



ØRLAND KULTURSENTER

# Ørland Kultursenter

Evaluering 2013  
- styrets tilrådning



## INNLEDNING

På møte i kommunestyret den 25.02.2013 ble det fremmet en interpellasjon fra Torhild Aarbergstotten, på vegne av Høyre, angående evaluering av organisering av kulturforetaket. Kommunestyret sendte saken til formannskapet, som behandlet den i møte den 14.04.2013. Følgende vedtak ble fattet i formannskapet:

1. Formannskapet ber om at rådmannen igangsetter en evaluering av Ørland Kultursenter KF, og at evalueringen må omfatte alle sider med virksomheten, ikke bare organiseringen.
2. Av hensyn til oppgaver som genereres av konsekvensutredningene forsvarets etablering i kommunen, ber formannskapet om at evalueringen påstartes, og at den foreligger til budsjettet for 2014 skal ferdigbehandles.

Rådmannen inviterte styret i Ørland Kultursenter KF til å gjennomføre en evalueringsprosess og ga tilbud om ekstern faglig bistand. Styret takket ja til dette og gjennomførte en konkurranse på et oppdrag. FAVEO vant konkurransen, og prosjektleder Arne Hoff fra FAVEO har bistått styret i prosessen.

I styremøte den 18.07.2013 behandlet styret saken. Styret nedsatte en arbeidsgruppe med følgende representanter fra styret til å lede arbeidet:

- Jarle Krangsås
- Henning Johansen
- Jon Suul
- Geir Jarle Sirås
- Bente Halsen Skaget

Evalueringsarbeidet er gjennomført etter arbeidsplanen som er vist nedenfor.

### Evaluering 2013 - Arbeidsplan

Dokumentasjon	Mulighetsstudie	Utredning
Oppgave/Mandat	Del-rapport	Hypoteser
Historisk tilbakeblikk	Markedets muligheter og lokalsamfunnets krav	Økonomi og finansiering
Resultater hittil sammenlignet med andre	Egne ønsker for fremtiden	Samarbeidspartnere og organisasjonsmodeller
= Del-rapport	= Hypoteser	= Innstilling til vedtak

Ansvar:

Administrasjonen

Styret og formannskapet

Styrets arbeidsutvalg



Mulighetsstudien gjennomføres som et seminar, der styret, ledelsen, rådmannen og formannskapet deltar

## TILBAKEBLIKK – RESULTATER

Ørland Kultursenter er en motor i kulturutviklingen i Ørland. Besøkstallene viser at kultursenteret har blitt kommunens nye møteplass. Utviklingsprosjektene har generert stor aktivitet innenfor våre utviklingsplattformer.

Aktivitetsnivået på kulturområdet har økt mye siden kultursenteret åpnet i 2009. Nye tilbud er utviklet og eksisterende tilbud har blitt videreutviklet. Ørland Kultursenter har bidratt til at ørlendingene går oftere ut. Senteret har gjort kystbyen Brekstad mer urban og har gitt gode ringvirkninger også for næringslivet og andre aktører.

Vi har oppnådd betydelige synergieffekter av at så mange kulturaktiviteter er samlet under ett tak, særlig kompetansemessig. Vi har greid å utnytte arbeidskraften effektivt ved at folk har blitt mer allroundere og jobber med mange ulike ting. Vi har også spesialister. Alle trør til der det trengs.

### Noen viktige forutsetninger for kulturarbeid.

Ørland kommune besitter unike ressurser innen kultur, historie og natur. Vi har flere fornminner og historiske kulturminner enn andre kommuner i Sør-Trøndelag, og tidevannslandskapet representerer et av Norges viktigste våtmarksområder.

### Konseptet

Tidlig på 2000-tallet bestemte Ørland kommune seg for noen motorer for samfunnsutviklinga. Kultur og kulturutvikling skulle være én slik motor. Det ene grepet for å realisere dette, var å finansiere og bygge et kulturhus som skulle være navet i satsinga, det andre var å etablere et kommunalt foretak.

For å drive denne type utvikling må man omfatte hele landsdelen. Selskapet må være en regional stemme som snakker på vegne av både det lokale, regionale og nasjonale. Dette er svært tydelig nå som vi har fått autorisasjon som et av fem nasjonale våtmarkssenter. Vi har etablert store nettverk og samarbeider med mange andre samfunnsaktører som arbeider med liknende tema som oss.

Selskapet arbeider med kultur og kulturutvikling, noe som er med på å gi kommunen, regionen og landsdelen økt identitet og attraktivitet. Vi besluttet at vi skulle jobbe frem opplevelser basert på vår unike historie, vår unike natur, og de ulike kvalitetene knyttet til dagens pulserende liv. Dette er de tre plattformene vi baserer vår virksomhet på, og som er drivkrefter for å nå kommunens samfunns mål.

Senterets langsiktige mål er å bygge opp en natur- og kulturdestinasjon av internasjonalt format som forener vern med natur- og kulturbasert næringsutvikling og friluftsliv. Dette gjør vi ved å koble natur- og kulturattraksjoner, tilbud og aktiviteter sammen til gode og spennende opplevelser som gir hele regionen identitet, stolthet og attraktivitet. Vi skal være en regional dannelsesarena som inspirerer lokalbefolkningen og besøkende til å søke kunnskap og ha fokus på muligheter.

### Oppnådde resultater

Selve bygget ble innviet i 2009 og huser i dag bibliotek, scener, kino, kulturskole, galleri, møterom, kiosk og kafé. Siden åpningen har kultursenteret blitt Ørlands viktigste møteplass, og et senter for kunnskap, kunst og opplevelser.

Vi har knyttet til oss et eksternt styre med solid kompetanse innen våre satsningsområder. Dette har vært helt avgjørende for selskapets positive utvikling. Styret gir oss tilgang til et betydelig faglig nettverk, både nasjonalt og internasjonalt, og er viktig for å skaffe eksternt prosjektfinansiering.



Ved etableringen av senteret ble de fleste kommunale kulturtilbudene samlet under ett tak, og det ble satt i gang en rekke nye aktiviteter (galleri, arrangement, kiosk og servering og møteromsutleie).

Kultursenteret er et vitalt og levende hus med aktiviteter fra morgen til kveld, hverdag som helg. Det blir brukt av alle samfunnsaktører, både innen kultur-, nærings- og organisasjonsliv. Også forsvaret er en flittig bruker. Kultursenteret er kommunens viktigste møtested og dekker de fleste behov for lokaler. Senteret har gjort Brekstad mer urban og har vært en viktig årsak til at ørlendingen går mer ut. Ansatte har høy arrangementsteknisk kompetanse, og senterets program gir et bredt kulturtilbud av store og små, lokale og internasjonale forestillinger og konserter. Faktatallene i tabellen nedenfor understreker interessen for tilbudene.

	2008	2009	2010	2011	2012
Billetter kino	11.051	17.189	11.540	16.191	17.784
Billetter arrangement		9.075	11.166	12.524	10.900
Utlån bibliotek	28.458	26.921	25.900	25.140	24.395
Elever kulturskole	272	321	323	313	319
Besøk gallerier		5.056	4.978	5.081	5.245
Totalt besøk i kultursenteret		85.000	102.000	110.000	108.000

Et totalbesøk på over 100.000 pr. år viser at kultursenteret har blitt den møteplassen vi håpet på. I selskapets periode er det bygd opp en faglig og teknisk infrastruktur som gjør at vi kan betjene både et lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt marked på en fullverdig og profesjonell måte. Dette høster vi frukter av, og det gir oss muligheter til å tilby publikum opplevelser på høyt nivå, noe som gir seg uttrykk i besøkstallene. De enkelte tilbud er nærmere beskrevet i en egen delrapport, som følger som vedlegg.

Etableringen av Hannah Ryggen-senteret var en viktig del av finansieringen av kultursenteret, gjennom en langsiktig leieavtale med Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum (NKIM). På vegne av NKIM har vi fra 2013 tatt på oss driftsansvaret for Hannah Ryggen-senteret. Hannah Ryggen regnes som en av Europas fremste tekstilkunstnere og tilbrakte mange år av sitt liv på Ørland. Vi er stolte av å være vertskap for hennes arbeider og skal ha stort fokus på å videreutvikle dette senteret som kunstnerisk fyrtårn og publikumsmagnet i årene fremover.

Mye av arbeidet på historieplattformen er knyttet til Fru Inger og Austråttborgen, som spilte en viktig rolle i forbindelse med reformasjonen i Norge. Ambisjonen vår er at Austrått skal bli et nasjonalt markeringssted for reformasjonen, på samme måte som Stiklestad er det for kristningen av Norge. Ett av de prosjektene vi arbeider med innenfor historieplattformen er herregårdslandskapet. En gjenskaping av historiske veiløp, parkanlegg og Rusasetvatnet, vil gjøre dette til et nytt og spennende opplevelses- og friluftsområde som kommer hele Midt-Norge til gode. Gjennom Austrått Fort har vi også ansvaret for å formidle historien fra den tyske okkupasjonen under andre verdenskrig.

Når det gjelder natursatsingen er fokus så langt knyttet til kommunens Ramsarområder. Relativt sett er Ørland den kommunen i landet som har mest areal vernet i henhold til Ramsarkonvensjonen. Vi skal ta vare på denne særegne naturen, og vi skal utvikle opplevelser og formidle kunnskap knyttet til den. Ørland Våtmarkssenter er det eneste autoriserte våtmarkssenteret nord for Dovre, og vi har påtatt oss et nasjonalt ansvar til å ivareta denne naturen og gjennom formidling sørge for innsikt og forståelse for viktigheten av den i både et lokalt og globalt perspektiv.

Frem til 2013 lå de kommunale forvaltningsoppgavene knyttet til kultur, så som kulturminner og kulturvern, naturvern og friluftsliv inn under Ørland kommune. Fra og med 2013 er alt samlet under én paraply i kultursenteret.

Ved å se på den totale pengebruken til kulturformål i 2008 (Kultursenteret startet driften 01.01.2009) og 2013, viser det seg at nettoutgiftene for kommunen ligger på samme nivå prisutviklingen tatt i betraktning. Sammenlikningen forutsetter at selskapets regnskap for 2013 ikke går med underskudd.

<b>Ørland kommunes netto utgifter til kulturformål</b>		
	2008	2013
Utgifter	10.004.000	13.621.000
Inntekter	4.443.000	7.246.000
<b>Netto utgifter</b>	<b>5.561.000</b>	<b>6.375.000</b>

Inntektsøkningen i perioden kan direkte adresseres til bruken av nye tilbud kultursenteret har utviklet i perioden. Disse inntektene har også skapt annen vekst i Ørlandssamfunnet.

I samme periode har kultursenteret framskaffet over **6,5 mill kr.** i eksterne prosjekt-tilskudd. Disse midlene er ikke tatt inn i ovenstående tabell. Gjennom sitt prosjektarbeid har ØKS bygd opp et solid nettverk med samarbeidspartnere både nasjonalt og internasjonalt.

## **UTVIKLINGSTREKK**

Ørland kommune vil få vekst i befolkningen; det blir flere tilflyttere og økte ungdomskull. I tillegg vil de eldre forvente å få bedre kulturtilbud. Samhandlingsreformen har fokus på samarbeid mellom forebyggende helse og kulturaktiviteter (St.meld.47). Trender spres raskere enn noensinne. Nasjonale og regionale forskjeller viskes ut; det tar ikke lang tid før det nye fra storbyen er kjent og tilgjengelig i alle lokalsamfunn.

Det blir økt utbredelse og anvendelse av ny teknologi; noe som fører til økt satsning på kunnskap og formidling (kulturarven). Publikum ønsker bedre kvalitet og mer mangfold og fritidstilbudet øker. Mange lokalsamfunn bruker kultur for å bygge identitet og omdømme knyttet til ønsket om økt tilflytting. De nye innbyggerne er høyt utdannet og godt vant når det gjelder kulturtilbud og kvalitet på tilbudene. De ønsker seg flere gode, sosiale møteplasser. Ørland Kultursenter vil fortsette sitt arbeid med å styrke sine strategiske plattformer – dagen i dag, natur og historie, og bidra til å bygge opp sin kompetanse innenfor omdømmebygging og bolyst.

Den 11. og 12. september hadde styret et styreseminar, hvor formannskapet var invitert andre dagen. Overskriften for seminaret var samfunnstrender og utviklingsmål for ØKS.

Første dagen endte opp med 15 punkter som skulle utgjøre mulighetsrommet for hvilke mål ØKS skal ha framover. Styret valgte følgende 4 målområder:

1. Bolyst og næringsutvikling. Samfunnsutvikling i tettstedet. Vi er kommunens verktøy for å få til dette.
2. Natur og historiesatsningen som plattform. Spesielt og unikt for Ørland.
3. En klar utviklerrolle med prosjektvirksomhet sammen med andre kompetansesenter.
4. Flyplassvedtaket. ØKS skal være et innovativt instrument for kommunen i prosessen med forsvaret.

Disse målområdene ble hovedgrunnlaget for dialogen med formannskapet den andre dagen.

Dialogen var meget konstruktiv. Følgende punkter gir et tverrsnitt av det som var oppe:

- Det er viktig å bygge opp under ildsjelene og det frivillige kulturlivet.
- Lokalmiljøet, dugnad og frivillig innsats er bærebjelker i kulturlivet.
- Vi må ha et kulturhus som er fylt med liv.
- Vi må tenke ut over kommunegrensene – vi må ha et regionalt perspektiv.
- Nye innbyggere er opptatt av mangfold og kvalitet på tilbudene.
- Det må legges til rette for kulturbasert næringsutvikling, der er ØKS et viktig verktøy.
- Utviklingsprosjektene innen natur og historie er viktig for mangfoldet i kulturtilbudet. Rusasetvannet er spesielt viktig.
- De lovpålagte oppgavene er det viktig å ta vare på.
- Vi må finne nye og spennende prosjekter.
- Kultursenteret gir et mulighetsrom og må ha legitimitet i hele folket.
- Kultursenterets utviklerrolle er viktig. ØKS har et potensial som overgår mange på dette punktet.
- Politikerne må ha eierskap til kultursenteret – hva skjer i selskapet?
- Kultursenteret skal være en møteplass for alle, et lavterskeltilbud.
- Vi må samarbeide med andre regionale kulturhus, ØKS skal være en spydspiss i Trøndelag.
- Kultursentret er et utmerket innovativt instrument for kommunen i forbindelse med flyplassutbyggingen.
- Styret har en omfattende kompetanse. Denne må kommunen benytte seg av.
- Ørland kommune går inn i en periode med knapphet på driftsmidler. Dette vil også påvirke overføringene til ØKS.

På bakgrunn av de resultater og erfaring Ørland Kultursenter har så langt, de generelle utviklingstrekk det er redegjort for og dialogen med formannskapet, foreslår styret at følgende tre områder blir utviklingsretningen for ØKS for de nærmeste årene:

- 1. ØKS øker sin satsning mot barn- og unge på alle plattformene som ØKS arbeider med.**
- 2. Sett i sammenheng med Flyplassvedtaket er ØKS et av kommunens viktigste verktøy for få til en best mulig samfunnsutvikling med økt bolyst, økt næringsutvikling og videreutvikling av samarbeidet med frivilligheten.**
- 3. ØKS forsterker og viderefører den lokale, nasjonale og internasjonale satsningen på natur og historie. Dette er spesielt og unikt for Ørland og har et stort og viktig potensial.**

ØKS bør ha fokus på sin utviklerrolle og initiere og lede prosjektvirksomhet i tett samarbeid med partnere og kompetansetilbydere. En viktig samarbeidspartner vil være Forsvaret, som bør ha felles interesser med Ørland kommune innenfor alle tre overfor nevnte målområder.



## EIERSTYRING OG ORGANISERING

Eierens/kommunens styringsform har betydning for å få til effektiv og rasjonell drift. Hensynet til kontinuitet og langsiktig planlegging er viktig for alle virksomheter, også ØKS. Politikerne og ledelsen i kommunen må utforme langsiktige visjoner og ha klare mål for virksomheten. Dette er det viktigste grepet – uansett organisasjonsform.

Enkelte organisasjonsformer har lettere for å rekruttere nøkkelpersoner enn andre. ØKS forventes å være en moderne virksomhet med et bredt og spennende innhold. Kultursenteret skal levere lovpålagte oppgaver og samtidig være nyskapende og innovativ for mange ulike grupper av mennesker. Det stilles større og større krav til kompetanse og dette krever profesjonell ledelse. Ansatte og ledere må ha spesialkunnskap og bred forståelse i mange ulike fagområder, bl.a. innen finansielle- og økonomiske rammebetingelser.

Bestiller/utfører modellen stimulerer til utnyttelse av kompetanse og ressurser. Modellen legger til rette for at utfører kan ha mange forskjellige organisasjonsformer. Mange kommuner har erfart at bestiller/utfører modellen er vellykket for å stimulere til utnyttelse av kompetanse og ressurser på tvers.

Det finnes ikke en spesiell organisasjonsform som er vesentlig bedre eller mye mer egnet enn andre. Mange ønsker å slippe til mer markedstenkning og i større eller mindre grad overføre ansvar og myndighet til private aktører.

**Kommunal virksomhet** er en eierform der kommunen har all styring, men også all risiko. **Kommunalt foretak** er ikke mye annerledes enn kommunal virksomhet. Riktig utnyttet, kan et KF sikre økt avstand og økt selvstendighet fra eier. Kommunalt foretak er en eierform som er godt kjent i kommunen.

Kommunalt foretak er ikke alltid like godt egnet til å involvere private aktører i et økonomisk og finansielt samarbeid. Gjennom **aksjeselskap** kan man involvere flere aktører. Det er ikke nødvendigvis at alt skal være 100 % kommersielt, da det er relativt enkelt å vedtektsfeste andre formål enn de rent kommersielle; mange benytter aksjonæravtaler som utfyller og kompletterer vedtektene. Næringslivet må nok ha andre motiver enn bare profitt når de går inn i et samarbeid i et kulturprosjekt; eksempelvis et ønske om goodwill og om profilering av nærmiljøet og det å skape et positivt omdømme for hjemstedet. Offentlige aktører som er mindre kjent med denne eierformen er noen ganger ukomfortable med en slik organisasjonsform. Et aksjeselskap er et egnet redskap hvor det er større risiko; de som har skutt inn kapital har gjerne et tettere forhold til risiko. Offentlige eierformer derimot, er basert på forutsigbarhet og minimal risiko. Man skal forvalte fellesskapets kapital og ikke ta risiko på samme måte som en aksjonær kan gjøre.

**Stiftelser** reguleres av en egen lov (23.mai 1980 nr. 11). Definisjonen i loven er: *"En stiftelse dannes ved at en formuesverdi ved testament, gave eller annen rettslig disposisjon selvstendig blir stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art. Som stiftelser regnes også selvstendige legater, institusjoner og fond som private har opprettet."* En ideell stiftelse er velegnet til å organisere et økonomisk samarbeide med private aktører og dessuten skreddersydd for å motta arv, gaver og tilskudd fra privatpersoner, legater og andre som ønsker å støtte kultur. En ideell stiftelse har lettere for å få tilgang på ulike offentlige midler, siden den ikke har ikke eiere som forventer å bli tilgodesett med avkastning på investerte midler.



## STYRETS TILRÅDNING

“Flyplassvedtaket” gir ørlandssamfunnet muligheter det aldri tidligere har hatt. Utnyttes disse mulighetene kan Ørland bli en “trendsetter” på hvordan et moderne og framtidsrettet lokalsamfunn kan utvikles.

Et slikt mål krever vilje til å se muligheter, vilje og evne til å bruke kompetansemiljøene her i landet og vilje og evne til å ta initiativ og utøve ledelse. Kultursektoren vil ha en sterk posisjon i et framtidsrettet lokalsamfunn. Ørland Kultursenter er kommunens instrument på kultursektoren.

Styret mener kommunens kulturtilbud er viktig **fra dag en** under oppbyggingen av den nye flybasen. Det må snarest etableres et tett samarbeid med Ørland Hovedflystasjon slik at stasjonen blir direkte involvert i de videre utviklingsplaner som kommunen og Ørland Kultursenter skal gjennomføre. Styret ønsker Ørland Hovedflystasjon som samarbeidspartner for selskapet i årene som kommer og mener et slikt partnerskap vil være en nøkkel for å utvikle kulturtilbud som treffer godt i forhold til kampflybasens ønsker. Et partnerskap vil kunne utvikle gode synergier som kommer både forsvaret og kommunen til gode.

Styret er stolt over det Ørland Kultursenter har oppnådd. Selskapet bør stimuleres og videreutvikles. Styret mener de økonomiske rammene til selskapet må økes, ikke reduseres. Som en del av budsjettprosessen i høst bør styret og eieren diskutere hvordan dette kan gjøres. Styret foreslår som fase 1 i en utviklingsplan for selskapet at det etableres en samarbeidsavtale med Ørland Hovedflystasjon samt at det etableres en forutsigbar finansiering for selskapet de fire kommende årene.

Styret mener det er riktig å vurdere fortløpende hvordan Ørland Kultursenter skal organiseres. Så vel styringen som organiseringen er virkemidler for å nå mål. “Flyplassvedtaket” innebærer at Ørland Kultursenter nå må rette mye oppmerksomhet på Ørland som vertskommune. Styret mener derfor det er riktig at det er Ørland kommune som representerer eiersiden i selskapet den nærmeste tiden.

**Det vil si, styret vil tilrå at Ørland Kultursenter de nærmeste årene fortsatt organiseres som kommunalt foretak med Ørland kommune som eier, og med et eksternt kompetent styre.**

Likevel minner styret om at det i selskapskonseptet ligger innbakt at Ørland Kultursenter skal være en regional aktør som sammen med andre kulturaktører skal arbeide med prosjekter som har med hele landsdelen å gjøre. Selskapet må derfor utvikle en vei som gjør at dette målet kan realiseres på sikt. Noe som trolig forutsetter en annen organisering enn i dag. Styret mener grunnlaget for en annen organisering må etableres gjennom utvikling av partnerskap i de nærmeste årene.

Styret for Ørland Kultursenter, oktober 2013.

Jarle Krangsås (s)

Henning Johansen (s)

Randi Wenche Haugen (s)

Randi Spets (s)

Bente H. Skaget (s)

Jon Suul (s)

Oddvar Haagensen (s)

Geir Jarle Sirås (s)

