

4

Temahefte 4

Næringsvennlige kommuner

Lederutfordringer i en
næringsvennlig kommune



INNLEDNING	3
LEDERUTFORDRINGER I EN NÆRINGSVENNLIG KOMMUNE	4
Intervju med ordfører HANS CHRISTIAN HOGSNES, TØNSBERG KOMMUNE	6
Intervju med tidligere rådmann ODD SØRHØY, VEFSN KOMMUNE	8
Intervju med rådmann SVEIN BLIX, BODØ KOMMUNE	10
Intervju med direktør ROY SKOGSHOLM, MOSJØEN & OMEGN NÆRINGSSKAP	12
SJEKKLISTE	14
YTTERLIGERE INFORMASJON	16

INNLEDNING

"Næringsvennlige kommuner" er et toårig pilotprosjekt ledet av Nærings- og handelsdepartementet (1998-2000). Prosjektet systematiserer erfaringene fra seks kommuners arbeid med å forbedre tjenestetilbudet overfor næringslivet.

Prosjektet "Næringsvennlige kommuner" har hatt to mål:

- Å bidra aktivt til samhandling og dialog mellom kommune og næringsliv
- Å forbedre tjenesteproduksjonen overfor næringslivet

Nå ønsker vi å formidle erfaringer og tips til inspirasjon for andre kommuner som vil bli mer næringsvennlige.

Dette heftet inngår i en serie på fire.

- Nr 1 – Brukerundersøkelser
- Nr 2 – Samhandling mellom kommune og næringsliv
- Nr 3 – Næringsvennlig kommuneorganisasjon
- Nr 4 – Lederutfordringer i en næringsvennlig kommune

Dette er hefte nummer fire, som omhandler lederutfordringer. Vi ser på hvilke krav som stilles til henholdsvis politisk og administrativ ledelse for å utvikle en næringsvennlig kommune. Vi har valgt å presentere problemstillingene gjennom intervjuer med ledere i noen av prosjektkommunene.

Temaheftene og annen informasjon om prosjektet, er tilgjengelig på prosjektets nettsider;
www.odin.dep.no/nhd/

Nærings- og handelsdepartementet
Oslo, september 2000

Deltakerkommuner:

Bodo, Nordland
Bø, Telemark
Steinkjer, Nord-Trøndelag
Sund, Hordaland
Tønsberg, Vestfold
Vefsn, Nordland

Kommunene ble valgt på grunnlag av prosjektideer og planer som de selv hadde utviklet.

Prosjektet er et samarbeid mellom flere organisasjoner. Referansegruppen har spesielt ansvar for å ivareta formidlingen av erfaringer. Gruppen har følgende medlemmer:

NHO – Svein Aannestad
LO – Anthony Kallevig
NKF – Tore Martin Holm
KS – Hans L. Clementz
KRD – Eli Nygaard
NHD – Kjell Grønnevet og Vincent Fleischer

Maximite AS ved Anne-Britt Ruderaas og Terje Hammerfeldt var prosjektledere, og har skrevet dette heftet.

LEDERUTFORDRINGER I EN NÆRINGSVENNLIG KOMMUNE

Hvordan kan kommunens politiske og administrative ledelse bidra til å gjøre egen kommune til et bedre lokaliseringssted for privat næringsliv ?

Vi har gjennom prosjekt "Næringsvennlige kommuner" erfart betydningen av god ledelse. Her trekker vi fram noen utfordringer til ledelsen som prosjektet har satt fokus på:

Eksempel fra Bø kommune, etter samling med administrativ ledergruppe :

Våre viktigste forbedringspunkt som ledere av en næringsvennlig kommune:

- Sterkere fokusering av lederrollen.
- Klargjøring av servicetid og tjenesteproduktene.
- Daglig fokus på brukerne.
- Legge vekt på mer trening på holdning og handling i møtet med brukerne.

Ved oppstarten av prosjektet (1998) ble det gjort en undersøkelse blant ca 1000 bedriftsledere og ca 150 kommunalt ansatte i de 6 prosjektkommunene. Her følger noen av resultatene:

47% av de ansatte sier at de ikke kjenner kommunenes næringspolitikk godt.

60 % av bedriftene svarer at de kjenner kommunenes næringspolitikk.

- **Vil kommunens toppledelse bidra til at kommunen blir mer næringsvennlig, og inkludere kommunal service til bedriftene i næringspolitikken?**

Kommunene har et betydelig antall utviklingsprosjekter som løper samtidig. Vår erfaring er at dersom en kommune skal lykkes med et prosjekt som "Næringsvennlige kommuner" må toppledelsen finne tid til reelt engasjement. Resultatene er best der hvor rådmannen (og ledergruppen) har prioritert prosjektet høyt.

Før prosjektet var det få av kommunene som betraktet kommunal service til bedriftene som en viktig del av egen næringspolitikk. Næringsarbeidet ble i hovedsak løst av den næringsansvarlige og ordføreren. Nå ser vi et sterkere engasjement for å yte service til næringslivet i hele den kommunale organisasjonen. Dette ville ikke skjedd uten ledelsens påtrykk.

- **Vet de ansatte hva som er kommunens næringspolitikk?**

Alle de 6 prosjektkommunene opplever seg selv som aktive i næringsarbeid. Derfor er det interessant at bare halvparten av de ansatte sa at de kjente kommunens næringspolitikk (ansatteundersøkelsen 1998). Prosentvis var det faktisk flere av bedriftene som svarte at de kjente næringspolitikken. Kommunene så i forkant av prosjektet ut til å la kunnskapen om næringspolitikken tilflyte spesielt interesserte i organisasjonen, det vil si næringsmedarbeidere og politisk toppledelse.

Rundt halvparten av de ansatte sa ved oppstart at de ikke kjente til hva som var etatens / avdelingens policy overfor næringslivet. Likevel opplever de aller fleste sin egen avdeling som viktig for næringsutvikling i kommunen, og at de har aksept fra administrativ ledelse når arbeid med næringssaker får prioritet.

- **Er det ryddige forhold mellom politikere og administrasjon, og har de ansatte de nødvendige fullmakter?**

Over halvparten av de ansatte sa i 1998 at politikerne ofte fravek planer og forskrifter de selv hadde utarbeidet. For noen av kommunene avdekket undersøkelsene at det var lite effektiv kommunikasjon mellom politikerne og administrasjonen. Dette resulterte blant annet i uklarheter om delegasjonsreglementet og praktiseringen av dette. Ser vi alle kommunene under ett, mente halvparten av de ansatte at større fullmakter til administrasjonen var et viktig tiltak for mer effektiv behandling av næringssaker.

Resultatene fra undersøkelsene tyder på at kommuner med avklarte roller mellom politikere og administrasjon har flest fornøyde brukere.

- **Er ledelsen bevisst på kommunens image hos bedriftene?**

Undersøkelsen har vist oss at bedriftene gjennomgående er mer positive til kontakten med kommunen i konkrete enkeltsaker, enn de er til kommunens næringspolitiske image. Det later altså til at kommunene kan ha behov for å markedsføre og profilere seg bedre overfor eget næringsliv.

- **Har ledelsen sørget for god koordinering og samarbeid internt i næringssaker?**

Om lag halvparten av de ansatte i prosjektkommunene etterlyser sterkere koordinering og kjennskap til hverandres arbeidsområder for å yte enda bedre service til bedriftene. Ansatteundersøkelsen bekrefter at kommunene er for sektoriserende i tankemåte og opptreden.

60% av de ansatte sier at politikerne ofte fraviker de planer og regler de selv har vedtatt.

50 % av de ansatte mener det trengs større fullmakter til administrasjonen.

43 % av de ansatte mener at kommunepolitikernes vingling er det største hinderet for effektiv behandling av næringslivssaker.

46 % av de ansatte mener at saker som angår næringslivet ofte forsinkes i den politiske behandlingen.

10% av bedriftene sier at politikerne er flinke til å hjelpe bedriftene i lokale saker.

11 % av bedriftene sier at kommunepolitikere er gode lobbyister overfor stat og fylke i næringssaker.

40 % av de ansatte sier at deres etat ikke har noen klar policy overfor næringslivet.

Intervju med
HANS CHRISTIAN HOGSNES
Ordfører i Tønsberg kommune (H)

"Næringslivet er vår mest krevende kunde."

Tønsberg kommune.
Vestfold fylke.

Bykommune og
fylkeshovedstad.

Norges eldste by.

31.000 innbyggere.

Spesielle næringspolitiske
utfordringer :

Press på arealer.
Byutvikling.
Regionalt samarbeid.

Hvorfor mente du som ordfører at kommunen burde satse på prosjektet næringsvennlige kommuner?

Arbeidet med service- og brukerorientering av offentlige tjenester, er en av de viktigste oppgavene vi politikere har. Folket har valgt oss. Det er deres behov vi skal tilfredsstille. De er sjefen. Da må vi sette oss i brukernes sted og være oss dette bevisst i alt vi gjør. Vi må identifisere oss sterkere med våre oppdragsgivere enn med kommuneorganisasjonen. Brukerorientering er derfor vårt egentlige oppdrag.

Næringslivet er vår mest krevende kunde. Vi må derfor være ekstra skjerpet i vår kontakt med denne typen brukere. Konkurransen mellom kommuner og regioner krever mer av oss.

Hvilket ansvar har politikerne for å sette standard for de kommunale tjenestene?

God service kan ikke defineres for evig og alltid. Kommunen må som andre organisasjoner hele tiden utvikle sin service, slik at den er i takt med tiden. God service for 10 år siden vil i dag lett oppfattes som gammelmodig. Vi må ta i bruk ny teknologi, benytte nye medier for vår kontakt med brukerne og tilpasse vår tilgjengelighet. God service er derfor noe vi må arbeide med hele tiden, slik at kommunene oppfattes som moderne tjenesteytere.

Næringslivet skjønner ikke beslutningsprosessen i en kommune. Vi må bli flinkere til å forklare hvorfor ting må skje på bestemte måter. Men, de må ikke slutte å kritisere oss av den grunn. For all del. Vi trenger det trykket brukerne gir oss, for å holde tilstrekkelig endringsfokus i kommuneorganisasjonen. Vi må akseptere at også vi lever i et marked hvor konkurransen blir stadig tøffere.

Hvordan kan dere som politikere bidra til bedre samhandling med næringslivet?

Politikerne må bidra til arenaskaping med næringslivet. Gjennom vårt arbeid med strategisk næringsplan er det skapt flere arenaer. Vi planlegger sammen og vi gjennomfører felles prosjekter. Denne samhandlingen har gjort det mer naturlig for næringslivet å ha kontakt med politikere og byråkrater enn før. De møter oss oftere og mer direkte enn før. En hyggelig konsekvens av dette er at næringslivet inviterer oss til sine ulike fora.

Privat sektor etterspør større forutsigbarhet, mens mange politikere løper fra de planer og forskrifter de selv har vedtatt?

Det er en vanskelig balansegang mellom langsiktighet og forutsigbarhet på den ene siden og folkestyre på den andre siden. Det er enkeltsaker og politisk spill som trigger det politiske miljøet, men dette kan gi overraskende konsekvenser for næringslivet. Det er ikke bra. Gode planprosesser hjelper, men skal vi ha folkestyre må vi akseptere omkamper og brå skiftninger. Men jeg tror stadig flere oppfatter at det er noen saker som er for viktige til å skape lokal politisk strid. Vi må akseptere at store investeringer i næringslivet krever forutsigbare rammebetingelser også lokalt. Kanskje kan kommunenes næringspolitikk – og kampen om bedriftene – sammenliknes med nasjonenes utenrikspolitikk. Det krever stabilitet og bred enighet, for "fienden" er felles. Jeg har god erfaring med å "avpolitisere" viktige saker. Når vi kan enes om klare målsettinger er det ikke så vanskelig å bli enig om handlingen heller.

Intervju med
ODD SØRHØY
Tidligere rådmann i Vefsn kommune

"De ansatte tar utfordringen om å yte bedre service. Hvis noe svikter i denne prosessen så er det ledelsens ansvar."

Vefsn kommune,
Nordland fylke.

Industri og
servicekommune.

13.000 innbyggere.

Spesielle næringspolitiske
utfordringer:

Omstilling til mer allsidig
næringsstruktur.

Hvordan kom dette prosjektet i stand hos dere i Vefsn kommune?

Det var næringslivet som satte fokus på forbedring av kommunenes servicenivå, under arbeidet med strategisk næringsplan. Det var ikke vanskelig for meg å se overføringsverdien til de andre kommunale virksomhetsområdene. Kvalitetssikring av tjenester og service-erklæringer er aktuelt for alle kommunale tjenester. I dette prosjektet fikk vi anledning til å lære oss arbeidet i forhold til en viktig brukergruppe, nemlig kommunens bedriftskunder.

Dere har brukt mye ressurser på dette prosjektet. Blant annet kjøpte dere fri teknisk sjef i to år for å være prosjektleder. Vi du i ettertid si at dette var riktig?

Før prosjektet startet opp hadde vi en grundig diskusjon med ledergruppa. Ressurssituasjonen i Vefsn gjør at vi må sortere utviklingsprosjekt med hard hånd. Ledergruppa var positiv dersom vi satte ressurser på prosjektet, og de har støttet opp om de mange interne prosessene vi har fått i kjølvannet av prosjektet. Jeg tror vi kan si at vi nesten utelukkende har positive erfaringer med prosjektet.

Hvordan mobiliseres ledelsen og de ansatte til innsats i et slikt prosjekt?

I tillegg til vår daglige drift søker vi å skape rom for prosjekt og utviklingsoppgaver.

For å lykkes må vi greie å involvere de ansatte. Det krever at ledelsen må gå foran og gi føringer på forventet adferd. For å få oppslutning må vi i ledelsen bruke den nødvendige tid til å gå i dialog med de ansatte om hva som er målet med prosjektet. Dette ser vi gavner organisasjonen arbeidsmessig. Samordning gir effektivisering. De ansatte ønsker å gi god service. Vi i ledelsen må være på hugget, følge opp og gi de ansatte oppmerksomhet. De ansatte tar utfordringen, hvis det er noe som svikter er det ledelsens ansvar.

Er det vanskelig å få oppmerksomhet om næringssaker i kommuneorganisasjonen?

Hos oss, som har vært en omstillingskommune i mange år, forstår de fleste at det er viktig å gi oppmerksomhet til privat sektor. Vi har mistet så mange arbeidsplasser ved hjørnesteinsbedriften at hele samfunnet har vært opptatt av hvordan vi kan skape ny vekst. Likevel ser vi at vi gjennom dette prosjektet har fått enda større fokus i kommuneorganisasjonen på helhetlig behandling av næringssaker. Blant annet har vi fått til en mye bedre koordinering mellom vårt fristilte utviklingsselskap og kommunen. Selv om samarbeidet mellom kommunen og næringsselskapet er regulert i egen avtale, hadde vi behov for ytterligere koordinering.

Nå sporer vi en utålmodighet etter å komme i gang på flere andre av kommunens sektorer. De fleste ser behovet for fornyelse og omstilling i den kommunale organisasjon til beste for alle brukere, både i næringslivet og ellers. Kommunene må forplikte seg mer overfor brukerne blant annet gjennom service-erklæringer.



I Vefsn har politikerne gått langt i delegering av fullmakter til administrasjonen. Tror du at det har gitt uttelling i form av mer fornøyde næringslivskunder?

Vi må ha myndighet sentralt for å få en omstillingsdyktig kommune. Hos oss har delegeringen kommet i mange etapper, og delegasjonsreglementet er utviklet over mange år. Vi har etterhvert utviklet et nokså ryddig forhold mellom politikernes roller og de mer administrative ansvarsområdene. Det mener jeg påvirker positivt den servicen vi som administrasjon kan gi.

Til slutt - hvordan bør rådmannen følge opp et slikt prosjekt som "Næringsvennlige kommuner" etter at prosjektperioden er over?

For meg er det ikke vanskelig å se at gjennomføringen av forbedringstiltakene krevde administrative beslutninger. De viktigste beslutningene på dette feltet blir hos oss tatt i ledergruppa. Vi i Vefsn har lagt ned store ressurser i dette prosjektet og det krever oppfølging. Vi skal ikke falle tilbake til det gamle når prosjektet er over. Vi må fortløpende vurdere våre arbeidsformer og organisering. Omstilling som lykkes må ikke bli en happening hvert 4. år, men en kontinuerlig prosess.

Serviceprinsippene i Vefsn kommune
– vedtatt i ledergruppa etter en intern prosess hvor hele kommunens ledelse deltok, sammen med representanter fra de fagorganiserte:

- **Vi er løsningsorienterte**

Vi har en arbeidsform der vi setter oss grundig inn i det du som kunde uttrykker behov for. Vi er opptatt av å finne de beste løsninger for våre kunder, innenfor de bestemmelser vi forvalter. Våre kunder skal ikke oppfatte oss som firkantete og regelorienterte.

- **Vi tar ansvar for effektiv og helhetlig saksbehandling**

Vi utfører arbeidet vårt med høy faglig kvalitet. Du skal raskt få vite hva du kan påregne når du har en sak i Vefsn kommune, hvem som er din saksbehandler og når saken forventes å være ferdig. Vi lover at vi avklarer og samordner internt i kommunen. Du som kunde skal ikke oppleve å bli sendt fra kontor til kontor.

- **Vi er tilgjengelige**

Vi strekker oss langt for å være tilgjengelig for deg som kunde. Dersom du avtaler tid på forhånd vil vi konsentrere oss om kun din sak når vi møtes. Dersom du stikker innom kommunen uten avtale, vil vi forsøke å gi god hjelp – men du må regne med forstyrrelser.

- **Vi holder det vi lover**

Vi leverer tjenestene til det tidspunkt og med den standard som er lovet.

Intervju med
SVEIN BLIX
Rådmann i Bodø kommune

"Næringspolitikken kan ikke kommuniseres til de ansatte gjennom rundskriv. Den må innleves."

Bodø kommune.
Nordland fylke.

Bykommune og
fylkeshovedstad.

41.000 innbyggere.

Spesielle næringspolitiske
utfordringer:

Regionalt samarbeid.
Forsvaret.
Utnytte store
vekstmuligheter innenfor
marin sektor og
kunnskapssektoren/IT.

*Hvordan får man til en riktig rolledeling mellom politikere og
administratorer i en næringsvennlig kommune?*

Det er tre forhold som er avgjørende:

- For det første må det være bred enighet om hva som er politikken. Det kan i mange tilfelle være uklart, og administrasjonen kan ha problem med å se en enhetlig næringspolitikk fordi politikerne til dels er meget uenige. Vi mener at vår satsing på en bred næringsplanprosess vil gjøre det lettere å tolke politikerne.
- For det andre må fullmaktene til administrasjonen være klare og entydige.
- Til slutt er man avhengig av et godt samspill mellom politikere og administratorer, og da spesielt mellom ordfører og rådmann.

Men politikk er ikke noe entydig begrep og noen ganger kan faktisk rådmannen bli anklaget av politikerne for å være *for* næringsvennlig.

Mange ansatte sier at de ikke kjenner kommunens næringspolitikk?

Det synes jeg ikke er så rart. Kommunens rolle som tilrettelegger er ikke kommunisert i store fora, hverken politisk eller administrativt. Politikken kjennes av noen sentrale politikere og administratorer. Nå sender vi mange ansatte som behandler næringssaker ut til bedriftene. Vi ser behovet for å kjøre prosesser hvor ansatte og bedriftsledere møtes og lærer hverandres kultur å kjenne. Næringspolitikken kan ikke kommuniseres til de ansatte gjennom rundskriv. Den må innleves. Det krever evne til å tenke "hva kan jeg gjøre for å hjelpe fram bedriftens planer."

Hvordan få til en sterkere kundefokusering i kommunen?

For det første må vi ta et oppgjør med forvaltningskulturen vår. Det er ikke alltid at vi som kommunalt ansatte opptrer klokt overfor bedriftene.

Vi opptrer i noen tilfeller som "kongen på haugen", og later som om kommunen ikke er inntektsmessig avhengig av næringslivet.

Jeg har som leder en veldig utfordring i å skape kundekultur. Det er en stor utfordring å trene oss ansatte til å tenke at vi trenger bedriftene i egen kommune. Bedriftene er avhengige av at vi skal være på plass med service og forvaltningsbeslutninger innen bestemte frister.

Forpliktelsen, og konsekvensen av ikke å levere i tide, blir i mange tilfelle faktisk større overfor bedriftene enn overfor personkundene våre .

Vi ser av brukerundersøkelsene at kommunene har et lite næringsvennlig image, mens de faktiske brukererfaringene er mer positive. Har du noen kommentar til det?

Kommunen har et stort ansvar for utviklingen lokalt, og vi er nok ikke flinke nok til å tenke på hvilken image vi opparbeider oss, ikke minst gjennom mediene.

Administrasjonen kjører fram budskapet om kampen om ressursene, mediene fokuserer ofte på det negative og politikken blir ofte framstilt som det som ikke fungerer.

I så måte er brukerundersøkelsene viktig både for å korrigere tjenesteproduktene, og for å gi positive tilbakemeldinger til våre ansatte og til omgivelsene våre.

Intervju med

ROY SKOGSHOLM

Direktør for Mosjøen og omegn næringsselskap

"Fristill gjerne næringsarbeidet – men bryt ikke alle bånd."

Etter mange år med næringsarbeid som var skilt fra kommunen i et eget utviklingsselskap, fant dere ut at kontakten med kommunen igjen måtte styrkes. Hva skjedde?

Næringslivet følte at de møtte bøygen i det kommunale byråkratiet. Bedriftene mente at kommunens næringsetat måtte fristilles og flyttes ut av kommunehuset, for å kunne betjene dem på en god måte. Dermed ble Mosjøen og omegn næringsselskap en realitet i 1991. For 10 år siden var det i Mosjøen et alfa og omega at det ikke skulle være bindinger mellom kommunen og de som drev med næringsservice.

I ettertid ser vi at det var et overdrevet lausslepp.

Vi la for mye vekt på å komme ut av kommunehuset.

Næringsselskapet opptrådte nærmest som en "torpedo" på vegne av næringslivet inn i den kommunale organisasjonen, noe som ikke var hensiktsmessig overfor næringsselskapets hovedeier – kommunen.

Men er det ikke en fordel å ha avstand fra et sendrektig byråkrati når man driver aktiv næringsutvikling?

Det er en fordel at næringsarbeidet er fristilt, men vi må ikke glemme at kommunen er en viktig premissgiver. Næringslivet er avhengig av god kontakt med kommunens forvaltning, særlig med plan og teknisk.

I ettertid mener vi at næringslivet kanskje har overdrevet det kommunale byråkratiet som bøyg. Bedriftene er i mange tilfelle ikke klar over helheten, verken innenfor politikk eller næringsliv.

Hva gjorde dere for å korrigere?

Direktøren av næringsselskapet har nå plass i rådmannens ledergruppe. Kommunens samlede administrative ledelse tar ansvar for utvikling av en næringsvennlig forvaltning. Dette fører til mye større forståelse for prioriteringer av næringsarbeidet i hele den kommunale organisasjonen.

I større og komplekse næringssaker får nå rådmannen et klart koordineringsansvar.

Så rådet er:

Fristill gjerne næringsarbeidet – men bryt ikke alle bånd. Man må ikke lage foreninger på siden av de kommunale systemer. Mosjøen og omegn næringsselskap er forpliktet overfor det kommunale apparatet. I løpet av dette prosjektet har vi styrket kontakten mellom kommunen og næringsselskapet, til beste for bedriftene.

Undersøkelsene våre viser at mange kommunalt ansatte ikke kjenner kommunens næringspolitikk. Har du noen kommentar til det?

Det er naturlig dersom det bare er en næringsetat eller et næringsselskap som tar seg av næringssaker. Vefsn ser etter hvert hvor viktig det er at både politikere og bredden i administrasjonen er opptatt av kommunens næringspolitikk, og fyller sin egen rolle i forhold til den. Vi har i mange år hatt en strategisk næringsplan (SNP) hvor kommunen og bedrifter sammen utvikler næringspolitikk. For oss har SNP stor betydning i daglig bruk som lederverktøy. Prosessen bidrar til at samtlige etater får et eierforhold til kommunens næringspolitikk, samtidig som vi stadig utvikler vårt forhold til bedriftene i kommunen.

SJEKKLISTE

9 spørsmål til ettertanke for kommunale ledere som vil utvikle en mer næringsvennlig kommune

1. Har vi en helhetlig næringspolitikk, der alle medarbeidere med næringslivskontakt kjenner kommunens utfordringer, og egen betydning og rolle i forhold til disse utfordringene?
2. Har vi et ryddig forhold mellom den politiske ledelsen og administrasjonen i næringssaker?
3. Har vi tilstrekkelige fullmakter på saksbehandlernivå for å gi god service til bedriftskundene?
4. Kjenner de ansatte bedriftenes utfordringer og behov? Hvor ofte er for eksempel kommunenes medarbeidere ute på bedriftsbesøk i konkrete saker?
5. Har vi i ledelsen diskutert hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for vår service?
6. Vet vi hva bedriftslederne synes om vår kommunale service?
7. Koordinerer vi oss tilfredsstillende internt i komplekse bedriftssaker?
8. Er vi som ledere tilgjengelige overfor ansatte og brukere?
9. Prioriterer vi forandrings- og utviklingsarbeid, også til bedriftenes beste, i kommuneorganisasjonen?

YTTERLIGERE INFORMASJON

Nærmere informasjon om prosjektet, samt dette temaheftet, finnes på departementets internettsider:

Www.odin.dep.no/nhd/

Mer informasjon om prosjektet kan fåes ved henvendelse til:

Anne-Britt Ruderaas Maximite AS	tlf. 22 33 44 20 / 913 96 383 e-post: ruderaas@maximite.no
Terje Hammerfeldt Maximite AS	tlf. 22 33 44 20 / 915 68 271 e-post: terje.hammerfeldt@maximite.no
Kjell Grønnevet Nærings- og handelsdepartementet	tlf. 22 24 67 03 e-post: kjell.gronnevet@nhd.dep.no
Vincent Fleischer Nærings- og handelsdepartementet	tlf. 22 24 67 15 e-post: vincent.fleischer@nhd.dep.no
Hans L. Clementz Kommunenes Sentralforbund	tlf. 22 94 77 67 e-post: hans.clementz@ks.no
Tore Martin Holm Norsk Kommuneforbund	tlf. 23 06 25 00 e-post: tore.holm@nkf.no
Antony Kallevig Landsorganisasjonen	tlf. 23 06 10 50 e-post: akallevig.lo@fagdata.no
Svein Aannestad Næringslivets Hovedorganisasjon	tlf. 32 11 74 00 e-post: svein.aannestad@ringerike.kommune.no
Eli Nygaard Kommunal- og regionaldepartementet	tlf. 22 24 70 58 e-post: eli.nygaard@krd.dep.no
Åse Egeland Bø kommune i Telemark	tlf. 35 06 04 77 e-post: aase.egeland@centrum.no
Oddvar Bruun Tønsberg kommune	tlf. 33 34 83 15 e-post: oddvar.bruun@tonsberg.kommune.no
Steinar Skogstad Bodø kommune	tlf. 75 55 51 01 e-post: steinar.skogstad@bodo.kommune.no
Gerhard Inge Storebø Sund kommune	tlf. 56 32 75 00 e-post: gerhard.i.storeboe@sund.kommune.no
Ole Jørgen Hammervold Steinkjer kommune	tlf. 74 16 90 00 e-post: ole-jorgen.hammervold@steinkjer.kommune.no
Trond Kaggerud Vefsn kommune	tlf. 75 11 01 00 e-post: trond.kaggerud@vefsn.kommune.no



«Næringsvennlige kommuner»

er det første større prosjektet i Norge som setter fokus på kommunenes forvaltningsoppgaver og tjenesteproduksjon i et næringspolitisk perspektiv. Det har tidligere vært liten tradisjon for å se kommunens primæroppgaver som en viktig del av næringsarbeidet.

Erfaringene fra «Næringsvennlige kommuner» tilsier at denne tradisjonen må endres. Den mest omfattende kontakten mellom kommunen og bedriftene skjer på teknisk sektor (plan- og byggesaker). Måten kommunen løser disse oppgavene på er helt sentralt i bedriftenes vurdering av områdets næringsvennlighet.

Utgitt av: Nærings- og handelsdepartementet

■ **Offentlige institusjoner kan bestille flere eksemplarer av denne publikasjonen fra:**

Statens trykksakekspedisjon
Postboks 8169 Dep, 0034 Oslo
Telefaks: 22 24 27 86
E-post: ste-bestilling@ft.dep.telemax.no

■ **Private kan bestille flere eksemplarer av denne publikasjonen fra:**

Nærings- og handelsdepartementet v/Ranveig Skulstad
Postboks 8014 Dep, 0030 Oslo
Telefaks: 22 24 67 76
E-post: ranveig.skulstad@nhd.dep.telemax.no

Bestillingsnummer: K-0617/4 b



