

# Strategisk næringsplan 2027–2030

## Horten kommune

Høringsutkast august 2026

### Innholdsfortegnelse

#### **1. Forord**

#### **2. Sammendrag**

#### **3. Målsettinger for næringsutviklingen**

- 3.1 Visjon
- 3.2 Ambisjon
- 3.3 Verdier
- 3.4 Hovedmål

#### **4. Innledning**

- 4.1 Formål med planen
- 4.2 Bakgrunn
- 4.3 Rammer og mandat for arbeidet
- 4.4 Nasjonale og regionale føringer
- 4.5 Organisering av planarbeidet
- 4.6 Medvirkning og samarbeid
- 4.7 Iverksetting

#### **5. Kunnskapsgrunnlag – status, trender og utfordringer**

- 5.1 Særtrekk ved Horten som næringskommune
- 5.2 Næringslivets vurderinger
- 5.3 Trender og utviklingstrekk 2027–2030
- 5.4 SWOT-analyse – styrker, svakheter, muligheter og trusler

#### **6. Strategiske implikasjoner og prioriteringer**

- 6.1 Kampen om kompetanse
- 6.2 Attraktivitet må kobles til bolig og arbeidskraft
- 6.3 En spisset plan for 2027–2030
- 6.4 Behov for prioriteringer
- 6.5 Hva skal til for at det blir mer attraktivt å bo, jobbe, studere og oppleve i Horten?
- 6.6 Viktige prioriteringer

## **7. Handlingsplan - innledning**

- 7.1 Gjennomføring av tiltak
- 7.2 Ansvar for tiltak
- 7.3 Strategisk attraktivitets- og verdiskapingsforum
- 7.4 Attraksjonsråd
- 7.5 Måling av resultater

## **8. Handlingsplan – målkort**

- 8.1 Målkort 1: Jobbe
- 8.2 Målkort 2: Bo
- 8.1 Målkort 3: Studere
- 8.1 Målkort 4: Oppleve

## **9. Handlingsplan - beskrivelse av de 10 satsingsområdene**

- 9.1 Satsing 1: Samarbeid – sammen står vi sterkere
- 9.2 Satsing 2: Kompetanse, rekruttering og inkludering
- 9.3 Satsing 3: Næring, areal og effektive kommunale prosesser
- 9.4 Satsing 4: Innovasjon, gründerskap og teknologiklynge
- 9.5 Satsing 5: Bolig, bokvalitet og tilflytting
- 9.6 Satsing 6: Mobilitet og tilgjengelighet
- 9.7 Satsing 7: Studentbyen Horten
- 9.8 Satsing 8: Omdømme, markedsføring og vertskap
- 9.9 Satsing 9: Levende sentrum, opplevelser og besøksattraktivitet
- 9.10 Satsing 10: Grønn omstilling og beredskap

## **10. Samlet handlingsmatrise med 15 tiltak**

## **11. Oppfølging og rapportering**

## **12. Vedlegg**

# Strategisk næringsplan 2027–2030

## Horten kommune

Høringsutkast august 2026

### 1. Forord

*Kommer i endelig versjon*

### 2. Sammendrag

*Kommer i endelig versjon*

### 3. Målsettinger næringsutvikling

#### 3.1. Visjon

Horten kommune skal bli oppfattet som det mest spennende og innovative stedet å arbeide og drive næringsvirksomhet i Oslofjordregionen.

#### 3.2. Ambisjon

Horten kommune skal være en næringsoffensiv kommune som i samarbeid med næringsliv, universitet og andre aktuelle aktører legger forholdene vel til rette for et innovativt og fremtidsrettet nærings- og arbeidsliv.

#### 3.3. Verdier

Horten kommune skal av næringslivet bli oppfattet som kunnskapsrik, proaktiv, løsningsorientert, forutsigbar og innovativ.

#### 3.4. Hovedmål

Strategisk næringsplan 2027-2030 skal være et viktig bidrag til at vi når følgende hovedmål:

- Horten skal være et attraktivt sted å jobbe (arbeide og drive næringsvirksomhet)
- Horten skal være et attraktivt sted å bo
- Horten skal være et attraktivt sted å studere
- Horten skal være et attraktivt sted å oppleve

Alle målene bygger på kommuneplanens samfunnsdel sin visjon «Horten. Mulighetene er akkurat her» og «attraktivitet» som en av fire hovedsatsingsområder.

## **4. Innledning**

### **4.1. Formål med planen**

- Være styrende for kommunens satsing på næringsutvikling i denne perioden.
- Være kommunens styringsverktøy for verdiskaping, arbeidsplasser og attraktivitet.
- Den skal tydelig prioritere mål, ansvar og tiltak, og være målbar.
- Skal gi klare signaler overfor bedrifter, næringslivsorganisasjoner samt innovasjons- og utdanningsmiljøer om hvilke næringspolitiske retningslinjer som ligger til grunn for fremtidig næringsutvikling i Horten kommune.
- Gi politikere og administrasjon i Horten kommune god innsikt og forståelse for næringslivets rammebetingelser og behov
- Gi et godt grunnlag for hva kommunen i planperioden skal sette søkelys på i sitt arbeid for å bidra til en positiv næringsutvikling
- Være en viktig plattform for et godt samarbeid mellom næringslivet og kommunen
- Bidra til at Horten kommune er et attraktivt sted å jobbe, bo, studere og oppleve

### **4.2. Bakgrunn**

I henhold til vedtatt planstrategi for perioden 2024-2028 (KOM-148/24), skal temaplanen Strategisk næringsplan revideres i planperioden.

Temaplaner skal ha både mål, strategier og tiltak. Visjon og/eller satsingsområder kan inngå i planen.

Gjennom å definere tiltak vil denne plantypen ha mer direkte økonomiske konsekvenser enn strategiene.

### **4.3. Rammer og mandat for arbeidet**

Målsettingen med arbeidet er å utvikle en oppdatert Strategisk næringsplan som skal legges frem for politisk behandling i løpet av 2026. Planen skal bidra til å styrke Horten kommunes posisjon som et attraktivt sted å bo, jobbe, studere og oppleve, med fokus på bærekraftig utvikling og innovasjon.

Det legges opp til en forenklet plan med en ny struktur som setter søkelys på attraktivitet. Målsettingen er at planen skal inneholde satsingsområder og tiltak som skal bidra til en positiv næringsutvikling og at Horten av viktige målgrupper blir oppfattet som et attraktivt sted å jobbe, bo, studere og oppleve. Alle disse fire områdene er viktige for næringsutviklingen og arbeidsplasser i kommune.

Figur neste side viser planstrukturen.

# HORTEN

*Mulighetene er akkurat her*



## 4.4. Nasjonale og regionale føringer

Kilde: Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2023-2027 (utdrag av mest relevante forventninger ift næringsutvikling).

- Det er viktig at fylkeskommunene og kommunene bidrar til gode rammebetingelser for privat næringsliv og frivillig sektor
- Effektive planprosesser er viktig for å sikre tilstrekkelig boligbygging, næringsutvikling og for å legge til rette for det grønne skiftet
- Kommunal planlegging er avgjørende for å sikre attraktive næringsarealer for industrien og de langsiktige arealbehovene for mineral- og akvakulturnæringene
- I byer og tettsteder lokaliseres boliger, næringsvirksomhet, arbeidsplasser, handel og tjenestetilbud slik at de bidrar til å styrke stedenes attraktivitet og bygger opp under sentrumsfunksjonene. Sentrumsområdene utvikles og følges opp i samarbeid med private aktører og innbyggerne.
- Det legges til rette for tilstrekkelige næringsarealer med minst mulig negative konsekvenser for klima, miljø og samfunn. Næringsarealer planlegges med et regionalt perspektiv, og energibruk, krafttilgang, gjenbruk og mer effektiv utnyttelse av eksisterende næringsarealer og infrastruktur inngår i planvurderingene.
- Det er viktig at fortetting og transformasjon av bolig- og næringsområder vurderes før nye utbyggingsområder settes av.
- Fylkeskommunene og kommunene kan gjennom sin planlegging og kunnskap om regionale og lokale forutsetninger og fortrinn gi et betydningsfullt bidrag til å stimulere bærekraftig næringsutvikling i hele bredden av næringslivet, og dermed bidra til å tilrettelegge for vekstkraftige regioner og lokalsamfunn.
- Regional og kommunal planlegging er viktig for å legge til rette for grønn næringsutvikling i hele landet.

Kilde: Vestfold fylkeskommune, Vestfoldplanen, hovedmål

- Vestfold er et inkluderende fylke med høy samfunnsdeltagelse
- Vestfold er et attraktivt fylke som tilrettelegger for høy verdiskaping
- Vestfold er et fylke som tar vare på natur, Oslofjorden og klima

#### **4.5. Organisering av planarbeidet**

Kommunalområdet Organisasjons- og samfunnsutvikling, seksjon for samfunnsutvikling, er ansvarlig for utarbeidelse av planen. Nærings sjefen leder arbeidet og forslag til plan skal godkjennes av kommunedirektøren før den legges frem for politisk behandling.

#### **4.6. Medvirkning og samarbeid**

I arbeidet med Strategisk næringsplan for Horten kommune for perioden 2027-2030 har det blitt lagt vekt på å få innspill fra kommunens næringsliv, innbyggere og andre relevante samarbeidspartnere og samfunnsaktører.

Det er i perioden 21.10-28.11 2025 gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse som ble sendt til alle registrerte næringsvirksomheter og -organisasjoner i kommunen.

I samarbeid med Horten Næringsforum ble det den 5. februar 2026 arrangert en næringsfrokost der Telemarkforskning ga en kunnskapsbasert vurdering av situasjonen for næringsutvikling i kommunen. Det ga grunnlag for at deltakerne etterpå fikk jobbe i grupper og gi sine innspill til tiltak som kan bidra til å styrke attraktiviteten og næringsutviklingen i hele kommunen.

Innbyggere har blitt invitert til å gi sine innspill gjennom kommunens hjemmeside.

Utkast til Strategisk Næringsplan har vært på høring hos næringslivet i Horten kommune, Horten Næringsforum, Electronic Coast, Horten Håndverker – og industriforening, Vestfold fylkeskommune, NHO, LO, START i Vestfold, Ungt Entreprenørskap, Kobben og HortenLove-foreningen. Den har også vært til høring hos innbyggerne via kommunens hjemmeside.

Høringsuttalelsene er så langt det er mulig tatt hensyn til i utarbeidelse av planen som legges frem for politisk behandling.

Resultatene fra spørreundersøkelsen, næringsfrokosten og høringen finnes som vedlegg til planen.

#### 4.7. Iverksetting

Det er viktig at det er en god sammenheng mellom målsetting, ambisjoner og virkemidler i Strategisk næringsplan og følgende faktorer:

- Tilgjengelige attraktive nærings- og boarealer
- Tilgjengelige personalressurser og økonomiske rammer
- Målsettinger, ambisjoner og virkemidler i andre planer som kan styrke eller svekke mulighetene for en positiv næringsutvikling

Strategisk næringsplan inneholder mål, satsinger og tiltak som skal følges opp i de berørte kommunalområdenes virksomhetsplaner og økonomi- og handlingsplaner i perioden 2027-2030.

Hvilke satsinger og tiltak som kan gjennomføres i planperioden vil avhenge av de årlige politisk vedtatte budsjetttrammene og i hvilken grad kommunen lykkes i å samarbeide med eksterne partnere, både lokalt og regionalt.

Kommunalområdet Organisasjons- og samfunnsutvikling og seksjon Samfunnsutvikling er ansvarlig for å følge opp planen i planperioden gjennom årlige virksomhetsplaner.

Planen må i tillegg sees i sammenheng med andre planer i kommunen, både innenfor kommunalområdet Organisasjon- og samfunnsutvikling og de andre kommunalområdene. Kommuneplanens arealdel er av særdeles stor viktighet for næringsutviklingen i kommunen.

Alle kommunalområdene bidrar med tjenester og tiltak som er viktige for kommunens attraktivitet og næringsutvikling;

- Horten Havn er en viktig samarbeidspartner innenfor nærings- og byutvikling.
- Arbeid og inkludering er en viktig samarbeidspartner i arbeidet med å sikre at flest mulig innbyggere har et meningsfylt arbeid og hindre utenforskap.
- Kultur, oppvekst og familie sikrer at kommunen har et godt tilbud av barnehager, skoler og kulturopplevelser som er viktige for kommunens bosteds-attraktivitet, spesielt blant målgruppen barnefamilier.
- Mestring og helse sikrer at kommunen har gode helsetjenester som utvikles i samsvar med innbyggernes behov.
- Utbygging, miljø og teknikk sikrer at kommunen har gode og effektive plan- og utbyggingstjenester og i tillegg en god infrastruktur for boliger, næringsbygg, kommunale bygg og kommunikasjon samt drift av park- og idrettsanlegg.
- Organisasjons- og samfunnsutvikling sikrer at kommunen er veldrevet og yter gode støttetjenester til de andre kommunalområdene. I tillegg at kommunen har gode planer og tiltak for næringsutvikling og attraktivitet, areal- og byutvikling, klima og miljø og folkehelse.

## 5. Kunnskapsgrunnlag – status, trender og utfordringer

Et utfyllende kunnskapsgrunnlag følger som vedlegg til planen. Her følger en oppsummering av de viktigste føringene kunnskapsgrunnlaget gir oss for det fremtidige arbeidet med næringsutvikling.

### 5.1. Særtrekk ved Horten som næringskommune

Horten beskrives som en kommune med sterk konsentrasjon av elektronikk- og teknologibedrifter, samt industrimiljøer med internasjonal konkurransekraft. Klynge- og nettverksbygging gjennom Electronic Coast og koblinger til USN campus Vestfold, forskningspark/innovasjonspark og nasjonal laboratorieinfrastruktur er sentrale forutsetninger for innovasjon og kompetanseutvikling.

Samtidig preges kommunen av en skjev bransjefordeling med mange høykompetansearbeidsplasser og færre arbeidsplasser for ufaglærte og ungdommer.

### 5.2. Næringslivets vurderinger

Næringslivsundersøkelsen og næringsfrokosten peker på at Hortens viktigste styrker er et ledende teknologimiljø (mikroelektronikk/sensor/maritim og forsvarsrelatert industri) med sterke bedrifter, tett samarbeid mellom næringsliv, kunnskapsmiljøer og kommune, strategisk beliggenhet i Oslofjordregionen og attraktive kvaliteter knyttet til kyst, natur, kultur og livskvalitet.

De viktigste svakhetene er mangel på relevant arbeidskraft, utfordringer med å tiltrekke og beholde innbyggere og kompetanse, begrenset tilgang på boliger og næringsarealer, samt tidkrevende og lite forutsigbare plan- og byggesaksprosesser.

Mulighetsrommet knyttes særlig til grønn omstilling, digitalisering, kunstig intelligens, forsvars- og sikkerhetssatsinger, samtidig som tettere samarbeid mellom næringsliv og USN, sterkere regional samhandling og utvikling av attraktive bo-, studie- og bymiljøer kan styrke vekst og verdiskaping.

De viktigste truslene er økende konkurranse om kompetanse, kapital og etableringer, risiko for utflytting av arbeidsplasser og fagmiljøer, demografiske utfordringer samt at Horten ikke lykkes med å styrke attraktivitet, omdømme og rekruttering i takt med konkurrerende regioner.

### 5.3. Trender og utviklingstrekk 2027-2030

#### Halvledere, sensorteknologi og mikrobrikker

Internasjonalt og i Europa pågår et teknologikappløp innen halvledere, mikrobrikker og sensorteknologi. I Norge er CC-NorChip etablert som et kompetansesenter i samarbeid mellom SINTEF, NTNU, UiO, USN, UiT og Electronic Coast, med mål om å styrke konkurranseevne og teknologilederskap. NorFab-infrastrukturen gir tilgang til state-of-the-art laboratorier, inkludert USN MST-Lab i Vestfold. For Horten gir dette et tydelig mulighetsrom for å styrke verdikjeder innen mikroelektronikk og sensorer, men også en risiko dersom kompetanse- og kapitaltilgang ikke styrkes.

#### Forsvars- og beredskapsdrevet industrivekst

FFI dokumenterer i sin rapport «Forsvarsindustrien i Norge-statistikk for 2024» at norsk forsvarsindustri har en sterk vekst med økning i forsvarsrelatert omsetning, eksport, FoU og ordresreserve. Dette kan gi økt etterspørsel etter robust elektronikk, sensorer, maritim teknologi og sikkerhet – områder som er relevante for Horten-miljøet. Samtidig kan geopolittikk og leverandørkjedesårbarhet gi større usikkerhet i enkelte markeder og økte krav til sikkerhet og compliance/etterlevelse.

#### Kompetanse, demografi og inkludering

«Regional kompetansestrategi Vestfold og Telemark 2021-2028» peker på demografisk press og endrede kompetansebehov som følge av digitalisering og grønt skifte. For Horten er dette tett koblet til næringslivets hovedutfordring: tilgang på relevant arbeidskraft (ingeniører, teknikere og fagarbeidere). Tiltak som styrker rekruttering, praksis/trainee, etter- og videreutdanning og inkludering av grupper som står utenfor arbeidslivet, vil være sentrale risikoavbøtende virkemidler.

#### Infrastruktur, mobilitet og regionale arbeidsmarkeder

Horten inngår i et regionalt arbeidsmarked med betydelig pendling. Kommuneprofiler og pendlingsstatistikk fra Telemarkforskning viser at kommunene har ulike roller: Tønsberg har netto innpendling og fungerer som regionalt arbeidssted, mens Horten og Moss har netto utpendling. Infrastruktur og tilgjengelighet (kollektiv, vei, parkering og næringsarealer) påvirker både etableringsattraktivitet og rekrutteringsevne.

Næringslivsundersøkelsen peker på transport og kollektivtilbud som en tydelig svakhet og en sentral risikofaktor dersom tilgjengeligheten svekkes.

#### Attraktivitet, byliv og omdømme

Flere kommuner arbeider systematisk med sentrum, byliv og opplevelser for å styrke attraktivitet. Vestfold fylkeskommune har utviklet [Byregnskap for Vestfoldbyene 2023/24](#) som kunnskapsgrunnlag for sentrumsutvikling. Næringslivsundersøkelsen peker på at attraktivitet og helårsaktivitet er viktig for å tiltrekke og beholde kompetanse, særlig unge og nyutdannede.

#### Pris- og kostnadsutvikling, dyrtid

De siste årene har norsk næringsliv vært preget av høy pris- og kostnadsvekst, med økte utgifter til energi, råvarer, transport, finansiering og arbeidskraft. Dette har redusert lønnsomheten i mange virksomheter og gjort det mer krevende å gjennomføre investeringer og planlagte vekstprosjekter. Samtidig opplever mange bedrifter, særlig innen handel, servering og andre forbrukerrettede næringer, at husholdningene er blitt mer tilbakeholdne i sitt forbruk på grunn av høyere renter og økte levekostnader. Resultatet er svakere etterspørsel, lavere omsetningsvekst og økt usikkerhet i deler av næringslivet.

#### 5.4. SWOT analyse -styrker, svakheter, muligheter og trusler

Kunnskapsgrunnlaget gir oppsummert følgende vurdering av hva som er Horten sine styrker og svakheter, muligheter og trusler, når det gjelder rammebetingelsene for fremtidig næringsutvikling og attraktivitet.

##### **Styrker**

- Maritim historie og maritimt kompetansemiljø med sterke aktører som USN, Kystverket, FFI, Horten Skipsreparasjon, Horten industripark, Horten havn, Redningsselskapet, Torghatten/Bastø-ferga, Massterly og en rekke bedrifter som tilbyr avanserte maritime teknologiprodukter og -løsninger.
- En sterk teknologiklynge av innovative industribedrifter med verdensledende spisskompetanse innenfor områder som mikroelektronikk, undervannsakustikk, simulatorer, ultralyd, sensorer, robotikk, autonomi og forsvarsteknologi.
- Klynge- og nettverksarenaer (Electronic Coast, Horten Næringsforum).
- Samarbeid og samspill mellom bedrifter og mellom næringsliv og kommune.
- Tilgang på FoU-infrastruktur og test-/labkapasitet (NorFab/USN MST-Lab) og nærhet til USN.
- Strategisk beliggenhet i Oslofjordregionen med god tilgang til vei, tog, havn og flyplass.
- Felles bo- og arbeidsmarked i Vestfold og med kort vei til Moss og Osloregionen.
- Tre særegne attraksjoner bundet sammen av en vakker kyststi; Karljohansvern, Borrehaugene (Viking) og Åsgårdstrand (Munch).
- Kompakt og sjønært handelssentrum.
- Et allsidig og rikt kulturliv.
- Et stort tilbud av fritidsaktiviteter.
- Horten vgs er en veldig attraktiv skole i Vestfold.
- Fagskolen i Vestfold med godt lokalt utdanningstilbud til næringslivet.
- Horten er en mellomstor kommune med korte avstander, en oversiktlig kommuneadministrasjon og et antall bedrifter som samlet sett gjør det enklere å få til en god dialog og samarbeid mellom partene.

##### **Svakheter**

- Mangel på relevant arbeidskraft og kompetanse (fagarbeidere, teknikere og ingeniører).
- Ensidig næringsstruktur.
- Behov for flere nyetableringer/gründerselskaper.
- Behov for mer næringsvennlig kommune med større forutsigbarhet og bedre økonomiske rammebetingelser for næringslivet.
- Høy arbeidsledighet og utenforskap.
- Begrenset tilgang på privat kapital/få sterke eiermiljøer.
- Lav kjennskap («skult perle») til Horten og hva vi har å tilby av arbeidsplasser og bokvaliteter og behov for mer offensiv og samordnet profilering.
- Omdømme/attraktivitet som bosted, lite levende sentrum og begrenset helårs byliv/tilbud
- Kollektivtilbud og transportutfordringer som påvirker rekruttering og tilgjengelighet
- Begrenset tilgang på tilrettelagte næringsarealer (innenfor noen bransjer) og opplevd treghet i plan- og byggesaksprosesser (ikke entydig oppfatning)
- Horten er Vestfolds minste kommune målt i areal og samtidig den mest tettbefolkede kommunen i fylket, noe som gjør det vanskeligere å finne plass til nye næringsarealer og bedrifter.
- Horten trenger flere, mer varierte og mer tilgjengelige boliger (hva skyldes regulering og hva skyldes marked?) – og raskere, mer forutsigbare prosesser for å utløse utvikling.
- Svak kobling mellom Horten by og universitetet.
- Vanskelig å få barnehageplass ved tilflytting utenom hovedopptaket
- Horten mangler en skikkelig attraksjon for barnefamilier

### **Muligheter**

- Europeisk og nasjonal satsing på mikrobrikker, sensorteknologi og robust elektronikk (CC-NorChip/NorFab).
- Forsvars- og beredskapsdrevet vekst, økt FoU og eksportmuligheter.
- Digitalisering og AI som produktivitetsdriver og kilde til nye produkter/tjenester.
- Regional samhandling om arbeidsmarked, profilering og talentattraksjon.
- Tettere kobling student–næring–kommune (praksis, trainee, sommerjobber, innovasjonsarenaer).
- Det grønne skiftet.

### **Trusler**

- Økende konkurranse om kompetanse og kapital fra større byer/regioner og internasjonalt.
- Leverandørkjedesårbarhet og usikkerhet knyttet til energi, reguleringer og sikkerhetskrav.
- Demografisk utvikling (eldrebølge) som øker press på arbeidskraft og kommunal økonomi.
- Konkurranse fra nabokommuner som oppfattes som mer offensive/effektive tilretteleggere.
- Urolig geopolitisk situasjon med økende grad av proteksjonisme er en trussel mot internasjonal handel.
- Klimaforandringer som gir næringslivet økte kostnader.
- Dyrtid med utfordrende utvikling i priser/kostnader, lønninger, renter, leve- og bokostnader og byggekostnader.
- Pandemier og nedstengninger.
- Manglede yrkesfagutdanning for ungdommer lokalt.

## **6. Strategiske implikasjoner og prioriteringer**

### **6.1. Kampen om kompetanse**

Horten står overfor én overordnet utfordring; å tiltrekke og beholde kvalifisert arbeidskraft. Dette gjelder særlig innen teknologi-industrien. Her er konkurransen internasjonal. Telemarksforskning sine analyser viser samlet at kampen om kompetanse vil avgjøre hvilke kommuner som vokser og ikke.

Hortens næringsliv holder internasjonal klasse. Problemet ligger ikke i kvaliteten på bedriftene. Problemet ligger i at vi ikke er attraktive nok som bosted i forhold til våre konkurrenter. Holmestrand, Tønsberg og Moss bygger mer. De tiltrekker flere. Horten bygger for lite. Det svekker tilflytting og reduserer rekrutterings-kraften.

Kampen om kompetanse er derfor ikke kun en kommunikasjonsutfordring. Det er også en strukturell utfordring. Begge deler legger viktige premisser for planens mål, strategier og prioriteringer.

### **6.2. Attraktivitet må kobles til bolig og arbeidskraft**

For å vinne kampen om arbeidskraften må planen tydelig adressere behovet for økt boligbygging, mer effektive reguleringsprosesser og sterkere samarbeid mellom næringsliv og USN. Vi må konvertere flere studenter til arbeidstagere i regionen. Vi må gjøre det attraktivt for familier og yrkesaktive å bosette seg i Horten. Kommunikasjon kan forsterke dette. Men den kan ikke erstatte det.

### **6.3. En spisset plan for 2027 - 2030**

Planen bør konsentrere innsatsen om rekruttering av arbeidskraften, sterkere kobling mellom studier og arbeid, synliggjøring av teknologiklyngens konkurransekraft, og økt bostedsattraktivitet for yrkesaktive og familier. Og vi må bygge videre på det vi faktisk er gode på.

### **6.4. Behov for prioriteringer**

Samlet peker disse innspillene på behov for tydelige prioriteringer, mer forpliktende samarbeid, sterkere gjennomføringsevne og bedre kobling mellom næringsutvikling, attraktivitet og kompetansetilgang.

### **6.5. Hva skal til for at det blir mer attraktivt å bo, jobbe, studere og oppleve i Horten?**

Samlet sett vil følgende faktorer være viktige drivere for å styrke attraktiviteten til Horten samfunnet:

- Lett å finne seg en attraktiv bolig som er godt tilpasset ønsker og behov.
- Attraktive arbeidsplasser for meg selv og partner (kan også ligge i nabokommuner).
- Et godt grunnskole- og videregående tilbud.
- Lett å få barnehageplass.
- God tilgjengelighet og frekvens på offentlig transport.
- Et levende sentrum med et attraktivt tilbud innenfor handel, servering og utesteder.
- Et attraktivt tilbud innenfor kultur, fritid og friluftsliv.
- Gode offentlige tjenester.
- En kommune der det skjer mye positivt/en kommune med en positiv utvikling.
- Et godt og trygt bomiljø (et sted folk tar godt vare på hverandre, hvor det er lett å bli kjent med hverandre, få nye venner, mm).

## 6.6. Viktige prioriteringer

Basert på status, trendbildet, innspill fra næringslivet og SWOT analyse, peker følgende prioriteringer seg ut som særlig viktige:

- Kompetanse og rekruttering: etablere forpliktende samspill mellom kommune, næringsliv, USN, NAV og klynger om talent- og kompetansetiltak.
- Stabile og gode rammebetingelser for næringslivet.
- Tilrettelegging og gjennomføringsevne: styrke forutsigbarhet og effektivitet i plan- og byggesaker, og jobbe målrettet med næringsarealer og infrastruktur.
- Innovasjon og verdikjeder: utnytte klynge- og FoU-infrastruktur til flere piloter, kommersialisering og eksport, særlig innen sensorer, robust elektronikk, maritim og forsvar.
- Etableringer: styrke innsatsen for å stimulere til flere gründer- og vekstbedrifter.
- Attraktivitet og omdømme; styrke kjennskapen til arbeidsplasser, bokvaliteter og attraksjoner.
- Sterkere kobling mellom USN studenter, næringsliv og Horten som bo- og arbeidssted.
- Styrke satsingen på viktige drivere for å tiltrekke seg nye innbyggere og arbeidskraft; bolig, barnehage, skole, mobilitet (buss/tog) og levende sentrum.
- Få flere i arbeid og mindre utenforskap.
- Grønn omstilling og beredskap.

## **7. Handlingsplan - innledning**

Handlingsplanen beskriver prioriterte satsingsområder og tiltak for å følge opp målene i strategisk næringsplan for Horten kommune 2027–2030.

Satsinger og tiltak er strukturert under de fire attraktivitetsmålene jobbe, bo, studere og oppleve, og er utledet på grunnlag av innspill fra næringslivsundersøkelsen, næringsfrokosten, strategisk spissing, kunnskaps-grunnlaget, studentmeldingen og erfaringer fra eksisterende næringsplan.

Bruk av forkortelser i handlingsplanen:

- HK = Horten kommune
- HR = Human Resources (forvalte, utvikle og støtte en bedrifts ansatte)
- PUT = Plan og utbygging tjenester
- USN = Universitetet i Sørøst-Norge
- LNF = Landbruks-, natur- og friluftsområde
- VGS = videregående skole
- NHO = Næringslivets hovedorganisasjon
- VKT = Vestfold Kollektiv Trafikk
- FOU = Forskning og utvikling

### **7.1. Gjennomføring av tiltak**

Tiltakene i handlingsplanen er formulert slik at de kan fungere som et styringsgrunnlag for oppfølging i virksomhetsplaner og årlig rapportering.

Flere av tiltakene vil bidra til flere mål og satsingsområder samtidig. For eksempel vil tiltak som styrker studentintegrasjon og boligtilbud også kunne bidra til bedre rekruttering for arbeidslivet, mens tiltak for levende sentrum og helårsaktiviteter også vil være viktige for bostedsattraktivitet og besøksnæring. Dette samsvarer med kunnskapsgrunnlaget, som viser at attraktivitet, arbeidskraft, byliv, studenttilknytning og kommunal tilrettelegging henger tett sammen.

### **7.2. Ansvar for tiltak**

Ansvar er angitt som forslag til hovedansvarlig aktør. De fleste tiltakene forutsetter samarbeid internt i kommuneadministrasjonen og mellom kommunen og andre aktører som er angitt under samarbeidspartnere.

### **7.3. Forpliktende samarbeid – strategisk attraktivitets- og verdiskapingsforum**

Skal vi lykkes, må vi organisere oss slik at den strategiske næringsplanen blir mer enn et dokument. Den må være et styringsverktøy for gjennomføring. Det krever en tydelig organisering. Planen foreslår derfor etablering av et strategisk attraktivitets- og verdiskapingsforum med mandat til å prioritere tiltak, følge opp definerte indikatorer og justere kurs. En organisering for å styrke gjennomføringskraften som trengs for å realisere ambisjonene i den strategiske næringsplanen. Deltakere bør være politisk og administrativ ledelse, Horten Næringsforum, USN, representanter fra næringslivet, spesielt teknologibedriftene (Electronic Coast) og Team Hortenlove.

### **7.4. Attraksjonsråd**

Horten kommune har et uttalt mål om å styrke sin attraktivitet som bosted, arbeidssted, studiested og besøkskommune. Samtidig foregår det en rekke parallelle initiativer på tvers av kommunalområder, som i dag i

for liten grad er koordinert og synliggjort.

For å sikre bedre samordning, tydeligere prioriteringer og sterkere gjennomføringsevne etableres et internt attraksjonsråd:

- Attraksjonsrådet skal bidra til helhetlige vurderinger av kommunens utvikling og sikre at hensynet til attraktivitet ivaretas i både administrative og strategiske prosesser.
- Attraksjonsrådet skal være et rådgivende organ overfor kommunedirektørens ledermøte og fremme konkrete forslag til tiltak som kan styrke attraktiviteten til kommunen.

Attraksjonsrådet har ikke beslutningsmyndighet

## **7.5. Måling av resultater**

Indikatorer og aktivitetsmål er foreslått med utgangspunkt i at planen bør inneholde konkrete og målbare virkemidler/tiltak, slik det er etterlyst i flere av grunnlagsdokumentene. Målinger bør så langt som mulig bygge på en kombinasjon av offentlig statistikk, lokal administrativ rapportering og enkle næringslivsundersøkelser.

Innhentning av relevant resultatinformasjon for de definerte indikatorene forutsetter at det settes av tilstrekkelig ressurser til dette og at kommunen får nødvendig tilgang.

Indikatorene vil kun være indikasjoner på at tiltakene virker. Årsaken er at det er vanskelig å isolere hvilken effekt et tiltak har på en indikator. Eller omvendt at det er vanskelig å finne en indikator som kun viser effekten av et tiltak.

F. eks. vil bostedsattraktiviteten til Horten være avhengig av en rekke forhold som offentlig og privat tilrettelegging av boligtomter, eiendomsutviklere sine beslutninger og investeringer, kostnadsutviklingen, byggetakten, mobilitet/tilgjengelighet, konkurransen fra nabokommuner, markedsføringskampanjer, lokale skatter og avgifter, barnehage- og skoletilbud, fritidstilbud, kulturtilbud, sentrumsutvikling (handel og servering) m.m.

## 8. Handlingsplan – målkort

Handlingsplanen presenteres først som et målkort for hvert av de fire attraktivitetsmålene jobbe, bo, studere og oppleve. Deretter kommer en beskrivelse av 10 prioriterte satsingsområder og til slutt en samlet handlingsmatrise med de 16 tiltakene som planen legger opp til.

### 8.1. Målkort 1: Jobbe

| Element                                                | Innhold                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hovedmål                                               | Horten skal være et attraktivt sted å jobbe og drive næringsvirksomhet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Hovedindikator                                         | Næringsattraktivitet (Kilde:Telemarkforskning)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Prioriterte satsingsområder som bidrar til dette målet | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Samarbeid – sammen står vi sterkere</li><li>2. Kompetanse, rekruttering og inkludering</li><li>3. Næring, areal og effektive kommunale prosesser</li><li>4. Innovasjon, gründerskap og teknologiklynge</li><li>5. Bolig, bokvalitet og tilflytting</li><li>6. Mobilitet og tilgjengelighet</li><li>7. Studentbyen Horten</li><li>8. Omdømme, markedsføring og vertskap</li><li>9. Levende sentrum, opplevelser og besøksattraktivitet</li><li>10. Grønn omstilling og beredskap</li></ol> |
| Koordineringsansvarlig                                 | HK/samfunnsutvikling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

### 8.2. Målkort 2: Bo

| Element                                                | Innhold                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hovedmål                                               | Horten skal være et attraktivt sted å bo.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hovedindikator                                         | Bostedsattraktivitet (Kilde:Telemarkforskning)                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Prioriterte satsingsområder som bidrar til dette målet | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Samarbeid – sammen står vi sterkere</li><li>5. Bolig, bokvalitet og tilflytting</li><li>6. Mobilitet og tilgjengelighet</li><li>7. Studentbyen Horten</li><li>8. Omdømme, markedsføring og vertskap</li><li>9. Levende sentrum, opplevelser og besøksattraktivitet</li></ol> |
| Koordineringsansvarlig                                 | HK/samfunnsutvikling                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

### 8.3. Målkort 3: Studere

| Element                                                | Innhold                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hovedmål                                               | Horten skal være et attraktivt sted å studere.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hovedindikator                                         | Utviklingen i antall studenter og studietilbud ved USN Campus Vestfold (Kilde: USN).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Prioriterte satsingsområder som bidrar til dette målet | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Samarbeid- sammen står vi sterkere</li><li>2. Kompetanse, rekruttering og inkludering</li><li>4. Innovasjon, gründerskap og teknologiklynge</li><li>5. Bolig, bokvalitet og tilflytting</li><li>6. Mobilitet og tilgjengelighet</li><li>7. Studentbyen Horten</li><li>8. Omdømme, markedsføring og vertskap</li><li>9. Levende sentrum, opplevelser og besøksattraktivitet</li></ol> |
| Koordineringsansvarlig                                 | HK/samfunnsutvikling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

#### 8.4. Målkort 4: Oppleve

| Element                                                | Innhold                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hovedmål                                               | Horten skal være et attraktivt sted å oppleve.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hovedindikator                                         | Besøksattraktivitet (Kilde: Telemarkforskning)                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Prioriterte satsingsområder som bidrar til dette målet | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Samarbeid – sammen står vi sterkere</li><li>2. Kompetanse, rekruttering og inkludering</li><li>6. Mobilitet og tilgjengelighet</li><li>8. Omdømme, markedsføring og vertskap</li><li>9. Levende sentrum, opplevelser og besøksattraktivitet</li><li>10. Grønn omstilling og beredskap</li></ol> |
| Koordineringsansvarlig                                 | HK/samfunnsutvikling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## 9. Handlingsplan - beskrivelse av de 10 satsingsområdene

### 9.1. Satsing 1: Samarbeid – sammen står vi sterkere

Horten samfunnet og næringslivet i kommunen har en lang og god samarbeidstradisjon som det er viktig å videreføre. Et godt samarbeid, gode relasjoner og lokalt nettverk bidrar til nytenking, motivasjon, erfaringsutveksling, mindre konflikter og bedre resultater. Fagteamene til Electronic Coast er helt unike og Horten Næringsforum inviterer til mange gode møteplasser og forumer. Og kommunen sørger for at både politisk og administrativ ledelse har god kontakt med viktige næringslivsaktører.

Telemarksforskning sin forskning viser at tillit, samarbeidsånd og gode relasjoner er viktige elementer i et steds kultur og identitet, og kan bidra til økt attraktivitet (Kilde: Knut Vareide sin bok med tittel «Hvordan skape vekst?»)

|                                     |                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mål 2030</b>                     | Satsingen samler tiltak som skal sikre at Horten har et godt samarbeid innenfor næringslivet og mellom næringslivet og kommunen.                                                                              |
| <b>Hovedansvar</b>                  | HK/samfunnsutvikling                                                                                                                                                                                          |
| <b>Sentrale samarbeidspartnere</b>  | Horten Næringsforum og Electronic Coast                                                                                                                                                                       |
| <b>Indikatorer og aktivitetsmål</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tilfredshet med samarbeid (Kilde: Årlig næringslivsundersøkelse)</li><li>• Antall møteplasser, samarbeidsmøter og bedriftsbesøk gjennomført (aktivitetsmål)</li></ul> |

### 9.2. Satsing 2: Kompetanse, rekruttering og inkludering

Konkurransen om arbeidskraften vil øke i tiden fremover og ifølge NHO (Kilde: NHO kompetansebarometer 2024) mangler næringslivet allerede nå ansatte og kompetanse på flere viktige områder som kan true konkurransekraften. Samtidig har vi et stort utenforskap som er en rekrutteringsmulighet som kan utnyttes bedre enn i dag.

|                                     |                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mål 2030</b>                     | Satsingen samler tiltak som skal sikre tilgang på relevant arbeidskraft til teknologibedrifter og øvrig næringsliv.                                                       |
| <b>Hovedansvar</b>                  | HK/samfunnsutvikling                                                                                                                                                      |
| <b>Sentrale samarbeidspartnere</b>  | USN, studentorganisasjoner, Horten vgs, NAV, Horten Næringsforum, Electronic Coast, lokale arbeidsgivere, HK/HR, HK/arbeid og inkludering, HK kultur, oppvekst og familie |
| <b>Indikatorer og aktivitetsmål</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Andel virksomheter som rapporterer rekrutteringsutfordringer (Kilde: Årlig næringslivsundersøkelse)</li></ul>                     |

### 9.3. Satsing 3: Næring, areal og effektive kommunale prosesser

Tilgangen på attraktive næringsarealer og at kommunen har effektive og gode plan- og utbyggingsprosesser er to viktige drivere for fremtidig næringsutvikling i kommunen. Flaskehalsen for nye næringsarealer vil være nasjonale og regionale føringer for bevaring av LNF områder, manglende plass og lokale protester. Mulighetene ligger i sanering og/eller fortetting av gamle næringsområder og evnen til å tenke utradisjonelt.

Digitalisering og bruk av AI er en viktig mulighet for ytterligere effektivisering av kommunens plan- og utbyggingsprosesser. For å forhindre innsigelser og forsinkelser, er det samtidig viktig at saksbehandlingen holder en høy kvalitet og at det er en god dialog mellom utbygger og kommunen.

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mål 2030</b>                     | Satsingen samler tiltak som skal gi bedre oversikt over næringsarealer, lokaler og transformasjonsmuligheter, samtidig som kommunen utvikler mer forutsigbare, effektive og dialogbaserte plan-, byggesaks- og etableringsprosesser.                                                                                                             |
| <b>Hovedansvar</b>                  | HK/samfunnsutvikling og HK/utbygging, miljø og teknikk (PUT)                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Sentrale samarbeidspartnere</b>  | Eiendomsbesittere og -utviklere, Horten Næringsforum, Electronic Coast, Horten Havn                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Indikatorer og aktivitetsmål</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>Gjennomsnittlig saksbehandlingstid i prioriterte plan- og byggesaker (Kilde: Offentlig statistikk)</li><li>Næringslivets tilfredshet med kommunale prosesser (Kilde: Årlig næringslivsundersøkelse)</li><li>Oppdatert oversikt over ledige og aktuelle næringsområder foreligger (aktivitetsmål)</li></ul> |

### 9.4. Satsing 4: Innovasjon, gründerskap og teknologiklynge

Skal vi ha tilstrekkelig med arbeidsplasser i fremtiden, er det ikke tilstrekkelig med de vi har i dag. Noen vil falle fra pga. det grønne skiftet, endret konkurransebilde, den teknologiske utviklingen eller dårlig drift. Nye arbeidsplasser må derfor skapes enten gjennom at eksisterende virksomheter vokser eller at nye skapes. En spesielt viktig kilde for dette i Horten vil være teknologiklyngen med Electronic Coast og Kobben i spissen sammen ved FOU og innovasjonsmiljøet ved USN. Student- og elevbedrifter gjennom USN Sprout og Ungt Entreprenørskap er viktig for å styrke interessen for gründerskap og innovasjon hos de unge.

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mål 2030</b>                     | Satsingen samler tiltak som skal styrke økosystemet for gründere, vekstbedrifter, studentbedrifter, FoU, piloter og kommersialisering med spesielt fokus på teknologi                                                                                                                                 |
| <b>Hovedansvar</b>                  | HK/samfunnsutvikling                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Sentrale samarbeidspartnere</b>  | Electronic Coast, USN, Kobben, START i Vestfold, USN Sprout, Ungt Entreprenørskap, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Horten Næringsforum                                                                                                                                                             |
| <b>Indikatorer og aktivitetsmål</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>Antall nyetableringer og vekstbedrifter (Kilde: Telemarkforskning/SSB)</li><li>Antall gründere som får veiledning (Kilde: START statistikk)</li><li>Sysselsettingsutvikling i relevante teknologi- og industribransjer (Kilde: Telemarkforskning/SSB)</li></ul> |

### 9.5. Satsing 5: Bolig, bokvalitet og tilflytting

Selv om Vestfold er ett bo- og arbeidsmarked, er tilbudet av attraktive boliger i kommunen viktig for næringsutviklingen da mange vil foretrekke å bo i nærheten av arbeidsplassen. Det er også gunstig for kommunens skatteinntekter og klima- og miljø. Attraktive boliger er imidlertid ikke nok. I tillegg må satsingen koble sammen boligbygging med det vi kan kalle et attraktivt «Horten-livsløp» som inkluderer viktige bokvaliteter som oppvekstmiljø for barn og unge, barnehager og skoler, fritidsaktiviteter, kulturtilbud, bomiljøer, nettverksmuligheter, helsetilbud og eldreomsorg.

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mål 2030</b>                     | Satsingen samler tiltak som skal styrke bostedsattraktiviteten gjennom flere, mer varierte og mer tilgjengelige boliger og et attraktivt «Horten livsløp»                                                                                                                                       |
| <b>Hovedansvar</b>                  | HK/samfunnsutvikling                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Sentrale samarbeidspartnere</b>  | Bolig- og eiendomsutviklere, eiendomsmeglere, studentsamskipnaden, banker, Husbanken, HK/kultur, oppvekst og familie, HK/utbygging, miljø og teknikk (PUT), HK/mestring og helse                                                                                                                |
| <b>Indikatorer og aktivitetsmål</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Boligbyggingstakt (Kilde: Telemarkforskning/SSB)</li><li>• Netto innenlands flytting i aldersgruppen 20–45 år (Kilde: Telemarkforskning/SSB)</li><li>• Antall samarbeidsmøter med bolig-/eiendomsutviklere og eiendomsmeglere (aktivitetsmål)</li></ul> |

### 9.6. Satsing 6: Mobilitet og tilgjengelighet

God mobilitet for gående, syklist, bilister og brukere av offentlig kommunikasjon er viktig for næringsutviklingen. Det skal være lett å komme seg til og fra jobb både for de som har sitt arbeid i kommunen og de som pendler ut eller inn.

|                                     |                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mål 2030</b>                     | Satsingen samler tiltak som skal bedre tilgjengeligheten mellom Horten sentrum, Horten stasjon, USN Campus Vestfold, viktige næringsområder og regionale knutepunkter. |
| <b>Hovedansvar</b>                  | HK/samfunnsutvikling                                                                                                                                                   |
| <b>Sentrale samarbeidspartnere</b>  | Vestfold fylkeskommune, VKT, Vy, Bane NOR, Jernbanedirektoratet, USN, Horten Næringsforum, Electronic Coast, HK/utbygging, miljø og teknikk                            |
| <b>Indikatorer og aktivitetsmål</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Næringslivets tilfredshet med mobilitetsløsninger (Kilde: Årlig næringslivsundersøkelse)</li></ul>                             |

### 9.7. Satsing 7: Studentbyen Horten

Verdien av å ha et universitet i kommunen vil være begrenset dersom studentene ikke bruker kommunen mens de studerer, og ikke velger å bosette seg og jobbe her etter endte studier. Verdien ligger også i at det er et godt samarbeid mellom universitet og næringsliv om FOU og innovasjons aktiviteter.

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mål 2030</b>                     | Satsingen samler tiltak som skal gjøre Horten mer attraktiv for studenter før, under og etter studietiden.                                                                                                                                       |
| <b>Hovedansvar</b>                  | HK/samfunnsutvikling                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Sentrale samarbeidspartnere</b>  | USN, studentsamskipnaden, studentorganisasjoner, Team HortenLove, Horten Næringsforum, Electronic Coast, Tønsberg kommune, lokale arbeidsgivere                                                                                                  |
| <b>Indikatorer og aktivitetsmål</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Antall studenttilbud, møteplasser og arrangementer i Horten (aktivitetsmål)</li><li>• Andel kandidater som blir boende eller arbeider i Horten kommune etter studier (Kilde: USN undersøkelse)</li></ul> |

### 9.8. Satsing 8: Omdømme, markedsføring og vertskap

Skal vi styrke rekrutteringen av arbeidskraft, arbeidsplasser, innbyggere, studenter og besøkende, må vi klare å øke kjennskapen og kunnskapen om hva Horten har å tilby blant prioriterte målgrupper. Det betyr en satsing på markedsføring, omdømmebygging og god informasjon.

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mål 2030</b>                     | Satsingen samler tiltak som skal styrke markedsføringen av Horten som et attraktivt sted å bo, jobbe, studere og oppleve.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Hovedansvar</b>                  | HK/samfunnsutvikling og HK/kommunikasjon                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Sentrale samarbeidspartnere</b>  | Team HortenLove, Horten Næringsforum, Electronic Coast, reiseliv, handel, utviklere, USN, studentorganisasjoner, lokale bedrifter                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Indikatorer og aktivitetsmål</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rekkevidde og engasjement markedsføringskampanjer (Kilde: SoMe statistikk)</li><li>• Antall gjennomførte vertskapstiltak for nye innbyggere, virksomheter og studenter (aktivitetsmål)</li><li>• Næringslivets vurdering av Hortens attraktivitet (Kilde: Årlig næringslivsundersøkelse)</li></ul> |

### 9.9. Satsing 9: Levende sentrum, opplevelser og besøksattraktivitet

Skal vi være attraktive for nye og eksisterende innbyggere, studenter, arbeidstagere og besøkende, må vi kunne tilby et levende sentrum (handel og servering) og populære attraksjoner og kulturtilbud som f. eks. Karljohansvern, Borrehaugene, Åsgårdstrand, kyststien, festivaler og konserter. Horten har også behov for en ny attraksjon rettet mot barnefamilier som f.eks. en aktivitetspark, et badeland eller et vitensenter.

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mål 2030</b>                     | Satsingen samler tiltak som skal videreutvikle sentrum, festivalene og attraksjoner som drivere for bosteds-, besøks- og næringsattraktivitet.                                                                                         |
| <b>Hovedansvar</b>                  | HK/samfunnsutvikling og HK kultur, oppvekst og familie                                                                                                                                                                                 |
| <b>Sentrale samarbeidspartnere</b>  | Horten Næringsforum, Team HortenLove, handel og servering, kulturaktører, gårdeiere, festivaler, attraksjonsaktører, Horten Havn, reiselivsbedrifter                                                                                   |
| <b>Indikatorer og aktivitetsmål</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Besøksstall ved prioriterte attraksjoner og festivaler (Kilde: Arrangørstatistikk)</li><li>• Antall gjennomførte sentrumstiltak og arrangementer der kommunen bidrar (aktivitetsmål)</li></ul> |

### 9.10. Satsing 10: Grønn omstilling og beredskap

Næringsutviklingen i Horten vil også være avhengig av at næringslivet klarer å håndtere de nye utfordringene og mulighetene som endringer i sikkerhetssituasjonen og klima og miljø gir oss. Det er da behov for et økt fokus på innovasjon og forebyggende tiltak innenfor beredskap og sikkerhet. Disse utfordringene løses best igjennom å samarbeide, både bedriftene seg imellom og med det offentlige.

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mål 2030</b>                     | Satsingen samler tiltak som skal bidra til å styrke beredskapen og den grønne omstillingen til næringslivet i Horten                                                                                                              |
| <b>Hovedansvar</b>                  | HK/samfunnsutvikling og HK/utbygging, miljø og teknikk (beredskapssjef)                                                                                                                                                           |
| <b>Sentrale samarbeidspartnere</b>  | Horten Næringsforum, Electronic Coast, statsforvalteren, lokale bedrifter, USN                                                                                                                                                    |
| <b>Indikatorer og aktivitetsmål</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Antall bedrifter med miljøfyrtårn sertifisering (Kilde: miljøfyrtårn.no)</li><li>• Antall samarbeidsaktiviteter med lokalt næringsliv der kommunen er involvert (aktivitetsmål)</li></ul> |

## 10. Handlingsplan - samlet handlingsmatrise med 16 tiltak

Tabellen under viser de 16 prioriterte tiltakene og hvilke attraktivitetsmål og satsingsområder de skal dekke. Til sammen skal de bidra til at målene i næringsplanen nås. Tiltakene blir fulgt opp i de årlige virksomhetsplanene avhengig av hvilke budsjetter som vedtas.

| Nr | Attraktivitetsmål                  | Satsingsområde                          | Tiltak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Hovedansvar          | Sentrale samarbeidspartnere                                                                                                                       |
|----|------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Jobbe<br>Bo<br>Studerer<br>Oppleve | Samarbeid - sammen står vi sterkere     | Videreutvikle og styrke det lokale samarbeidet mellom bedrifter og mellom næringsliv og kommune gjennom møteplasser, bedriftsbesøk og faste samarbeidsmøter med næringsorganisasjoner og de største arbeidsplassene innenfor industri, handel, servering og overnatting                                                                                                                                                                                                                                                               | HK/samfunnsutvikling | Horten Næringsforum, Electronic Coast, lokalt næringsliv                                                                                          |
| 2  | Jobbe<br>Studere<br>Oppleve        | Kompetanse, rekruttering og inkludering | Etablere et felles rekrutterings- og kompetansepartnerskap mellom kommune, næringsliv, USN, Horten vgs, NAV og næringsorganisasjonene.<br><br>Partnerskapet skal samordne tiltak som styrker ungdoms studievalg ift. arbeidslivets behov og som letter rekrutteringsprosessen for lokale arbeidsgivere (karriereveiledning, jobbskygging, Horten Tech Ung, Horten Tech Expo, trainee-stillinger, sommerjobber, fagarbeiderrekruttering, Team produksjon, etter- og videreutdanning, inkludering av personer utenfor arbeidslivet mm). | HK/samfunnsutvikling | USN, Horten vgs, HK/kultur, oppvekst og familie, HK/arbeid og inkludering/NAV, HK/HR, Horten Næringsforum, Electronic Coast, lokale arbeidsgivere |
| 3  | Jobbe<br>Studere<br>Oppleve        | Kompetanse, rekruttering og inkludering | Utvikle en felles samhandlingsplattform som styrker samarbeidet mellom studenter, elever, arbeidsgivere og kommunen om praksisplasser, oppgaver, internships, mentor-ordninger, trainee-stillinger, sommerjobber og faste ansettelse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | HK/samfunnsutvikling | USN, student-organisasjoner, Team HortenLove, Horten Næringsforum, Electronic Coast, HK/HR                                                        |

| Nr | Attraktivitetsmål | Satsingsområde                                 | Tiltak                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Hovedansvar                                                  | Sentrale samarbeidspartnere                                                                                        |
|----|-------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | Jobbe             | Næring, areal og effektive kommunale prosesser | Etablere en samlet næringsareal- og lokaliseringssats som gir oppdatert oversikt over ledige næringsarealer/lokaler, framtidige arealbehov, mulige transformasjonsområder og dialog med eiendomsbesittere og utviklere.                                                                | HK/samfunnsutvikling og HK/utbygging, miljø og teknikk (PUT) | Eiendomsutviklere, Horten Næringsforum, Electronic Coast, Horten Havn                                              |
| 5  | Jobbe             | Næring, areal og effektive kommunale prosesser | Bidra til styrking av viktige næringsparker som Horten industripark, Skoppum Øst og Vest, Kopstad godsterminal og Forskningsparken og utvikling av en mulig ny teknologipark                                                                                                           | HK/samfunnsutvikling                                         | HK/utbygging, miljø og teknikk (PUT), næringspark eiere, USN, Electronic Coast, Horten Næringsforum                |
| 6  | Jobbe             | Næring, areal og effektive kommunale prosesser | Utvikle mer forutsigbar, effektiv og dialogbasert saksbehandling for prioriterte nærings-, bolig- og transformasjonsprosjekter, inkludert tidlig tverrfaglig avklaring, veiledning, digital støtte/AI og opplæring                                                                     | HK/utbygging, miljø og teknikk (PUT)                         | HK/samfunnsutvikling, Horten Næringsforum, utviklere                                                               |
| 7  | Jobbe Studere     | Innovasjon, gründerskap og teknologiklynge     | Styrke økosystemet for innovasjon og vekst gjennom samordnet innsats for gründere, vekstbedrifter og studentbedrifter med hovedfokus på START i Vestfold, Kobbene, USN Sprout og Ungt Entreprenørskap                                                                                  | HK/samfunnsutvikling                                         | Kobbene, START i Vestfold, USN Sprout, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Electronic Coast og Ungt Entreprenørskap |
| 8  | Jobbe Studere     | Innovasjon, gründerskap og teknologiklynge     | Forsterke Horten som teknologi- og universitetskommune gjennom styrket samarbeid med USN og Electronic Coast, felles prosjekter, møteplasser, teknologi-/næringsparker og profilering innen mikroelektronikk, sensorer, maritim teknologi, forsvar, beredskap, AI og grønn omstilling. | HK/samfunnsutvikling                                         | Electronic Coast, USN, teknologibedrifter, Horten Næringsforum, Team HortenLove                                    |

| Nr | Innsatsområde                     | Satsing                                             | Tiltak                                                                                                                                                                                                                                   | Hovedansvar                                            | Sentrale samarbeidspartnere                                                                                                                                             |
|----|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | Jobbe<br>Bo<br>Studere            | Bolig, bokvalitet og tilflytting                    | Utvikle «Horten-livsløpet» som samlet konsept for tilflytting, med vekt på et attraktivt tilbud av boliger, barnehager, skoler, fritid, nettverk, studentboliger og etableringsmuligheter for førstegangs-etablerere.                    | HK/samfunnsutvikling                                   | HK/kultur, oppvekst og familie, studentsamskipnaden, boligutviklere, eiendomsmeglere, banker, frivillige organisasjoner, kulturaktører                                  |
| 10 | Bo<br>Jobbe<br>Studere<br>Oppleve | Mobilitet og tilgjengelighet                        | Arbeide for bedre kollektivtilbud mellom Horten sentrum, Horten stasjon, USN Campus Vestfold, viktige næringsområder og regionale knutepunkter.                                                                                          | HK/samfunnsutvikling                                   | Vestfold fylkeskommune, VKT, Vy, Bane NOR, Jernbanedirektoratet, USN                                                                                                    |
| 11 | Studere<br>Jobbe                  | Studentbyen Horten                                  | Gjennomføring av tiltak i vedtatt Studentmelding og oppfølging av samarbeidsavtalen med USN.                                                                                                                                             | HK/samfunnsutvikling                                   | USN, studentsamskipnaden, studentorganisasjoner, Horten Næringsforum, Electronic Coast, Tønsberg kommune, frivillige organisasjoner, kulturaktører, handel og servering |
| 12 | Bo<br>Jobbe<br>Studere<br>Oppleve | Omdømme, markedsføring og vertskap                  | Samle markedsførings- og omdømmearbeidet i én felles attraktivitetsplattform for Horten som sted å bo, jobbe, drive næringsvirksomhet, studere og oppleve, i tett samarbeid med Team HortenLove, næringslivet og HK sitt attraksjonsråd. | HK/samfunnsutvikling og HK/kommunikasjon               | Team HortenLove, Horten Næringsforum, Electronic Coast, reiseliv, hovedattraksjoner, festivaler, handel, servering, eiendomsutviklere, HK/attraksjonsråd                |
| 13 | Bo<br>Studere<br>Oppleve          | Levende sentrum, opplevelser og besøksattraktivitet | Gjennomføre tiltak i sentrumsplanen og kulturplanen                                                                                                                                                                                      | HK/samfunnsutvikling og HK/kultur, oppvekst og familie | Horten Næringsforum, Team HortenLove, handel, servering, overnatting, kulturaktører, festivaler, gårdeiere/eiendomsutviklere                                            |
| 14 | Bo<br>Oppleve                     | Levende sentrum, opplevelser og besøksattraktivitet | Utrede muligheten for en ny attraksjon for barnefamilier i sentrum                                                                                                                                                                       | HK/samfunnsutvikling                                   | Horten Næringsforum, eiendomsutviklere, overnattingsbedrifter                                                                                                           |
| 15 | Jobbe<br>Oppleve                  | Grønn omstilling og beredskap                       | Videreutvikle samarbeidet med næringslivet om tiltak som styrker grønn omstilling (f. eks. miljøfyrtårn, bærekraftig reisemål og FoU/innovasjon)                                                                                         | HK/samfunnsutvikling                                   | Horten Næringsforum, Electronic Coast, USN, lokale bedrifter                                                                                                            |

| Nr | Innsatsområde | Satsing                       | Tiltak                                                                                                                                                                                                                                                                          | Hovedansvar                                     | Sentrale samarbeidspartnere                                                                          |
|----|---------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 | Jobbe         | Grønn omstilling og beredskap | Horten kommune kan samvirke med næringslivet gjennom planlegging, forebygging, øvelser og håndtering av kriser. Samarbeidet bygger på samvirkeprinsippet og totalforsvarstanken, hvor både offentlige og private aktører bidrar til å opprettholde kritiske samfunnsfunksjoner. | HK/utbygging, miljø og teknikk (beredskapssjef) | HK/samfunnsutvikling, Horten Næringsforum, Electronic Coast, USN, statsforvalteren, lokale bedrifter |

## 10. Oppfølging og rapportering

For å gjøre planen til et aktivt styringsverktøy anbefales det at handlingsplanen følges opp gjennom årlig statusrapportering til politisk nivå. Rapporteringen bør vise både gjennomføring av tiltak og utvikling i indikatorer og aktivitetsmål.

- Årlig statusrapport med vurdering av fremdrift, resultater og behov for justeringer.
- Bruk av strategisk attraktivitets- og verdiskapingsforum som arena for prioritering, koordinering og justering av innsats.
- Kobling til virksomhetsplaner, økonomi- og handlingsplan og øvrige relevante kommunale planer.

## 11. Vedlegg

[Status strategisk næringsplan 2022 2030.pdf](#)

[Telemarkforskning analyser.pdf](#)

[Statusrapport arbeidsmarked Horten juli2026.pdf](#)

[Oppsummering naringslivsundersokelse SNP 2027 2030.pdf](#)

[Sammendrag innspill næringsfrokost050226.pdf](#)

[EY næringsanalyse Vestfold 2025.pdf](#)