

Ordfører Bjørn Iversens foredrag på Dialogseminaret i Åre 15. februar 2006 mellom Levanger kommune, Verdal kommune og Innherred Samkommune

Kommunen som Utviklingsaktør

Min utfordring i dag er å reflektere over begrepet "Kommunen som utviklingsaktør." Jeg understreker at jeg overhodet ikke har noe som helst ønske om å framstå som ekspert på dette området. Mitt utgangspunkt vil mer være å redegjøre for hvordan vi tenker rundt denne problemstillingen i Verdal, etter at vi i ganske betydelig grad la om vår strategi for noen år siden. Jeg har selv i høy grad vært med på å utforme den strategien vi arbeider etter, og har derfor et sterkt eierforhold til den. Jeg vil være så ærlig at jeg sier klart fra om at jeg har sterk tro på at det vi gjør er riktig, jeg mener resultatene viser det. Så får det jeg sier i det følgende vurderes på denne bakgrunn.

Den gamle modellen

Fram til for en 4-5 års tid siden arbeidet vi etter en tradisjonell modell i næringsarbeidet i Verdal kommune. Formannskapet utgjorde Tiltaksnemnda, vi hadde Tiltaksnemndas Arbeidsutvalg som gjorde vedtak i enkeltsaker, vi hadde en Næringskonsulent plassert hos Rådmannen. Vi drev kort sagt vanlig kommunal saksbehandling, og med folkevalgte organ som en slags tilskuddsforvalter basert på en kommunal budsjettpott avsatt til næringsutviklingsarbeid. Dette systemet hadde åpenbare svakheter, ikke fordi det nødvendigvis ble jobbet dårlig politisk eller administrativt, men rett og slett på grunn av organisasjonsmessige svakheter og for smalt fagmiljø. Næringsutvikling ble i for liten grad en hovedoppgave for de impliserte, fokus ble for spredt, og vi nådde ikke verken de resultater eller den kvalitet i arbeidet vi er nødt til å ha.

Omstillingsprogrammet

På grunn av velkjente forhold ble Verdal kommune såkalt Omstillingskommune i 2002, eller Nyskapingkommune, som vi selv foretrekker å kalle oss. Vi mener det signaliserer en helt annen offensivitet. Dette førte til en grundig gjennomtenkning av strategi, rollefordeling og rolleforståelse. Vi som også den gangen satt i kommunens ledelse ble kraftig utfordret på dette området. Hvordan skulle vi organisere oss for best å kunne gripe de nye mulighetene? Det ble jobbet godt hos den administrative ledelsen, og på politisk side ble det svært mange timer på Ordførerkontoret der vi der vi fra en rekke ulike sider diskuterte hvordan vi skulle designe kommunens samfunnsutviklerrolle. Vi skulle bl. a. ha på plass et Utviklingsselskap, det som senere ble til Verdal Vekst. Det må også sies at kommunen fikk god rådgivningshjelp i denne perioden. Dette var på mange vis en tøff og arbeidssom periode for noen av oss, men det at du utfordres til å snu hver en stein i måten du arbeider på, det at du både tvinges og tvinger deg selv til å tenke nytt er altså fantastisk nyttig. Og du verden så interessant det er!

Rolleforståelse

Noen ord om rolleforståelse, slik vi forstår det i Verdal.

Det er en basiserkjennelse at næringsutvikling i prinsippet skjer i bedriftene mens samfunnsutviklingen er et offentlig kommunalt ansvar. Det blir derfor en sentral rolle for kommunen å være en samspillsaktør. Det gjør vi ofte med at kommunen inngår partnerskap med andre aktører, det være seg private eller andre offentlige "instanser." Som eksempler på slike partnerskap kan jeg nevne Stiklestad Nasjonale Kultursenter, Kinogården og kinodriften, Tindved Kulturhage og Innherred Vekst. På alle disse områdene har vi i partnerskap med andre aktører stiftet egne selskaper som hver har fokus på sitt område. Gjennom at kommunen slipper til andre får vi tilgang til deres ressurser, ikke minst i form av kompetanse, nettverk og bransjekunnskap. Det sier seg selv at dette bidrar sterkt til å heve kvalitet og resultat, enten det er en tjeneste eller et sluttprodukt som er målet.

Vi velger som regel aksjeselskapsformen i Verdal når vi ønsker å slippe til andre aktører. Spesielt i forhold til næringslivets engasjement er dette viktig: Næringslivet kjenner aksjeloven, alle gråsoner er avklart juridisk i årenenes løp, loven er oversiktlig, og den er tydelig på risikoavgrensning og setter klar rollefordeling mellom den daglige ledelsen, styret og eierskapet. Aktørene vet altså hva de går til og hvilken risiko de tar. Dette er

avgjørende i et hvert partnerskap, spesielt hvis man ønsker medvirkning fra private aktører.

Hvis man ønsker medvirkning fra andre aktører – og dem er det altså potensielt mange av, i alle fall hos oss, må man også gi dem innflytelse. Derfor er det ofte hensiktsmessig at kommunens eierandeler legges under 50%, med over 33%. Dette for å sikre kommunen negativ kontroll med selskapet, dvs. at kommunen har kontroll med vedtektene, altså med grunnavtalen i selskapet. Har man gjort tilstrekkelig godt arbeid med denne ved selskapsstiftelsen, har man enkelt sagt hånd om selskapet.

Basert på denne strategien har vi altså bygd flere partnerskap i Verdal, der vi sikrer andre aktørers, gjerne private, engasjement og deltakelse og ikke minst kompetanse i samfunnsutviklingen. Samtidig beholder altså kommunen den grunnleggende styringen. Det er også de andre aktørene i bunn og grunn interessert i.

Stiklestad Nasjonale Kultursenter

Vi synes denne modellen fungerer hos oss, og jeg vil i det følgende belyse temaet med en del eksempler.

La oss starte med Stiklestad Nasjonale Kultursenter. Her er det egentlig tale om en rekke partnerskap, både i morselskapet, i døtrene og i "tilgrensende" selskaper. SNK A/S er eid med 50% hver av Verdal Kommune og Nord-trøndelag Fylkeskommune, og med Staten ved Kulturdepartementet som årlig tilskuddsyter via den såkalte Knutepunktsavtalen. Stiklestadmuseene, den konsoliderte enheten, er ei datterbedrift, organisert som et BA, som i alle praktiske henseender fungerer som et hvilket som helst aksjeselskap. Det bygges nå et privatfinansiert hotell med et privat A/S som basis. Hotellet skal driftes av et driftsselskap eid av SNK, et A/S. Det er ikke slik at denne selskapsstrukturen fratrukker kommunen styringsmulighetene, slik enkelte påstår. Det er grunn til å minne om at Verdal kommune er stor selskapseier på Stiklestad, vi er grunneier, planmyndighet, byggsaksmyndighet, vi er vertskommune, vi bruker tunge politiske krefter i SNK-styret. Det er Ordførerens oppriktige standpunkt at hvis vi ikke klarer å ivareta Verdal kommunes interesser på Stiklestad er det fordi vi selv er for dårlige eller fordi vi sover i timen. Dessuten tar vi altså ut synergier i svært mange retninger gjennom den selskapsstruktur som er valgt, og som gjør at resultatene på Stiklestad på alle vis er bedre enn Verdal kommune alene ville vært i nærheten av å kunne levere.

Kinogården

I Kinosatsingen vår har vi forsøkt å tenke noenlunde likedan. Kinogården er igjen organisert som et A/S mellom Coop Inntrøndelag, Brødrene Vangstad og Byggmester Grande, igjen med Verdal kommune i mindretallsposisjon med 40% eierandel. Kinodriften er satt bort gjennom en avtale med en av landets aller mest kompetente og ressurssterke aktører: Norsk Kinodrift, eid av de kommunale kinoene i Trondheim, Bergen og noen andre kommuner. For å være kort: Kommunens kinotilbud har aldri vært bedre drevet eller gitt publikum et bedre tilbud enn i dag. Idag har Verdal kommune på denne måten fått til fylkets best besøkte kinotilbud for omtrent samme ressursinnsats som før! Uten partnerskapet ville ikke kommunen hatt muligheter til å presentere et slikt kinotilbud. Hvis det er slik at det er på resultatene vi skal dømmes, og det er det vel grunn til å mene, så må vel denne satsingen forsiktig sagt sies å ha vist seg særdeles riktig!

Tindved Kulturhage

Vi har tenkt på samme måten når det gjelder Tindved Kulturhage, som er en kultur- og næringshage. Igjen designer vi et partnerskap, et A/S på investeringsiden med private medaktører, og med en rekke leietakere i hagen med Høyskolen i Nord-Trøndelag som den tyngste. Også her er det kommunen som har tatt Oppmannsrollen: Det er vi som "kjører løpet," og som designer eiersits og struktur. Igjen er effektene de samme: Ved å spre risiko og også innflytelse på prosjektet sikrer vi medvirkning, kompetanse, finansiering.....

Verdal kommune vurderer dette til å være et særdeles viktig prosjekt, ikke minst strategisk sett, det gjør oss blant annet til høyskoleby med de mulighetene det gir oss, ikke minst over tid. Samtidig underslår vi ikke at det er risiko i dette prosjektet.

Et samfunnsbevisst næringsliv

Vi har en meget viktig fordel i Verdal kommune: Vi har et samfunnsbevisst næringsliv! Flere av våre tyngste bedrifter har en vilje til å bidra til en positiv utvikling i lokalsamfunnet. Ikke minst ser vi dette i de sentrumsutviklingsprosjektene vi har gjennomført. Alle som ett har vært gjennomført i partnerskap med både privat næringsliv og andre aktører.

Dette er en avgjørende viktig suksessfaktor i en kommune som vår. Derfor er det en sentral politisk målsetting å ivareta dialogen med næringslivet og å framstå som servicennstilt overfor næringslivet.

Verdalssamfunnet har en helt annen sosiologisk sammensetning enn nabokommunene. Hos oss er bortimot 75% av arbeidsstyrken ansatt i privat, konkurranseutsatt næringsliv. Jeg tror dette gjør noe med oss som samfunn, med Verdal kommune som organisasjon, med Verdals-politikken: Vi blir mindre forvaltningsrettet og mer markedsrettet, i alle fall i den forstand at vi ser at vi må ha både innbyggere og næringsliv med oss for å lykkes. Gjennom denne samhandlingen – for det er jo egentlig det det er snakk om – oppnår vi et sterkere fokus på produksjon og resultat, på bunnlinje og effektivitet, på risikovurdering og marked som også innebærer en enorm kvalitetsøkning for kommunens del. Vi har godt av denne nære kontakten med næringslivet, det er gode nettverk for oss. Men også næringslivet tjener på dette, på at lokalsamfunnet utvikles og på at relasjonene til det offentlige styrkes. For det er altså også absolutt slik at næringslivet er svært avhengig av det som skjer i kommunesektoren!

Suksessfaktorer

Hvis vår modell med partnerskap og samhandling skal ha noe for seg må kommunen framstå med troverdighet og med tyngde, vi må framstå som veldrevet, skikkelig og forutsigbar. Ikke minst må vi framstå som handlekraftig: Samarbeidsvilje er ikke tilstrekkelig, man må også ha samarbeidsevne. Den må vi til enhver tid demonstrere i praksis – hver eneste dag! Det er da tunge medaktører blir villige til å bidra. Så må vi ta dialogen på alvor, ønsker kommunen å ha med seg partnere må de selvsagt også lyttes til, og vise i praksis at man er villige til å samhandle. Det er, for å si det enkelt, fint med fine ord og 17.maipregede talemåter, men levering skjer altså i praksis!

Derfor har vi som har sittet med ledelsesansvar i Verdal kommune gjennom år lagt vekt på å bygge en god politisk kultur i kommunen. Gjennom mine ulike lederroller opp gjennom årene har jeg sett en stadig forbedring av denne i Verdal, som partileder og gruppeleder, som varaordfører og som ordfører. Den politiske samhandlingen har altså over lang tid stadig forbedret seg i de kommunale politiske organer, jeg synes vi har mange konstruktive debatter. Som ordfører ønsker jeg å gi sterk honnør til partiene og deres talsmenn for gjennomgående ryddig og saklig opptreden. Dette er avgjørende viktig for måten Verdal kommune står fram på og for hvordan kommunen oppfattes. I sin tur er de samme forhold avgjørende for de muligheter kommunen til å trekke med seg befolkning og næringsliv.

Det er heller ikke slik at det blir mindre interessant å være politiker om en bygger ned konfrontasjonskulturen. Tvert imot, den økte tryggheten du oppnår gjør det jo lettere for flere enn før å delta! Dessuten er det jo slik, naturligvis, at den politiske uenigheten mellom for eksempel Fremskrittspartiet og SV i forhold til kommunale satsingsområder, kommunalt engasjement og privat deltakelse i partnerskap jo er der i fullt monn. Derfor går stadig den politiske, demokratiske debatten slik den både skal og bør i et folkevalgt system. Men: Det er altså ikke likegyldig hvordan debatten føres!

Det handler mye om å skape tillit hvis du vil bygge kommunen som utviklingsaktør gjennom partnerskap og samhandling. Som ordfører våger jeg den påstanden at det er

høy grad av tillit hos oss, mellom politikere og administrasjon og også mellom sentrale aktører i det politiske systemet. I bunn og grunn er dette som i en hvilken som helst annen bedrift: Lederskapet må stole på hverandre og opptre slik at det skapes tillit både innad og utad!

Det store bildet

Jeg har i det foregående drøftet en del, men kun en del, av de forhold jeg tror er viktige for å skape en positiv utvikling i lokalsamfunnet.

La oss avslutningsvis fokusere kort på noen helt andre sentrale faktorer i det store bildet når man først velger å fokusere på kommunen som utviklingsaktør.

La meg starte med å minne om det helt elementære og selvsagte:

Næringsutvikling skjer altså i bedriftene primært, i noen tilfelle også med noe offentlig bistand på ulike måter, mens samfunnsutviklingen er et offentlig ansvar og et kommunalt primæransvar.

De viktigste bidrag til samfunnsutviklingen en kommune til enhver tid kan yte er naturligvis å sørge for at tjenestetilbudet er så godt som mulig. Det at skoler og barnehager, eldreomsorg og helsetjenester er av høy kvalitet er av største viktighet. Det er videre kommunens oppgave å framskaffe attraktive arealer til bolig og næring til enhver tid, samt å holde seg med en oppdatert og kompetent plan – og byggsaksavdeling. Videre er det slik at man i et land med Norges velstandsnivå i økende grad fokuserer på å ha noe å leve for, ikke bare å leve av. Følgelig er et godt kulturtilbud i bred forstand avgjørende viktig.

Så er det altså slik at det krever bevisst innsats over tid og på mange plan for å framstå som et sted med image og livskvalitet. Å bygge et godt omdømme, et godt mediebilde for den del, er altså et overordnet profileringsansvar ledelsen i kommunen både administrativt og politisk må ta det overordnede ansvaret for. Antakelig er det slik at dette er noe av det viktigste i alle fall den politiske ledelsen stiller med, og med politisk ledelse mener vi altså ikke bare ordføreren.

Det er ikke likegyldig hvordan man kommuniserer!

Her er vi altså, oppsummert, med en kommunal utviklingsaktør som tar ansvar for det "utvidede" utviklingsbegrepet, i noen grad over egne budsjetter og gjennom egne prioriteringer, men også ved å dra med seg andre aktører. Det er da det blir særlig interessant, det er ved å gå ut over primæroppgavene i forhold til tjenesteyting du skaper det krydderet som gjør at lokalsamfunnet øker livskvalitet og bolyst. Det er slik du skaper vekst og trivsel, som igjen skaper de selvforsterkende, positive spiraler ethvert samfunn er så avhengige av.

Takk for oppmerksomheten!