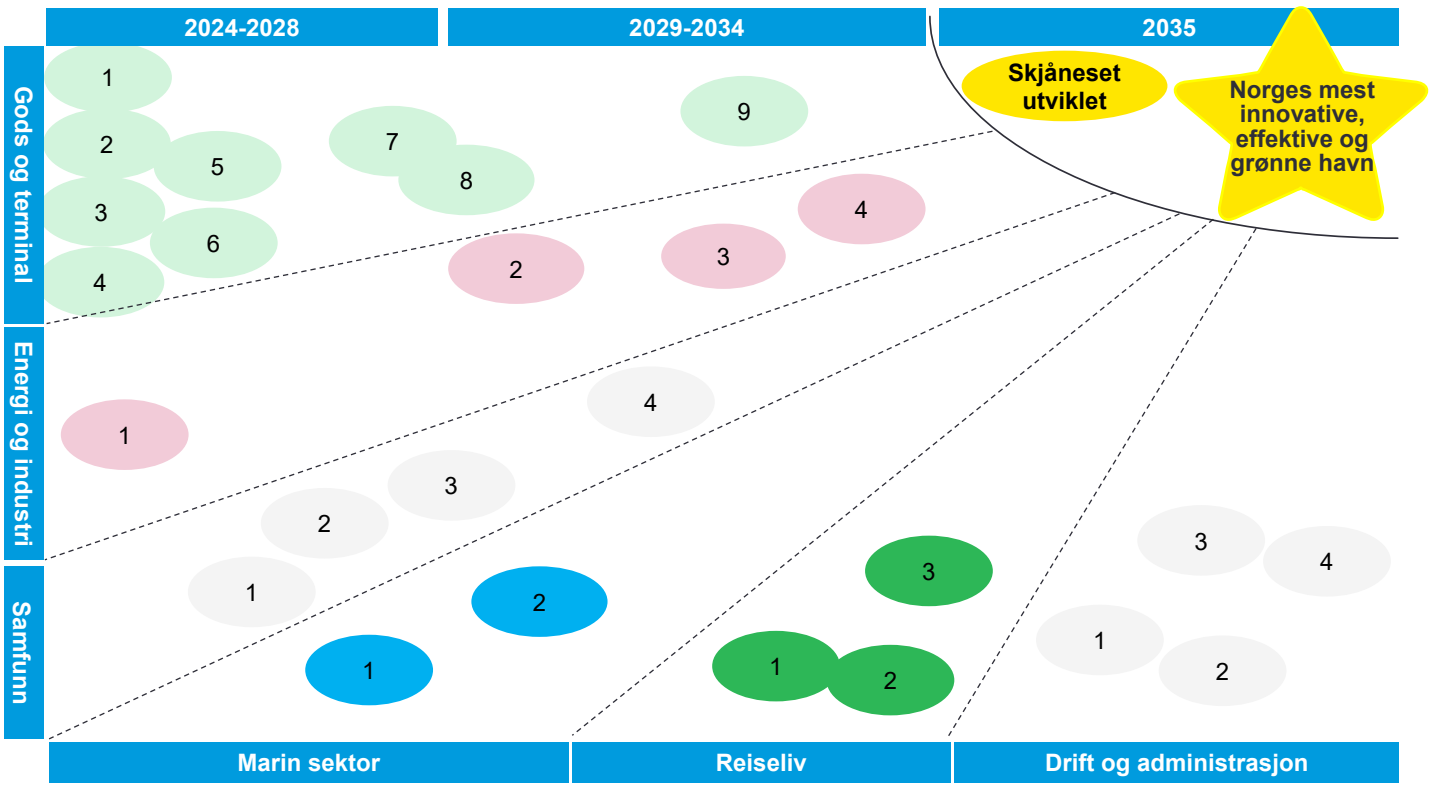
Progresjonen går fremover i henhold til milepælsplanen og vi har fokus på at en realistisk finansieringsplan skal komme på plass



Vi samarbeider godt med Sortland kommune og har profesjonell prosjektledelse under utviklingen av Skjåneset

4 Forretningsområder

Veikartet beskriver Sortland Havns vei mot å nå visjonen. Målet for perioden frem til 2035 er realisering av nytt havneavsnitt på Skjåneset, slik at Sortland Havn kan bli Norges mest innovative, effektive og grønn havn. Måloppnåelsen skal skje gjennom prioriterte oppgaver og delmål for nåværende og fremtidig havneavsnitt. Veikartet er delt inn i seks strategiske forretningsområder. Delmålene og aktivitetene er delt inn i perioder på kort og lang sikt.



Gods og terminal
1: Følge opp kommunens konsultasjonsplikt
2: Sikre dialog med statsforvalter
3: Sikre politisk og offentlig involvering
4: Utvikle masterplan
5: Innhente profesjonell prosjektledelse
6: Avklare roller mellom havn og kommune
7: Utvikle reguleringsplan for Skjåneset
8: Klyngeetablering
9: Green Port sertifisering

Energi og industri
1: Utvikle masterplan
2: Klyngeetablering
3: Etablere en energihub
4: Redusere CO_2-utslipp med 50 %

Samfunn
1: Gjennomføre bruker- og omdømmeundersøkelse
2: Bidra til kommunikasjonsplanen til offentligheten
3: Sikre god interaksjon med og ytterligere areal til Kystvakten
4: Prioritere utvikling av indre havn

Marin næring
1: Utvikle masterplan
2: Klyngeetablering

Reiseliv
1: Utvikle masterplan
2: Delta i cruisenettverk
3: Tilrettelegge for cruisesatsning

Drift og administrasjon
1: Utvikle merkevarestrategi
2: Kartlegge kompetansebehov
3: Styrke ansatte og organisasjon
4: Implementere målstyrings- og evalueringssystem

Gods og terminal



Med gods og terminal menes den aktiviteten som i all hovedsak foregår på og over Sortland Havns kaier og areal. Dette er forretningsområdet som i dag genererer størst andel av våre samlede inntekter i form av anløpsavgift, vederlag og leieinntekter på bygg og arealer. En forutsetning for fremtidig konkurransekraft er realisering av nytt havneavsnitt.

Vi skal jobbe med følgende delmål:

1. **Følge opp kommunens konsultasjonsplikt**
   I utviklingen av havneavsnittet på Skjåneset er det viktig å ivareta reindriftsnæringens interesser og involvering. Konsultasjonsplikten må derfor følges opp kontinuerlig.

2. **Sikre dialog med statsforvalter**
   For å kunne realisere det nye havneavsnittet, må alle nødvendige reguleringer og vedtak fattes. På bakgrunn av dette, er det nødvendig å bidra til god dialog med statsforvalter.

3. **Sikre politisk og offentlig involvering**
   God kommunikasjon og involvering av politiske beslutningstakere og offentligheten er viktig for å sikre bred støtte og transparens rundt prosjektet. Dette skal sørges for gjennom informasjonsmøter og felles landingsside om prosjektet med å utvikle Skjåneset.

4. **Utvikle masterplan**
   En masterplan skal utarbeides for å kartlegge godsaktiviteten i Sortland Havns kaier og areal, samt å planlegge for mest mulig effektiv og hensiktsmessig drift i nytt havneavsnitt.

5. **Innhente profesjonell prosjektledelse**
   Ekstern profesjonell prosjektledelse vil innhentes for å tilføre tilstrekkelig kapasitet og kompetanse i utviklingen av nytt havneavsnitt, samt for å sikre ønsket fremdrift.

6. **Avklare roller mellom havn og kommune**
   Det vil tidlig være viktig med en rolleavklaring mellom Sortland Havn og Sortland kommune, for å unngå uklar kommunikasjon og mangel på ansvarsfordeling.

7. **Utvikle reguleringsplan for Skjåneset**
   I arbeidet mot etableringen av nytt havneavsnitt på Skjåneset er det avgjørende å følge opp at reguleringsplanen blir vedtatt, da dette må på plass for å kunne starte utbyggingen.

8. **Klyngeetablering**
   Samlokalisering av aktører i havnen er gunstig for vekst og synergier. I realiseringen av nytt havneavsnitt, skal det satses på klyngeetablering knyttet til gods- og terminalaktivitet.

9. **Green Port sertifisering**
   Green Port sertifisering er et sentralt steg mot å bli Norges grønneste havn. Det skal tilrettelegges for å oppnå vilkårene i sertifiseringen i nytt og eksisterende havneavsnittet.

Energi og industri



Med energi og industri menes all marin, maritim og offshorerelatert virksomhet knyttet til fornybar og ikke-fornybar energi. Sortland Havn skal i fremtiden være den mest bærekraftige havnen i Norge, og det skal satses på alternative energiformer. Realiseringen av nytt havneavsnitt på Skjåneset kommer til å være sentral for denne delen av markedet.

Vi skal jobbe med følgende delmål:

1. **Utvikle masterplan**
   For å realisere ønsket posisjon i forbindelse med energi og klimapåvirkning, er utarbeidelsen av en masterplan avgjørende. Samtlige delmål i dette forretningsområdet vil inngå i utredningene til masterplanen for nytt havneavsnitt på Skjåneset.

2. **Klyngeetablering**
   Grunnet utfordringer i samspillet mellom energi- og industriaktører i eksisterende havn, vil det være sentralt med en klyngeetablering knyttet til fornybar og ikke-fornybar energi i nytt havneavsnitt. Mange aktører vil kunne dra nytte av synergier i en slik klynge.

3. **Etablere en energihub**
   Sortland Havn skal bli Norges grønneste havn, hvilket medfører krav til energitilgang og energimiks. Derfor skal det etableres en energihub i det nye havneavsnittet. Det skal lages en energiplan, inkludert mulighetene for landstrøm, som skal innarbeides i kommuneplaner og reguleringsplanen for Skjåneset.

4. **Redusere CO2-utslipp med 50 %**
   At Sortland Havn er en sentral aktør i det grønne skiftet i regionen er avgjørende for å nå kommunens klimamål og havnens visjon. Etter kartlegging av nåværende utslippstall, skal Sortland Havn lage en tiltaksplan for hvordan egne CO2-utslipp kan kuttes med 50 %.

Samfunn



Som Norges hovedkvarter og base for Kystvakten, har de mange fartøy i Sortland. Kystvakten ønsker større plass og de er en viktig aktør i den geopolitiske hverdagen. Sortland Havn ønsker å være en tilrettelegger for økt tilstedeværelse i et sikkerhets- og beredskapsperspektiv. By, gjestehavn og fritidsflåte er viktig for Sortland, og Sortland Havn ønsker å være en tilrettelegger for disse.

Vi skal jobbe med følgende delmål:

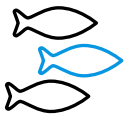
1. **Gjennomføre bruker- og omdømmeundersøkelse**
   Det skal gjennomføres brukerundersøkelser og omdømmeundersøkelser for å få innsyn i perspektiver fra brukere av havnen, samt andre interessenter. Brukerundersøkelsene skal Sortland Havn gjennomføre. Omdømmeundersøkelsene skal gjøres av eksterne.

2. **Bidra til kommunikasjonsplanen til offentligheten**
   Sortland kommune skal utarbeide en kommunikasjonsplan for å sikre riktig og konsistent formidling av informasjon til offentligheten. Sortland Havn skal følge opp og bidra med innsikt og perspektiver, og følge opp landingsside med informasjon om prosjektet med å utvikle Skjåneset. En konsistent og informativ kommunikasjonsstrategi er nødvendig for å bygge tillit og engasjement i lokalbefolkningen og interessenter, noe som støtter havnens langsiktige mål og omdømme.

3. **Sikre god interaksjon med og ytterligere areal til Kystvakten**
   Kystvakten er en sentral aktør i Sortland Havn, og å sikre god interaksjon mellom havnen og Kystvakten er avgjørende for god drift. Kystvakten er premissgiver, og Sortland Havn skal fortsette den løpende dialogen og forsøke å tilpasse seg Kystvaktens arealbehov.

4. **Prioritere utvikling av indre havn**
   Den indre havnen er en sentral del av eksisterende havneavsnitt. Fremover vil det være viktig å sikre utvikling av infrastruktur og god dialog med grunneiere. Det skal leies inn en plankonsulent med hovedansvar for etableringen av området, etter at innhold og omfang er avklart.

Marin næring



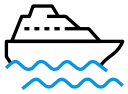
Med marin næring menes hovedsakelig pelagisk- og havbrukssektoren, samt kystfiskerflåten. Denne næringen er et fokusområde for Sortland Havn. Vi skal også understøtte aktivitet relatert til blant annet terminal og containerisering fra fiskeri. Vi har relativt stor aktivitet innen dette segmentet per i dag, og det er viktig å legge til rette for videre utvikling på området.

Vi skal jobbe med følgende delmål:

1. **Utvikle masterplan**
   Kartlegging av og scenarioanalyser knyttet til fiskeri og havbruk vil være en sentral del av masterplanen for etableringen av havneavsnittet på Skjåneset. Sortland Havn har stor aktivitet innen den marine næringen, og det er viktig å tilrettelegge for utvikling her.

2. **Klyngeetablering**
   I likhet med andre forretningsområder, er den marine næringen en sentral sektor for klyngeetablering. Sortland Havn vil fokusere på å tilrettelegge for fordelaktige synergier for aktører innen havbrukssektoren, for å bli den foretrukne havnen for aktørene i bransjen.

Reiseliv



Sortland Havn har store og økende inntekter fra spesielt konvensjonelle cruiseanløp, helårscruise og kystruten. Det er viktig for havnen å jobbe målrettet mot interessentene og aktørene innenfor dette segmentet i reiselivet.

Vi skal jobbe med følgende delmål:

1. **Utvikle masterplan**
   Cruisenæringen er et økende segment for Sortland Havn, og det vil være naturlig å innarbeide dette i masterplanen som skal etableres for utviklingen av Skjåneset. Dette vil bidra til å sikre tilrettelegging for den økende aktiviteten i cruisenæringen.

2. **Delta i cruisenettverk**
   For å fortsette arbeidet med å etablere Sortland Havn som en foretrukket havn for cruisenæringen, er det et strategisk mål for Sortland Havn å delta i cruisenettverk. Dette arbeidet er allerede i gang gjennom å delta på aktuelle møteplasser.

3. **Tilrettelegge for cruisesatsning**
   Gjennom cruisesatsningen skal Sortland Havn posisjonere seg innen reiseliv i regionen. Dette krever tilstrekkelig infrastruktur og regulering av indre havn. Det er også aktuelt med samarbeidsavtaler med andre havner i regionen, og løpende dialog med ulike rederier.

Drift og administrasjon



Sortland Havns drift og administrasjon sørger for at den daglige driften av havnen flyter optimalt, følger opp alle oppgaver og delmål i strategi- og handlingsplanen, samt er kontaktpunkt for kunder, aktører og brukere av havnen. Det er drift og administrasjon som har førstehåndskjennskap til havnen og brukernes behov.

Vi skal jobbe med følgende delmål:

1. **Utvikle merkevarestrategi**
   Å utvikle en merkevarestrategi er essensielt for å fremme Sortland Havn og vår visjon i offentligheten. Dette arbeidet er allerede i gang, og det nåværende arbeidet med merkevarebyggingen skal fortsette.

2. **Kartlegge kompetansebehov**
   For å sikre en administrasjon med god og relevant kompetanse, skal det gjennomføres en kartlegging av kompetansebehov. Dette vil indikere hvilke områder vi har og hvilke vi mangler kompetanse på. I forlengelsen av dette skal det utarbeides et organisasjonskart.

3. **Styrke ansatte og organisasjon**
   Ansattes trivsel og kompetanse og selskapets organisering er avgjørende i det lange løp. Under dette delmålet skal det jobbes med å tilrettelegge for og oppfordre til (digital) opplæring, innlemme nye teknologiske verktøy, og tydeliggjøre stillingsinstrukser.

4. **Implementere målstyrings- og evalueringssystem**
   En essensiell del av å følge opp det strategiske styringsdokumentet er å ha systemer for å måle og evaluere fremdrift. Etableringen av et KPI- og måldokument vil tilrettelegge for dette, samt effektivisere jevnlig rapportering til styret i henhold til deres behov.

5 Operasjonalisering

For at Sortland Havn skal kunne nå sin visjon og overordnede mål, er det viktig hvordan selskapet innlemmer strategien i sin virksomhetsstyring. For å sørge for effektiv måloppnåelse er det derfor viktig å sette daglig drift og rapportering i tett sammenheng med strategiplanen.

Handlingsplan

I forbindelse med utviklingen av Sortland Havns strategi, er det etablert en handlingsplan. Handlingsplanen er et internt arbeidsdokument som skal sørge for en operasjonalisering av strategien. Dokumentet inneholder alle delmål innenfor hvert forretningsområde, som videre er brutt ned i ulike tiltak. Hvert tiltak er videre fordelt i et ansvarskart med dedikerte roller og ansvar for gjennomføring. Delmålene har fått konkrete mål med frister, samt måleindikatorer for å kunne måle fremdrift.

For å være bedre forberedt på å takle uforutsette hendelser i implementeringen av strategien, er det underveis i prosessen også kartlagt utfordringer. Mangel på arealer, ressurser og kompetanse er utfordringer for å oppnå flere av delmålene. Etablering av nytt havneavsnitt er derfor avgjørende for å nå den overordnede visjonen.

Masterplan

Utvikling av en masterplan er et viktig steg mot å utvikle havneavsnittet på Skjåneset, og noe som berører de fleste strategiske forretningsområdene til Sortland Havn. Se vedlegg 1 for et utkast til masterplanskisse.

Milepælsplan

I forlengelsen av etableringen av handlingsplanen er det utarbeidet en foreløpig milepælsplan, som visualiserer når ulike tiltak og delmål er tenkt utført. Kombinert med handlingsplanen, vil milepælsplanen bidra til å sikre oppfølging og fremdrift. Se vedlegg 2 for en foreløpig milepælsplan.

6 Vedlegg

01 **Masterplanskisse**

02 **Foreløpig milepælsplan**



Masterplanskisse Sortland Havn

Masterplanen vil legge føringer og svare ut mange av de spørsmål interessentene til selskapet måtte ha når det kommer til utviklingen av det nye havneavsnittet. Planen vil også være et viktig styringsverktøy for prioritering av ressurser i årene frem mot 2035.

Masterplanen kan ta for seg følgende temaer:

Ramme-betingelser og krav	**Nasjonale og internasjonale føringer**	**Havne- og farvannsloven**	**Sortland Havns strategi**	**Dagens situasjon**
Behov	**Funksjoner på eksisterende avsnitt**	**Havn og næring - Symbiose**	**Potensiale og mulighetsrom**	
Nytt havneavsnitt: Skjåneset	**Innledning**	**Areal- og infrastruktur-plan**	**Energi og infrastruktur**	**Grensesnitt eksisterende avsnitt**
Energihub	**Dagens situasjon**	**Energihub**	**Industrielle symbioser**	
Samfunns-økonomiske virkninger	**Innledning**	**Samfunns-økonomisk analyse**	**Ringvirknings-analyse**	**Tilleggs-analyser**
Handlingsplan	**Omforente tiltak, roller og ansvar**	**KPIer og måloppnåelse**	**Veikart**	
Business case: Skjåneset	**Innledning**	**Finansiering**	**Inntekter og kostnader**	**Forretnings-modeller**
Kritiske suksess-faktorer	**Tilførsel av kapital**	**Virkemiddel-apparat**	**Øvrige suksess-faktorer**	

Foreløpig milepælsplan

Den foreløpige milepælsplanen tar utgangspunkt i den foreløpige handlingsplanen, og tidspunktene for når hvert tiltak innenfor hvert forretningsområde er tiltenkt utført. Milepælsplanen vil være gjenstand for jevnlig endring, slik at den samsvarer med tiltakene og aktivitetene i handlingsplanen som skal gjennomføres for å oppnå delmålene. Milepælsplanen er således et styringsverktøy og hjelpemiddel for å visualisere hvor i løypa fremdriften ligger, og hvorvidt tiltak gjennomføres i henhold til fastsatte frister.

For å fremstille nærstående frister på en brukervennlig måte, inneholder planen tiltakene som skal gjøres innen de neste to årene. Det vil være aktuelt å oppdatere planen ettersom tiden går, og nye aktiviteter kommer til i årene frem mot 2035.

