



Distriktsenteret

Kompetansesenter for distriktsutvikling



Utviklingskapasitet

Slik kan kommunene bli bedre samfunnsutviklere

Innhold

- s. 3 Bedre kapasitet til lokal samfunnsutvikling
- s. 4 Hva er samfunnsutvikling?
- s. 6 Utviklingskapasitet
- s. 10 Få mer ut av ressursene med gode team
- s. 14 Målretting er en god strategi
- s. 16 Bosetting i Nesna kommune
- s. 17 Hyttekommunen Nissedal
- s. 18 Verktøy for utviklingsarbeid
- s. 21 Referanser
- s.23 10 tips for å styrke utviklingskapasiteten

Bedre kapasitet til lokal samfunnsutvikling

Målet med dette heftet er å gi kommuner inspirasjon til å jobbe med å styrke utviklingskapasiteten sin.

Utviklingskapasiteten finnes i hele lokalsamfunnet, og kommunene har et særlig ansvar for å være pådrivere. Det lokale utviklingsarbeidet skjer ikke bare gjennom prosjektledere, næringssjefer, ordførere og andre dedikerte medarbeidere på rådhuset. God kapasitet handler blant annet om å finne de rette menneskene med nok tid - på rådhuset, ellers i kommuneorganisasjonen og ikke minst i lokalsamfunnet. Det handler også om ledelse, kompetanse, kultur og økonomi.

Gjennom arbeidet med Småkommuneprogrammet har Distriktssenteret tatt i bruk begrepet «utviklingskapasitet» og brutt ned begrepet i fem faktorer. Vi har gjennomført statusvurderinger av utviklingskapasitet i 41 kommuner i 15 fylker. Kommunene som ble var med på denne formen for egenvurdering, opplevde dette som nyttig. I dette heftet forklarer vi både begrepet og metoden for egenvurdering nærmere. Vi forteller også hva som skal til for å forbedre utviklingskapasiteten, og hvordan dette kan gjøres i praksis. Derfor legger vi i dette heftet vekt på forklaring av begreper, forslag til arbeidsmåter og eksempler.

Vi mener både små og store kommuner har et potensiale for å styrke sin samla kapasitet innen lokal samfunnsutvikling. Det kan dreie seg om utviklingstiltak i et lite lokalsamfunn, i et tettsted eller i en hel kommune.

Gode kommuner å bo og arbeide i skapes av mange både i og utenfor kommuneorganisasjonen. Dette enten som en del av den kommunale tjenesteproduksjon, eller gjennom tiltaksorientert utviklingsarbeid. I dette heftet konsentrerer vi oss om det utviklingsarbeidet som er mer tiltakspreget og ofte blir tilgode sett med egne planer og ressurser.

Distriktssenteret bygger på kunnskap om lokal samfunnsutvikling fra kommunenes praktiske arbeid og en lang rekke studier og forskningsrapporter. For å gå i dybden på forskningen må du lese rapportene i litteraturlista. Kanskje blir noen fristet til å gjennomføre en egenvurdering av sin utviklingskapasitet, gjennom å ta i bruk kapasitetsdiamanten og verktøyet som beskrives i heftet.

Styrking av kommunens utviklingskapasitet kommer ikke av seg selv, men gjennom bevisst arbeid. Vi håper heftet motiverer til dette.



Halvor Holmli
Direktør Distriktssenteret

Hva er samfunnsutvikling?

Lokal samfunnsutvikling er å arbeide for å utvikle kommunen som bosted og legge til rette for arbeidsliv og fritid.

Alle kommuner ønsker å tilby innbyggerne sine et godt sted å bo. De vil også ha et lokalt næringsliv med arbeidsplasser for innbyggerne.

Kommuneorganisasjonen har et særlig ansvar og rolle i utviklingsarbeidet. Den må ta ansvar for helhet i prosessene og må sørge for at alle grupper blir hørt og representert. Kommunen må ta initiativ til og definere aktiviteter, følge opp henvendelser, og være en pådriver for å skape utvikling på en rekke områder.

Innbyggerne og næringslivet har ulike behov for tjenester og service. De har også ulike forutsetninger for å bidra i arbeidet med å skape trivsel og samhørighet. Kommunen som organisasjon må hele tiden arbeide for å løse sine oppgaver til beste for innbyggerne. Det krever god balanse mellom hva en kan yte, hva en bør yte og hva en kan forvente. Det er derfor viktig at kommunen har kapasitet til å drive godt utviklingsarbeid både i og utenfor kommunal tjenesteproduksjon.



Samfunnsutvikling handler om

- arbeid med samfunns- og arealdelen i kommuneplanen
- næringsrettet utviklingsarbeid
- stedsutvikling gjennom fysisk utforming av landskap og bebyggelse
- å skape engasjement og tilhørighet
- miljø- og klima
- utradisjonelle og nyskapende grep i utviklingen av tjenestetilbudet
- å stimulere til demokratisk deltakelse
- samferdsel, transport og digital infrastruktur
- omdømmebygging og synliggjøring av kommunen
- inkludering av nye innbyggere
- miljø og folkehelse

Utviklingskapasitet

Kapasitet til å skape en god samfunnsutvikling handler om mye mer enn antall utviklingsstillinger på rådhuset.

Kapasiteten til å drive lokal samfunnsutvikling er summen av



Alle samfunn, enten vi snakker om et bygdesamfunn, et tettsted eller en hel kommune, er avhengig av å ha kapasitet til å skape utvikling. Hvis målet er å styrke utviklingskapasiteten i et lokalsamfunn, er det viktig å forstå hvor den er å finne.

Et lokalsamfunn eller kommune som har gode ledere, god kompetanse, en positiv utviklingskultur, penger tilgjengelig, og mange ildsjeler som brenner for å bruke tid og krefter på å skape utvikling har god utviklingskapasitet. Disse komponentene finnes både i kommuneorganisasjonen, i næringslivet og blant folk flest. Når lokalsamfunn skal utvikles, er det fornuftig å ta i bruk kapasiteten i hele samfunnet.

I mange distriktskommuner som de siste årene har hatt god befolknings- og arbeidsplassutvikling, forklares mye av suksessen med egenskapene til enkeltpersoner og god samhandling på tvers av kommunal-, privat og frivillig sektor. Ildsjeler med forandringskraft får tillit og handlingsrom.

Studier viser at kulturen i distriktskommuner som lykkes med samfunnsutviklingen kjennetegnes en kommuneorganisasjon med mye samarbeid, ekstern oppmerksomhet og entreprenørskap. Folk tør å ta sjanser, og lederne blir sett på som innovatører med vilje til å ta risiko. Det er tydelige spor av en offensiv utviklingskultur, og aktørene legger mer vekt på tilpasning og fleksibilitet enn på regler og kontroll.

Utviklingsledelse

Å lede utviklingsprosesser og -prosjekter på en god måte krever blant annet å kunne:

- motivere ulike grupper og mennesker til felles og samordnet innsats og lede prosesser mot tydelige mål
- forstå egen og andres rolle
- bruke hensiktsmessige verktøy og metoder innenfor prosess- og prosjektstyring
- kommunisere tydelig og målrettet
- legge til rette for fellesarenaer for alle som bør bidra
- sikre nødvendig forankring, tillit og oppslutning
 - politisk og administrativt i kommunen (som organisasjon)
 - hos samarbeidspartnere (gjærne regionalt)
 - i lokalsamfunnet (næringsliv, lag/foreninger)

- Utviklingsarbeid er å se ting i sammenheng. Langsiktighet og utholdenhet er viktig, og utviklingsarbeid skal innarbeides i det daglige – ikke som plikt – men som lyst, sier rådmann Anita Larsen i Krødsherad kommune i Buskerud.

Krødsherad kommune har deltatt på flere programmer for å styrke sin posisjon som utviklingsorientert. De har vært opptatt av å legge til rette for bred involvering både av ansatte i kommunen og innbyggerne. Dette skjer både i arbeidet med kommuneplanens samfunnsdel og i utviklingsprosjekter. Både ordfører, rådmann og prosjektleder for kommuneutvikling har tatt tydelige lederroller både internt i kommuneorganisasjonen og i lokalsamfunnet.

Utviklingskompetanse

Utviklingskompetanse handler om ferdigheter og kunnskap innenfor blant annet:

- samfunnsplanlegging (kommuneplanlegging, samfunnsplan og arealdel, næringsplaner, m.m.)
- utvikling av attraktive næringsmiljøer
- utvikling av attraktive bomiljøer
 - stedsutvikling
 - bolyst, tilflytting og inkludering
 - omdømmebygging
 - boligutvikling
- kompetanse innen prosjekt- og prosessmetodikk

-Vi slo tidlig fast at vi trengte mer kompetanse om prosesser og prosessledelse i kommunen og at dette er en kompetanse mange burde dele. Det handler om kommunikasjon. Det handler om å gjøre terskelen for å gå i gang med et prosjekt lavere. Og det handler om felles opplevelse, sier næringsutvikler Willy Ørnebakk i Storfjord kommune i Troms.

I Storfjord kommunes arbeid med styrking av utviklingskapasitet, ble økt kompetanse vurdert som en kritisk faktor. Storfjord inviterte derfor utvidet ledergruppe og alle mellomlederne på kurs i PLP Prosjektlederprosessen. Metoden legger vekt på medvirkning og eierskap og er godt egnet for prosjekter i offentlig sektor. Ved å invitere så bredt bidrar kurset til at ansatte og politikere i Storfjord både får et verktøy for utvikling og felles erfaring og kompetanse.

Utviklingskultur

Kommuner og lokalsamfunn med god kultur for utvikling kjennetegnes av at:

- det samarbeides godt og tillitsfullt mellom kommunen, privat sektor og frivilligheten.
- ildsjeler gis tillit og handlingsrom og initiativtakere gis rom for å prøve og feile.
- nye initiativ og ideer blir møtt med interesse og nysgjerrighet.
- kommunen som organisasjon er åpen og tilpassningsdyktig i møtet med eksterne og interne initiativ.
- ansatte i kommunen motiveres til å ta del i utviklingsarbeid.
- innflyttere blir integrert i lokalsamfunnet.

Flere studier av god lokal samfunnsutvikling understreker betydningen av at stedet har en offensiv og optimistisk utviklingskultur, og at kommuneorganisasjonen raskt evner å endre holdninger og arbeidsmåter om det kreves. Dette kan være alt fra saksbehandlingsrutiner til å koordinere ressurser for å lykkes med å etablere flere arbeidsplasser. Et steds utviklingskultur kan avgjøre om tilfeldigheter fører til krise eller skaper nye muligheter.

- Vær åpen og offensiv til initiativ som kommer, uavhengig av hvor det kommer fra. Hjelp til å koordinere og koble folk, er to råd fra næringsrådgiveren i Nordre Land kommune. - Vi forsøker å støtte opp om ildsjelene og frivilligheten. Det er de som tar de fleste initiativ, og da må vi både se og støtte dem, sier ordfører Liv Solveig Alfstad.

Nordre Land kommune i Oppland har en offensiv og positiv utviklingskultur. Det er lov å komme med innspill og nye initiativ. Det har gjennom Bolystprosjektet Ekte landsbyliv 2010-2014 blitt arbeidet bevisst med å fremme engasjement og samarbeid på tvers av sektorer. Kommuneledelsen har vært opptatt av å koble folk og skape arenaer og møteplasser.

Utviklingsøkonomi

Summen av tilgjengelig kapital til å investere i samfunnsutvikling i en kommune eller lokalsamfunn utgjør utviklingsøkonomien. Dette kan blant annet omfatte lønn til prosjektledere, ansatte i utviklingsetat, næringsstøtte, finansiering av fysiske utviklingstiltak.

Noen kommuner og lokalsamfunn er dyktige på å skaffe seg nødvendig utviklingsøkonomi, mens andre bruker prioritering av driftsoppgaver i et stramt kommunebudsjett som begrunnelse for manglende evne til å skaffe seg økonomisk handlingsrom for samfunnsutvikling.

De som lykkes klarer gjerne å finne midler fra ulike kilder samtidig. Det vil gjerne bety

- politisk prioritering av samfunnsutvikling i kommunebudsjettet.
- støtte fra andre offentlige aktører (regionale utviklingsmidler fra fylkeskommunen, fylkesmannen, SIVA, Innovasjon Norge, statlige programmidler, tilskudd til nærmiljø, spillemidler m.m.).
- støtte til tiltak og prosesser hos næringsliv, stiftelser, banker m.m.
- gremobilisering gjennom ulike former for kronerulling.

Gode økonomiske rammer kan i noen tilfeller hindre nødvendige prioritering og nytenkning. Dette fordi mange har vært vant til å bli tilgodesett med kommunale utviklingsmidler, at penger spres tynt utover og at kommunen inntar en tilbakelemt rolle som er lite strategisk og målrettet.

- Det gjelder å se etter muligheter og være kreativ for å finne gode løsninger. Vi har begrensa økonomisk handlingsrom og statlige program og tilskudd gjør at vi kan få et bredere utviklingsarbeid enn vi kunne ha fått til med egne midler, sier kommunalsjef Vidar Østenby i Marker kommune i Østfold.

Marker kommune har de siste årene deltatt i en rekke program i statlig regi, som for eksempel bolyst, interreg og regionalpark, EØS-prosjekt knyttet til ungdom og stedsutvikling og Kommunen som førstelinje for småskala næringsutvikling. Prosjektene gir både mulig finansiering og nødvendig kompetanse for utviklingsarbeidet.

- Her stiller alle opp, også ungdommen [...] hva slags verdi har ikke dette, sier Anita Østby daglig leder i Norsk Revyfaglig Senter. - Vi er en liten kommune med under 1300 innbyggere. Kommunen kan på ingen måte løse alle oppgaver og ta ansvaret for all samfunnsutvikling. Vi er avhengig av frivilligheten, og ildsjelene er alfa og omega, sier kultur og oppvekstsjef Kristin L. Almås og

Tidsressurser

Samlet tidsressurs til utviklingsarbeid vil kunne øke betydelig dersom kommuner lykkes med å skape et bredt engasjement hos innbyggerne, i næringsliv og i lag og foreninger. Mye godt lokalt samfunnsutviklingsarbeid drives på dugnad av andre enn kommunalt ansatte.

Ofte tenkes det for snevert på tilgjengelig tidsressurs til arbeid med samfunnsutviklingstiltak. Fra rådhusene er det lett å telle årsverk med utviklingsoppgaver, men vanskeligere å identifisere og motivere for innsats i sivilsamfunnet. Det er viktig å huske på utviklingsarbeidet som skjer gjennom ansatte i tjenesteområdene.

Innbyggernes, frivillig sektor og næringslivets engasjement i samfunnsutviklingsarbeidet utgjør det største potensialet for utviklingskraft. For å lykkes med å ta ut dette potensialet må disse aktørene involveres slik at de får et eierskap og får muligheten til å bidra med sin tid. Kommunale politiske og administrative ledere har en nøkkelrolle for å få til god involvering. Nødvendig tillit mellom aktører på tvers av sektorer og gode samhandlingsarenaer blir ofte trukket frem som nøkkelfaktorer for å lykkes med å skape et bredt engasjement i samfunnsutviklingsprosesser.

legger til at hun tror frivillig sektor får en mer fremtredende rolle innen velferdsproduksjon og folkehelse i tiden fremover.

Høylandet arrangerer annen hvert år Norsk Revyfestival, og under festivalen sommeren i 2013 ble det lagt ned 11 600 dugnadstimer i løpet av ti dager. Dette tilsvarer nesten sju årsverk.

Få mer ut av ressursene med gode team

Å sette sammen gode team kan være en løsning for å få mer ut av arbeidet med lokal samfunnsutvikling. Et godt team kan styrke både utviklingsledelse, utviklingskompetanse, utviklingskultur, utviklingsøkonomi og tidsressurs.

Utfordringene som dominerer i kommunenes utviklingsarbeid er manglende koordinering, lite kontinuitet, manglende samhandling, utydelige mål og prosjektlederensomhet.

Når storparten av midlene ofte er bundet til en stilling, er det vesentlig at prosjektlederen lykkes. Selv med stort handlingsrom, sliter mange med stor grad av prosjektlederensomhet. Å gjennomføre et utviklingstiltak er ikke en enmannsjobb. Organisasjonen må gi prosjektlederen støtte. Organisasjonen må også forstå at det er en god investering å sette av midler til samfunnsutvikling.

Et team kan gi råd, styrke og gi støtte til en ansatt med utviklingsoppgaver. Alle vil gjerne bli sett og bli anerkjent for den jobben de gjør. Et godt team kan også bidra til å ta beslutninger og gi retning underveis. Teamet kan koordinere arbeidet på tvers av ulike sektor i kommunen.

Jobber en med aktører utenfor rådhuset forventer de ofte at beslutninger kan tas hurtigere og med forutsigbarhet. Et team som inkluderer administrativ og politisk ledelse vil kunne gi større forutsigbarhet.

Ved å inkludere folk fra lag og foreninger og næringslivet vil et slikt team bedre informasjonsflyten og tilliten mellom kommuneorganisasjonen og samfunnet utenfor. Personer utenfra kan bidra med tid, kompetanse og nye perspektiv.

- "Vi opplever å ha mye kompetanse i kommunen som helhet, men evner ikke å utnytte denne til å løse oppgaver på en god nok måte."
- "Vi evner ikke å forankre utviklingsarbeidet godt nok i kommuneorganisasjon."
- "Vi evner ikke å engasjere næringsliv og lag og foreninger godt nok i utviklingsarbeidet."
- "Vi har et for strekt internt fokus og evner ikke alltid å se utover egen organisasjon."

Fra kommuner i småkommuneprogrammet sin beskrivelse av hva som hemmer utviklingsevnen og kapasiteten.



Tips:

Et godt utviklingsteam er satt sammen av

- utviklingsmedarbeidere fra ulike sektorer
- politisk og administrativ ledelse
- lag og foreninger
- næringsliv

Det finnes ofte motkrefter som kan gjøre gode prosesser vanskelig. Det kan være klokt å inkludere disse tidlig i prosessen, både for å utveksle informasjon og for å gi dem en mer konstruktiv rolle.

Å sette sammen et godt team er ikke den eneste måten å møte utfordringer i kommunens utviklingsarbeid. Det er også viktig å sette av nok tid. Det betyr at medarbeiderne i utviklingsstillinger må få tid nok til å gjøre jobben skikkelig. De må heller ikke tildeles for mange oppgaver, som i sum er nok til å fylle mer enn en stilling.

Utviklerne må også få tillit. I utviklingsarbeid blir ikke resultater synlige umiddelbart. Det må være rom for å prøve og feile, og det må være satt av tid til nettverksbygging og tillitsbygging også utenfor kommuneorganisasjonen.

På lag i Rendalen

I Rendalen så kommuneledelsen behov for å ha med deler av organisasjonen som ikke er direkte involvert i de ulike utviklingsprosjekt. Etter initiativ fra ordfører Norvald Illevold og rådmann Anne Lise Trøen satte kommunen ned en uformell utviklingsgruppe - et utviklingsteam - for å koordinere utviklingsarbeidet. Gruppen var på seks personer, inkludert administrativ og politisk ledelse, prosjektledere og økonomi og plan.

Denne gruppa jobber langs mange akser og trekker veksler på hverandres kompetanse og støtte. Sammen står de bak mange positive utviklingsprosjekt i Hedmarkskommunen.

- Vi jobber med kulturen for å samhandle her i Rendalen, sier næringsutvikler Thomas Breen. - Vi har et stort stedsutviklingsprosjekt i Åkrestrømmen som har utløst stor dugnadsvilje hos private og bedrifter. Vi har også hatt en omfattende prosess med samfunnsdelen av kommuneplan hvor vi gjennom gjestebud har fått om lag 500 av innbyggerne i tale. Vi jobber kontinuerlig med landbrukssektoren og motiverer folk til å investere i næringa.

Målretting er en god strategi

Kommuner som setter seg langsiktige mål, og utnytter utviklingskapasiteten målretta har større sjanse for å lykkes med samfunnsutviklingen. Dette handler først og fremst om utviklingsledelse.

Ofte spres midlene og ressursene for tynt utover og kommunen har ikke tid eller ressurser til å følge opp skikkelig. Det gjøres ikke forskjell på ulike henvendelser. Det er heller ikke enkelt å prioritere mellom ulike prosjekt når kommunen skal være en ja-kommune og positiv til næringsvekst. Når skal vi være utadretta og når skal vi bruke tiden til å arbeide med nye reguleringsplaner og strategier? Når skal vi sette alle kluter til, og hva skal vi nedprioritere?

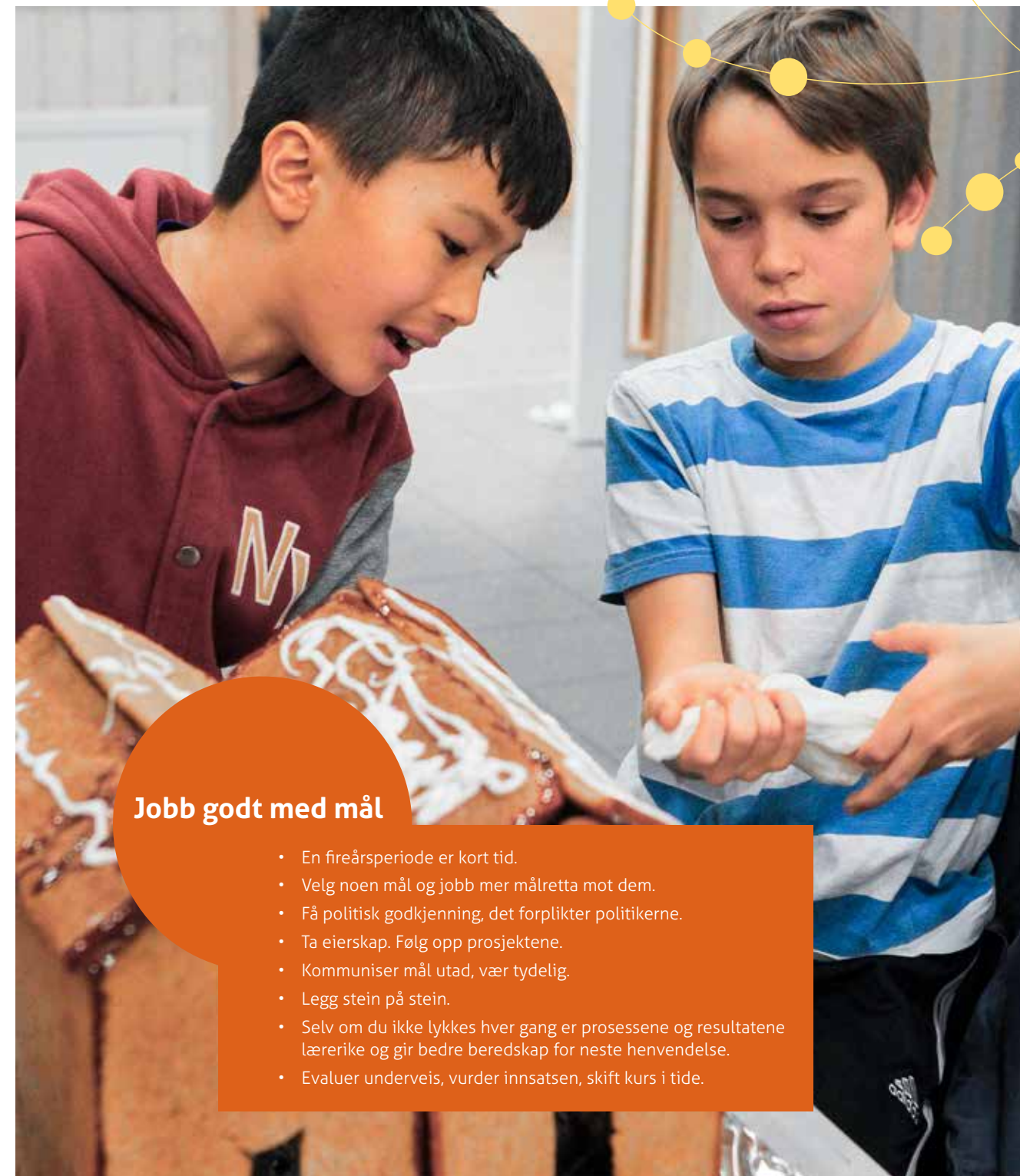
Det virkelige arbeidet med et tiltak starter først når midlene er på plass og prosjektmedarbeider ansatt. Da er det en fordel at retningen er tydelig. Lite etterprøvbare hovedmål og lite spissa målgrupper var en utfordring for mange av de 81 bolystprosjektene Distriktssenteret kartla i 2013.

Hvordan skal utviklere, administrasjon og politikere bedre klare å utnytte de menneskelige og økonomiske ressursene som er satt av til et tiltak? Hva er målet? Kanskje skal en satse på utvikle turisme? Hva med boligbygging? Hvordan stimulere til næringsvekst? Hvordan jobbe for å øke folketallet? Hvordan bedre integrering av bosatte flyktninger og arbeidsinnvandrere?

Det finnes mange eksempler på kommuner som evner å sette seg klare langsiktige mål for samfunnsutviklingen, spisse målgruppene, og målrette utviklingskapasiteten i forhold til både mål og målgrupper.

Kommunene forteller ofte at utviklingsarbeidet er:

- Reaktivt – venter på henvendelser og lite skjer.
- Fragmentert - løper etter alle baller og prøver å tjene alle henvendelser.
- Lite effektiv - konflikt mellom ulike interesser og lokalsamfunn hindrer utvikling.
- Utilstrekkelig - innsats og midler spres for tynt utover.



Jobb godt med mål

- En fireårsperiode er kort tid.
- Velg noen mål og jobb mer målretta mot dem.
- Få politisk godkjenning, det forplikter politikerne.
- Ta eierskap. Følg opp prosjektene.
- Kommuniser mål utad, vær tydelig.
- Legg stein på stein.
- Selv om du ikke lykkes hver gang er prosessene og resultatene lærerike og gir bedre beredskap for neste henvendelse.
- Evaluer underveis, vurder innsatsen, skift kurs i tide.

Bosetting i Nesna kommune

Ved å satse målretta med befolkningsvekst lykkes Nesna kommune både å øke befolkningstallet og skape attraktive arbeidsplasser.



Nesna kommune i Nordland mistet mange innbyggere i løpet av årene 2003-2005. Mange innbyggere og politisk ledelse fryktet for at reduksjon i overføringer ville føre til begrensninger i tjenestetilbudet, dårligere service og ytterligere fraflytting.

I 2006 bestemte kommunen seg for å bosette flyktninger. De tok utgangspunkt i kommunens fortrinn, som var utdanningsmuligheter, og signaliserte til IMDi at de ønsket å bosette 20 flyktninger som kunne tenke seg kvalifisering og utdanning. Bosettingen ga viktige erfaringer.

Det var derfor en enkel prosess å søke UDI om å åpne asylmottak i 2007. Kommunen hadde tidligere hatt mottak, men da i privat regi. Det nye mottaket var både for voksne og enslige mindreårige asylsøkere. Senere førte endringer i asylstrømmen til nedleggelse av avdelingen for enslige mindreårige. Da valgte Nesna kommune å bosette enslige mindreårige flyktninger.

I løpet av få år snudde folketallsutviklingen i Nesna. Gjennom satsing på flyktninger og asylsøkere bygde kommunen viktig kompetanse og kunne tilby spennende arbeidsplasser. Kommunen valgte så å satse på

arbeidsinnvandring fra Polen. Målet var å få mange av de som arbeidet i kommunen til å bosette seg og ta med familien til Nesna. Norskopplæring, tilbud om morsmålsopplæring i grunnskolen og andre tiltak var vellykket, og våren 2015 bodde 12-13 familier med polsk bakgrunn, med til sammen 26 barn, i kommunen.

Sideeffekten var også interessant. Ved å satse på befolkningsgrupper mange kommuner reserverer seg mot å bosette, kunne Nesna kommune tilby nye arbeidsplasser.



«Nissedal kommune forstår godt hvilken kontekst kommunen befinner seg i: Utfordringen med at arbeidsplassene må skapes lokalt, de begrensede effektene av generell stedsprofilering og den muligheten som ligger i å bygge samfunnet rundt hytteturisme som drivkraft.»

Hyttekommunen Nissedal

Nissedal kommune i Vest-Telemark bestemte seg for ti år siden å bli en reiselivskommune og åpnet for at det kunne bygges 2000 nye hytter. Slik har det blitt. Nærhet til store befolkningsentra på Grenland og Agderbyene har gitt en jevn vekst i hyttemarkedet i bygda.

- Vi er en kommune som satser på bo- og besøkskvaliteter. Det er et valg vi har tatt og det lever vi godt med. De som ikke forstår at det er reiselivet som er framtiden for Nissedal har gått glipp av viktige poeng, sier ordfører Halvor Homme i Nissedal.

Trøndelag Forskning og Utvikling (TFoU) trekker fram Nissedal som en kommune som har lykkes med sin utviklingsstrategi i sin rapport «Samfunnsutvikling i småkommuner».

Nissedal ønsker å fortsette utviklingen som en reiselivskommune framover og jobber målbevisst med det. For å få gode råd til videre utvikling hentet Nissedal inn en re-

presentant fra Norges største hytteregion, Valdres. Leder av Valdres næringshage, Arne Erik Fønhus fremhever både effekten av utbyggingen lokal og betydningen av å ta med hytteeierne på råd.

- For næringslivet er byggefasen av et nytt felt viktig, særlig for grunneiere og utviklere. Løftet kan likevel være for tungt for lokale håndverkere og bedrifter. Det som imidlertid er like viktig er å komme seg inn på oppussingsmarkedet. Hytter sies å bli renoveret i snitt hvert 25. år. Stemmer det, vil Nissedal ha rundt 80 hytter til renovering hvert år. Markedet for lokale bedrifter er betydelig.

Hytteeierne er en stor ressurs. Mange bor lenge på hyttene og investerer mye penger og følelser i hytta. Det betyr at du får svært engasjerte «innbyggere» som er glad i naturen og plassen. De er gode ambassadører, så det er viktig med en god dialog.

Utviklingsstrategien til Nissedal lykkes, men ordfører Homme mener den krever kontinuerlig oppfølging og fornying i åra framover. - Vi må fortsette å jobbe hardt med utviklere, næringsliv og ikke minst hyttefolk for å fortsette utviklingen, sier han.

Verktøy for utviklingsarbeid

Utviklingskapasitet og -kompetanse handler om å bruke riktig verktøy til riktig oppgave.

Verktøyene vi omtaler er ikke de eneste som kan være til hjelp i det lokale utviklingsarbeidet, men vi opplever disse som nyttige.

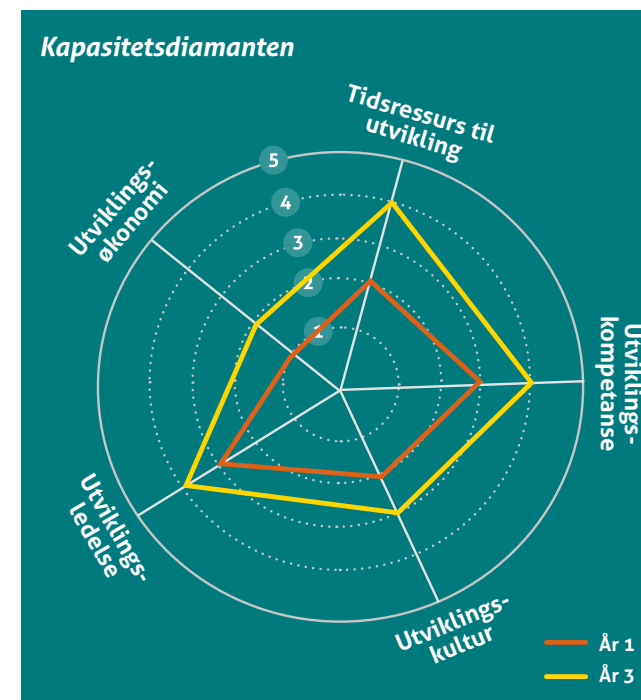
På www.distriktssenteret.no presenterer vi disse verktøyene med lenker til forklarende filmer, bakgrunnsinformasjon og maler.



Kapasitetsdiamanten – egenvurdering av utviklingskapasitet

Modellen er utviklet av Distriktssenteret, og er brukt som et verktøy i en egenvurdering av utviklingskapasitet i de 41 kommunene som deltok i Småkommuneprogrammet i 2013 og 2014. Kommunene opplevde metodikken som nyttig.

Den fungerer først og fremst som et verktøy for refleksjon rundt de fem elementene i utviklingskapasitet.



Distriktssenteret anbefaler å gjennomføre egenvurdering av utviklingskapasitet slik:

- Ha en prosessleder som kjenner kommunen godt og kan legge til rette for arbeidet. Han må være trygg på innholdet i de fem elementene i utviklingskapasitet.
- Egenvurderingen gjøres av en gruppe på 6-10 personer sammensatt av politikere, administrative ledere, representanter for næringsliv og frivillig sektor.
- Det er viktig med en trygg ramme og en tillitsfull atmosfære.
- Sett av minst to timer.
- Gå gjennom innholdet i utviklingskapasitetsbegrepet. Vær tydelig på at vi snakker om kommunens samlede utviklingskapasitet, både den som finnes innenfor kommuneorganisasjonen og i ellers i lokalsamfunnet.
- Deltakerne gjør først individuelle vurderinger, og setter karakterer på en skala fra 1 – 5 (1 svært dårlig og 5 svært god) for alle fem komponentene i kapasitetsbegrepet. Skriv gjerne stikkord som forklaring på egen karaktersetning.
- Basert på hver enkelt vurdering av status, gjennomføres det en runde med felles refleksjon over hverandres karaktersetning og begrunnelse. Dette skal lede til en felles karakter som alle kan enes om for hver av de fem komponentene.
- Bruk gjerne denne runden til å enes om hva som skal prioriteres og styrkes fremover, og hvem som har ansvar for å sørge for at dette skjer.
- Gjenta øvelsen med jevne mellomrom, gjerne hvert andre år, og se om aktørene oppfatter forbedring. Ved forbedring vil arealet i diamanten øke.



10-punktsmodellen for lokal samfunnsutvikling

Ved å analysere og ta utgangspunkt i de grunnleggende verdiene i et lokalsamfunn gir modellen et godt grunnlag for å arbeide strategisk og helhetlig med lokal samfunnsutvikling. Et slikt utgangspunkt og godt arbeid med involvering og medvirkning i prosessen underveis vil gi mange mennesker i lokalsamfunnet mulighet til å ta del i utviklingsarbeidet og få eierskap til det. Det gir et godt utgangspunkt for at handlingsplanen vil bli fulgt opp og sikrer god forankring i omforente verdier og holdninger.

Distriktsenteret gir en omfattende innføring i 10-punktsmodellen for lokal samfunnsutvikling på vår hjemmeside: www.distriktsenteret.no.

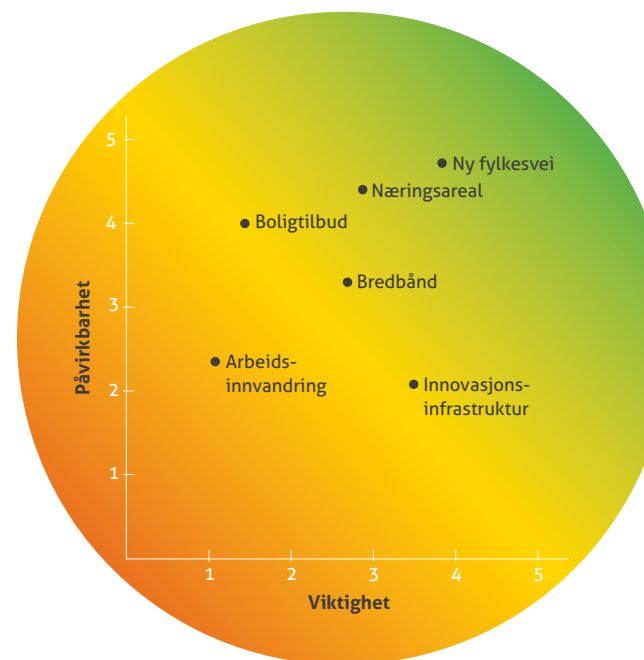
10-punktsmodellen for lokalt utviklingsarbeid bygger på en erfaringsbasert metodikk som er utviklet av Tibe Samfunn.

10-punktsmodellen er krevende og tar tid, men sikrer viktige suksesskriterier i et utviklingsprosjekt:

- Realisme
- Forankring
- Inkludering
- Handling

Prioriteringsverktøy for analyse og samfunnsutvikling

Distriktsenteret har laget et verktøy som skal hjelpe til med å prioritere emner i planlegging av analyse- og samfunnsutviklingsarbeid. Verktøyet tar utgangspunkt i egne vurderinger av hvor viktige og hvor stor påvirkningskraft vi har på ulike tiltak eller emner.



I verktøyet gjør dere en vurdering av hvor viktige og påvirkbare de ulike emnene er. I ei grafisk framstilling vil får dere så en anbefaling av hva som kan være larest å prioritere. Verktøyet kan fungere på flere nivå, fra valg av utviklingstiltak i ei grend, til valg av tema for samfunnsanalyser i en kommune eller en region. Det er mest effektivt om en gruppe sammen vurderer på de ulike emnene.

Selve verktøyet finnes som excel-mal på: <http://distriktsenteret.no/2014/05/23/prioriteringsverktoy-analyse-og-samfunnsutvikling/>.

PLP Prosjektledelsesprosessen

Modellen er utviklet av Innovasjon Norge. Dette er en faseinndelt utviklingsmetodikk, hvor dere etter hvert steg har gode muligheter til å justere og utvikle leveransen til prosjektet. PLP-metoden er godt egnet i offentlig sektor fordi metoden er god til å definere mål, identifisere og ansvarliggjøre eiere, gi gode beslutningspunkt og milepæler og den forsøker å identifisere kritiske suksessfaktorer. Metoden gir eiere og prosjektansvarlig både innflytelse og ansvar. Prosjektleder har også en tydelig rolle og krav til leveranse.

Innovasjon Norge har en egen veileder i PLP Prosjektledelsesprosessen på sine hjemmesider.

Referanser

Hftet er basert på Distriktscenterets kontakt med kommunene og en rekke forskningsrapporter. Vil du gå i dybden, finner du mer i disse rapportene:

Cruickshank m.fl.(2014) *Samfunnsutviklingskapasitet i småkommuner*, Trøndelag Forsking og Utvikling/Agderforskning for Distriktscenteret, TFoU-rapport 2014:14 med tilhørende statusvurderinger fra 41 kommuner.

Haugum (2014), *Statusvurdering av småkommuner - Dokumentasjon av gjennomføringen*, Trøndelag Forsking og utvikling, TFoU-rapport 2014:6

Aarsæther og Nyseth (2007), *Innovasjonsprosesser i den nordiske periferi*. Tidsskrift for samfunnsforskning 48(1), 5-32.

Ringholm m.fl. (2009), *Kommunen som samfunnsutvikler - En undersøkelse av norske kommuners arbeid med lokal samfunnsutvikling*, Norut, Rapport nr 8/2009

Moen (2011), *Kommunen som samfunnsutvikler - Drivere og hindringer for næringsutviklings- og sysselsettingsarbeid*, Fafo, Fafo-rapport 2011:30

Ekspertgruppe for kommunereformen (2014), *Kriterier for god kommunestruktur*, delrapport og sluttrapport, Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Kobro m.fl. (2012), *Suksessrike distriktskommuner - en studie av kjennetegn ved 15 norske distriktskommuner*, Telemarksforskning og Sintef for Distriktscenteret, TF-rapport nr. 303

Kobro m.fl. (2013), *Duett eller duell? - Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling*, Telemarksforskning og Mimir for Distriktscenteret, TF-rapport nr. 319

Holm m.fl. (2010), *Hatten av! En analyse av prosjektlederrollen i lokale samfunnsutviklingsprosjekter*, Bygdeforskning for Distriktscenteret, Rapport 2/10

Sand m.fl. (2010), *Langtidseffekter av omstillingsprogram*, NTNU (Geografisk institutt), SINTEF (Teknologi og Samfunn) og Trøndelag

Forskning og Utvikling for Distriktscenteret, TFoU-rapport 2010:1

Søholt m.fl. (2012), *Derfor blir vi her - innvandrere i Distrikts-Norge*, Norsk institutt for by og regionforskning for Distriktscenteret, NIBR-rapport 2012:5

Carlsson m.fl. (2013), *Lokalt utviklingsarbeid - En vurdering av resultater og effekter i Rindal og Rauma kommune*, Trøndelag Forsking og Utvikling for Distriktscenteret, TFoU-rapport 2013:3

Grimsrud og Aure (2013), *Tilflytting for enhver pris? En studie av tilflyttingsarbeid i norske distriktskommuner*, Ideas2evidence, Møreforskning og Norut, Ideas2evidence rapport 4/2013

Vestby m.fl. (2014), *Ildsjeler og lokalt utviklingsarbeid*, Norsk institutt for by- og regionforskning for Distriktscenteret, NIBR-rapport 2014:2

10 tips for å styrke utviklingskapasiteten

1. Målrett utviklingsarbeidet med grunnlag i gode samfunnsanalyser.
2. Spiss målgruppene og våg å gjøre valg.
3. Definer arbeidet med samfunnsutvikling som en langsiktig og kontinuerlig prosess.
4. Sørg for at utviklingsarbeidet har tydelige eiere og dyktige ledere og prosessdrivere.
5. Bygg utviklingsteam og skap tillitsfulle arenaer mellom næringsliv, frivillig- og kommunal sektor.
6. Gi ildsjelene nødvendig tillit og handlingsrom.
7. Motiver alle i kommuneorganisasjonen til å ta del i utviklingsarbeid.
8. Ta i bruk metoder og verktøy innen prosess- og prosjektledelse.
9. Søk finansiering av prosjekter og prosesser fra mange kilder.
10. Gjennomfør, men sørg for at læring, bred forankring og mobilisering er kontinuerlige prosesser.



Steinkjer - Sogndal - Alstahaug

Tlf 48 16 82 80

Epost: post@kdu.no

www.distriktssenteret.no

facebook.com/distriktssenteret