



Evaluering til Narvik kommune

Forbedringer innen næringsutvikling og organisering av bygg og eiendom

Tromsø, 26.04.2017



Dette dokumentet inneholder metodebeskrivelser og konfidensiell informasjon som utelukkende er ment til bruk for presentasjon til kunde. Beskrivelsene er BDOs eiendom, og skal ikke overleveres til andre eller benyttes uten vårt skriftlige samtykke.

Innhold

Forord.....	3
1. Sammendrag	4
2. Innledning	5
3. Oppdragets formål og metode	6
3.1. Formål	6
3.2. Metode	6
3.3. Nåsituasjon	6
3.4. Ønsket situasjon	6
4. Status næringsutvikling	8
4.1. Dagens organisering	9
4.1.1. Futurum AS	9
4.1.3. Narvik Havn	10
4.1.4. Forskningsparken.....	11
4.1.5. Ofoten Regionråd	11
4.1.6. Narvik Kapital AS.....	11
4.1.7. Visit Narvik AS	11
4.1.8. SIVA- Selskapet for industrivekst SF	11
4.1.9. Gründerhuset FLOW Ofoten	12
4.1.10. Forte Narvik.....	12
4.1.11. Narvikregionen Næringsforening	12
4.1.12. Innovasjon Norge.....	12
4.1.13. Hålogalandsbrua AS	13
5. Næringsutvikling - hva sies og menes?	14
5.1. Strategi i Narvik.....	14
5.2. Det operative nivå.....	14
5.3. Koordinering.....	15
5.4. Eierskap	16
5.5. Utenfor kommunalt ansvar	17
6. Beste praksis	18
7. Anbefaling	19
7.1. Færre aktører	19
7.2. Førstelinjetjeneste samordnes.....	20
7.3. Den regional posisjon	21
7.4. Vilje til eierstyring	21
8. Organisering av bygg og eiendom	23
8.1. Narvik Boligstiftelse.....	23
8.2. Narvik kommunes byggforvaltning.....	24
8.3. Meninger om bygg- og eiendomsforvaltning	24
8.4. Tidligere utredninger	24
8.5. Anbefalinger vedrørende eiendom og bygg	25
9. Eierstyring i Narvik kommunes selskap	27
10. Referanser	30
Vedlegg 1 - Intervjuguide	31
Vedlegg 2 - Resultater fra spørreundersøkelse	33

Forord

Narvik bystyre har vedtatt å iverksette en ekstern evaluering av Narvik kommune sin organisering av næringsutvikling, eiendom og administrasjon. Vedtaket bygger på et tidligere bystyrevedtak omkring vurdering/evaluering av Narvik kommunes organisasjonsform med 2-nivåmodell, vurdering/evaluering av Narvik kommunes næringsorganisering både internt og i hel- og deleide virksomheter samt tilsvarende for eiendomsselskap og øvrig organisering av eiendom.

BDO AS ble valgt som leverandør for vurderingene, med basis i følgende vedtak fra Narvik bystyre, oppført i prioritert rekkefølge:

- Bystyret ønsker mer samordnet og mer direkte kommunal ledelse av næringsutvikling og tilrettelegging for flere arbeidsplasser. Herunder ligger avklaring og presisering av roller mellom enhetene som skal drive næringsutviklingsarbeid.
- Bygg og eiendom kan vurderes organisert i eget/egne selskap hvor bl.a. formål og risiko vurderes. Narvikregionens utfordringer påkaller raske og konsise prosesser og handlinger.
- Bystyret fremhever behovet for å vurdere/evaluere den administrative ledermodellen, for å sikre god og effektiv overordnet ledelse og fagledelse. Dette område behandles i en egen rapport/analyse.

BDO retter en stor takk til alle respondentene som stilte seg til disposisjon for intervjuer og kvalitetssikring av disse. Samtidig takker BDO administrasjonen i Narvik kommune for god tilrettelegging, innspill og dokumentasjon.

Tromsø, 26. april 2017

Hilde Sjurelv
Direktør

Espen Igesund
Seniorrådgiver

1. Sammendrag

Hensikten med denne rapporten er å svare på bystyret i Narvik kommune sitt ønske om mer samordnet og direkte ledelse av næringsutvikling i Narvik kommune. I Narvik er næringsarbeidet lagt ut til flere hel- og deleide selskaper og foretak. Politikerne ønsker avklaring og presisering av roller og oppgaver mellom enhetene som driver med næringsutvikling. Bystyret ønsket en vurdering av organiseringen av bygg og eiendom inkludert formål og risiko.

Analysen av næringsutviklingen er metodisk gjennomført ved hjelp av metodetriangulering i og med at vi har benyttet oss av litteraturstudier, intervju og spørreundersøkelse. I analysen av bygg og eiendom har vi benyttet oss av litteraturstudie og intervjuer.

Respondenter er identifisert av Narvik kommune sin administrasjon. Det er et relativt lite utvalg respondenter, samtidig har utvalget faglig og erfaringsmessig bakgrunn fra ulike deler av de områder som BDO har kartlagt. Informasjonsfangsten er i tillegg supplert med opplysninger og rapporter fra Narvik kommune og tilgjengelige offentlige opplysninger.

Både innenfor næringsutvikling og bygg og eiendom i Narvik er det at det er mange aktører som bidrar til tjenestene. Dette gir mange aktører som har fokus rettet mot næringsutvikling i Narvik. Dette innebærer utfordringer knyttet til effektiv koordinering og styring, samordning, sub optimalisering samt ineffektiv ressursutnyttelse. Videre medfører mange aktører at behov for et bredt kontrollspenn samt at brukerne blir usikre på hvor de skal henvende seg. Dette gjelder spesielt for førstelinjetjenesten innen næringsutvikling.

Hovedkonklusjonene vi trekker i rapporten skal underbygge bystyret i Narvik kommune sitt ønske om mer samordning, rolleavklaring og sterkere involvering av kommunal ledelse. Det skal bidra til å fylle kommunens verdigrunnlag - nytenkende, raus og stolt.

For å skape mer samordning og direkte ledelse av næringsutvikling foreslår vi følgende tiltak:

1. Færre selskaper involvert i den operative næringsutviklingen og økt bruk av strategisk styring og eierstyring fra bystyrets side.
2. Etablering og samordning av en tydelig førstelinjetjeneste hvor etablere og bedrifter får nødvendig bistand til etablering / videreutvikling og hvor felles næringsutviklingsprosjekter gjennomføres. BDO foreslår at dette organiseres i Futurum AS. Den regionale rollen som næringsutvikler tillegges selskapet hvis oppgaver og finansiering er forankret i involverte kommuner i Ofoten.
3. Narvik får en næringssjef som samtidig er leder av førstelinjetjenesten beskrevet i punkt 2. Næringssjefen skal samarbeide tett med politisk og administrativ ledelse. Gjennom en slik løsning reduseres ressursbruk knyttet til samordning og koordinering av aktiviteter knyttet til bedret næringsutvikling.

For bygg og eiendom foreslår vi følgende tiltak:

1. Narvik kommune bør se på muligheten for å ta tilbake eierskap over deler av boligstiftelsens eiendomsmasse for å sikre at man optimaliserer tilskuddsordninger.
2. Narvikgården AS skal være et rendyrket eiendomsutviklingsselskap for Narvik kommune.
3. Narvik Havn KF sine aktiviteter begrenses til de sjørettete områdene.
4. Videreutvikle kommunens formålsbygg gjennom byggforvaltning og optimalisere stordriftsfordeler gjennom tett samhandling med Narvikgården AS og Narvik Havn KF.

Narvik kommune eier mange selskaper og BDO har utarbeidet et forslag til hvordan eierstyring kan struktureres i kapittel 9.

2. Innledning

Narvik bystyre har vedtatt å iverksette en analyse av Narvik kommune sin organisering av næringsutvikling, eiendom og administrasjon. Vedtaket bygger på et tidligere bystyrevedtak omkring vurdering/evaluering av Narvik kommunes organisasjonsform med 2-nivåmodell. Det ønskes en evaluering av Narvik kommunes næringsorganisering både internt og i hel- og deleide virksomheter, samt tilsvarende for eiendomsselskap og øvrig organisering av eiendom.

Målet for oppdraget for Narvik kommune skisseres som følger:

Det skal framlegges en anbefaling til bystyret i Narvik kommune for hvordan næringsutvikling og tilrettelegging for flere arbeidsplasser kan undergis en bedre samordning, rolleavklaring samt en mer direkte kommunal ledelse. Videre skal det gis en anbefaling for hvordan kommunen bør organisere arbeidet med bygg og eiendom.

Parallelt med denne analysen gjennomføres det også en vurdering av om dagens administrative ledermodell sikrer god og effektiv ledelse. Dette arbeidet vil bli presentert i en egen rapport.

Basert på beslutning i Narvik bystyre skal evalueringen fokusere på følgende:

Bystyret ønsker mer samordnet og mer direkte kommunal ledelse av næringsutvikling og tilrettelegging for flere arbeidsplasser. Herunder ligger avklaring og presisering av roller mellom enhetene som skal drive næringsutviklingsarbeid.

Bygg og eiendom kan vurderes organisert i eget/egne selskap hvor formål og risiko vurderes.

I tilbudsinnbydelsen er det skissert 3 hovedaktiviteter knyttet til næringsutvikling og tilrettelegging for arbeidsplasser:

1. mer samordning
2. mer direkte kommunal ledelse
3. rolleavklaring og -presisering

3. Oppdragets formål og metode

3.1. Formål

Formålet med oppdraget er å utarbeide en anbefaling til bystyret i Narvik om en framtidig organisering av næringsutviklingsarbeidet i kommunen, samt forslag til organisering av kommunens bygg og eiendom.

3.2. Metode

Vi skal i det følgende skissere hvordan vi har arbeidet for å gi svar på oppdraget. Vi har valgt å dele arbeidet inn i tre hovedbolker - kartlegging av nåsituasjon, frambringe framtidig innhold og organisering samt en anbefaling med handlingsplan.

3.3. Nåsituasjon

Det er en rekke pågående og planlagte prosjekter knyttet til næringsutviklingsaktørene i Narvik som er identifisert, eksempelvis er det igangsatt et arbeid tilknyttet strategisk næringsplan og arenutvikling i regi av Byregionprogrammets fase 2. Tilgjengelig statistikk fra Indeks Nordland, Statistisk sentralbyrå og KOSTRA benyttes.

Planer fra Narvik kommune er innhentet og gjennomgått med sikte på å identifisere kommunenes strategiske ambisjoner, handlingsrom og organisering. I tillegg har vi også sett på planer for de enkelte selskap og eierskapsmelding fra 2015.

Det er utarbeidet en deskriptiv presentasjon av Narvik kommune om arbeidsdeling og tjenesteleveranser knyttet til næringsutvikling, oppgavefordeling og organisering. Innenfor arbeidet med næringsutvikling, tilrettelegging og gründerskap i Narvik finnes det en rekke aktører både lokalt, regionalt og nasjonalt. Disse aktørene er beskrevet.

De ulike aktørene, både del- og heleid av offentlige virksomheter samt private initiativ ivaretar ulike roller i innovasjons- og næringsutviklingssystemet. Vi har kartlagt de ulike aktørene samt innholdet i deres oppdrag og rolle, for å identifisere Narviks tilnærmingen for økt tilfang av arbeidsplasser og attraktivitet som tilrettelegger og lokaliseringstede.

3.4. Ønsket situasjon

3.4.1. En kvantitativ undersøkelse

Organisering, samordning og ledelse av næringsutvikling krever forankring utenfor organisasjonen Narvik kommune. I samarbeid med kommunen har vi utarbeidet og gjennomført en webbasert spørreundersøkelse blant interessenter. Undersøkelsen har gitt innspill til hvilke tjenesteområder kommunen bør prioritere, hvilke som ivaretas av andre aktører og hvordan områdene evalueres.

Spørreundersøkelse på web ble distribuert til ca. 40 virksomheter og personer. I tillegg ble spørreskjemaet distribuert til Narvik Næringsforening sine medlemmer. For å få mange svar ble det sendt purring etter 14 dager.

Totalt fikk vi 105 svar. Mange gjennomførte bare deler av undersøkelsen og 42 gjennomførte hele undersøkelsen. De respondentene som har gjennomført deler av spørreundersøkelsen har avgitt nyttige svar på de innledende spørsmålene og mange har svart på store deler av undersøkelsen. Undersøkelsen er således ikke vitenskapelig holdbar, men vi får mye informasjon gjennom de besvarelser vi har fått.

Av de som svarte var det 63 fra privat næringsliv, 3 fra FoU organisasjoner, 6 fra bransjeorganisasjoner, 5 fra kommunale foretak, 23 var offentlig ansatt og 5 "annet". De fleste virksomhetene hadde en omsetning mellom 1 og 50 millioner kroner og mellom 3 og 10 ansatte. Det var en overvekt av virksomheter innen tjenesteyting med 46 respondenter.

3.4.2. En kvalitativ undersøkelse

Det ble utarbeidet en intervjuguide i samarbeid med oppdragsgiver. Denne ble testet i to omganger for å spisse spørsmålsstillingene og for å sikre tilgang på korrekte og relevante data. Pilot ble

utarbeidet på både kvantitativ og kvalitativ undersøkelse. I samarbeid med oppdragsgiver ble det utarbeidet en oversikt over respondenter for begge undersøkelsene.

Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en fast intervju mal, se vedlagt intervjuguide (vedlegg 1). I noen av intervjuene ble det gjort tilpasninger basert på intervjuobjektens kompetanseområder.

Som hovedregel var vi 2 personer til stede der en stilte spørsmål og den andre tok notater. De renskrevne notatene ble deretter oversendt respondentene som fikk kvalitetssikre og presisere sine svar. I ettertid er disse intervjuene analysert og anonymisert.

Det var ikke praktisk mulig å gjennomføre alle intervjuene fysisk, derfor ble noen intervju gjennomført på telefon i ettertid.

Narvik kommune valgte ut følgende personer til intervju.

Navn	Rolle	Intervjuetype
Rune Edvardsen	Ordfører	Telefonintervju
Geir-Ketil Hansen	Varaordfører	Fysisk intervju
Mona Nilsen	Gruppeleder A	Telefonintervju
Paul Rosenmeyer	Gruppeleder H	Fysisk intervju
Vegard J Jæger	Gruppeleder SV	Fysisk intervju
Jan-Olav Opdal	Gruppeleder FrP	Fysisk intervju
Morten Quam	Gruppeleder R	Fysisk intervju
Bror Martin Hanssen	Gruppeleder MDG	Fysisk intervju
Boy Arne Buyle	Gruppeleder KrF	Fysisk intervju
Marit R Birkely	Gruppeleder V	Telefonintervju
Wenche Folberg	Rådmann	Fysisk intervju
Lars N Andersen	Kommunalsjef	Gruppeintervju
Randi Randal	Kommunalsjef	Gruppeintervju
Heidi Eriksen Laksaas	Kommunalsjef	Gruppeintervju
Lars Skjønnås	Adm.dir Narvikgården AS	Fysisk intervju
Terje Steinsund	Adm.dir Futurum AS	Fysisk intervju
Rune Arnøy	Havnedirektør Narvik Havn KF	Fysisk intervju
Kjetil Moe	Daglig leder i Narvikregionens næringsforening	Fysisk intervju
Tommy A Eide	Enhetsleder Narvik kommunes byggforvaltning	Telefonintervju
Kirstin Leiros	Adm.dir Boligstiftelsen	Fysisk intervju

Tabell 1: Intervjuliste

Basert på informasjons- og kunnskapsinnhenting ble nåsituasjon kartlagt og innspill til ønsket situasjon ble utarbeidet og brukt for å anbefale framtidig organisering og oppgavefordeling. Anbefalingen er utarbeidet i samspill med oppdragsgiver. Det ble vektlagt handlingsrom for næringsarbeid både innenfor politisk arbeid så vel som innenfor kommunens administrative og utviklingsorienterte apparat. Fokus rettes mot å legge til rette for flere arbeidsplasser samt et aktivt politisk lederskap for å styrke styring og samordning av næringsarbeidet og bygg og eiendom.

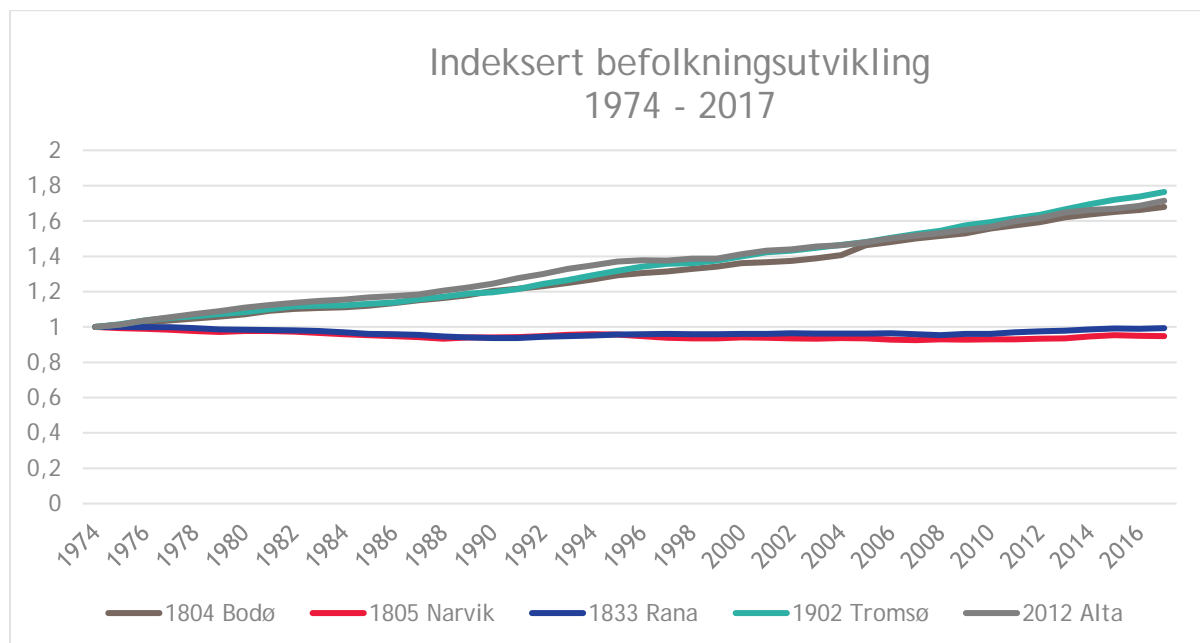
Både den kvalitative og kvantitative undersøkelsen bidro til å kartlegge et framtidig mål bilde. En slik metodetriangulering sikrer at informasjon fra intervjuobjektene blir kvalitetssikret om dette er utsagn fra enkeltpersoner eller om dette er oppfatning som deles av flere.

Kartleggingene dannet grunnlag for å identifisere hvilke tiltak Narvik kommune bør gjennomføre for å få en mer effektiv organisering av næringsutvikling og bygg og eiendom. Kartleggingen av nåsituasjonen fulgte ulike løp, derfor har vi har valgt å beskrive disse hver for seg.

4. Status næringsutvikling

Narvik kommune skal tilrettelegge for næringsutvikling for å stabilisere og øke antall arbeidsplasser.

Narvik kommune har 1 024 færre innbyggere i 2017 enn i 1974. I samme periode har andre nordnorske kommuner som Bodø, Alta og Tromsø hatt vekst. Rana har hatt en moderat nedgang på 0,07 % perioden.

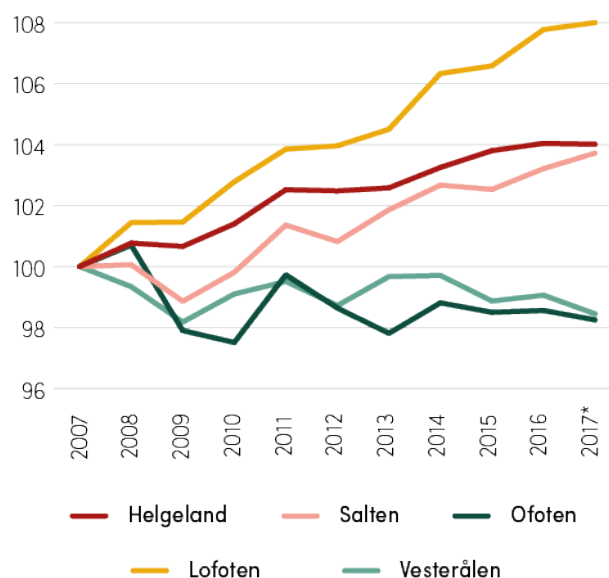


Figuren over viser prosentvis endring i befolkningsgrunnlag i noen nordnorske kommuner fra 1974 og fram til i dag. Narvik har i perioden hatt en befolkningsnedgang på 5%, mens bykommuner Narvik kan sammenlikne seg med (Bodø, Tromsø og Alta) har hatt jevn vekst og har mellom 67 % og 76 % flere innbyggere enn i 1974.

I indeks Nordland 2017 synliggjøres det at sysselsetting i regionen i fylket i en tiårsperiode har hatt en utvikling som vist i figuren til høyre.

Ofoten og Vesterålen har ikke hatt samme positive utvikling som de øvrige regionene - man taper kampen om sysselsetningsvekst. Det er mange forklaringsfaktorer knyttet til denne utviklingen. Men den synliggjør at Narvik i større grad må ta et sterkere grep om næringsutviklingen. Netto jobbskaping i perioden 2015 og 2016 underbygger dette materialet. Tallene for Ofoten er negative og man har tapt arbeidsplasser.

Antall nyetablerte foretak har de siste årene ligget på mellom 80 og 90 nyetableringer. Mange av disse foretakene er enkeltpersonsforetak.



4.1. Dagens organisering

Narvik kommune har valgt å sette ut tjenestene knyttet til næringsutvikling i flere ulike selskaper. Dette er heleide aksjeselskap, deleide aksjeselskap, kommunale foretak og virksomheter som ikke direkte er relatert til Narvik kommune.

Det er politisk nivå som har den overordnede styringen av selskapene gjennom generalforsamling, eiermelding, budsjett, tilskudd fra næringsfond og oppnevning av styremedlemmer. I tillegg rapporterer selskapene sin aktivitet årlig. Det gjennomføres halvårlige møter mellom ledelsen i selskapene og ordfører / rådmann. Selskapene har blitt invitert til å holde innledninger / presentasjoner for politiske utvalg.

Narvik kommune har ikke dedikerte ressurser i administrasjonen til å følge opp arbeidet med næringsutvikling. Administrasjonen blir involvert i næringsutvikling gjennom planverk, arealutvikling og kommunalt ansatte blir trukket inn i enkeltsaker. Rådmann og ledergruppen har oppfølging av selskapene som kommunen har eierandeler i. Dette skjer ved at de deltar i styremøter, budsjettbehandling, gjennom styringsdokumenter og gjennom utøvelse av eierskap. I rådmannsgruppen er det ikke definert ansvar for oppfølging av næringssaker, men i praksis blir disse sakene håndtert av rådmann og kommunalsjef.

Innenfor området næringsutvikling utføres mye av det operative næringsutviklingsarbeidet i selskapene Futurum AS, Narvikgården AS og Narvik Havn KF.

4.1.1. Futurum AS

Futurum AS er næringsutviklingselskapet til Narvik kommune. Største aksjonærer er Narvik kommune, Narvikregionen Næringsforening og Nordkraft AS med hhv. 43,25%, 22,8% og 20,35% av aksjene. De resterende 13,55 % av aksjene er eid av andre, blant annet Narvikgården AS og Narvik Havn KS med 3,39% eierandel hver.

Futurum skal tilrettelegge for eksisterende næringsliv og bidra til nye etableringer. Selskapet kan også ta på seg oppgaver med betydning for hele fylket eller landsdelen når dette er strategisk viktig for regionen.

Futurum ivaretar rollen som kommunens næringsutviklingselskap gjennom avtale med Narvik kommune. Med dette menes:

- Etablererveiledning og tilrettelegging for gründere og bedrifter
- Nettverksarbeid og tilstedeværelse på viktige arenaer
- Initiativtaker og samhandlingsrolle
- Kontaktpunkt og vertskapsfunksjoner
- Forvalter av Utviklingsprogram Narvik

Selskapet har følgende eierposter i andre selskap:

- Ofotech AS - 100.00%
- Cargonor AS - 50.00%
- Forskningsparken i Narvik AS - 16.75%
- Teknologifestivalen i Nord Norge AS - 15.00%

Selskapet har 4 ansatte og har de siste årene hatt en årlig omsetning på litt over 10 MNOK med overskudd. En stor del av selskapets inntekter er tilskudd og prosjektfinansiering fra Narvik kommune.

4.1.2. Narvikgården AS

Narvikgården AS ble etablert for å utvikle tomter overført fra NSB og LKAB, og er i dag Narvik kommune sitt eiendomsselskap. Kommunen har et vedtak om å overføre eiendommer når de tas ut som formålsbygg. I de senere år har Narvik kommune overført eiendommer til Narvikgården AS for videresalg og/eller utvikling. Narvikgården blir også brukt som verktøy for utvikling av større prosjekter som Narvikfjellet, handelspark, nytt museum/bibliotek, renovering av rådhuset, nytt hotell etc.

Narvikgården AS eies 100% av Narvik kommune, og formålet er eiendomsutvikling, kjøp, salg og utleie av fast eiendom samt annen virksomhet som naturlig faller inn under dette ved aksjekjøp eller på annen måte.

Selskapets hovedoppgave var i utgangspunktet å skape ny aktivitet, nye arbeidsplasser og nytt liv med utgangspunkt i eiendommer og bygg som ble overdratt fra NSB og LKAB. Selskapet har følgende eierposter i andre selskap:

- Narvikfjellet Eiendom AS - 50.00%
- Narvik Kapital AS - 10.18%
- Narvik Spektrum AS - 100.00%
- Narvikgården Utleiebygg AS - 100.00%
- Narvik Spektrum Drift AS - 100.00%
- Polar Park AS - 1.02%
- Visit Narvik AS - 33.97%
- Futurum AS - 3,39%

Selskapets hovedfokus har vært rettet mot følgende hovedområder:

- Planlegge og utbygge Trekantområdet
- Ny bydel midt i Narvik
- Forvaltning, salg og bortfeste av tomter
- Oppføring, kjøp og drift av nærings- og utleiebygg for næringslivet og offentlig virksomhet
- Utvikling og utleie av næringsarealer
- Tilrettelegging for logistikk og transport
- Generell nærings- og byutvikling

Selskapet baserer sin virksomhet etter forretningsmessige prinsipper med et langsiktig perspektiv.

Selskapet har 8 ansatte, samt 2 ansatte som er ansatt for drift av Nordkraft Arena. Narvikgården AS har i årene etter 2007 hatt en omsetning mellom 30 og 57 MNOK. I 2015 hadde selskapet en omsetning på 38 MNOK. Årsresultatet er positivt de siste årene.

4.1.3. Narvik Havn

Narvik Havn KF er et kommunalt foretak, 100 % eid av Narvik kommune. Narvik er den viktigste utskipningshavnen av mineralressurser i Norge og Skandinavia. Selskapet driver havneutvikling, engasjerer seg i logistikk ut over ren havnedrift og har interesser i næringsseiendom i tilknytning til havnene. I kommunens eierskapsmelding har foretaket fått ansvar for næringsutvikling innen logistikk.

Formålet til Narvik havn er:

- Å ivareta de administrative og forvaltningsmessige oppgaver som Narvik kommune er tillagt etter havne- og farvannsloven
- Å planlegge, utbygge og drive Narvik Havn til beste for utvikling av kommunen og landsdelen
- Å trygge ferdsele i Narvik havnedistrikt
- Å drive annen virksomhet som er med på å fremme Narvik Havn og styrke foretakets økonomi og inntjeningssevne, herunder næringsvirksomhet

Narvik Havns virksomhet skal primært finansieres gjennom:

- Havneavgifter etter havne- og farvannsloven
- Vederlag for tjenester, bruk og utleie av kommunens særlige havneinnretninger
- Næringsvirksomhet knyttet til utvikling av Narvik Havn

Selskapet har 18 ansatte. Narvik Havns regnskapet inngår i kommuneregnskapet.

4.1.4. Forskningsparken

Forskningsparken i Narvik (FPN) arbeider med kommersialisering av forskningsbaserte ideer samt bedriftsetableringer fra gründere og næringsliv. FPN er lokalt NTNU Technology Transfer AS (TTO)¹ kontor på oppdrag fra Norinnova Technology Transfer. Dette medfører håndtering av innmeldte ideer fra Universitetet Campus Narvik og utredning av disse i samarbeid med Norinnova Technology Transfer AS. I tillegg har FPN etter avtale med Norinnova Technology Transfer AS lokal FORNY (Forskningsbasert Nyskaping) funksjon rettet mot Norut Narvik og UIT.

FPN er et aksjeselskap eid av Norinnova Technology Transfer, Nordland Fylkeskommune, Siva, Futurum, Nordkraft, Stiftelsen Forte Narvik, VINN, Narvik kommune og andre.

Regnskapene viser at selskapet har hatt underskudd de siste årene. FPN har 6 ansatte.

4.1.5. Ofoten Regionråd

Ofoten regionråd er et samarbeidsorgan hjemlet i kommunelovens paragraf 27 med Narvik, Evenes, Ballangen, Tysfjord og Tjeldsund som deltakere. Narvik kommune finansierer mesteparten da tilskudd bygger på folketall. Regionrådet er et politisk samarbeidsorgan for nabokommunene og er basert på utvikling av Ofotregionen. Rådet har fokus på næringsarbeid, bosettingsmønster og interkommunale samarbeidsløsninger, derfor har rådets arbeid også innvirkning på den strategiske næringsutviklingen i Narvik kommune.

I følge opplysninger på regionrådets hjemmeside har regionrådet 2 ansatte.

4.1.6. Narvik Kapital AS

Narvik Kapital AS skal være en kilde til risikokapital for innovasjon og næringsutvikling i Narvik regionen ved å ta aktivt eierskap i selskaper rettet mot økt, lokal verdiskaping. Innskutt egenkapital er 19,65 MNOK. Selskapets virksomhet skal bygges gjennom aktiv samhandling med regionens utviklingsmiljø innen næringsliv, forskning og utdanning. Narvik Kapital AS er et lokalt såkornfond som skal bidra til å skaffe til veie nødvendig og risikovillig egenkapital til gode bedriftsideer. Selskapet har daglig leder og ingen driftsinntekter.

Selskapet eies av:

- Narvik Kommune 30.53%
- Nordkraft AS 30.53%
- Stiftelsen Forte Narvik 20.36%
- Narvikgården AS 10.18%
- Forskningsparken i Narvik AS 7.63%

I og med at Narvik kommune eier 100 % av Narvikgården AS og 50,01% av Nordkraft AS eier Narvik kommune med sine direkte og indirekte aksjeposter ca. 56% av selskapet.

4.1.7. Visit Narvik AS

Visit Narvik AS jobber for økt tilstrømming av besøkende til Narvik og bidrar til markedsføring av opplevelser, overnatting og attraksjoner i Narvikregionen. Selskapet er av Forte Narvik Invest med 66 % og Narvikgården med 33,97 %.

Visit Narvik har 2 ansatte med en på omsetning på 3-4 MNOK per år. Selskapet har hatt betydelige underskudd de siste årene. Narvik kommune kjøper tjenester for 1 mill i 2016 og 1,2 mill i 2017 fra næringsfond.

4.1.8. SIVA- Selskapet for industrivekst SF

Siva er en del av det næringsrettede virkemiddelapparatet. Siva er statens virkemiddel for tilretteleggende eierskap og utvikling av bedrifter og nærings- og kunnskapsmiljø i hele landet, med

¹ NTNU Technology Transfer AS (TTO) jobber med å skape verdier av forskningsresultater og gode ideer fra Norges Teknisk-naturvitenskapelige Universitet (NTNU) og Helse Midt-Norge. Målet er at disse skal nå markedet i form av nye produkter eller tjenester som kommer samfunnet til gode

et særlig ansvar for å fremme vekstkraften i distriktene. Hovedmålet er å utløse lønnsom næringsutvikling i bedrifter og regionale nærings- og kunnskapsmiljø.

Siva har to delmål:

- Siva skal gjennom sine eiendomsinvesteringer senke barrierer for etablering der markedsmekanismer gjør dette spesielt krevende, også for større industrielle eiendomsprosjekt.
- Sivas innovasjonsaktiviteter skal tilrettelegge for etablering og utvikling av bedrifter i nærings- og kunnskapsmiljø, og koble disse sammen i regionale, nasjonale og internasjonale nettverk.

Sivas strategi fram mot 2020 har tre hovedområder:

- Industriell utvikling og industrielle testarenaer for framtidsrettet industri
- Sterke regionale arenaer for kommersialisering av forskning og ideer fra næringslivet
- Siva som et relevant og fleksibelt virkemiddel med tilstrekkelig økonomisk handlingsrom

Denne strategien innebærer at Siva ønsker å ta en tydelig rolle innen omstilling av næringslivet i Norge. Selskapet prioriterer samspillet med de øvrige virkemiddelaktørene, med hovedvekt på Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd.

4.1.9. Gründerhuset FLOW Ofoten

Flow Ofoten er en akselerator bedrift som jobber for gründermiljøet i Ofoten. Gründerhuset er startet opp av personer med gründererfaring. Hensikten er å hjelpe nye gründerere med å finne hvilke områder man bør gjøre sine etableringer innenfor og gi opplæring i rammeverk som benyttes innenfor startups.

Selskapet ble startet i 2015, så regnskap er ikke tilgjengelig.

4.1.10. Forte Narvik

Forte Narvik er en stiftelse etablert av Sparebanken Narvik sommeren 2011, med formål om å bidra til vekst i Narvikregionen.

Forte Narvik kan gå inn med aksjekapital i virksomheter og skal utøve aktivt, langsiktig og tålmodig eierskap. Det stilles krav til avkastning, slik at pengene kan reinvesteres og senere bidra til ytterligere verdiskaping. Forte Narvik skal bidra til mer lokalt og regionalt eierskap og sterkere kompetansemiljø og over tid til en enda mer attraktiv Narvikregion. I første omgang avsatte banken 65 millioner kroner til formålet. Forstanderskapet 2012 avsatte ytterligere 30 millioner kroner. Pr 30.04.16 er det tilført ca. 200 millioner kroner.

Intensjonen er at en andel av senere års bankoverskudd kan avgis til samme formål.

4.1.11. Narvikregionen Næringsforening

Narvikregionen Næringsforening (NRNF) er en interesseorganisasjon for lokale medlemsbedrifter. NRNF arbeider for å hjelpe og ivareta medlemmenes interesser gjennom nettverk og kontakter samt påvirke premissgivere og beslutningstakere.

Formålet er å fremme næringsutvikling i kommunen og regionen. I samarbeid med myndigheter på kommunalt, fylkeskommunalt og statlig nivå, skal Narvikregionen Næringsforening Servicekontor SA bidra til at Narvik og regionens næringsliv får best mulig arbeidsvilkår og utviklingsmuligheter.

Selskapet har en omsetning på om lag ca. 3 MNOK per år og de har et mindre underskudd de siste årene.

4.1.12. Innovasjon Norge

Innovasjon Norge har kontor i Narvik og ønsker å bidra til nyskaping i næringslivet, utvikling i distriktene og utvikling av konkurransedyktige norske bedrifter. Innovasjon Norge profilerer også norsk næringsliv og Norge som reisemål. Innovasjon Norge er en samarbeidspart for nyetablerere og bedrifter som ønsker å videreutvikle seg i Narvik.

Innovasjon Norge sitt kontor i Narvik har en ansatt. Det opplyses ikke om dette på Innovasjon Norge sine hjemmesider.

4.1.13. Hålogalandsbrua AS

Selskapet ble etablert i 2001, men har først kommet i drift etter at byggingen av Hålogalandsbrua startet opp. De første årene vil selskapet ha underskudd som følge av låneopptak. Inntekter vil selskapet få etter at brua åpner og selskapet mottar bompenger.

Største eier i selskapet er Narvik kommune med 58,62 %, deretter kommer Nordland Fylkeskommune med 17,24 %. De resterende eiere er små eiere.

5. Næringsutvikling - hva sies og menes?

Vi skal i det følgende gi en oppsummering av de innspill vi har samlet sett har fått fra de ulike respondentene.

5.1. Strategi i Narvik

Kommuneplanens samfunnsdel er det overordnede strategiske dokumentet for retningen Narvik ønsker. Ofoten Regionråd utvikler en strategisk næringsplan for regionen hvor Futurum AS ivaretar prosjektledelsen. På strategisk nivå blir det poengtert at man kan få mer kraft gjennom samarbeidet i Ofoten regionråd. Samtidig blir det hevdet at Narvik har gitt fra seg styring gjennom å legge viktige saker til regionrådet.

Flere mener at overordnede føringer for en strategisk næringsutvikling er fraværende i Narvik kommune. Dette underbygges med at det sjelden er strategiske diskusjoner mellom kommunens selskap og kommunens politiske fora. Det er for få næringspolitiske diskusjoner på overordnet nivå.

Respondentene mener at bystyret ikke bli involvert i langsiktig styring grunnet uklare retningslinjer og lukkede drøftinger i selskapsstyrene. Det oppleves problematisk at politiske spørsmål, prosesser og diskusjoner er tillagt selskapene. Selskapene leverer ofte ferdige løsninger til politikere. Samtidig har flere framhevet at politikere ikke er godt nok oppdatert, engasjert og involvert.

Noen hevder at det er utviklere som er premissleverandører og at det få personer som involveres i næringsutvikling, og at dette foregår i lukkede rom. Narvik kommune må styrke den politiske ledelsen med kompetanse innenfor næringsutvikling. Mange mener at den administrative ledelsen må suppleres med en næringssjef for å framstå som samlet, enhetlig og tydelig kommune. Det er ulike oppfatninger om kommunen burde hatt en næringssjef eller ikke. Noen mener at en næringssjef vil ikke få myndighet til å styre selskapene.

Blant intervjuobjektene er det ulike oppfatninger om man skulle hatt et overordnet strategisk organ, som er samlende eller om man bør fortsette som i dag. Noen mener det er bra med litt distanse og at selskapene er mer effektive enn det en kommunal enhet ville vært.

Narvik kommune blir ikke oppfattet som en strategisk utviklingsaktør fordi selskapene i større grad promoterer egen virksomhet. Kommunens betydelige ressursinnsats blir ikke vektlagt i forhold til omdømmebygging.

Utfordringen er å få til samhandling mellom aktørene, både de kommunen direkte eier og andre som jobber innen næringsutvikling. Hadde disse gått mer i takt og arbeidet systematisk og koordinert, ville Narvik kommune fått bedre effekt av arbeidet og de betydelige ressursene de bevilger. Det synes å være et savn av en overordnet strateg som styrer og koordinerer.

5.2. Det operative nivå

Som gjennomgangen tidligere har vist, er Narvik kommune involvert i en rekke selskap. Det er utfordrende og vanskelig å få oversikten over dagens organisering. Narvik kommune har skilt ut den operative næringsutviklingen til underleverandørene Futurum AS, Narvikgården AS og til Narvik Havn KF.

Når prosjekter er i gang er selskapene flinke til å fordele oppgaver og sørge for at riktig selskap følger opp kundene. Utfordringen er ved oppstart av nye prosjekter. Konkret blir dette eksemplifisert ved at når noen tar kontakt med et næringsutviklingselskap, så vil brukerne oppfatte at dette selskapet også har oppfølgingsansvar. I praksis kan det være riktigere bruk av kompetanse om oppfølgingen blir overlevert til noen av de andre aktørene. En samling av selskap kunne bidratt til en tydeliggjøring av ansvar for brukerne.

Det er mange fordeler med dagens organisering i og med at aksjeselskap innebærer at flere personer blir involvert i næringsutvikling generelt. Det vil si at man får flere ressurser enn om man skulle organisert dette innad i kommunen. Flere av intervjuobjektene sier at de ikke vet om sammenlignbare kommuner som har så mange ressurser å trekke på. Generelt er de vi intervjuet fornøyd med at de viktigste områdene innen næringsutvikling blir ivaretatt.

Næringsutvikling og bedriftsetableringer knyttet til universitetsmiljøet er mindre enn forventet. Samtidig er mange enige i at det ligger uforløst potensial i næringsutvikling i tilknytning til kompetansetiljøene. Mange av de intervjuede framhever at koblingen mellom Universitetet og

byens næringsliv ikke er god nok. Det blir sagt at universitetet lever sitt eget liv. Samtidig har teknologimiljøet i Narvik et anerkjent fagmiljø og Narvik har fått eget fakultet.

Samlokalisering går igjen i mange samtaler. Det er ønskelig med nærmere og tettere bånd mellom selskapene og kommunens politiske og administrative ledelse. På grunn av fysisk avstand mister næringsutviklingsarbeidet i Narvik den uformelle praten. Samlokalisering kunne vært en idé for å løse dette og bidra til bedre samarbeid, og kan løses uten organisasjonsmessige endringer.

Narvikgården AS har en eierandel på 50% i Narvikfjellet Eiendom AS som igjen eier driftsselskapet Narvikfjellet AS. Mange mener det er greit at Narvik kommune deltar i en startfase, samtidig er det ikke naturlig at Narvikgården AS som kommunalt selskap er med over tid. Begge selskapene drifter med underskudd. Narvikfjellet AS, som er et driftsselskap, har i perioden 2006 til 2015 et akkumulert underskudd på 32 MNOK. Narvikfjellet Eiendom AS ble etablert i 2014 og skal investere store beløp de neste årene for å utvikle et helårlig fritids- og reiselivsanlegg. Dette kan bidra til flere arbeidsplasser, samtidig må vi påpeke at det foreligger en betydelig risiko i dette prosjektet. Narvikgården AS involverer seg også i regional næringsutvikling ved å delta med en liten eierandel i Polar Park og hotell på Evenes etc.

Bruken av Futurum AS som kommunens næringsutviklingsselskap kan være en utfordring på grunn av lav eierandel. Eierskapet er delt mellom Narvik kommune (43 %), Narvikregionen Næringsforening Servicekontor SA (23 %), Nordkraft (20 %) og andre (13 %). Noen spør om det er smart med delt eierskap. Noe av styringen av dette selskapet foregår ved at tjenester kjøpes av kommunen. Narvik kommune kjøper årlig tjenester fra Futurum som trolig fordrer en offentlig anskaffelsesprosess. Per i dag eksisterer det ingen formell avtale mellom Narvik kommune og Futurum AS.

De som har benyttet seg av bistand fra selskapene har først og fremst vært knyttet til "Nettverksutvikling" og "Myndighetskontakt/næringspolitisk arbeid". Brukerne er stort sett fornøyd med den kontakten de har hatt og skårer 4 eller bedre på en skala fra 1 til 6. De er mest fornøyd med den hjelpen de har fått med "Prosjektledelse/-deltakelse", "Strategiutvikling" og "Prosjektarbeid/konsulenttjenester". Innenfor "Veiledning i etableringsfase/Etablererkurs" er det være rom for forbedring. Bare 38 % av de som har mottatt tjenester her gir en score som er bedre enn 4.

Arealplanleggingen står sentralt i Narvik kommunes samhandling med næringslivet. Manglende og sen arealplanlegging har vært en utfordring for næringsutviklingen. Narvik kommune har hatt stor mangel på næringsarealer. Det siste året har kommunen styrket sin stab slik at utfordringene knyttet til arealplanlegging har endret seg til det positive. Innen "Kommunalt planarbeid" bekrefter svarene på spørreundersøkelsen at kommunen kan forbedre sine tjenester. Her svarer 58 % av de som har hatt kontakt med Narvik kommune om planarbeid at de er misfornøyd ved å gi skår 1, 2 og 3. Ingen har gitt svaret "6-Svært fornøyd".

I spørreundersøkelsen var det også mulig å komme med fritekstbesvarelser på positive og negative opplevelser fra kontakt med næringsutviklingsmiljøet. På positiv side blir det trukket fram at mange har hatt positive opplevelser knyttet til service, det blir gitt svar som "lett å komme i kontakt med", "hjelpsom" etc. De som hadde negative kommentarer var gjerne knyttet til "fragmentert", ukoordinert, "mange aktører" etc.

Det er spesielt innen områdene "Tilrettelegging for næringsvirksomhet", "Omdømmebygging" og "Arbeide for gode rammebetingelser" de fleste framhever at det er viktig at Narvik fokuserer sitt næringsarbeid framover.

5.3. Koordinering

I vårt intervjumateriale er det enighet om at det er utfordringer i forhold til å koordinere innsatsen med så mange aktører. Koordineringsutfordringene er også begrunnet i at grensegangen mellom virksomhetene er utydelig. På tross av at selskapene har definerte formål, så har de over år blitt tildelt andre og til dels kryssende ansvar og roller.

Organiseringen med mange ulike aktører gjør det uoversiktlig for de som skal samhandle med kommunen. For eksterne aktører kan det virke forvirrende at næringsutvikling ivaretas av flere selskaper og det kan være innviklet å finne riktig part/selskap.

Mange nevner overlappende interesser som et problem. Selskapene har noen felles ansvarsområder og dette betyr at flere selskap kan jobbe med samme område/sak. Det etterlyses en tydelig oppgavefordeling. Det mangler klare avtaler mellom selskapene og kommune.

Det er aktører utenfor den kommunale sfære som jobber med næringsutvikling. Her blir det nevnt at samhandlingen mellom Futurum og Forskningsparken burde vært bedre. Det kom forslag om at disse kunne vært organisert i en enhet for å få bedre samarbeidet og redusere overlapping av oppgaver. Kommunen har gitt oppgaver knyttet til næringsutvikling til Ofoten regionråd. Dermed mener noen at kommunen også direkte medvirker til uklar rollefordeling og forverrer samordningen. Dette er oppgaver som Futurum både arbeider med og som de kunne hatt ansvar for.

Et konkret eksempel på uklar rollefordeling er at det i Eierskapsmeldingen står at Narvik Havn skal være "kommunens foretrukne instrument i utviklingen av logistikkbasert næring». Narvik Havn arbeider derfor med videreutvikling av jernbane. Samtidig har også Narvikgården fokus på "Tilrettelegging for logistikk og transport». Logistikk og transport er et konkret område hvor flere parter jobber med samme problemstilling.

Manglende samhandling og koordinering mellom selskapene er skadelig for Narvik på flere områder. Det er registrert tilfeller der flere aktører promoterer ovenfor ulike instanser. Dette kan svekke de sakene som man vil løfte opp til regionalt, nasjonalt eller internasjonalt nivå. Slike uheldig effekter oppstår fordi partene ikke samhandler/kommuniserer.

Innen satsingsområdet reiseliv er det overlappende aktiviteter. I forhold til cruiseturisme kunne man slått sammen oppgavene og aktivitetene til Narvik Havn, Visit Narvik, Futurum og Narvikgården. Her mangler det gjensidig tillit og samkjøring mellom aktørene. En slik sub optimalisering kan hindre utvikling av potensialet som ligger i reiseliv. En utfordring som ble kommentert under intervjuene var at det var mange næringsutviklingsaktører og at disse var dårlig koordinert.

På spørsmål om hvem respondentene hadde kontaktet om næringsrelaterte spørsmål, viser det seg at mange er innoen flere aktører. Av de innkomne svarene hadde 88 vært i kontakt med flere aktører. 44 respondenter av disse, dvs. 50 %, hadde vært i kontakt med 4 eller flere aktører. Dette bekreftes også av svarene som er gitt på spørsmålet "Hvor fornøyd er du med organiseringen av Narvik kommune sitt næringsutviklingsarbeid?". På en skala fra "1 - lite fornøyd" til "6-svært fornøyd" svarte 71% at de var misfornøyd og gav en skår på 1, 2 og 3.

I spørreundersøkelsen var det også mulighet å legge inn fritekstsvar på spørsmålet "Hva er de største utfordringene med dagens organisering av næringsarbeidet i Narvik?". Over halvparten (55%) av de som brukte fritekstsbesvarelse til å grunngi sin misnøye med organiseringen, formulerte svar relatert til grupperingene "For mange aktører" og "Ukoordinert". Dette bekrefter intervjuusvarene om at det er for mange aktører og at aktørene ikke er koordinert.

5.4. Eierskap

Kommunen bruker i liten grad sin mulighet til å styre selskapene. Eier må komme med formål, krav og oppfølging, det vil si være en aktiv eier. Det hevdes at Narvik kommune ikke har tilstrekkelig kompetanse eller administrativ kapasitet til dette. Det kommer fram at det er stor fysisk avstand mellom selskapene og kommunen, og da blir det utfordringer å få informasjonsflyt fra selskapene til politikerne. Noen argumenterer derfor med at en næringssjef i større grad vil ha mulighet til å skaffe informasjon og orientere politikerne løpende.

Kommune oppfattes som en passiv eier utfra to forklaringsmodeller:

- Manglende styringssignaler
- Selskapene har tatt seg til rette

Representanter for selskapene etterlyser en sterkere kobling mellom eier og finansør. Dilemmaet synes å være at det er en oppfatning om at selskapene isolert gjør en god jobb. Selskapene gjør det de blir bedt om, så kritikken handler om manglende styring og koordinering basert på utydelig bestilling fra Narvik kommune.

Ut over å velge styremedlemmer gjør Narvik kommune lite for å styre sine selskaper. Eller som en av politikerne uttalte som "*I en travel hverdag blir politikerne involvert i saker når de er ferdig utredet og er i prosess for vedtak*". Det blir av flere uttalt at flere saker burde vært gjenstand for

politisk involvering i løpet av prosessen. Ved å øke kompetanse på eierstyring kan kanskje det politiske miljø bli bedre til å stille krav til de selskaper Narvik kommune er medeier i.

Næringsutviklingselskapene involveres i prosjekter utenfor kommunen og en kan tilskrive dette som eksempel på dårlig styring. Slike strategiske grep har selskapene prioritert uten innblanding fra kommunen, mens de i andre tilfeller har blitt anmodet om å påta seg oppgaver utenfor egen formålsparagraf.

I Narvik kommune sin tonivåmodell har rådmannen ansvar for hele tjenestespekteret. Det hevdes at kommunen har struktur, men ikke har ressurser til å følge opp selskaper som kommunen er medeier i. Oppfølging av selskap blir et spørsmål om kapasitet. Det skal også nevnes at kommunens direkte og indirekte eierskap omfatter mange selskaper, noe som innebærer omfattende oppfølging dersom kommunen skal holde seg informert. Det interne kontrollspennet til rådmannen blir av flere beskrevet som så stort at en ikke kan forvente at rådmannsteamet skal rekke over alt. Derfor mener mange at kommunen burde hatt flere ressurser til å følge opp næringsutviklingen, eksempelvis en næringssjef, som kan utøve styring og kontroll overfor selskapene og som også kan arbeide for å skape større næringspolitisk forståelse blant politikere og administrasjon.

Noen av intervjuobjektene referer til en utmerket eierskapsmelding, og kommenter at denne ikke brukes. Mange av politikerne har ikke kunnskap til utøve eierskap og eierstyring. Dette underbygger behovet for å heve politikerne sin kompetanse på dette området. På strategisk nivå mener flere at Narvik kommune bør styrke eierstyringen gjennom å tilføre flere ressurser enn i dag.

5.5. Utenfor kommunalt ansvar

Det relativt samstemt enighet om at det ikke er kommunens ansvar å bygge opp bedrifter, drive ideutvikling, eie og stille med kapital. Flere poengterer at Narvik kommune ikke bør stille med risikokapital. Dette står i kontrast til at Narvik kommune er involvert som eier i Narvik Kapital AS. Selskapet ble opprettet i 2004 med 19,65 MNOK i selskapskapital. I regnskapet for 2015 er egenkapitalen redusert til 8 MNOK og selskapet har tatt et tap på ca. 11,6 MNOK siden oppstarten. Narvik Kapital AS investerer i tidlig fase i nyetablerte kompetansebedrifter og skal være en aktiv eier. I tillegg til risikokapital innebærer engasjement fra Narvik Kapital AS aktiv og kompetent eierdeltakelse. Slike selskaper tar høy risiko i sine investeringer og forventer høyere avkastning på de selskapene som lykkes kommersielt. Spørsmålet er om fondet er for lite til å bygge opp en portefølje som er stor nok til å redusere risiko tilstrekkelig.

Andre nyanserer eierskap og trekker fram at det kan være en balansegang. De mener at Narvik kommune kan eie andeler i selskaper av mer symbolsk verdi, for å gi politiske signaler. Samtidig må man være bevisst på at jo mer Narvik bruker på eierskap, jo mer kan det stilles spørsmål om det er rett forvaltning av kommunenes verdier.

6. Beste praksis

Hva ansees som beste praksis hva angår næringsutvikling? Er det byer eller kommuner som har organisert seg på en slik måte at de kan omtales som mer næringsvennlig eller bedre på næringsutvikling enn andre? Det ble tidligere gjort undersøkelser for å kåre de beste kommunene i landet basert på statistikk og undersøkelser. Dette har man gått bort fra - kanskje fordi næringsutvikling har så ulikt innhold og mangler derfor direkte sammenlignbare effekter. Hvis man velger å se på de områdene som er lovpålagte, så er disse:

1. Areal, regulering og byggesaksbehandling i bred forstand
2. Planlegging gjennom kommuneplanverket
3. Søknader tilknyttet oppgaver som skjenkebevilgning med flere

Hvis vi ser på hvordan andre kommuner har valgt å organisere næringsutvikling, så framkommer det mange ulike modeller og tilnærminger:

1. I Bodø har man lagt ned det kommunale foretaket som drev næringsutvikling og organisert en utviklingsorientert avdeling under rådmannen
2. I Tromsø har man en næringsavdeling underlagt rådmannen. Det har ikke vært etablert egne foretak knyttet til næringsarbeidet.
3. I Bergen har man høsten 2016 valgt å kutte den kommunale bevilgningen til næringsutviklingssselskapet Business Region Bergen. Man skal prioritere å bruke midlene andre steder.
4. I Stavanger er det meste av næringsarbeidet lagt til Greater Stavanger som er et regionalt verktøy for næringsutvikling.
5. Rana Utviklingssselskap AS er Rana kommune sin næringsetat.
6. I Alta har kommunen en avdeling for samfunnsutvikling med mål om å styrke kommunens arbeid med nyskapning, utvikling og planlegging.

Næringsutvikling er ikke lovpålagt. Med unntak av næringsfond, så er det ikke avsatt midler til å drive med næringsutvikling. Det er derfor ulike tilnærminger og innhold i den kommunale tjenesten. Kommunene har mange ulike roller og oppgaver å fylle; i tillegg til å være en tjenesteprodusent skal de også fungere som en utviklingsaktør.

De senere årene har kommunen blitt tillagt stadig flere lovpålagte oppgaver. Disse oppgavene prioriteres foran oppgaver knyttet til utvikling, arenabygging, vertskapsroller, omdømmebygging, prosjektutvikling, strategi med videre. Budsjettmessig ser man også at kommunen stadig må redusere på postene til den utviklingsrettete aktiviteten til fordel for lovpålagte oppgaver.

I de fleste kommuner har man redusert utgifter til administrasjon og økt utgiftene til å fylle den tjenesteproduserende og lovpålagte rollen. Dette påvirker den service som kommunen tradisjonelt har tilbydd næringslivet.

7. Anbefaling

Narvik kommune bruker direkte og indirekte store ressurser på arbeidet med næringsutvikling. Kommunen bistår med driftstilskudd til selskapene, tjenestekjøp, bistår med prosjektmidler, betaler driftsstøtte, selskapene bruker ressurser til å understøtte ulike tiltak og administrasjonen og politikerne bruker mye tid på koordinering, samordning og møteaktivitet. Sammenliknet med andre kommuner bruker Narvik betydelige ressurser på å skape et velfungerende system for næringsutvikling. Får Narvik uttelling for de betydelige ressursene som nedlegges? Fra vårt ståsted, må vi svare et betinget nei. Narvik kommune har ikke lyktes med å snu negative konjunkturer og skape nye arbeidsplasser og nytt næringsliv. Hvis suksess innenfor næringsutvikling regnes om i befolkningsøkning og bedriftsetableringer, så kan det synes som Narvik ikke får ut potensialet tilknyttet virkemiddelbruk.

Kommunen skal være en troverdig og stabil samarbeidspart for næringslivet. Dette må synliggjøres gjennom politiske prioriteringer hvor administrasjonen følger opp. Primært dreier dette seg om strategisk arbeid, veivalg, interesse og engasjement.

På det overordnede strategiske nivået er det mye å hente. Her kan samfunnsdelen i kommuneplanen bli et mye mer aktivt verktøy for både kommune og næringsliv. Den peker ut retningen for Narvik-samfunnet på en god måte. Det er dessverre ikke et veldig kjent og brukt dokument. Politiske fora bør sette av tid til å skape en tverrpolitisk enighet om de store satsingene til Narvik – de satsingene som vil sette kommunen på kartet. De som bidrar til samhandling mellom kommune, øvrige offentlige aktører og næringsliv. Vi sitter med et inntrykk av at denne debatten har politikerne i Narvik vegret seg for å ta. Det brukes relativt liten tid i det politiske miljøet til å drøfte hva Narvik skal bli best på og hvordan man kan ta ut dette potensialet.

Spørsmålet blir da – får Narvik kommune nok igjen for den innsatsen som legges inn? Hvilke oppgaver er det viktig at Narvik kommune fyller på en god måte? Hvilke oppgaver bør Narvik si fra seg? Hva skal substansen i Narviks næringsutvikling være? Har man delegert bort så mye til de ulike selskapene at man ikke lenger har tilstrekkelig oversikt? Med så vidt mange aktører involvert, brukes det mye ressurser på koordinering, kontroll og styring. Dette er ressurser som kunne vært mer effektivt brukt til tjenesteproduksjon.

Vi tillater oss å anbefale Narvik bystyre følgende:

7.1. Færre aktører

Næringsutviklingen i Narvik utføres av Futurum AS, Forskningsparken i Narvik AS, Narvikgården AS og Narvik Havn KF. Narvik kommune burde gjennom sterkere styringssignaler, konkrete leverandøravtaler og klarere ansvarsfordeling rydde i de oppgavene og eierskapet som disse virksomhetene utøver. Narvik kan effektivisere arbeidet og unngår dobling av ansvar og oppgaver.

Narvik kommune er også involvert i andre selskaper. Forskningsparken i Narvik AS er en aktør hvor kommunen direkte eier 1,67 %. Kommunen har også indirekte eierskap i Forskningsparken AS gjennom Futurum AS med 16,75% og Nordkraft AS med 12,77%. I praksis har Narvik en så liten eierandel at denne kunne selges/overføres til andre eiere.

I Narvik kommune sine eierskap er det flere krysseierskap, samt noen eierskap det ikke er naturlig at selskapene har når man vurderer eierskapet opp mot formål. Krysseierskap gir svakere styringsrett og bør struktureres på en annen måte. Slike eierskap er dessuten i konflikt med kommunens egen eiermelding.

Narvik kommune utøver sin operative næringsutvikling gjennom Futurum AS. Dette er et selskap hvor kommunen eier en andel på 43,25 %. I selskap hvor kommunen har strategiske målsetninger for sitt eierskap er det beskrevet i eierskapsmeldingen fra 2015 at kommunen bør eie 50 % eller mer av de stemmeberettigede aksjene. Begrunnelsen for eierandel på mer enn 50% er at dette sikrer kontroll med selskapet. I eierskapsmeldingen står det også at kommunen bør eie selskapet fullt ut dersom kommunen ønsker maksimal frihet over selskapet. Narvikgården AS og Narvik Havn KS som er heleide virksomheter av Narvik kommune eier hver 3,39% av aksjene i Futurum. Ved å overføre disse aksjepostene til Narvik kommune vil kommunen eie 50,03%, noe vi anbefaler Narvik kommune å gjøre.

Tabellen under er ikke fullstendig, men er satt opp for å vise at det eksisterer eierskap som kan samles og struktureres på nytt for å få bedre sterkere styring:

	Narvik kommune	Narvikgården (100%)	Narvik Havn (100 %)	Nordkraft (50,01 %)	Futurum (43,25%)
Futurum	43,25 %	3,39 %	3,39%	20,34 %	
Hålogalandsbrua	56,62 %		2,76 %		
Forskningsparken	1,68%			12,78 %	16.75%
Narvik Kapital	30,53 %	10,18%		30,53 %	
Visit Narvik		33,97%			

7.2. Førstelinjetjeneste samordnes

Vi anbefaler å utvikle en sterk førstelinjetjeneste med spisskompetanse på å realisere ønsket om flere bedriftsetableringer og knoppskytinger. Et operativt selskap kan arbeide med alle gründere og selskaper med muligheter for å skape flere arbeidsplasser innenfor både privat og offentlig sektor. De skal funksjonelt arbeide med alle typer av etableringer også knoppskyting eller kommersialisering fra universitetsmiljøet.

Arbeidet innebærer en sammenslåing av Futurum og de delene av Narvikgården som arbeider med næringsutvikling. Vi mener at Forskningsparken i Narvik bør innlemmes i dette selskapet, alternativt være samlokalisert. Dette ville bedret kommunikasjonen, informasjonsflyt og en samlokalisering kunne muligens føre til tettere samarbeid. Det er også et uforløst potensial i Narvik med tanke på å få til mer næringsutvikling i samarbeid med universitetsmiljøet. En slik samlokalisering kunne kanskje også bidratt til bedre samarbeid mellom næringsliv og universitetsmiljøet.

Vi får opplyst at det ikke eksisterer en avtale om kjøp av tjenester mellom Futurum AS og Narvik kommune, noe som er i konflikt med Lov om offentlige anskaffelser. Narvik kommune må derfor øke sin eierandel eller konkurranseutsette de tjenester kommunen kjøper i dag. Omfanget av kommunens kjøp av tjenester fra Futurum er sannsynligvis så omfattende at disse burde vært lyst en åpen anbudskonkurranse. Kommunen behandler Futurum som sin næringsavdeling, så den juridiske vurderingen må gå på om resten av Futurum sin aktivitet er forenlig med at kommunen kjøper tjenester direkte uten offentlig konkurranse.

Dette forslaget innebærer en juridisk bindende avtale mellom kommunen og selskapet, slik at Narvik kommune kan kjøpe næringsutviklingstjenestene. Selskapet må overta de oppgavene som Narvik Havn har påtatt seg innenfor logistikk / transport. Selskapet bør ha Innovasjon Norges kontor og Narvik Kapitals forvaltning samlokalisert. Et slikt selskap vil tydeliggjøre ansvar og roller og gi avkastning for de ressursene som kommunen nå sprer ut over flere selskap.

Selskapet må gjerne ha et regionalt nedslagsfelt. Men dette fordrer at nabokommuner inngår samarbeidsavtaler, bistår i finansiering og eventuelt kjøper seg inn i selskapet. Hvis selskapet gis regional kraft, bør oppgaver innenfor næringsutvikling flyttes fra Ofoten regionråd til dette selskapet.

Selskapets oppgaver skal være avtalefestet og knyttet til:

- Gründerbistand
- Etablering
- Støtte til arbeid med finansiering
- Felles prosjekter som er identifisert av Narvik kommune gjennom strategisk politisk prioritering
- Være kommunens næringsssjef gjennom en sterkere samhandling og inkludering i kommunal styring

Fordi næringsutviklingen blir ivaretatt av flere instanser er det en utfordring at kommunen ikke har en tydelig førstelinjetjeneste, noe som vil bedre kundeopplevelsen for de som har behov for disse

tjenestene. Denne problemstillingen vil bli løst gjennom å tydeliggjøre et definert ansvar for førstelinjetjeneste til et dedikert selskap og at dette selskapet kobles tett opp mot kommunen ved at direktøren også er kommunens nærings sjef.

Flere har uttrykt et ønske om at Narvik kommune bør tilsette en nærings sjef for å få til økt samordning og styring. Vi mener at en kommunal nærings sjef vil bidra til lengre avstand mellom det operative nærings arbeidet og den strategiske posisjonen som Narvik bør ta. Vi mener at dagens organisering er for fragmentert og har resultert i for lite fokus på resultater og for sterkt fokus på samordning og koordinering. En løsning med en nærings sjef i selskap skal skape den nødvendige nærhet mellom politiske beslutninger, den daglige driften og skape legitimitet.

7.3. Den regional posisjon

Fokus for nærings utviklingen bør være å skape flere arbeidsplasser slik at flere velger å bosette seg i kommunen. Utviklings selskapene i Narviks portefølje arbeider aktivt med regional nærings utvikling uten at dette samfinansieres av øvrige kommuner. Som vist tidligere gjennom Indeks Nordland, er Ofoten ikke lengre den mest attraktive regionen i Nordland. Mangler arbeidet med regional nærings utvikling forankring og er det for mange og til dels ukoordinerte initiativ?

Futurum AS har som visjon "En sterk region – et attraktivt Narvik". Futurum markedsfører seg samtidig med at de er nærings utviklings selskapet til Narvik kommune. Eierne har sterk tilknytning til Narvik, men mangler det regionale eierskapet.

Narvikgården AS har flere regionale prosjekter. Eksempler på regionale initiativ er at de prosjekterer hotell på Evenes, har eierskap i Polar Park og er sponsor for Reistadløpet. Formålet til selskapet er "eiendoms utvikling, kjøp, salg og utleie av fast eiendom samt annen virksomhet som naturlig faller inn under dette ved aksjekjøp eller på annen måte." Mye tyder på at Narvikgården opererer utenfor sitt formål ved å spre seg geografisk i regionen.

Ofoten regionråd er det eneste organet som har en legitim regional forankring gjennom felles styring, drift, ansvars oppgaver og formål.

Narvik kommune må ta styring på hvem som skal ha hovedfokus på regional nærings utvikling. Dagens system er for lite samordnet, er ukoordinert og har ikke skapt ønskede resultater.

7.4. Vilje til eierstyring

Narvik kommune har lagt mange oppgaver ut av kommunen inn i selskaper kommunen i større og mindre grad har styring over. Med denne bakgrunn er det må kommunen ta rollen i et mer aktivt eierskap. Det synes som det er behov for å etablere en eierstrategi slik at de selskapene kommunen eier faktisk kan fungere som virkemidler for å nå de nærings politiske målene som settes. Politiske og bedrifts økonomiske mål brukes som et virkemiddel til effektiv styring og kontroll. I kap. 9 har vi i mer detalj kommet med en funksjons fordeling tilknyttet eierstyring for alle selskapene eid av Narvik kommune.

Svak eierstyring gjentas fra mange av informantene, noe som blir tydelig ved at selskapene involverer seg i oppgaver de burde overlatt til andre. Eksempelene her er mange. Narvikgården eier eksempelvis 33,97 % av aksjene i Visit Narvik. Narvikgården er et eiendomsselskap, så denne eierposten finner vi ingen finansiell begrunnelse for. Slike disposisjoner kan tyde på at selskapet mangler en enhetlig og langsiktig eierstyring. Det blir i løpet av flere intervju opplyst at mange av Narvikgården sine engasjement er pålagt selskapet av kommunen som eier. Narvikfjellet er et slikt prosjekt. I dag er Narvikgården medeier i Narvikfjellet Eiendom AS med 50%, som utvikler et potensielt viktig prosjekt for Narvik kommune og som har betydelig risiko. Dette er eksempel på at kommunen som eier ikke er tydelig på hva de ønsker med selskapet.

Manglende eierstyring begrunnes i både manglende kapasitet og kompetanse. Skal Narvik kommune lykkes med dette må administrasjonen og de involverte politikerne settes i stand til å utøve eierstyring. Dette bør gjøres gjennom opplæringstiltak tilknyttet eierstyring av selskapene. Narvik kommune bør gjennomføre kompetanseheving i etterkant av hvert kommunevalg.

Vi anbefaler at styrene i selskapene gis innføring i Narvik kommunes langsiktige strategier og mål og hvilke forventninger kommunen har til de enkelte selskapene. Dette bør gjøres i etterkant av hver generalforsamling og kan tilbys selskapene samlet. Dette skaper felles forankring og forståelse for hvordan kommunalt eide selskaper styres.

Narvikgården AS opplyser at de baserer sin virksomhet på forretningsmessige prinsipper med et langsiktig perspektiv. Som eier av selskapet burde Narvik kommune ha klare krav til avkastning og følge opp om en slik avkastning er innen rekkevidde over tid. Vi får opplyst at Narvikgården i praksis betaler ut utbytte gjennom:

- Driftsstøtte til ishallen
- Driftsstøtte til biblioteket
- Gratis prosjektleder for bygging av infrastruktur på Trekanten
- Ulike sponsorater
- Prosjektleder for nytt rådhus til selvkost
- Økonomisk utbytte

Utbytte utgjør da en blanding av tjenester og utbyttebeløp. Oppfølging av måloppnåelse blir dermed vanskeliggjort på grunn av kryss subsidiering og utydighet fordi modellen åpner for diskusjon om verdien på tjenestene. Vi vil anbefale at Narvik kommune krever et konkret årlig økonomisk utbytte og deretter regulerer driftstilskudd og tjenester i egne forretningsmessige avtaler. Dette tydeliggjør rollene mellom eier og selskapets administrasjon.

Narvik Havn engasjerer seg i jernbanespørsmål, begrunnet i at jernbanen er viktig for Narvik Havn sin økonomi. Samtidig er Narvik Havn sin økonomi avhengig av andre inntekter enn de selskapet kan få gjennom havneavgifter for å finansiere sin drift. Selskapets formål er blant annet "å drive annen virksomhet som er med på å fremme Narvik Havn og styrke foretakets økonomi og inntjeningssevne, herunder næringsvirksomhet". Dette er begrunnelsen for at Narvik Havn har investert i kontorbygg som leies ut. Utleie av kontor foregår i et velfungerende marked, så hvorfor skal et kommunalt foretak gå inn i et slikt marked? Kontorutleie er ikke kjernevirksomheten til et havneforetak, dermed er det usikkert om forutsetninger for effektiv drift er til stede. En effekt av dette kan være at utenforstående kan antyde at det foregår kryss subsidiering.

Narvik Havn vil i noen tilfeller konkurrerer med kommunens eget eiendomsselskap, fordi de begge opererer i samme utleiemarked. Selskapene risikerer å spolere hverandres markedsmuligheter.

8. Organisering av bygg og eiendom

Narvikgården AS kommunens eiendomsselskap. Kommunens heleide virksomheter Narvik Havn KF og Narvikgården AS har begge ansvar for utvikling av eiendom og utleie til bedrifter og offentlige virksomheter. Narvikgården AS og Narvik Havn KF er nærmere beskrevet i kapittel 4. Selskapene har egne driftsorganisasjoner og drives isolert fra kommunens eiendomsforvaltning.

Kartleggingen av organisering av bygg og eiendom ble gjennomført parallelt med kartleggingen av næringsutvikling. Alle intervjuobjektene i ble intervjuet om kommunens valgte organisering. Intervjuguiden er vedlagt rapporten.

8.1. Narvik Boligstiftelse

Narvik Boligstiftelse er en boligstiftelse som drifter og leier ut boliger til sosiale formål. Forvaltning og teknisk drift utføres av Ofoten Midt-Troms Boligbyggelag. Formålsparagrafen er å skaffe boliger til tidsbegrenset utleie uten mål om økonomisk gevinst. Stiftelsen samarbeider med kommunens boligkontor ved tildeling av boliger. Narvik kommune ved Bystyret oppnevner medlemmer til boligstiftelsens styre.

Narvik Boligstiftelse har 350 boligenheter som leies ut. Boenhetene er omsorgsboliger og boliger som leies ut til vanskeligstilte på boligmarkedet. I tillegg til utleie utvikler stiftelsen nye prosjekter gjennom nybygg eller ombygging av eksisterende bygg. Slike prosjekter er basert på behovene som er ivaretatt gjennom Narvik kommunes «Boligsosial handlingsplan». Arbeidet med nybygg og ombygging tilpasset brukergruppenes krav utføres i samarbeid med Narvik kommune.

Stiftelsen har ifølge egen hjemmeside 7 ansatte. Regnskapene for stiftelsen viser overskudd som varierer mellom ca. 2 MNOK og 6 MNOK per år. Omsetningen er på om lag 25 MNOK de siste årene.

Bystyret vedtok i 2014 i sak 102/14:

"7) FDVUs kalkylene til Narvik Boligstiftelse skal gjennomgås og drøftes med Narvik kommune. Tiltak for bedre samhandling innen boligsosialt arbeid mellom Narvik kommune og Narvik boligstiftelse som framkommer gjennom det pågående husbankfinansierte prosjektet legges fram for politisk behandling. Frist for gjennomføring av tiltakene er 1. juli 2015."

Dette er ikke gjort og det framgår av samtalene at det er ulik forståelse for Narvik Boligstiftelse sine kalkyler. Det er også gitt inntrykk av at det ikke er gitt innsyn til boligstiftelsens eiendomsmasse.

Mange av respondentene mente at de hadde for lite kunnskap om stiftelsen. Det blir hevdet fra flere hold at Boligstiftelsen drifter byggene godt. Samtidig blir det sagt at boligene har høy husleie, og at driften er ineffektiv. Et viktig aspekt med en boligstiftelse er å bevare realverdien av boligmassen, dermed er riktig nivå på husleie viktig for å opprettholde verdibevarende vedlikehold. Dette er likevel ikke et argument for ineffektiv drift.

En spesiell utfordring som blir nevnt i intervjuene er at Husbanken kan gi støtte til kommunen for å bygge omsorgsboliger med heldøgns bemanning. En boligstiftelse kan ikke motta et slikt tilskudd. Derfor er det en utfordring at stiftelsen og kommunen ikke blir enige om pris på Solborg. Bystyret vedtok å kjøpe bygget, men dersom det ikke blir overtakelse vil ikke tilskuddet bli tildelt. Dette er uheldig med tanke på at dette er et ønsket prosjekt.

Stiftelsen ble i sin tid etablert med målsetting om at kommunen skulle få tilgang til frisk kapital og at vedlikehold av boligene skulle bli ivaretatt. Stiftelsen betalte 50 MNOK for boligene i 1997. I dag ønsker flere at kommunen skal få større styring med stiftelsen. Kommunen ved bystyret påvirker hvem som skal inngå i styret, men har ingen bestemmelse over hvem som skal forestå forvaltning og drift. Boligstiftelsen er styrt av vedtekter og flere ønsker at man skal gjøre noe med organisasjonsformen.

Vilkår for omdanning av stiftelser er regulert i stiftelseslovens paragraf 46 som følger:

Omdanning kan foretas når en bestemmelse i vedtektene eller den rettslige disposisjonen som danner grunnlaget for stiftelsen

4. *ikke lar seg etterleve, for eksempel fordi stiftelsens kapital er utilstrekkelig til å tilgodese dens formål på en rimelig måte,*
5. *er åpenbart unyttig,*
6. *er i strid med hensikten i den disposisjonen som danner grunnlaget for stiftelsen, for eksempel fordi oppretterens forutsetninger for bestemmelsen har sviktet, eller*
7. *er åpenbart uheldig eller åpenbart ufornuftig.*

Dersom bestemmelsen ikke gjelder formålet med stiftelsen, og det ellers må antas at det ved opprettelsen ikke er lagt vesentlig vekt på den, kan omdanning skje når bestemmelsen viser seg å være uheldig eller uhensiktsmessig.

8.2. Narvik kommunes byggforvaltning

Byggforvaltning utfører driftsoppfølging, brukertjenester, vedlikehold / oppgraderinger / nybygg og forvaltning på alle kommunale bygg. I tillegg har de ansvar for utleie og oppfølging av leieforhold av eksterne leietakere. Brukere av enhetens tjenester er egne ansatte og brukere av kommunale bygg.

Enheten har 3 fagområder:

- Forvaltning
- Drift
- Prosjekt/vedlikehold

Enheten ivaretar tjenestetilbud til innbyggerne, blant annet drift av svømmehaller (Bjerkvik svømmehall og Alleens basseng). Blant brukerorienterte oppgaver er utleie av idrettsanlegg, haller, saler og andre lokaler til idretts- og kulturformål. Bygningsmassen til Narvik kommune består av 105 000 kvadratmeter og formålsbyggene varierer fra sykehjem, skoler, kontorbygg osv. Kommunens investeringsbudsjett er økende.

8.3. Meninger om bygg- og eiendomsforvaltning

Respondentene var samstemte i at det overordnede målet for kommunen er å ha gode veldrevne bygg. Noen utdyper dette med at de kommunale byggene bør ha verdibevarende vedlikehold. Det poengteres at dette gjelder for formålsbygg.

Videre er det omforent enighet om at Narvik kommune har et etterslep i vedlikehold og at det derfor er nødvendig å avsette ressurser til vedlikehold. Uttalelser som " Husene går ikke i fakkeltog, de taper dermed i kamp om midlene i konkurranse mot mykere verdier" underbygger nødvendigheten av tydelige politiske prioriteringer som må følges opp administrativt.

Flere av de intervjuede er inne på konflikten mellom vedlikehold av bygg og andre "myke verdier", og at byggene taper i denne kampen. Samtidig blir det poengtert at formålsbygg er viktige virkemidler for gode kommunale tjenester. Noen mener at det kan være en løsning å innføre husleie for kommunale bygg. Kommunens totale budsjettamme vil uavhengig av dette, være styrende. Det blir ikke økte budsjettammer som følge av en eventuell innføring av interne leiepriser.

Flere av de vi intervjuet mener at eiendoms- og byggforvaltningen bør organiseres i eget selskap hvor kommunen betaler for bruk/leie av byggene.

Ansvar er spredt på for mange aktører hvor fire ulike enheter har sine ansvarsoppgaver. Disse er til dels kryssende. Samtidig ble det understreket at å slå sammen virksomhetene i en organisasjon kan innebære utfordringer. Dette fordi det er ulike drifts- og vedlikeholdsoppgaver knyttet til de ulike virksomhetene. Funksjonalitet, bruk og tilgjengelighet er svært ulike og kompetansen spres fra private boliger, via kommersielle kontorbygg til svømmehaller og skoler. Noen mente at en sammenslåing av alle de fire enhetene ville gi et stordriftsfordeler.

8.4. Tidligere utredninger

I rapporten "Organisering av bygg- og eiendomsforvaltningen i Narvik kommune" ble det foreslått følgende omorganisering:

Narvik kommune sine bygg og grunneiendommer overføres til et nytt eiendomsforetak, Narvik Eiendom KF. Foretaket overtar Narvik kommunes aksjer i Narvikgården AS. Kommunens bygg forvaltning, eiendomsforvaltning og renhold overføres foretaket, i tillegg til Narvikgårdens administrasjon. Narvik havn KF og Narvik Boligstiftelse fortsetter som i dag.

Intervjuobjektene hadde forskjellige meninger om den foreslåtte omorganiseringen. Noen mener eiendomsforvaltningen bør etableres som kommunalt foretak. Andre igjen er ikke sikre på det. Bodø har blitt brukt som eksempel hvor man etablerte et kommunalt foretak for eiendomsforvaltning, som etter kort tid ble oppløst.

På noen områder kan man imidlertid gjøre vurderinger om kommunen trenger å stå som eier av driftsbygninger. Spesielt gjelder dette bygg som utleiemarkedet dekker, eksempelvis kontorbygg. Det er ikke direkte økonomisk besparelse av å leie kontorlokaler i et marked i forhold til å eie selv, men det kan synliggjøre kostnad per kvadratmeter som igjen kan gi insentiv til å redusere rombehovet. Kontorbygninger utgjør ikke en stor del av kommunens rombehov, så dette er et område for mindre kostnadsbesparelser.

8.5. Anbefalinger vedrørende eiendom og bygg

Over år har Narvik kommune forsøkt ulike tilnærminger til organisering av bygg og eiendom. Dette til tross, er man fortsatt i drøftinger om en optimal organisering. I kap. 9 har vi foreslått hvordan kommunen kan ta en sterkere eierstyring av samtlige selskaper i kommunens portefølje. Dette gjelder også selskapene innenfor bygg og eiendom.

I utredningen «Organisering av bygg - og eiendomsforvaltningen i Narvik kommune» påpekes det fra Rambølls side at Narvik kommune har inndelt bygg og eiendom i henhold til den nasjonale veilederen som følger:

1. Grunneiendommene
2. Boligene
3. Formålsbyggene
4. Havneeiendommene

Narvik kommune har gjennom dette hatt et høyt innslag av eierstyring som prinsipp. Det vises til at Stiftelsesloven og Havne- og farvannsloven gir klare begrensninger i forhold til å inkludere disse selskapene i en felles enhet/selskap. Det anbefales å se på muligheten for å samordne Narvikgården og Narvik kommunes byggforvaltning.

Forslaget om å legge formålsbyggene i et kommunalt foretak og med Narvikgården som administrasjon anbefales ikke fra Rambølls side. Det henvises til at en slik modell har vært prøvd i Os kommune, men ble avvirket etter kort tid fordi avtalene mellom kommunen og næringssselskapet var for dårlig. En slik løsning vil kreve endringer i kommunens eierstrategien samt i vedtekter og andre styrende dokumenter for Narvikgården.

Vi anbefaler ikke at det innføres en husleieordning for kommunale formålsbygg. Erfaringer har vist at dette er skaper et betydelig administrativt arbeid som ikke gir de nødvendige effektiviseringsgevinster.

Hva angår boligstiftelsen anbefaler vi en pragmatisk tilnærming som retter fokus mot optimalisering av offentlige tilskuddsordninger. Det er hverken i stiftelsen eller i kommunens interesse at man går glipp av tilskudd fordi eiendommer er registrert i stiftelsen. Manglende innsyn i stiftelsens virke kan kompenseres med en betydelig tettere samhandling mellom drivere av stiftelsen og kommunal og politisk ledelse. Bystyret har muligheter til å påvirke dette gjennom en klar strategi, oppnevning av styremedlemmer og en tydeligere bestillerrolle.

8.5.1. Stordriftsfordeler

Narvik kommune besitter store eiendomsarealer og det er enighet om at vedlikeholdsbudsjettene taper i kampen om kommunale midler til andre viktige formål. Formålsbygg er avgjørende for de kommunale tjenestene og man må finne løsninger som bidrar til at byggene kan videreutvikles i takt med endrede behov. BDO anbefaler at kommunens byggforvaltning tilknyttet formålsbygg

oprettholdes og videreutvikles med prosjekteringskompetanse. Man har utviklet betydelig og god kompetanse i avdelingen og denne bør videreutvikles.

Narvikgården AS og Narvik Havn KF inngår avtaler om drift, forvaltning og vedlikehold med eksterne aktører. I henhold til saksframlegget fra 2014 er et av tiltakene å søke stordriftsfordeler. Ved at kommunen benytter samme strategi vil man samlet ha grunnlag for bedre økonomisk avtale for drift, forvaltning og vedlikehold. Et større volum vil også bidra til bedre kontinuitet og større tiltrekningskraft på kompetanse.

En slik modell fordrer at Narvik kommune bygger opp kompetanse på bestillerrollen og derved blir en profesjonell innkjøper.

8.5.2. Restrukturere eiendomsselskapene

Narvik kommune har en utfordring i og med at to ulike virksomheter driver kommersiell utleie av næringseiendom. Det første spørsmålet som bør besvares er om Narvik kommune skal drive med tjenester som det eksisterer et fungerende marked for. I Narvikgården AS sin eksisterende forretningsmodell er det kryss subsidiering for å finansiere samfunnsnyttige formål (Ishallen, Narvikfjellet med flere).

Dersom både Narvikgården og Narvik Havn skal fortsette med utleie av næringseiendom må kommunen som eier ta et sterkere strategisk grep slik at selskapene ikke konkurrerer med seg selv.

I bystyrets vedtak i sak 102/14 er følgende punkter uavklart:

"5) Grensesnittet mellom Narvikgården AS og Narvik Havn KF hva gjelder ansvaret for arealer og bygninger i nærheten av «kaiområdet» skal være avklart og godkjent av begge styrene og bystyret innen 1. juli 2015."

"6) Krav til nivå på utbytte fra Narvikgården AS og Narvik Havn KF til Narvik kommune for perioden 2015-2018 skal være avklart av relevante organer innen 1. juli 2015."

"8) Alle virksomhetene Byggforvaltningen Narvik kommune, Narvikgården AS, Narvik Havn KF og Narvik Boligstiftelse skal utarbeide måle- og styringsparametre for sin virksomhet i.h.t. de vedtatte overordnede målene. Det bør etterstrebes valg av måle- og styringsparametre som er like på tvers av virksomhetene. Rapportering av måloppnåelse forventes realisert fra og med 4 kvartal 2015."

De krav til styring som bystyret vedtok i 2014 er bare delvis gjennomført. Disse kravene gjelder flere aktører og manglende oppfyllelse kan være signal om at man opererer noe frikoblet fra Narvik kommune som eier.

BDO foreslår å restrukturere Narvikgården til et rent eiendomsselskap som er langsiktig strategisk styrt i henhold til forslag i kap 9. Anbefalingen sees i sammenheng med konklusjonene i kap 7. Dette er også viktig med tanke på den risiko som selskapet blir involvert i med tanke på utvikling av Narvikfjellet Eiendom AS.

9. Eierstyring i Narvik kommunes selskap

BDOs analyser har vist at det er behov for styrking av eierstyringen i alle selskapene som Narvik kommune eier. Vi foreslår derfor at det etableres en tydeligere funksjonsfordeling mellom bystyret, rådmannen og selskapene:

1. Den strategiske planleggingen legges inn under bystyret, med forberedende bistand fra rådmannen.
2. Rådmannen ivaretar rollen som kommunens «brukerrepresentant» for tjenesteområdene. Rådmannen vil være den som påser at kommunen får de tjenestene den skal ha, og utøver dermed en bestillerrolle.
3. Selskapenes rolle rendyrkes til å være en utfører av kommunens bestillinger.

Selskapenes rolle og dimensjonering bestemmes av hvordan bestillerrollen dimensjoneres og detaljeres. En bestillerrolle kan innebære alt fra overordnet mål- og resultatstyring, via mer spesifikke funksjonsbestillinger, til detaljerte ordrebasert bestillinger.

BDO anbefaler derfor at bestillerfunksjonen baseres på funksjonskontrakter, uten at det nødvendigvis må være kontrakter men styrende dokumenter i form av en eierstrategi for foretaket, i kombinasjon med årlige budsjetter som beskriver de økonomiske rammene og et tildelingsbrev der forventninger og mål beskrives.

En slik modell vil kreve tillit, klare fullmaktsforhold, gode kravbeskrivelser, god og regelmessig rapportering og en kultur der bestiller er «kunden» og utfører er «leverandør». Det bør utformes et sett av styrende dokumenter som beskriver disse forholdene prinsipielt og operasjonelt, herunder fullmaktsmatrise som beskriver daglig leders og styrets beslutningsmyndighet og forutsetninger for denne myndigheten. Videre må det beskrives hvordan samhandlingen mellom rådmannen og foretaket skal utøves, hvordan endringer i oppgaver skal spesifiseres og finansieres og hvordan eventuelle tvister skal løses. Videre bør det inkluderes en beskrivelse av en periodisk strategiprosess som også vil danne basis for eiermelding og årlig planprosess som danner grunnlag for budsjett og tildelingsbrev.

Budsjetter og finansiering må legges til rette for å støtte opp rundt de strategiske beslutningene. Dette innebærer at funksjonskontraktene finansieres gjennom årlige budsjettammer. Videre at nye bygg og anlegg, samt større prosjekter bestilles og finansieres direkte fra kommunen. Tilsvarende må også gjelde for bestilling av andre oppgaver enn hva som ligger i funksjonskontraktene, f.eks. utredninger som bestilles fra politikere eller rådmannen. Det må videre inngås langsiktige funksjonskontrakter som sikrer foretaket finansiering.

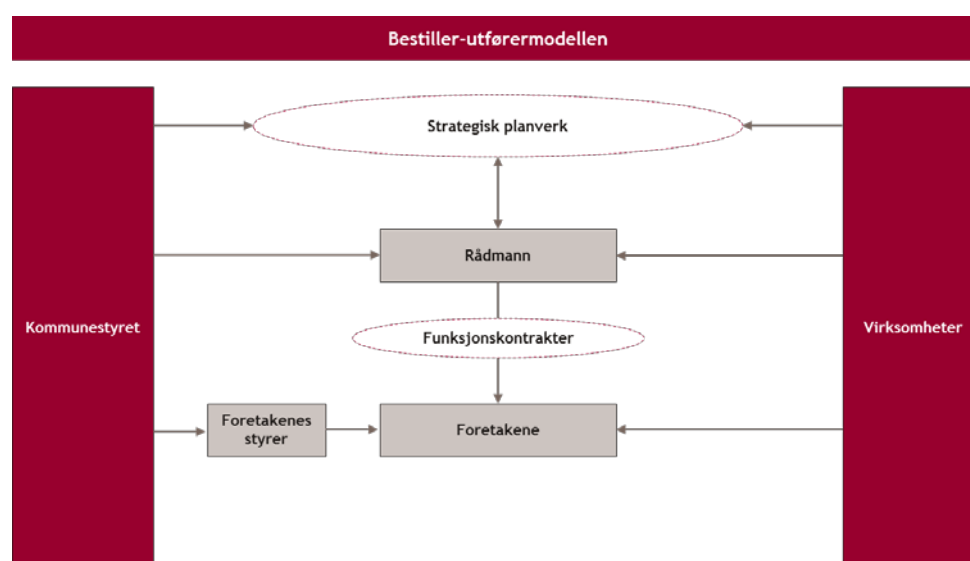
Basert på dette vil dette være de tiltakene som bør gjennomføres først:

1. Utarbeide arbeidsprosesser mellom bestillerfunksjonen og foretakene. Herunder også årshjul for samhandlingen mellom disse.
2. Styrende dokumenter utarbeides/oppdateres, herunder eiermelding, eierstrategi for foretakene (selskapsstrategi) som minst beskriver styringsmodellen og rolleforståelsen mellom kommunestyret, styret, daglig leder og rådmannen, resultatkrav, funksjonskrav, beslutningsmatrise og finansieringsmodell.

Det er derfor viktig at bystyret har en bevisst eierstrategi, hvor strategien legges av de folkevalgte samlet, og ikke av enkeltpolitikere i styrene. Eierstyringen skal være langsiktig og strategisk orientert. Det skal legges til grunn at eierskapet er forutsigbart, hvor den politiske detaljstyringen av foretaket er minst mulig, slik at virksomhetene kan konsentrere seg om operativ drift iht. de behov og bestillinger som fremmes. I arbeidsfordelingen mellom bystyret, rådmannen og foretakene legger BDO til grunn følgende arbeidsdeling mellom rådmannen og foretaket knyttet til strategiutformingen:

Rådmann	Foretak
<ul style="list-style-type: none"> Rådmannen bistår kommunestyret i arbeidet med å utforme generelle og Foretaksspesifikke eierstrategier («selskapsstrategi»). Rådmannen fremmer saker knyttet til kommunens eierstyring og foretar en jevnlig revidering av kommunens eierskapsmelding. 	<ul style="list-style-type: none"> I prinsippet har hverken foretakets styre eller daglig leder myndighet til å drive strategisk arbeid på et kommunalt nivå Daglig ledelse omfatter ikke saker som etter foretakets forhold er av uvanlig art eller stor betydning Foretakenes styre og daglige ledelse skal utarbeide virksomhets- og forretningsstrategier innenfor rammen av foretakets formål og kommunens eierstrategi.

En samhandlingsmodell kan organiseres på flere forskjellige måter og inneholde flere elementer. Figuren nedenfor illustrerer dette.



Ansvars- og myndighetsgrenser utformes og kan operasjonaliseres i en matrise som vist nedenfor. Innholdet er kun ment til illustrasjon og må detaljeres ytterligere før implementering.

	Mottar til informasjon	Beslutter	Forbereder
Bystyret	<ul style="list-style-type: none"> Statusrapportering vedr. foretakene Statusrapportering vedr. investeringer / prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> Eiermelding Selskapsstrategi Investeringer Funksjonskrav Budsjettrammer Andre forhold som etter vedtektene skal bestemmes av kommunestyret Retningslinjer for eksterne aktiviteter i foretakene Nye forretningsområder 	
Rådmannen (som bestiller)	<ul style="list-style-type: none"> Statusrapportering vedr. foretakene Statusrapportering vedr. investeringer / prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> Funksjonskontrakt (evt. del av selskapsstrategien) Tildelingsbrev Tilsyn Tiltak basert på tilsyn 	<ul style="list-style-type: none"> Utkast til vedtektsendringer Utkast til eiermelding Utkast til selskapsstrategi Statusrapportering til kommunestyret
Foretakets styret	<ul style="list-style-type: none"> Statusrapportering vedr. alle aktivitetsområdene 	<ul style="list-style-type: none"> Driftsinvesteringer under xx MNOK 	<ul style="list-style-type: none"> Nye forretnings-områder

		<ul style="list-style-type: none">• Ansettelse av daglig leder• Budsjettfordeling• Driftsavtaler• Fullmaktsstruktur• Forslag til vedtektsendringer og andre saker som etter vedtektene skal behandles før beslutning i bystyret• Foretakets strategi og forretningsmessige retningslinjer• Foretakets organisering• Bemanningstilpasninger / restruktureringer	
Foretakets daglige leder		<ul style="list-style-type: none">• Tiltak for optimalisering av driften• Ordinære driftsavtaler• Ansettelser innenfor budsjett• Innkjøp innenfor xx MNOK• Internkontroll	<ul style="list-style-type: none">• Strategiutkast• Investeringsforslag• Statusrapportering for aktivitetsområdene• Prosjektrapporter /investeringsrapporter• Bemanningstilpasninger / restruktureringer

10. Referanser

I forbindelse med denne analysen ble følgende dokumenter gjennomgått:

- Eierskapsmeldingen 2015
- Kommunen som samfunnsutvikler, Drivere og hindringer for næringsutviklings- og sysselsettingsarbeid. Fafo - rapport 2011: 30 Svein Erik Moen.
- Evaluering av utviklingsprogram Narvik, Oxford Research
- Strategisk plan for Futurum AS 2016 - 2020
- Futurum handlingsplan 2016
- Narvikgården AS - Strategiplan 2013-2016
- Forvaltningsrevisjonsrapport. Komrev Nord 2014
- Samfunnsanalysen_VekstkraftiOfoten
- Indeks Nordland 2017
- Sluttrapport bygg-og eiendomsprosjektet
- Saksutredning - Effektiv forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygg og eiendom i Narvik kommune

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide - Næringsutvikling, eiendom og administrasjon i Narvik kommune

Innledning: formål med undersøkelsen.

Bystyret i Narvik kommune ønsker mer samordnet og mer direkte kommunal ledelse av næringsutvikling og tilrettelegging for flere arbeidsplasser. Herunder ligger avklaring og presisering av roller mellom enhetene som skal drive næringsutviklingsarbeid.

Vi gjennomfører derfor en spørreundersøkelse til et større antall næringsaktører i Narvik. Samtidig gjennomfører vi også intervjuer med noen nøkkelpersoner der fokus er Forbedringer innen organisering av næringsutvikling, eiendom og administrasjon i Narvik kommune.

I dette intervjuet vil vi først stille noen spørsmål knyttet til næringsutvikling, deretter kommer det en del med noen spørsmål knyttet til eiendomsorganisering i Narvik kommune.

Bakgrunnsinformasjon

1. Ditt navn:
2. Tilhørighet/rolle:

Næringsutvikling

3. Hva mener du er hensikten og formålet med næringsutvikling i Narvik kommune?
4. Hvilke forventninger har du til Narvik kommunes arbeid med næringsutvikling?
5. Kan du beskrive hvordan Narvik kommune driver næringsutvikling i dag?
 - a. Hvordan er næringsutvikling organisert? - Hvem /hvilke organisasjoner er involvert?
 - b. Rollefordeling - Hvem har ansvar for hva?
 - i. Hvilke oppgaver har det politiske nivået?
 - ii. Hva tilligger det administrative apparatet?
 - c. Hva er din oppfatning av Narvik kommunes arbeid med næringsutvikling?
 - d. Hvor og på hvilke områder er næringsutviklingsarbeidet godt?
6. Hva er fordelene med dagens organisering?
7. Narvik kommune har skilt ut den operative næringsutviklingen i selskaper som er underleverandør til Narvik kommune. Hvordan ivaretas den strategiske næringsutviklingen?
 - a. Er det utfordringer med informasjonsflyt mellom operativt og strategisk nivå?
 - b. Hvem prioriterer hvilke områder det skal jobbes med?
 - c. Hvordan tas slik beslutninger i dag?
8. Hvilke utfordringer knyttes til eksisterende organisering?
9. Er det ditt inntrykk at næringsutviklingsarbeidet er fornuftig organisert?
10. Er det overlapping i næringsutviklingsarbeidet? (Er noen som roter i andres bedd)
11. Er det god kommunikasjon og koordinering mellom de ulike feltene?
12. Har kommunen (politikere/administrasjon) kompetanse på eierstyring?
13. Er det noen områder Narvik kommune ikke ivaretar?
14. Er næringsutvikling personavhengig?
15. Er det områder som ikke er Narvik kommunes ansvar?
16. Hva mener du bør være innholdet i den kommunale næringsutviklingen?
17. Hvilke områder bør Narvik kommune prioritere/vektlegge i forhold til næringsutvikling?
 - a. Er det noen områder du mener det er gunstig å øke/reducere innsatsen på?
18. Hva er Narviks potensiale?
19. Hva er konsekvensen med dagens organisering?
 - a. Hva kan Narvik vinne/tape på dagens organisering?
20. Hva truer en positiv næringsutvikling i Narvik?
21. Politisk styring og administrativ kontroll forutsetter kunnskap og informasjon om de selskaper hvor kommunen har vesentlige eierinteresser. Hvordan håndterer Narvik kommune styring og kontroll med selskapene kommunen har eierandel i?
 - a. Futurum AS

- b. Narvik Havn KF
 - c. Narvikgården AS
 - d. Narvik Kommune Byggforvaltningen
 - e. Narvik Boligstiftelse
 - f. Andre selskaper? (Listet opp nedenfor om nødvendig)
 - i. Forskningsparken
 - ii. Norut
 - iii. Ofoten regionråd
 - iv. Tidligfasekapital (prosjekt)
 - v. Bedriftsetableringer (prosjekt)
 - vi. Narvikregionens næringsforening
22. Dersom det er liten grad av styring og kontroll i dag. Hva kunne bli gjort for å oppnå bedre styring og kontroll gitt dagens organisering?
23. Hvem i Narvik kommune burde hatt ansvar for styring, kontroll og oppfølging av kommunens næringsutvikling?
24. Hvilke andre byer bør Narvik kommune sammenlikne seg med for å lære og forbedre seg?
25. Bystyret ønsker mer samordnet og mer direkte kommunal ledelse av næringsutviklingen - hva mener du Narvik kommune bør gjøre?
- g. På kort sikt?
 - h. På lang sikt?

Innledende tekst "Organisering av Bygg og eiendom"

Narvik kommune har organisert sine bygg og eiendommer i Narvikgården AS, Narvik Havn KF, Narvik Boligstiftelse og i egen forvaltning. Bygg- og eiendomsforvaltningen er viktig for mange kommunale tjenester, vi har på bakgrunn av dette noen spørsmål knyttet til dette tema.

26. Hva mener du er det overordnede målet for Narvik kommune sin bygg- og eiendomsforvaltning?
27. Narvik kommune har organisert sine bygg og eiendommer i Narvikgården AS, Narvik Havn KF, Narvik Boligstiftelse og i egen forvaltning. Ser du noen utfordringer med dagens organisering?
28. Rapporten "Organisering av bygg- og eiendomsforvaltningen i Narvik kommune" anbefalte følgende organisering:
- b. Narvik kommune sine bygg og grunneiendommer overføres til et nytt eiendomsforetak, Narvik Eiendom KF
 - c. Foretaket overtar Narvik kommunes aksjer i Narvikgården AS
 - d. Kommunens byggforvaltning, eiendomsforvaltning og renhold overføres foretaket, i tillegg til Narvikgårdens administrasjon.
 - e. Narvik havn KF og Narvik Boligstiftelse fortsetter som i dag

Hva tenker du om den foreslåtte organiseringen i rapporten?

29. Har du andre innspill til hvordan dette burde vært organisert?
30. Hva skal til for å få til en god organisering av bygg- og eiendomsforvaltningen?
31. Boligene til Narvik kommune er organisert i en stiftelse - synes du dette fungerer godt?
- a. Hva kan eventuelt forbedres innenfor dette området?

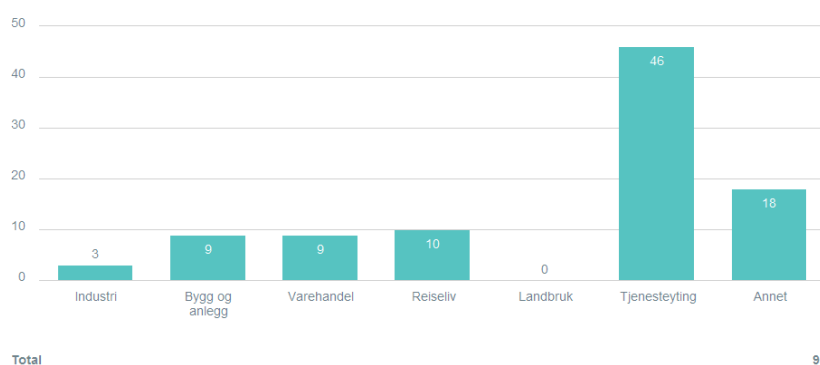
Vedlegg 2 - Resultater fra spørreundersøkelse

Vi lanserte en spørreundersøkelse på web som administrasjonen i Narvik kommune distribuerte til ca. 40 virksomheter og personer. I tillegg ble linken til spørreskjemaet distribuert til Narvik Næringsforening sine medlemmer. Denne spørreundersøkelsen ble deretter spredt ut til nye kontakter. For å få mange svar ba vi de som hadde sendt ut spørreundersøkelsen om å purre sine respondenter 14 dager etter første utsendelse.

I selve rapporten har vi på noen områder gått grundigere inn i tallmaterialet for å se om svarene gir oss grunnlag for å avklare utsagn som ble gitt i den kvalitative intervjuerunden.

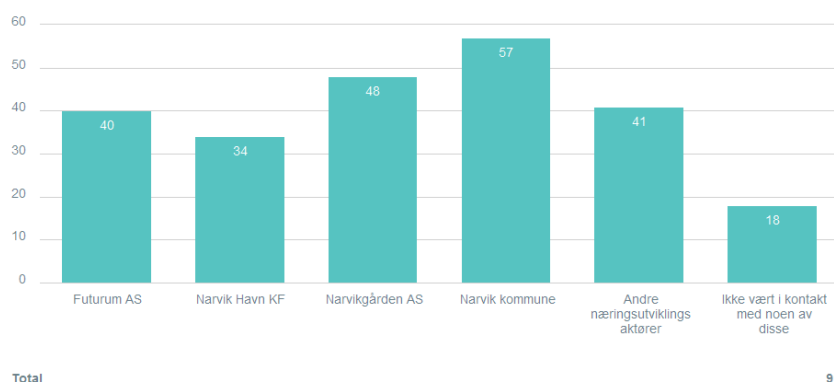
Totalt fikk vi 105 svar, hvorav 42 gjennomførte hele undersøkelsen. Hensikten vår med spørreundersøkelsen var informasjonsinnhenting fra brukere for hva man ønsker seg i framtiden. Derfor finner vi det ikke hensiktsmessig å ekskludere svar der respondentene har unnlatt å svare på alle spørsmålene. De 63 respondentene som bare har gjennomført deler av spørreundersøkelsen har avgitt nyttige svar på de innledende spørsmålene og mange har svart på store deler av undersøkelsen. 2 av respondentene i denne gruppen har svart på hele undersøkelsen, men ikke avsluttet ved å trykke på "send". Undersøkelsen er således ikke vitenskapelig holdbar, men vi får mye informasjon gjennom de besvarelser vi har fått. På flere av spørsmålene var det mulighet for å gi åpne svar.

Av de som svarte var det 63 fra privat næringsliv, 3 fra FoU organisasjoner, 6 fra bransjeorganisasjoner, 5 fra kommunale foretak og 23 var offentlig ansatt. De fleste virksomhetene hadde en omsetning mellom 1 og 50 millioner kroner og mellom 3 og 10 ansatte.



Figur 1: Næringstilhorighet

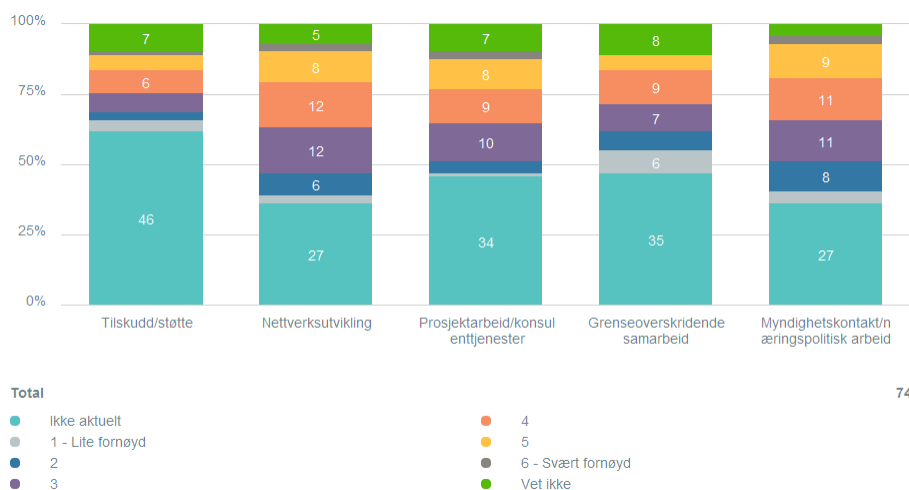
Figur 2 viser at det var en overvekt av bedrifter innen tjenesteyting (46). Kategorien "Annet" (18) er også en stor post. Her er det svar fra offentlig virksomhet, undervisning, kompetanse, tverrsektorielt arbeid etc.



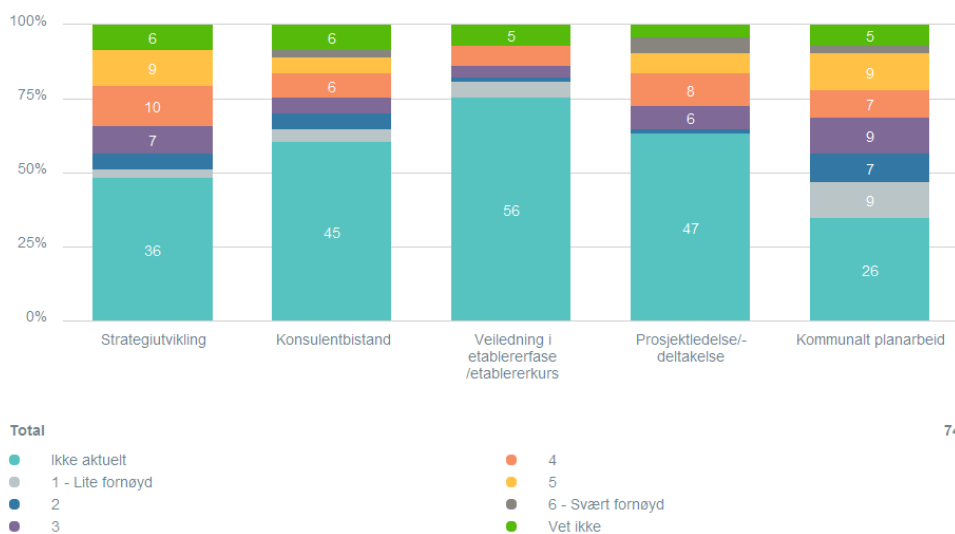
Figur 2: Hvem min virksomhet har kontaktet angående næringsrelaterte spørsmål

Det var angitt mulighet for å svare på flere alternativer på spørsmålet om hvem respondentenes virksomhet har kontaktet om næringsrelaterte spørsmål. Figur 3 viser at alle aktører kontaktes jevnt over angående næringsrelaterte spørsmål. De som oppgir at de ikke har kontaktet disse aktørene oppgir ulike varianter av "ikke har hatt behov".

På spørsmål om hvilken forbindelse/sammenheng har de har vært i kontakt med de ulike virksomhetene ble respondentene også bedt om å angi hvor fornøyd de var.



Figur 3: Tema for kontakt og hvor fornøyd de hadde vært - 1



Figur 4: Tema for kontakt og hvor fornøyd de hadde vært - 2

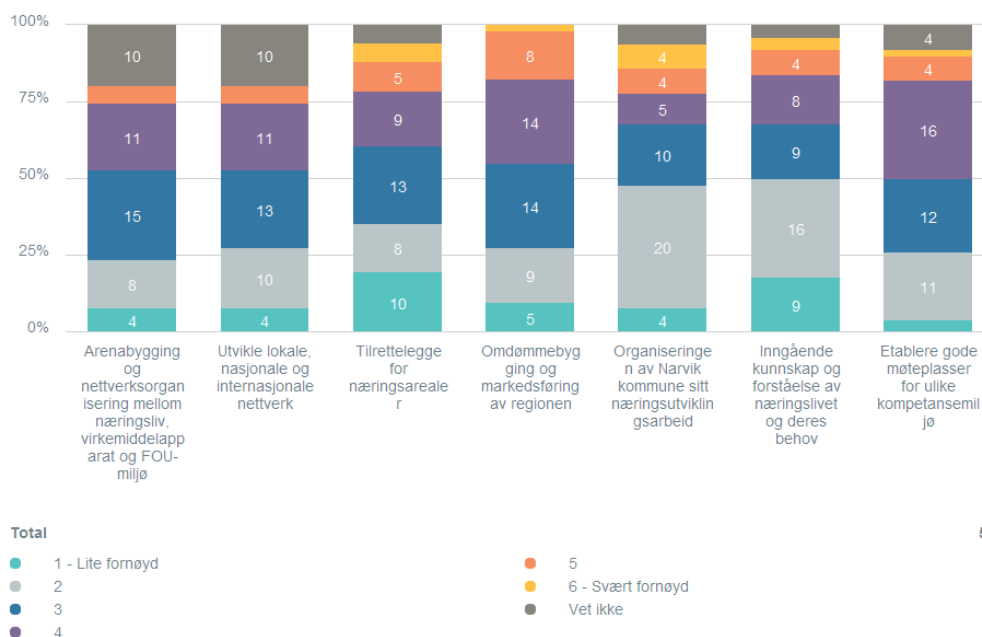
For de fleste respondentene var ikke spørsmålet aktuelt eller de svarte "vet ikke". Svarene som er gjengitt i de to figurene over viser at det var innen netverksutvikling, myndighetskontakt, strategiutvikling og kommunalt planarbeid de fleste hadde hatt kontakt angående næringsrelaterte spørsmål. Disse tall må imidlertid tolkes forsiktig da vi ikke kan innestå for at vi har et representativt utvalg. Det er derfor mer interessant hva respondentene oppgir som positive opplevelser med denne kontakten. I den forbindelse blir mange positive element poengtert. Mange av disse er av typen "Tilrettelegger, fleksibel og imøtekommende". Andre litt tilfeldige kommentarer er:

- Felles ønske om å utvikle Ofotregionen, mangfold i kompetanse/erfaring og nettverkbyggende
- God kontakt med saksbehandler, god dialog, innstilt på å finne løsninger
- Narvikgården er hjulpsom, næringsvennlig og opptatt av utvikling for Narvik

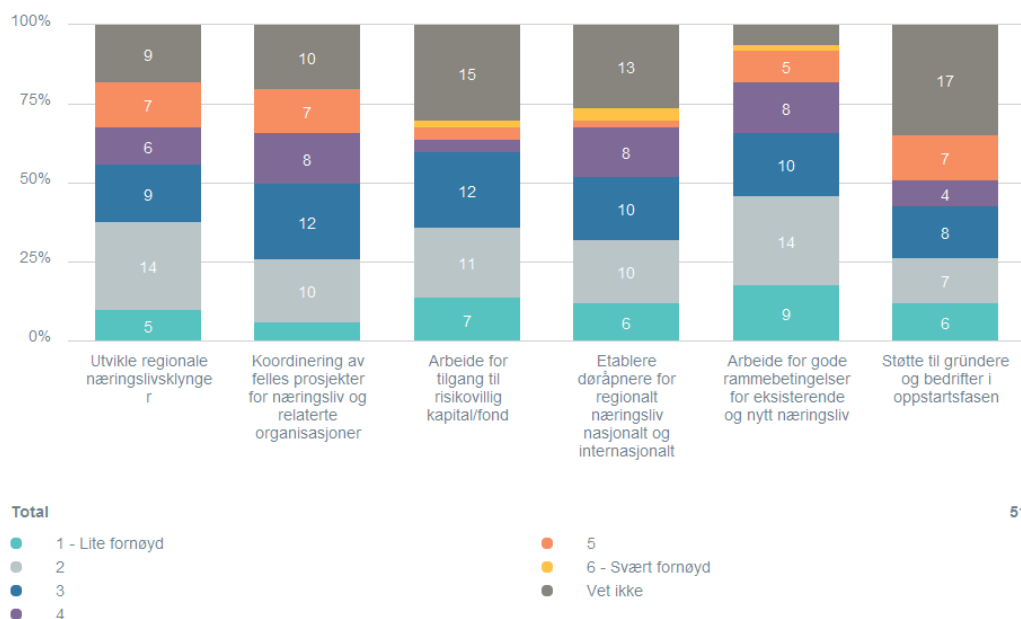
- Narvikgården er aktiv og tilretteleggende og kompetent - og betyr mye for utvikling der de har interesser.
- Narvikgården er ekspeditiv og utviklingsorientert - og har oppnådd resultater med bl. a Nordkraft Arena, Det 4. hjørnet, Scandic hotellet og Narvikfjellet, i samarbeid med investorer og partnere.
- Fått hjelp til komme videre når det bare var Nei, Nei og atter Nei fra Areal og Samfunnsutvikling. Fått hjelp til å finne tomt/bygg, og råd og innspill. Informasjon om reiselivsarbeidet og investeringene som gjøres.
- Futurum er blitt bedre og bedre, og bidrar positivt nå.
- I senere tid har det vært åpen og god dialog med daglig leder i FUTURUM
- Med Futurum, Narvikgården og Forte Narvik i spissen, er aktørene blitt mer samhandlende og positivt agerende i forhold til næringsliv. Men fortsatt må kommunen administrativt skjerpe sin koordinerende og ledende næringsutviklings-rolle som eier/medeier.
- Futurums ledelse er nå blitt fremoverbøyd.
- UiT er i større grad ansett og har opptrådt som en part i utviklingsmiljøet
- God faglig kontakt med Narvik Havn
- Relativt lett å sette opp et møte.
- Enkel tilgang til beslutningspersoner.

I spørreskjemaet ble også respondentene oppfordret til å kommentere negative opplevelser:

- Mange aktører jobber med samme sak. Lite kommunikasjon mellom aktørene. Unødig ressursbruk. Kan være uklart hvem av aktørene som er rett kontakt
- Utviklingsmiljøet er for fragmentert/ukoordinert - og hvert enkelt selskap blir altfor opptatt av egen utvikling og finansiering av denne. Derved er den samlede kompetansen unødvendig svak, i stedet for sett i en sammenheng.
- Fragmentert ansvarsforhold som medfører revirdannelse/hevdelse
- Uklare ansvarsforhold, intern konkurranse mellom aktører
- Uttrykk for skepsis til andre organisasjoner og andre regioner
- Ikke kunde- og markedsorientert i oppgaveløsningene. Virker ikke som de har definert hvem KUNDEN er - eller verre de har definert kunden feil... (politikere, byråkrater, etc.)
- Ikke resultat orientert i oppgaveløsningen. Uten flere arbeidsplasser får vi ikke flere innbyggere. Uten flere innbyggere får vi dårligere tilbud på sykehus, eldrepleie, skole, idrett/sport, kultur, handel, kafe / uteliv, osv.
- Viktig å heie på eksisterende næringsliv. Enklere og billigere å skape nye arbeidsplasser hos eksisterende bedrifter, som har bevist seg livets rett. Må evne å jobbe både kortsiktig- og langsiktig.
- Svak eierstyring fra politisk/kommunal side. Når Ingen i tillegg er gitt koordinerende myndighet over kommunens næringsaktører, vil disse aktørene unødvendig ofte kjøre ukoordinerte løp.
- Narvik kommunes adm koordinerer ikke og innehar ikke bestiller- og ledelses-kompetanse i forhold til miljøer der man vitterlig er eier.
- Mye byråkrati uansett størrelse på prosjekt, mye prat og lite handling, delvis lite forståelse for aktuelle problemer
- Narvik kommune er vanskelig, innviklet og sier nei til det meste
- Sammenblanding av roller politisk/administrativt
- Politisk ledelse som ikke følger opp det de sier de skal gjøre. Savner tydelig tilstedeværelse fra Narvik kommune som overordnet tilrettelegger, mye blir ad hoc og overlatt til tilfeldigheter og enkeltkampanjer.

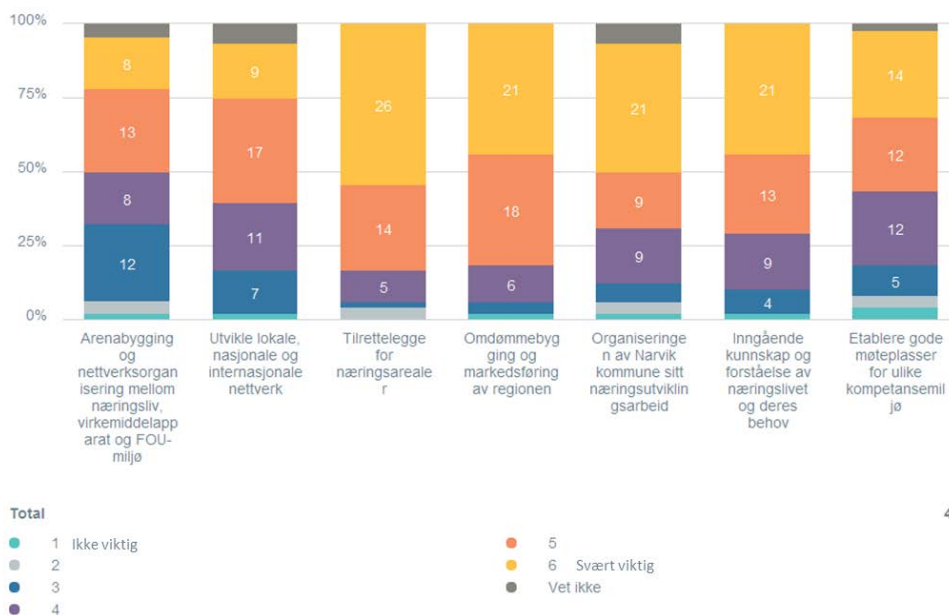


Figur 5: Hvor fornøyd er man med næringsarbeid innen ulike tema - 1

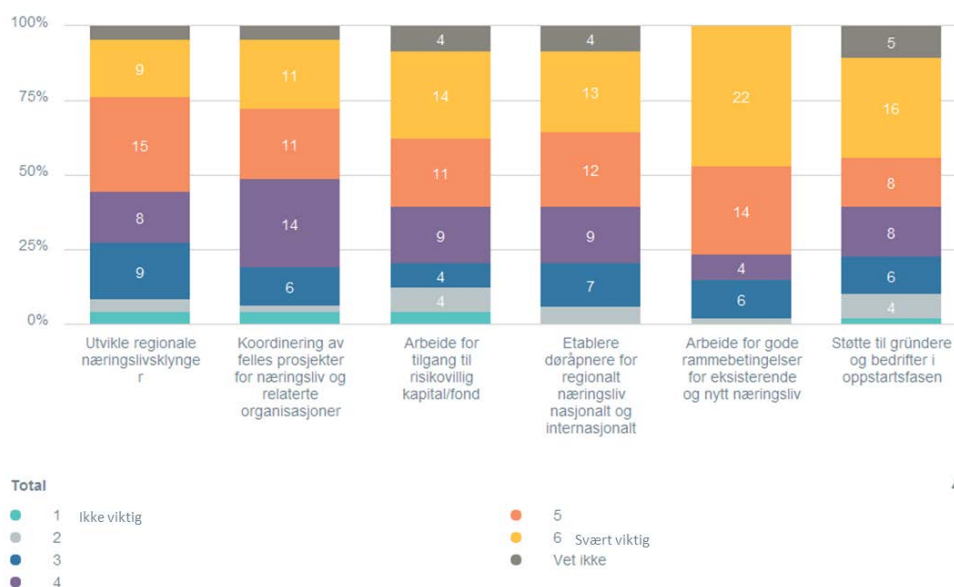


Figur 6: Hvor fornøyd er man med næringsarbeid innen ulike tema - 2

På bakgrunn av svarene om hvor fornøyd man er med næringsarbeidet i Narvik kan det se ut til at misnøyen er størst i forhold til organisering, forståelse av næringslivets behov og arbeide for bedre rammebetingelser (Se figur 6 og 7). "Vet ikke" gruppen er relativt høy med en spredning fra om lag 20% til 33%.



Figur 7: Viktige områder for næringsutvikling i Narvik - 1



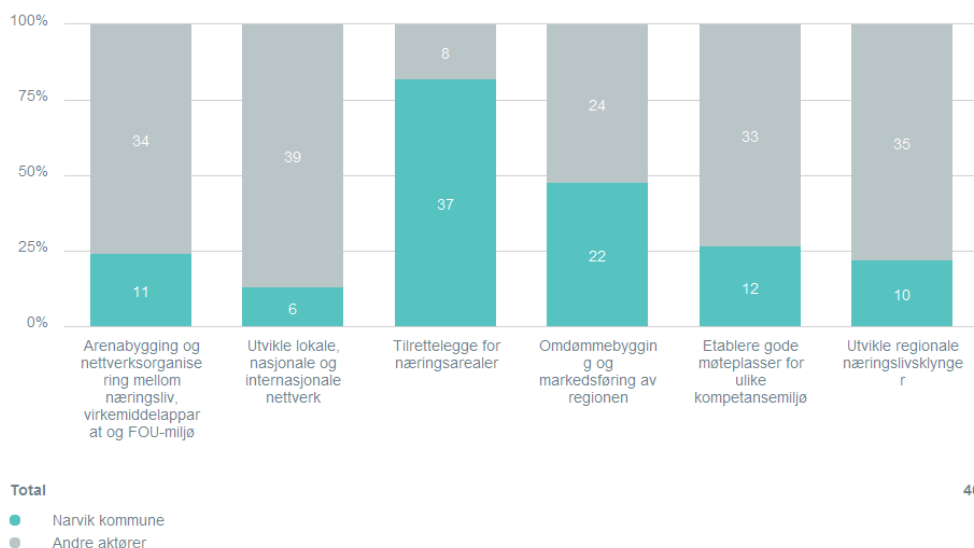
Figur 8: Viktige områder for næringsutvikling i Narvik - 2

Det er spesielt innen områdene "Tilrettelegging for næringsvirksomhet", "Omdømmebygging" og "Arbeide for gode rammebetingelser" de fleste framhever at det er viktig at Narvik fokuserer sitt næringsarbeid framover. En av kommentarene er "Det er mange viktige områder, så det gjelder å spisse det som er viktigst.". Dette utdypes av en annen respondent: "Organiseringen av arbeidet er ikke viktigst. Det er menneskene som er viktig - og evnene deres. Hvordan skape resultat = nye arbeidsplasser raskest? Se det langsiktige målet, men evne å skape kortsiktige resultat."

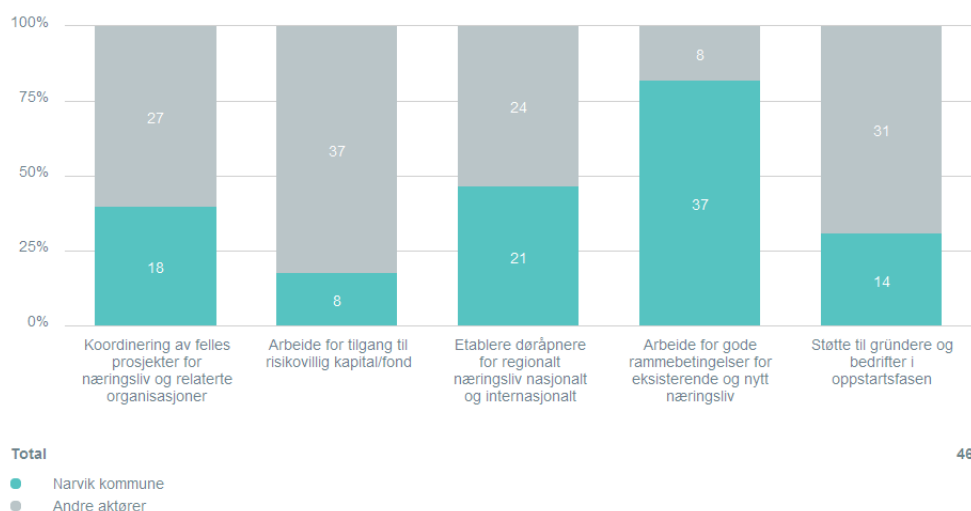
De som svarte på spørreundersøkelsen ble gitt mulighet til å utdype sine oppfatninger. Disse gikk ut på at det var viktig å få Narvik kommune til å forstå hvor viktig næringsutvikling er. I begrepet Narvik kommune blir det konkret ment politikerne og etatene, det er der det mangler forståelse i dag. "Futurum, Narvikgården og Narvik Havn forstår dette og jobber godt sammen med annet næringsliv og etablerere, det er kommunen selv og dens saksbehandling som er problemet." Det blir

hevdet at det ikke er organiseringen som er problemet, men manglende forståelse fra politikere og kommunens etater.

På spørsmål om hvem som bør utføre de ulike oppgavene spurte vi hvilke oppgaver som bør utføres av Narvik kommune, og hvilke bør utføres av andre aktører? Med andre aktører definerte vi Futurum AS, Narvikgården AS, Narvik Havn KF etc.



Figur 9: Oppgavefordeling - 1



Figur 10: Oppgavefordeling - 2

Selv om antallet besvarelser har halvert seg i løpet av spørreundersøkelsen mener vi anbefalingen er ganske relevant fra vårt materiale. Et flertall av respondentene ønsker at Narvik kommune fokuserer på "Å tilrettelegge for arealer" og "Arbeide for gode rammebetingelser for næringslivet". Andre områder som får relativt høy score er "Omdømmebygging", "Koordinering av felles prosjekter" og "Etablere døråpnere for næringslivet nasjonalt og internasjonalt".

Hva er de største utfordringene med dagens organisering av næringslivet i Narvik:

Vi stilte også et åpent spørsmål om utfordringene ved dagens organisering. Mange av svarene vi fikk samsvarer med de tilbakemeldinger vi fikk fra intervjuene. Mye handler om uklarheter i skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon. Videre at forståelsen for politiske beslutninger

og oppfølging må være på plass før utøvelse av næringsutvikling, og at dette ikke er godt nok til stede.

Videre ble det gjentatt at det er for mange ulike aktører som gjør det samme, og at det er uklare grenseganger og interessekonflikter i hvem skal gjøre hva. Derfor blir det behov for at Narvik kommune tar et overordnet ansvar og ansetter en Næringsdirektør/Nærings sjef med overordnet ansvar for oppfølging av alle styrer hvor Narvik kommune er majoritets-eier.

Noen mener også at det ville være gunstig med samlokalisering av selskapene og at dette ville bedre informasjonsflyt og kommunikasjon. Noen mener omorganisering ikke vil bedre næringsutviklingsarbeidet fordi utfordringene vil handle om informasjon og kommunikasjon.